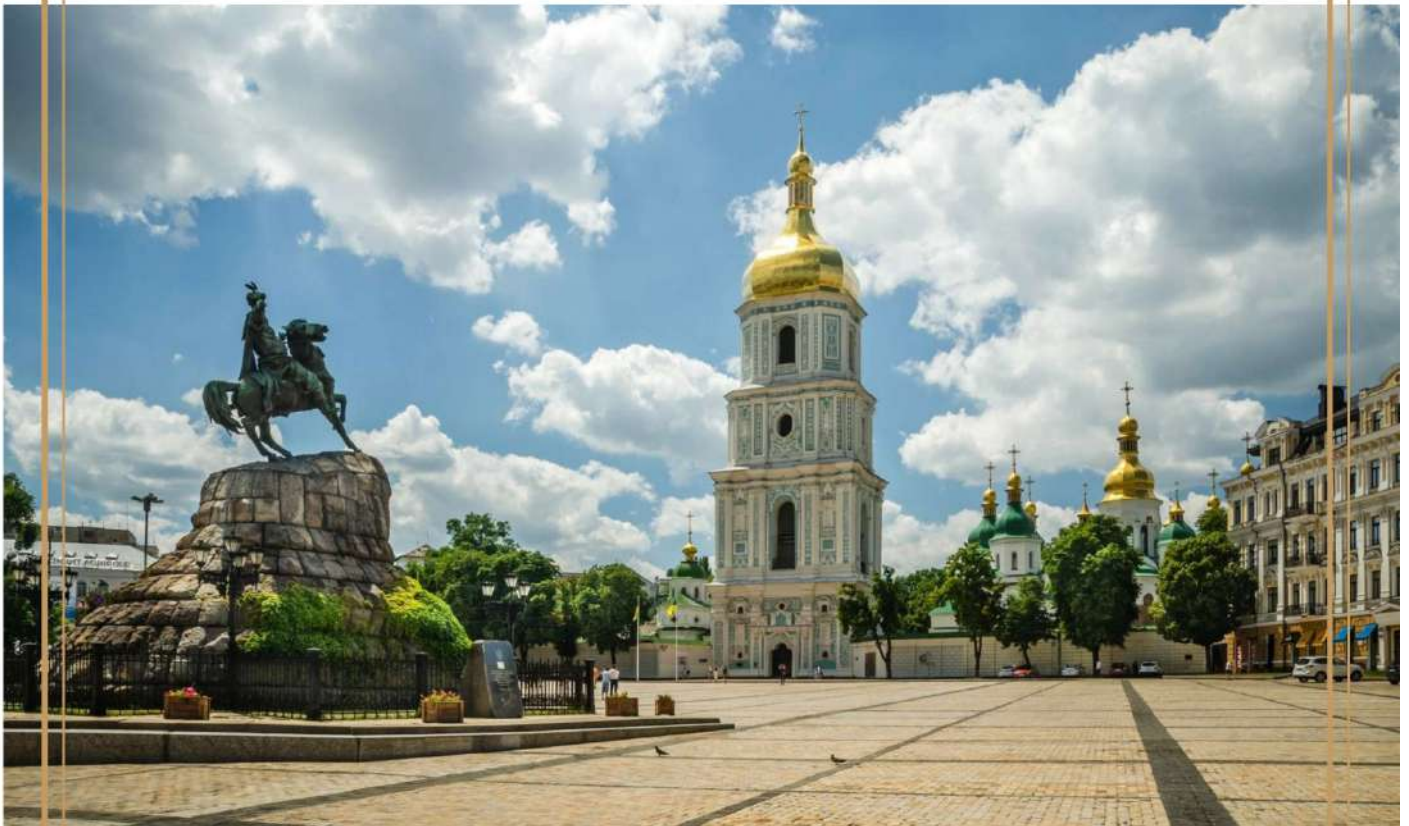


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



**МІЖНАРОДНА КОНФЕРЕНЦІЯ  
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА  
ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ІННОВАЦІЯМИ В  
СУЧАСНИХ УМОВАХ  
ТА В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**



**10-11 ЖОВТНЯ  
2023  
ТЕЗИ  
ДОПОВІДЕЙ  
Частина I**

ISBN: 978-966-632-320-3 (Online)  
DOI: 10.33744/978-966-632-320-3-2023

Міністерство освіти і науки України  
ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»  
Національний транспортний університет  
Університет Альмерії (Іспанія)  
Університет Валенсія (Іспанія)  
Університет сталого розвитку Еберсвальде (Німеччина)  
Жешувський технологічний університет (Польща)  
Сілезька Академія (Польща)  
Вільнюський технічний університет імені Гедимінаса (Литва)  
Каунаський університет прикладних наук (Литва)

Міжнародна наукова конференція  
**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ  
ТА ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ІННОВАЦІЯМИ  
В СУЧАСНИХ УМОВАХ  
ТА В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД  
10-11 ЖОВТНЯ 2023 РОКУ**

**ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ**  
Частина I

**Київ НТУ 2023**

ISBN: 978-966-632-320-3 (Online)  
DOI: 10.33744/978-966-632-320-3-2023

Ministry of Education and Science of Ukraine  
SSI "Institute of Education Content Modernization "  
National Transport University  
University of Almeria (Spain)  
University of Valencia (Spain)  
University of Sustainable Development Eberswalde (Germany)  
Rzeszów University of Technology (Poland)  
Silesian Academy (Poland)  
Gediminas Vilnius Technical University (Lithuania)  
Kaunas University of Applied Sciences (Lithuania)

International Scientific Conference

MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES  
AND TECHNOLOGICAL INNOVATIONS  
IN THE CURRENT  
CONTEXT AND IN THE POST-WAR PERIOD  
OCTOBER 10-11, 2023

Abstracts Collection

Part I

Kyiv, NTU, 2023

Міжнародна наукова конференція «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах». Збірник тез доповідей. Ч.1- К: НТУ, 2023 – 558 с.

В збірнику публікуються тези міжнародної наукової конференції «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах».

Редколегія:

### **ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ:**

**Дмитриченко М.Ф.** – д-р техн. наук, професор, в.о. ректора Національного транспортного університету, голова Програмного комітету.

**Славінська О.С.** – д-р техн. наук, професор, проректор з наукової роботи Національного транспортного університету, заступник голови Програмного комітету.

**Бакуліч О.О.** – канд. техн. наук, професор, декан факультету менеджменту, логістики та туризму Національного транспортного університету, заступник голови Програмного комітету.

**Базиліук А.В.** – д-р екон. наук, професор, завідувачка кафедри фінансів, обліку і аудиту, Національний транспортний університет, Україна.

**Безугла Л.С.** – д-р екон. наук, професор, завідувачка кафедри туризму та економіки підприємства, Національний технічний університет "Дніпровська політехніка", Україна.

**Безуглий А.О.** – канд. екон. наук, доцент, директор ДП «Державний дорожній науково-дослідний інститут ім. М.П. Шульгіна», Україна.

**Бей Ердал** – д-р наук, професор, декан факультету туризму, Газіантепський університет, Туреччина.

**Боняр С.М.** – д-р екон. наук, професор, декан факультету управління і технологій, Державний університет інфраструктури та технологій, Україна.

**Борою Александу** – д-р техн. наук, професор, кафедра дорожніх машин та транспорту, Університет Пітешті, Румунія.

**Бускетс Матакс, Хосе Вісенте** – професор кафедри комп'ютерної інженерії, Школа інформатики, Політехнічний університет Валенсії, Іспанія.

**Васильчук В.М.** – д-р іст. наук, професор, професор кафедри психології та туризму, Київський національний лінгвістичний університет, Україна.

**Вайс Крістіан** – д-р наук, професор, декан факультету 4, директор Інституту природничих наук, Університет прикладних наук міста Західний Рур, Німеччина.

**Воркут Т.А.** – д-р техн. наук, професор, завідувачка кафедри транспортного права та логістики, Національний транспортний університет, Україна.

**Гедін М.С.** – канд. іст. наук, доцент, доцент кафедри психології та туризму, Київський національний лінгвістичний університет, Україна.

**Голубкова І.А.** – д-р екон. наук, професор, завідувачка кафедри економічної теорії та підприємництва на морському транспорті, Навчально-науковий інститут морського права та менеджменту Національного університету "Одеська морська академія", Україна.

**Данченко О.Б.** – д-р техн. наук, професор, професор кафедри комп'ютерних наук та системного аналізу, Черкаський державний технологічний університет, Україна.

**Дацків І.Б.** – д-р іст. наук, професор, професор кафедри міжнародних відносин та дипломатії, Західноукраїнський національний університет, Україна.

**Діденко К.Д.** – канд. геогр. наук, доцент, доцент кафедри теорії та практики туризму і готельного господарства, Київський університет туризму, економіки і права, Україна.

**Дос Бюлент** – д-р наук, доцент, педагогічний факультет Нізіпа, Газіантепський університет, Туреччина.

**Дуброва О.М.** – канд. пед. наук, доцент, завідувачка кафедри іноземних мов, Національний транспортний університет, Україна.

**Зось-Кіор М.В.** – д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет, Україна.

**Кан Ден Сік** – д-р політ. наук, професор, директор Корейського культурного центру, Україна.

**Карпенко О.О.** – д-р екон. наук, професор, перший проректор, Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», Україна.

**Кислий М.І.** – заступник директора Департаменту «АК «Київводоканал», Україна.

**Криворучко О.М.** – д-р економ. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, Україна.

**Ложачевська О.М.** – д-р екон. наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту, Національний транспортний університет, Україна.

**Мете Мустафа** – д-р наук, професор, Газіантепський університет, Туреччина.

**Юлія Нікітченко** – д-р філософії, доцент, координатор проекту, лектор, Університет сталого розвитку Еберсвальде, Німеччина.

**Остенда Александер** – д-р філософії, доцент, Академія Сілезії, Польща.

**Ореховський В.О.** – д-р іст. наук, професор, професор кафедри технології та організації готельно-ресторанного бізнесу, Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, Україна.

**Орловська Ю.В.** – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки та публічного управління і адміністрування, Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, Україна.

**Парубець О.В.** – канд. екон. наук, доцент, декан факультету туризму, готельного та ресторанного бізнесу, Київський університет туризму, економіки і права, Україна.

**Полуда В.В.** – канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри теорії та практики туризму і готельного господарства, Київський університет туризму, економіки і права, Україна.

**Постула Агнешка** – д-р хабілітований, доцент, факультет менеджменту Варшавського університету, Польща.

**Прентковскіс Олегас** – д-р наук, професор, декан факультету транспортної інженерії, Вільнюський технічний університет Гедиміна, Литва.

**Рудев І.М.** – почесний працівник туризму України, президент Київської міської Федерації спортивного туризму, віце-президент Федерації спортивного туризму України, керівник клубу «Час не чекає», спортивний суддя I категорії, майстер спорту зі спортивного туризму, Україна.

**Соломка Я.М.** – фахівець з туристичного обслуговування, співробітник туристичної компанії «TUI Україна», Україна.

**Сотніченко Л.Л.** – д-р екон. наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту та економіки морського транспорту, Навчально-науковий інститут морського права та менеджменту Національного університету «Одеська морська академія», Україна.

**Хаджю Аліна** – д-р філософії, кафедра менеджменту та ділового адміністрування, Університет міста Пітешті, Румунія.

**Хоменко І.О.** – д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки, обліку і оподаткування, Національний університет "Чернігівська політехніка", Україна.

**Ципко В.В.** – д-р пед. наук, професор, завідувачка кафедри туризму, Національний транспортний університет, Україна.

**Чіхладзе Ніколез** – д-р екон. наук, доктор теології, професор Державного університету ім. Акакія Церетелі, професор Кутаїського університету, професор Грузинської академії економічних наук, Грузія.

**Шалімова Н.С.** – д-р екон. наук, професор, декан економічного факультету, Центральноукраїнський національний технічний університет, Україна.

**ОРГКОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ:**

**Галак І.І.** – канд. техн. наук, доцент кафедри транспортного права та логістики, Національний транспортний університет.

**Горідько Н.М.** – канд. техн. наук, доцент кафедри іноземних мов, Національний транспортний університет.

**Горобінська І.В.** – канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту, Національний транспортний університет.

**Іванчук С.І.** – канд. екон. наук, доцент кафедри туризму, Національний транспортний університет.

**Литвишко Л.О.** – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, Національний транспортний університет.

**Малахова Ю.А.** – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, Національний транспортний університет.

**Севост'янова А.В.** – д-р філософії, доцент кафедри транспортного права та логістики, Національний транспортний університет.

**Сопоцько О.Ю.** – канд. екон. наук, доцент кафедри транспортного права та логістики, Національний транспортний університет.

**Щербакова Н.О.** – канд. екон. наук, доцент кафедри туризму, Національний транспортний університет.

**Сахнюк Т.В.** – старший викладач кафедри іноземних мов, Національний транспортний університет.

**Сукманюк В.М.** – асистент кафедри менеджменту, Національний транспортний університет.

**Бойко А.А.** – завідувачка лабораторії кафедри фінансів, обліку і аудиту, Національний транспортний університет.

**Пильченко А.О.** – завідувачка лабораторії кафедри туризму, Національний транспортний університет.

Адреса редколегії: 01010, Україна, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, Національний транспортний університет, тел.: +38 (044) 280-84-38

## ЗМІСТ

<b>СЕКЦІЯ «АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ».....</b>	<b>16</b>
<i>Bakulich Olena, Holodenko Viktoriia. Methodological toolkit for environmental and economic assessment of transport enterprise activities.....</i>	16
<i>Doroshuk Hanna. How does CHATGPT influences to workflows in education?.....</i>	19
<i>Lytvynenko Elena, Prokopenko Olha, Prokopenko Maryna, Bohachov Dmytro. Economic efficiency of developing and implementing business models and processes at enterprises based on business diagnostics .....</i>	22
<i>Parfentyeva Olena. The interconnection of the service sphere and the competitiveness of the national economy.....</i>	24
<i>Porosinin Artur, Chernykh Bohdan, Tiutiunyk Volodymyr, Fesenko Oleksandr. Staff management of an innovation-oriented enterprise on the basis of adaptive and rational use of their opportunities .....</i>	27
<i>Pozniak Oksana, Yakovenko Yevgeniya. The main problems of adaptive management of business processes.....</i>	29
<i>Shmatko Nataliia, Ivchuk Vasyl. Implementation of artificial intelligence: prospects and challenges for business management.....</i>	33
<i>Бакуліч Олена, Самойленко Євгеній, Кучер Ян. Моделювання рівня забруднення атмосферного повітря автомобільним транспортом в проектах управління екологічним станом міста.....</i>	38
<i>Баценко Людмила, Безугла Юлія. Формування стратегій аграрних підприємств.....</i>	42
<i>Бобилев Іван, Чуприна Наталія. Ризики та ефективні шляхи розвитку торгівельних мереж за невизначених умов.....</i>	45
<i>Бондар Наталія, Сагайдак Євгенія, Уманців Владислав. Економічні інтереси учасників проекту ДПП та їх класифікація.....</i>	47
<i>Бондаренко Світлана. Agile – підхід до управління якістю бізнес-процесів на підприємствах в контексті сталого розвитку.....</i>	50
<i>Бондар Юлія, Григораши Станіслав. Науково-виробничі проблеми менеджменту корпоративних інтеграційних об'єднань.....</i>	53
<i>Вейдер Тетяна, Матюшенко Діана. Організаційно-управлінські заходи з адаптації бізнесу.....</i>	56
<i>Височило Оксана, Лукашенко Анастасія. Сучасна система менеджменту якості на підприємстві.....</i>	60
<i>Воронько-Невіднича Тетяна, Черних Олексій. Особливості адаптивного управління розвитком сучасних підприємств агропродовольчої сфери .....</i>	62
<i>Гнатенко Ірина, Алексеєнко Артем, Рабчук Сергій. Актуалізація інноваційного потенціалу підприємницьких структур бізнесу в умовах глобалізаційних зрушень.....</i>	64
<i>Гнатенко Ірина, Левченко Вероніка, Земцов Микола. Концепція розвитку інноваційного підприємництва : сучасний аспект.....</i>	68
<i>Гнатенко Ірина, Хорошко Дмитро, Василенко Сергій. Система критеріїв оцінки та інтегральні показники економічної безпеки підприємств в умовах сталого розвитку...</i>	71

<i>Гнатенко Ірина, Щур Олександр, Янечко Сергій. Функціональний базис стратегічного управління інноваційною діяльністю в умовах глобалізації.....</i>	75
<i>Голубкова Ірина. Особливості функціонування морського та внутрішнього водного транспорту України у сучасній ситуації.....</i>	79
<i>Гребельник Микола, Мельник Ірина. Зміни в інноваційному житті підприємства та способи виживання в умовах воєнного стану України.....</i>	82
<i>Гребельник Микола, Митрохін Леонід. Інноваційний розвиток підприємств в умовах геополітичних змін.....</i>	85
<i>Гречан Алла, Білік Володимир. Конкурентні переваги підприємств транспорту.....</i>	88
<i>Гречан Алла, Гречан Павло. Сучасні тенденції розвитку бізнес-процесів на підприємствах транспорту.....</i>	91
<i>Гречан Алла, Коба Артем. Сучасні тенденції розвитку мотивації оплати праці на вітчизняних транспортних підприємствах.....</i>	94
<i>Дашутіна Людмила, Черниш Олексій. Теоретичні аспекти організації системи ефективного управління підприємством.....</i>	97
<i>Дяченко Тетяна, Нечитайло Євгенія. Інструментарій корпоративного тайм-менеджменту.....</i>	100
<i>Зінченко Ольга. Структура ділового листа: сучасні підходи.....</i>	104
<i>Зось-Кіор Микола, Горобець Іван, Лінський Станіслав, Маркін Микита. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку сучасних організацій.....</i>	107
<i>Зось-Кіор Микола, Грунт Іван, Корольов Роман, Дивенець Антон. Адаптація нових співробітників підприємства як елемент управління персоналом та вирішення комунікативних бар'єрів.....</i>	109
<i>Зось-Кіор Микола, Саєнко Віталій. Управлінські аспекти розвитку кадрового потенціалу сучасного підприємства агропродовольчої сфери.....</i>	111
<i>Іванов Вадим. Нормування праці на автомобільному транспорті на основі інноваційних технологій контролю бізнес-процесів.....</i>	113
<i>Ковальова Ольга, Нелєпіна Вікторія. Мотивація праці як засіб підвищення ефективності управління бізнес-процесами.....</i>	117
<i>Ковтун Олександр, Небава Микола. Розвиток сучасних методів удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві.....</i>	119
<i>Козак Людмила, Федорук Олеся. Особливості реалізації концепції адаптивного управління сучасними підприємствами.....</i>	122
<i>Конотопенко Дмитро, Рожко Зоя. Управління бізнес-процесами під час війни.....</i>	124
<i>Костюк Богдан, Левчук Наталія. Сучасні напрями професійної культури бізнесу.....</i>	127
<i>Кравченко Ольга, Шкуренко Ольга, Ярмолицька Ольга. Забезпечення фінансової безпеки транспортних підприємств як передумова стійкого функціонування.....</i>	129
<i>Красноштан Олександр, Новицький Борис. Деякі аспекти розвитку системи міжнародних пасажирських перевезень.....</i>	134
<i>Крикун Ольга, Свиридова Анастасія. Шляхи впровадження системи стандартизації та сертифікації для забезпечення якості продукції.....</i>	137



<i>Кужелев Михайло. Соціально-економічні аспекти розвитку військово-промислового комплексу України в умовах війни.....</i>	142
<i>Лаврик Іван, Стрельніков Данило. Ефективне управління персоналом як фактор розвитку підприємства.....</i>	144
<i>Левіщенко Олена, Рубцов Єгор, Левіщенко Дмитро. Особливості адаптивного управління компанії «Київхліб» в умовах військового стану.....</i>	147
<i>Литвишко Лілія, Гончар Тетяна, Безугла Катерина. Цифрова трансформація бізнесу в сучасних умовах та в післявоєнний період в Україні.....</i>	151
<i>Ложачевська Олена, Марціпака Валерія. Вплив технологій штучного інтелекту на інноваційний розвиток транспортної галузі.....</i>	155
<i>Ложачевська Олена, Седой Павло. Вибір моделі побудови інформаційно-комунікаційної інфраструктури організації.....</i>	159
<i>Ляшенко-Щербакова Валерія. Ключові аспекти управління ефективністю діяльності фармацевтичних підприємств .....</i>	162
<i>Мезіна Лілія. Функціонування портової інфраструктури в умовах воєнного стану в Україні.....</i>	165
<i>Мельник Тетяна. Удосконалення системи управління запасами товарно-матеріальних цінностей на залізничному транспорті.....</i>	167
<i>Набок Інна, Ахрамович Надія. Проблеми адаптивного управління бізнес-системами в умовах воєнного стану.....</i>	170
<i>Навроцька Тамара, Пащенко Тамара. Практики управління в різних компаніях і країнах.....</i>	173
<i>Настенко Олег, Захарова Ольга. Принципи успішної співпраці бізнесу й освіти як умова інноваційного розвитку регіону.....</i>	175
<i>Овсянюк-Бердадіна Олександра. Регенеративний менеджмент як новітня управлінська тенденція.....</i>	177
<i>Павлюк Світлана, Нехайчик Єлизавета. Адаптивне управління бізнес-процесами в громаді шляхом впровадження електронного документообігу.....</i>	180
<i>Пахота Наталія, Овчарик Станіслав. Адаптація корпоративної культури компаній для управління бізнесом в умовах війни в Україні.....</i>	182
<i>Петровська Світлана, Гайдай Ганна. Необхідність ефективності та управління якістю транспортною послугою перевезень пасажирів транспортом загального користування в містах.....</i>	185
<i>Полторак Анастасія, Немченко Владислав. Формування організаційно-економічного механізму управління підприємством.....</i>	189
<i>Порфіренко Володимир, Дехтяренко Дмитро. Адаптивне управління міськими пасажирськими перевезеннями з урахуванням експлуатаційних та екологічних факторів.....</i>	191
<i>Примачов Микола. Проблеми збалансованості мультимодальних транспортних технологій.....</i>	194
<i>Примачова Наталя. Задачі збалансованого позиціонування України у системі міжнародного розподілу праці.....</i>	196

<i>Пузирьова Поліна, Садовський Євген.</i> Інноваційні кластери як механізм забезпечення конкурентоспроможності країни в умовах післявоєнного розвитку.....	198
<i>Пузирьова Поліна, Саттаров Маммад, Трифонов Григорій.</i> Теоретичний базис формування та розвитку інтегрованих структур бізнесу в умовах сталого розвитку.....	201
<i>Пузирьова Поліна, Синиця Сергій.</i> Сутність діджиталізації та її значення для бізнес-процесів в умовах сталого розвитку.....	204
<i>Самойленко Владислав, Кириєнко Данііл, Пасов Геннадій.</i> Електромобілі: недоліки, переваги, перспективи.....	208
<i>Смагін Володимир, Ільченко Вікторія.</i> Інвестиційна складова реалізації бізнес-процесів в Україні.....	211
<i>Смагін Володимир, Плющ Катерина.</i> Управління інноваціями в зовнішньоекономічній діяльності підприємства в умовах війни.....	215
<i>Сніжко Лариса.</i> Управління якістю як ключовий чинник досягнення конкурентоспроможності сервісних підприємств.....	217
<i>Спіцина Ангеліна, Галицький Богдан.</i> Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства.....	220
<i>Спіцина Ангеліна, Голова Інна.</i> Інтелектуальна власність як складова механізму інноваційного розвитку підприємства.....	225
<i>Стахов Арсеній, Липинська Олена.</i> Асиметрія розвитку морського транспорту України у системі нового шовкового шляху.....	230
<i>Стахов Серафим, Москвиченко Ірина.</i> Питання цифровізації у системі ринку морської торгівлі.....	233
<i>Степаненко Катерина, Голубкова Ірина.</i> Аналіз потенціалу розвитку круїзної індустрії.....	235
<i>Стрілок Олександр, Ковбатюк Марина.</i> Цифровізація як рушійний фактор оптимізації бізнес-процесів підприємств.....	237
<i>Сукманюк Вікторія.</i> Управління ризиками державно-приватного партнерства в післявоєнний період.....	240
<i>Тешева Лариса, Атаї Саїд Газанфар огли.</i> Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	243
<i>Токмакова Ірина, Іванова Анна, Бочков Олександр.</i> Адаптивне управління інноваційними процесами на підприємствах залізничного транспорту.....	247
<i>Федорук Олеся, Куценко Валентина.</i> Адаптивне управління бізнесом як стратегічна необхідність у сучасних реаліях розвитку міжнародної економіки.....	250
<i>Харченко Тетяна, Шумейко Дмитро.</i> Особливості управління ефективністю підприємства в сучасних умовах.....	252
<i>Христофор Олег.</i> Сучасні тенденції перетворення залізничних вокзалів як базових інфраструктурних об'єктів транспортної системи країни.....	254
<i>Хрїсова Юлія, Голубкова Ірина.</i> Позиціонування морських підприємств в умовах ризику.....	257
<i>Чупріна Маргарита, Шаповалова Ірина.</i> Проблеми та перспективи впровадження технологічних інновацій на металургійних підприємствах України.....	259

<i>Шалева Олександра</i> . Принципи та основні засади оптимізації логістичних бізнес-процесів.....	262
<i>Шильнікова Зоя</i> . Особливості адаптивного управління бізнес-процесами в сучасних умовах.....	266
<i>Школьний Олександр</i> . Адаптивне управління організаційною культурою аграрних підприємств.....	268
<b>СЕКЦІЯ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА».....</b>	<b>270</b>
<i>Pogorelova Anastasia, Pasichnyk Maryna</i> . Current trends in the development of digital marketing.....	270
<i>Бакуліч Олена, Бокий Антон</i> . Сучасні технології маркетингу та їх вплив на підприємство в умовах формування цифрового середовища.....	272
<i>Березовська Наталя</i> . Технологія сторітелінгу.....	276
<i>Болгов Владислав, Іванова Юлія</i> . Сучасні маркетингові технології в умовах формування цифрового середовища.....	278
<i>Вихристюк Анастасія, Скригун Наталія</i> . Стимулювання збуту: сутність, цілі та завдання.....	281
<i>Вовчанська Ольга, Іванова Лілія</i> . Удосконалення маркетингових стратегій на основі технології блокчейн.....	283
<i>Голованова Майя</i> . Майбутнє маркетингу в соціальних мережах.....	288
<i>Горобець Олена</i> . Забезпечення big data маркетингової діяльності.....	291
<i>Гуменюк Алла</i> . Використання інструментів digital-маркетингу в цифровій економіці..	293
<i>Железняк Катерина</i> . Маркетингові комунікації в цифровому середовищі.....	295
<i>Заїка Юлія</i> . Досягнення результатів підприємства з використанням сучасних технологій маркетингу.....	299
<i>Заяц Ольга</i> . Концепція маркетинг-мікс як необхідний елемент бізнес-стратегії підприємства.....	301
<i>Ігнатюк Вікторія</i> . Стратегія рекламної діяльності підприємства.....	305
<i>Казімірова Оксана, Скригун Наталія</i> . Програми лояльності споживачів до бренду як конкурентна перевага підприємства.....	308
<i>Кизим Юлія, Бакалінський Олександр</i> . Зміни у формуванні споживчої цінності послуги з використання вантажних вагонів в умовах воєнного стану.....	310
<i>Коваленко Наталія, Григор'єва Надія</i> . Трансформація контексту реклами на ринку України під час війни.....	312
<i>Компанець Катерина, Городецький Микола, Артемчук Валентина</i> . Інноваційні інформаційні технології маркетингу в сучасному розвитку підприємств сфери послуг.....	316
<i>Кравченко Остап, Васильченко Мар'яна</i> . Маркетинговий підхід до управління інноваційним розвитком підприємства.....	320
<i>Лисенко Ірина</i> . Маркетингові інновації в умовах формування цифрового середовища.....	324

<i>Литвишко Лілія, Купрієнко Олексій.</i> Маркетингові стратегії по просуванню товарів під час воєнного стану в країні.....	327
<i>Ложачевська Олена.</i> Драйвери розвитку світового транспортного ринку.....	329
<i>Малахова Юлія, Лунякін Олексій.</i> Формування конкурентних переваг при міжнародних перевезеннях в умовах війни.....	333
<i>Малахова Юлія, Рябікіна Анастасія.</i> Сучасні інструменти управління брендом у логістиці.....	335
<i>Малицький Віталій, Бакалінський Олександр.</i> Чинники, що впливають на формування ціни використання вантажного вагону у воєнний час.....	338
<i>Мельник Тетяна, Мельник Олександр.</i> Переваги застосування методології agile в маркетингу на залізничному пасажирському транспорті.....	340
<i>Парохненко Олексій.</i> Застосування ефективного інструменту маркетинга для управління бізнес-процесами.....	344
<i>Порфіренко Володимир, Гончарова Євгенія.</i> Маркетингові дослідження доцільності та екологічності пасажирських перевезень електробусами.....	349
<i>Порфіренко Володимир, Жилін Данило.</i> Маркетингові дослідження ринку нових автомобілів в Україні під час війни.....	352
<i>Порфіренко Володимир, Козаченко Анастасія.</i> Маркетинг як складова успішного виробництва.....	356
<i>Порфіренко Володимир, Рибальченко Оксана.</i> Дослідження маркетингової стратегії просування та реалізації зоотоварів в Україні.....	360
<i>Росохацька Марина, Краус Катерина.</i> Цифровізація маркетингу.....	364
<i>Хобта Михайло, Сукманюк Вікторія.</i> Організація статистичного спостереження в маркетингових дослідженнях в умовах обмеженого бюджету.....	367
<b>СЕКЦІЯ «СТРАТЕГІЧНО – ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ, ПРОГРАМАМИ І ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЄКТІВ» .....</b>	<b>370</b>
<i>Vlasova Valentyna, Olikhnenko Maksym.</i> Digital management system of transport infrastructure construction of Ukraine .....	370
<i>Nikitchenko Yuliia.</i> International cooperation in digital teaching and research.....	372
<i>Ахновська Інна, Валентина Кирик.</i> Теоретичні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства .....	376
<i>Безкоровайна Лариса.</i> Проектна діяльність здобувачів із туризму та гостинності в Запорізькому національному університеті.....	381
<i>Бочарова Надія, Федотова Ірина.</i> Модель корпоративного менеджменту: основа наукового підґрунтя для забезпечення сталого розвитку підприємств.....	383
<i>Воркут Тетяна, Дмитриченко Андрій, Луцкай Юрій, Петунін Андрій.</i> Стратегічно-орієнтоване управління проектами логістичного аутсорсингу в контексті розвитку наукових шкіл стратегічного управління.....	387
<i>Гречан Алла, Хоменко Надія.</i> Особливості інноваційного розвитку вітчизняних підприємств автомобільного транспорту в умовах воєнного стану.....	393
<i>Горячова Наталія.</i> Логістична система в Німеччині та досвід австрійської логістичної компанії.....	396

<i>Деренська Яна, Ніколаєва Анастасія.</i> Складові статуту проєкту.....	398
<i>Ковальова Ольга, Новак Андрій, Новак Олександр, Карпенко Ярослав.</i> Інноваційні напрями розвитку аграрних підприємств як засіб зміцнення конкурентоспроможності.....	400
<i>Мірошниченко Інга.</i> Проблеми забезпечення високої конкурентоспроможності України в глобальному середовищі.....	403
<i>Огневий Віталій.</i> Аналіз підходів до корпоративного стратегічного управління проєктами розвитку підприємств.....	405
<i>Разумова Ганна, Оскома Олена.</i> Стратегічно-орієнтоване управління підприємством молочної промисловості.....	410
<i>Репіна Інна, Потієнко Олена.</i> Інноваційне проєктування : теоретико-методичні засади та актуальність для повоєнного відновлення України.....	415
<i>Хрутьба Юлія, Губич Сергій.</i> Характеристика проєктів девелопмента в Україні.....	420
<i>Хрутьба Юлія, Сергєєва Вікторія.</i> Стратегії адаптивного управління бізнес-процесами в Україні під час війни та в умовах післявоєнної реконструкції.....	423
<i>Цвірко Олена, Тоцький Владислав.</i> Роль міжнародних організацій у зменшенні геополітичних загроз для економіки країни.....	426
<i>Штефан Наталія, Зуєва Анастасія.</i> Роль фінансового планування під час стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств в період воєнного стану в Україні.....	429
<i>Штефан Наталія, Аліна Лавріщева.</i> Вплив зелених інвестицій на фінансову стійкість підприємств.....	431
<i>Штефан Наталія, Сотніков Віталій.</i> Динаміка розвитку зеленого фінансування у світі, Європі, Україні.....	434
<i>Штефан Наталія, Ткаченко Едуард.</i> Зелене фінансове планування на рівні держави: досвід країн.....	438
<i>Штефан Наталія, Шаповалов Денис.</i> Планування та фінансування "зеленої" трансформації національної інфраструктури та реформ.....	441
<i>Штефан Наталія, Харитоновна Наталія.</i> Фінансові інструменти стимулювання розвитку зеленої економіки: сутність та недоліки.....	444
<b>СЕКЦІЯ «ЛОГІСТИКА І УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНЬ» .....</b>	<b>446</b>
<i>Bilonoh Oksana, Bukovska Bohdana, Yanishevskiy Serhii.</i> Modern trends in urban mobility.....	446
<i>Dobrovolska Anna, Kuznetsova Elizaveta, Melnychenko Ivan.</i> Logistics service processes management at an enterprise.....	449
<i>Kunyska Olga, Popov Stanislav.</i> The role of smart transportation system in a changing environment.....	452
<i>Mamuladze Roman, Tkhyilaishvili Guladi, Gabaidze Meri.</i> The role of maritime transport systems in the economic development of Georgia.....	454
<i>Polishchuk Volodymyr, Popov Stanislav.</i> Impact of the traffic flow characteristics on real-time public transport management.....	459

<i>Sevostianova Alina, Pozniak Maksym.</i> Managing logistics risks in supply chains during warfare.....	461
<i>Volynets' Lyudmila, Shamrai Lina, Volynets' Yana.</i> Supply chain management in the context of the European Union changes to the regulation of international road transportation.....	464
<i>Volynets' Lyudmila, Yanishevskiyi Andrii.</i> Ensuring sustainable development – the challenge of the modern time for logistics systems of Ukraine.....	467
<i>Безверхий Олександр, Зубрецька Наталія, Карманов Роман.</i> Системи доповненої реальності – актуальні проблеми, шляхи їх розв'язання та перспективи розвитку.....	471
<i>Бугайко Дмитро, Марченко Владислав.</i> Концепція сталого розвитку, як перспективний напрямок покращення діяльності логістичних компаній.....	475
<i>Волонтир Людмила, Меліховець Ганна, Рожко Зоя.</i> Управління запасами під час війни.....	477
<i>Воркут Тетяна, Петунін Андрій, Овчар Денис, Срібна Наталія.</i> Формування показників для оцінювання збалансованості розвитку логістичних організаційних мереж.....	481
<i>Галак Ірина, Лабзенко Вікторія, Писанко Андрій.</i> Особливості формування та прийняття проектних рішень у розподільчій логістиці в умовах воєнного часу.....	486
<i>Галкін Андрій.</i> Структурна рамка для оцінки стійкості транспортних систем.....	488
<i>Головченко Олена.</i> Інноваційна діяльність транспортних підприємств як фактор ефективного розвитку транспортної інфраструктури.....	490
<i>Дмитриченко Андрій, Костюченко Олександра.</i> Аналіз автомобільних логістичних послуг в ланцюзі постачання.....	495
<i>Загурський Олег.</i> Цифровізація та інтелектуалізація в управлінні логістичними системами.....	499
<i>Іваненко Тетяна, Крамарчук Марина.</i> Логістика як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	502
<i>Лебідь Євгеній.</i> Розробка заходів з оптимізації діяльності підприємств транспортно-логістичного комплексу при формуванні ланцюгів постачання.....	504
<i>Лебідь Ірина, Ткаченко Валентина, Лужанська Наталія, Дрига Ілона.</i> Вплив транспортно-експедиторських підприємств на ефективність функціонування логістичних ланцюгів.....	507
<i>Набок Інна, Хицов Тарас.</i> Проблеми та шляхи їх вирішення в управлінні ланцюгом поставок в міжнародному бізнесі.....	511
<i>Небава Микола, Алексєєв Максим.</i> Цифровізація в управлінні логістичними процесами умовах війни.....	513
<i>Олексієнко Роман.</i> Особливості організації стійкої системи логістичного управління у сучасних умовах цифровізації.....	516
<i>Познякова Оксана.</i> Використання блокчейн – технології в управлінні логістичними потоками.....	519
<i>Посилкіна Ольга, Лісна Анастасія.</i> Актуальність проблеми оцінки цифрової зрілості логістичної діяльності суб'єктів фармацевтичного ринку.....	522

<i>Примаченко Ганна, Шварп Богдан, Писаревська Валерія.</i> Логістика мультимодальних перевезень вантажів за участю залізничного транспорту.....	526
<i>Сопоцько Ольга, Döş, Bülent.</i> Особливості управління ланцюгами постачань продуктів харчування в сучасних умовах та повоєнний період.....	528
<i>Сумець Олександр, Огієнко Світлана.</i> Формалізація схеми виконання досліджень щодо оптимізації транспортного процесу обслуговування точок з продажів хлібобулочних виробів.....	531
<i>Тарасюк Алла, Ворошило Валерія.</i> Особливості організації логістичних потоків в Україні у повоєнний час.....	534
<i>Харута Віталій, Іщенко Віталій, Мосейчук Микола.</i> Логістично-інфраструктурні аспекти пасажирських перевезень.....	536
<i>Чеснік Наталія.</i> Логістика харчової промисловості як елемент сталого розвитку.....	541
<i>Чеснік Наталія, Струс Людмила.</i> Логістичне управління як складова ефективної діяльності підприємств.....	543
<i>Чубук Леся, Дяків Андрій.</i> Роль блокчейн технологій в управлінні ланцюгами постачань.....	545
<i>Шевчун Марина.</i> Організація управління якістю логістичних процесів на торговельному підприємстві.....	548
<i>Шульдінер Юлія, Куліш Михайло, Королицький Сергій, Петрунь Юлія.</i> Удосконалення технології функціонування сортувальної станції за рахунок її дооснащення.....	551
<i>Якимишин Лілія, Крижановський Богдан.</i> Ланцюжок поставок як послуга (SCAAS)....	553
<i>Якимишин Лілія, Курадовець Юрій.</i> Логістика та спеціалізовані послуги: від змін у підходах до інтеграції задля забезпечення ефективного постачання.....	556

**СЕКЦІЯ  
«АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ»**

**METHODOLOGICAL TOOLKIT FOR ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC  
ASSESSMENT OF TRANSPORT ENTERPRISE ACTIVITIES**

Olena BAKULICH<sup>1</sup>, Doctor of Science in Engineering, Professor, Viktoriia HOLODENKO<sup>1</sup>, PhD student

<sup>1</sup>National Transport University (Ukraine)

**Keywords:** methodical approach, transport industry, ecological assessment, economic assessment, enterprise

**Introduction**

Enterprises in the transportation sector have a significant impact on the ecological and economic state of the country. They are responsible for the transportation of passengers and goods, which can have a negative impact on the environment. Furthermore, these enterprises possess substantial economic potential and can make a significant contribution to the national budget.

**The aim of the article**

In order to ensure the efficient operation of transportation sector enterprises, it is necessary to develop and utilize methodological tools for assessing the eco-economic condition.

**Results**

Methodological Tools for Assessing the Eco-Economic State of Enterprises in the Transportation Sector can be categorized into three groups: methodological approaches for assessing the ecological state, methodological approaches for assessing the economic state, and methodological approaches for assessing the eco-economic state [1].

Methodological approaches for assessing the ecological state [2-3]:

The following approaches are considered within the methodological approaches for assessing the ecological state of enterprises in the transportation sector:

1. Environmental Impact Assessment Methodology
2. Life Cycle Assessment Methodology
3. Ecological Audit Methodology
4. Emission Measurement Methodology

Table 1 provides a detailed description of the methodological approaches for assessing the ecological state.

Table 1 - Methodological Approaches for Assessing the Ecological State

Method	Description
Environmental Impact Assessment - EIA	The approach involves assessing the enterprise's environmental impact and coordinating actions to reduce the negative impact on the environment
Life Cycle Assessment - LCA	The approach entails evaluating the enterprise's environmental impact throughout the entire life cycle of the product, from raw material extraction to waste disposal
Environmental Audit	The approach consists of systematically assessing the enterprise's activities in terms of their environmental impact and identifying ways to improve it
Emissions measurement	The approach involves evaluating emissions of pollutants into the air, water, and soil

*Source: summarized by the author*

Depending on the scope of research and available resources, various combinations of these methodological approaches can be applied. Assessing the ecological state of the transportation sector aims to identify problems and develop solutions for achieving a more sustainable and environmentally acceptable development.

Assessing the economic state of the transportation sector is crucial for effective management, development, and planning within this sector. To achieve this goal, different methodological



approaches are used, aiding in analyzing financial stability, service costs, competitiveness, and the efficiency of transportation systems.

Methodological approaches for assessing the economic state [4-5]:

The methodological approaches for assessing the economic state of enterprises in the transportation sector include the following:

1. Production Balancing Methodology
2. Financial Stability Assessment Methodology
3. Risk Analysis Methodology

Table 2 provides a detailed description of the methodological approaches for assessing the economic state.

Table 2 - Methodological Approaches for Assessing the Economic State

Method	Description
Production balancing	The approach involves evaluating production efficiency and resource allocation
Financial stability assessment	The approach entails assessing the financial stability of the enterprise, its solvency, and profitability
Risk analysis	The approach focuses on identifying and assessing potential risks for the enterprise and developing measures to mitigate them

*Source: summarized by the author*

These methodological approaches help provide a comprehensive understanding of the economic state of the transportation sector, identify issues and improvement opportunities, and make informed decisions for the sustainable development of this crucial sector.

Assessing the eco-economic state of the transportation sector involves a comprehensive approach that integrates both ecological and economic aspects to achieve more sustainable development. This approach allows for evaluating the interplay between environmental challenges and economic benefits within the transportation industry [6-7].

1. Environmental Audit and Emissions Assessment: The initial step involves identifying emissions of pollutants resulting from transportation sector activities. Assessing the emissions of CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>, PM<sub>2.5</sub>, and other pollutants enables the evaluation of their environmental impact on the atmosphere and climate.

2. Economic Assessment of Pollution: Determining the economic costs of pollution, including expenses related to healthcare, reduced productivity, tourism losses, etc. This quantifies the impact of pollution on the economy and facilitates planning measures for its reduction.

3. Valuation of Ecological Services: Incorporating the economic value of natural resources that are utilized and impact the transportation sector. For instance, calculating the economic value of green areas that improve air quality and public health.

4. Costs and Benefits Evaluation of Sustainable Transport: Comparing costs and benefits of different transportation modes, particularly environmentally friendly and low-pollution options. The analysis encompasses fuel efficiency, maintenance, infrastructure costs, etc.

5. Eco-Economic Impact Modeling: Employing computer models to forecast the environmental and economic consequences of various scenarios. This aids in making informed decisions and planning sector development.

6. Implementation of Environmental Standards and Regulations: Defining emission limits, noise levels, fuel usage norms, etc. This encourages the adoption of eco-friendly technologies and reduces negative environmental impact.

7. Development of Green Transport Strategies: Establishing long-term development strategies for the transportation sector considering both ecological and economic aspects. These strategies aim to ensure sustainable development and resource optimization.

8. Encouragement of Green Investments: Creating a conducive environment for investments in clean technologies, electric vehicle infrastructure, public transportation, and more.

Figure 1 depicts the methodological approaches for assessing the eco-economic state of the transportation sector.

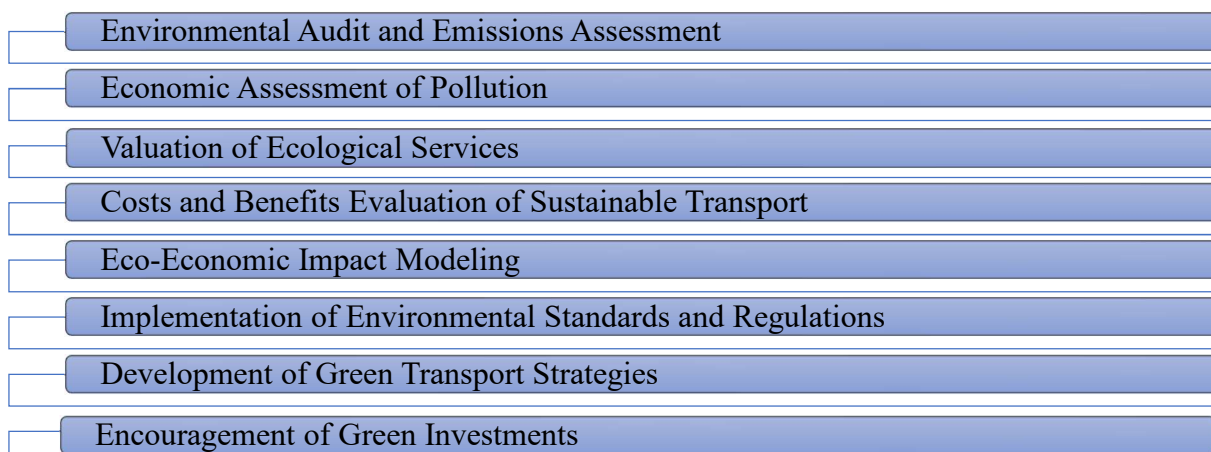


Figure 1 – Methodical approaches to the assessment of the ecological and economic state of the transport industry

*Source: summarized by the author*

These methodological approaches contribute to a more objective and comprehensive assessment of the eco-economic state of the transportation sector, helping to identify potential risks and benefits and make decisions aimed at balanced development and sustainability.

Therefore, various methodological approaches can be employed to assess the eco-economic state of enterprises in the transportation sector. Evaluating the eco-economic state of transportation sector enterprises is a crucial step in ensuring the sustainable development of the industry and environmental protection.

### **Conclusions**

The application of these methodological tools will assist enterprises in the transportation sector in achieving more efficient economic activities, reducing their environmental impact, and enhancing their ecological responsibility. These methodological approaches enable the assessment of a company's impact on the environment and human health at all stages of the product lifecycle, identification of risks, and determination of the economic effectiveness of measures to mitigate environmental impact and implement green technologies. Evaluating the eco-economic state of transportation sector enterprises is a crucial component of the sector's sustainable development. The utilization of assessment methodologies allows companies to reduce their environmental and health impact, improve production efficiency, and maintain competitiveness in the market. The evaluation of the eco-economic state of transportation sector enterprises should be systematic, regular, and consider all aspects of a company's operations.

### **References**

1. Petrova N. Methodical toolkit of ecological and economic assessment of enterprises: application experience in Ukraine / N. Petrova, A. Galushko // *Economics and forecasting*. - 2019. - N. 3. - P. 53-65.
2. Lytvyn V.O. Environmental audit in the transport enterprise management system / V.O. Lytvyn, O.V. Konovalova // *Automobile transport*. - 2019. - N. 47. - P. 12-18.
3. Buzio N.S. Environmental and economic analysis of the enterprise: approaches to the methodology / N.S. Buzio // *Economy and state*. - 2019. - N. 6. - P. 59-63.
4. Zvirobyi I.V. Measurement of emissions from motor vehicles / I.V. Zvirobyi, M.M. Rybak // *Ecology and nature management*. - 2019. - N. 4. - P. 81-87.
5. Bezborodova T.M. Ecological and economic balancing of production at enterprises of the transport industry / T.M. Bezborodova, N.O. Ilyina // *Bulletin of the National University of Water Management and Nature Management*. - 2020. - N. 1. - P. 101-105.
6. I.M. Derkach Assessment of financial stability of enterprises in the transport industry / I.M. Derkach, L.I. Deineko // *Economic Journal-XXI*. - 2020. - N. 5-6. - P. 55-59.
7. Hrytsak N.I. Risk analysis of environmental activities of enterprises in the transport industry / N.I. Hrytsak, I.M. Lysak // *Transport systems and technologies*. - 2020. - N. 1. - P. 19-24

# HOW DOES CHATGPT INFLUENCES TO WORKFLOWS IN EDUCATION?

Hanna DOROSHUK<sup>1</sup>, DrSc in Business Economics and Management, Associate Professor

<sup>1</sup>Odessa Polytechnic National University (Ukraine)

**Key words:** artificial intelligence, ChatGPT, workflows in education, large language model, adaptation

## Introduction

Artificial intelligence is reshaping our world and businesses, having already transformed business processes in fields such as medicine, finance, energy, and others. Previously, it was believed that AI would not be able to replace teachers, both in schools and universities. However, the emergence of ChatGPT in November 2022 radically changed this perception and led to a surge in publications on this topic [1-5]. When it comes to universities and schools, whether public or private, the very process of education represents a core business process that is undergoing significant and dynamic changes under the influence of ChatGPT.

This necessitates the study of approaches to adapt to the evolving conditions for the following reasons:

- on one note, the use of ChatGPT by students and educators in the educational process leads to various incidents, errors, inaccuracies, plagiarism, and so on, disrupting the traditional flow of the core business process of education.

- on the other note, ignoring or, even worse, prohibiting the use of AI in education hinders the development of modern technologies and fails to foster the creation of new innovative educational tools. Furthermore, it pushes the use of ChatGPT into the shadows and makes it uncontrolled.

- on a third note, the exchange of experiences in using ChatGPT promotes innovation in education and embodies the principle of student-centered learning. Moreover, the future of today's students entails daily interactions with artificial intelligence in their future workplaces, as many already associate AI with a ubiquitous tool akin to a calculator.

The author adheres to the third perspective, which will be reflected in the following theses.

### Aim of research.

The impact of artificial intelligence on human activity and companies is perceived in a dual manner. On one hand, it raises concerns related to its interference and substitution of human labor, while on the other hand, it offers fundamentally new opportunities for organizing human activities. The research question arising from these assertions is to identify the variables influenced by the integration of artificial intelligence in education and the tools already in practical use for adapting to these changes.

**Conceptual background.** Adaptive management refers to a set of methods that enable the modification (or re-synthesis) of a control system in response to disturbances in the external environment (in our case, the introduction of ChatGPT) or changes in the parameters of the controlled object.

ChatGPT belongs to the family of large language model neural networks, characterized by a multitude of parameters and trained on a vast amount of unlabeled text data using unsupervised learning. ChatGPT, as a technology, falls within the realm of weak artificial intelligence and is classified as generative artificial intelligence. It has the capability to generate text, images, or other media content in response to prompts.

**Methodology.** The method of literature review was used in this study. English-language publications on the practices of using ChatGPT in the context of education were selected from the Scopus database using the query "ChatGPT" AND "education." A database of 25 articles was compiled for analysis.

**Scientific results.** The review of initial publications addressing the use of ChatGPT in education reveals research directions pursued by scholars and practitioners. These include:

1. Implementing an individualized approach in the study of various disciplines, such as foreign languages, chemistry, and even medicine.

2. Examining the roles of educators, the transformation of the teacher's role, and the development of new competencies.

3. Fostering critical thinking among students and learners regarding artificial intelligence.

4. Exploring ethical considerations surrounding the use of artificial intelligence, including issues like plagiarism, bias, and the objectivity of ChatGPT.

To investigate adaptive management across the entire university system, it is proposed to utilize the 7S McKinsey framework. This framework will help systematize the identified areas of management adaptation and the adaptation tools suggested by researchers and practitioners.

**Skills:** Proficient use of ChatGPT leads to the liberation of teachers for higher-order tasks. This can involve the development of standard curriculum, as well as assessment, where ChatGPT provides average evaluations, allowing teachers to save time and provide individual recommendations on improving student work. All of this requires both experience with ChatGPT and teacher training programs or knowledge exchange. Working with ChatGPT should start with teachers explaining the fundamentals of critical thinking and providing guidance to cultivate skills, such as formulating specific language queries when learning a foreign language [6].

**Shared values:** Utilizing ChatGPT as one of the tools within Large Language Models (LLM) [7] allows students to use it when writing essays, papers, and other assignments, which raises questions about the independence of their work and the issue of plagiarism, thereby challenging academic integrity. Consequently, some universities strictly prohibit the use of ChatGPT, while others are actively seeking plagiarism detection tools and addressing regulatory issues regarding ChatGPT usage within their existing Codes of Conduct. Furthermore, research examining ChatGPT often reveals its potential bias and lack of objectivity. For instance, it frequently relies on outdated sources (as it was trained on data up to 2021), predominantly employs English-language sources (leading to poor performance with non-English databases), and may exhibit gender or racial biases. Addressing this lack of objectivity can be achieved through fostering critical thinking skills among both teachers and students, as well as establishing ethical standards within the university's framework.

**Staff:** Undoubtedly, the integration of ChatGPT brings about changes in personnel roles. One of the primary concerns for staff members often revolves around the fear of potential job reductions. There is significant debate in the scholarly literature about the interchangeability of humans and machines, and this debate has now extended into the field of education. Certainly, the process of education has been undergoing substantial changes in recent times, with one such change being the rise of online education, which saw significant growth during the COVID-19 pandemic. Similar trends are likely to impact the use of artificial intelligence in education, necessitating an examination of the roles of educators [8] and the identification of necessary combinations for future teaching.

**Systems:** An attempt to study the educational system has been made in [9]. The system's elements considered include the impact of ChatGPT on the teaching and learning processes, as well as currently unexplored questions that are challenging to predict at this stage. Furthermore, an accurate perspective on ChatGPT is that, as an innovation, it serves as a catalyst for innovations in education.

**Structure:** The use of artificial intelligence in education leads to changes in the organization of the learning process, primarily affecting the fundamental management functions. These changes include the organization of human-machine interactions, regulation of plagiarism, and the use of ChatGPT for real-time task monitoring, among others.

**Strategy:** The ability to formulate a strategy for utilizing artificial intelligence is a question of both the present and the future. In this regard, [10] is of interest, as it conducts a SWOT analysis of the use of artificial intelligence in universities.

**Style:** Will the use of artificial intelligence in education alter the style of interactions between teachers and students? Undoubtedly, yes. This opens up a whole field of research in the domain of human-machine and human-machine-human interactions. This is because contemporary technologies do not eliminate the involvement of another person in the process of learning and development.

## **Discussion**

To integrate large language models into educational workflows, further research is necessary in the fields of human-computer interaction and user interface design. Additionally, the use of an English-language dataset in the development of ChatGPT may lead to bias and unfairness in its utilization towards speakers of other languages. Another potential source of unfairness could arise from financial and technical constraints when using ChatGPT in education. All of these factors have the potential to significantly exacerbate educational disparities like never before. Therefore, new forms of regulation addressing these ethical issues on an international scale are required. In doing so, artificial intelligence can become a tool for reducing current inequalities in access to knowledge and cultural expression, as well as narrowing the technological gap, particularly for modern Ukraine.

**Limitations** of this study include, firstly, the examination of only English-language articles, which somewhat restricts the pool of researchers considered. Secondly, a significant limitation is the early stage of ChatGPT's deployment in education, representing only the initial experience in both its use and research. Most studies were conducted on a limited scale and often involved individual educator-researchers within the scope of their respective courses. Conducting research at the level of an entire educational institution or comparing the experiences of different educational institutions would greatly enrich the research. Another limitation is that only one artificial intelligence tool, ChatGPT, was studied, and there is interest in conducting comparative analyses with similar tools.

### **Conclusions.**

The deployment of artificial intelligence in education represents a promising avenue for research, as it unveils innovative opportunities for both students and educators. The integration of artificial intelligence into education should be critically evaluated while ensuring compliance with all confidentiality and security requirements. The study of artificial intelligence as a transformative technology in education necessitates further examination of best practices. Only such an approach will allow the mitigation of implementation risks, render adaptation processes manageable, and lead to the development of well-informed strategies and solutions.

### **References**

1. Halaweh M. ChatGPT in education: Strategies for responsible implementation. *Contemporary Educational Technology*, 2023, 15(2). 2023
2. Khan R. A. et al. ChatGPT-Reshaping medical education and clinical management // *Pakistan Journal of Medical Sciences*. 2023. Vol. 39. №. 2. p. 605
3. Shoufan A. Exploring Students' Perceptions of ChatGPT: Thematic Analysis and Follow-Up Survey. *IEEE Access*. 2023
4. Strzelecki A. To use or not to use ChatGPT in higher education? A study of students' acceptance and use of technology // *Interactive Learning Environments*. 2023. pp. 1-14
5. Yang H. How I use ChatGPT responsibly in my teaching. *Nature*. 2023
6. Kovačević D. Use of ChatGPT in ESP teaching process. 2023 22nd International Symposium INFOTEH-JAHORINA (INFOTEH). IEEE, 2023. pp. 1-5
7. Perkins M. Academic Integrity considerations of AI Large Language Models in the post-pandemic era: ChatGPT and beyond // *Journal of University Teaching & Learning Practice*. 2023. Vol. 20. №. 2. pp. 1-7
8. Jeon J., Lee S. Large language models in education: A focus on the complementary relationship between human teachers and ChatGPT // *Education and Information Technologies*. 2023. C. 1-20
9. Kasneci E. et al. ChatGPT for good? On opportunities and challenges of large language models for education // *Learning and individual differences*. 2023. Vol. 103. pp. 10-22
10. Farrokhnia M. et al. A SWOT analysis of ChatGPT: Implications for educational practice and research // *Innovations in Education and Teaching International*. 2023. pp. 1-15

# **ECONOMIC EFFICIENCY OF DEVELOPING AND IMPLEMENTING BUSINESS MODELS AND PROCESSES AT ENTERPRISES BASED ON BUSINESS DIAGNOSTICS**

Elena LYTVYNENKO<sup>1</sup>, Ph.D., Assoc.Prof., Olha PROKOPENKO<sup>2,3</sup>, D.Sc., Prof.,  
Maryna PROKOPENKO<sup>4</sup>, PhD student, Dmytro BOHACHOV<sup>5</sup>, PhD student

<sup>1</sup>State Biotechnology University (Ukraine)

<sup>2</sup>Academy of Applied Sciences Mazovia (Poland),

<sup>3</sup>Estonian Entrepreneurship University of Applied Sciences (Estonia)

<sup>4</sup>Kyiv National University of Technology and Design (Ukraine)

<sup>5</sup>Sumy State Makarenko Pedagogical University (Ukraine)

**Keywords:** economic efficiency, business models, business processes, enterprises, business diagnostics

## **Introduction**

The rapidly evolving global business landscape necessitates enterprises to reassess and optimize their operations to remain competitive continually. Business models and processes serve as the foundation for a company's strategic framework, determining its operations, revenue streams, and overall value proposition. Implementing suitable business models and processes has become indispensable for businesses striving to achieve economic efficiency, which encompasses maximizing output while minimizing input costs. To navigate this complex landscape, enterprises increasingly rely on business diagnostics – a systematic approach to evaluating internal processes, identifying shortcomings, and developing effective improvement strategies. The study was performed within the framework of the international research project of the scientific and technical organization Teadmus OÜ (teadmus.org) “Research on Economic Efficiency of Developing and Implementing Business Models and Processes at Enterprises Based on Business Diagnostics”.

## **The purpose of the research**

The purpose of the article is to explore the complex relationship between economic efficiency, business models, processes, and business diagnostics in enterprises and to show the positive impact of effective business diagnostics on the economic efficiency of enterprises using empirical analysis.

## **Presentation of the primary research material**

The authors' research delves into the intricate relationship between economic efficiency, business models, processes, and the practice of business diagnostics within enterprises. In the contemporary dynamic business environment, the selection and execution of appropriate business models and processes significantly influence a company's success. Business diagnostics, as a systematic approach to assessing an enterprise's performance and identifying areas for improvement, plays a crucial role in enhancing economic efficiency. This research examines the theoretical foundations of business models, processes, and business diagnostics and, subsequently, employs empirical analysis to demonstrate the positive correlation between effective business diagnostics and the economic efficiency of enterprises. The findings underscore the necessity of informed decision-making in choosing and adapting business models and processes to enhance an enterprise's overall performance and competitiveness.

Business models encapsulate a company's core strategy for creating and delivering customer value. These models define the firm's revenue streams, cost structure, and target market. On the other hand, business processes encompass a series of interrelated tasks that convert inputs into outputs, driving the efficient execution of an enterprise's operations. The alignment between business models and processes is crucial, as a well-fitted business model guides the design of efficient processes [1, 2].

Business diagnostics entails comprehensively analyzing an enterprise's internal and external environment to identify operational bottlenecks, inefficiencies, and growth opportunities. It involves the assessment of various facets, including financial performance, operational efficiency, market

positioning, and resource allocation. By diagnosing these factors, companies gain insights into areas demanding attention and refinement [3, 4].

Effective business diagnostics significantly impact selecting, adapting, and implementing appropriate business models and processes. The insights garnered through diagnostics aid decision-makers identify mismatches between existing processes and desired business outcomes. This alignment optimizes resources, reduces operational friction, and bolsters economic efficiency [2-9]. This study employs a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative analyses. Qualitative analysis involves case studies of enterprises that have undergone successful transformations due to meticulous business diagnostics. Quantitative analysis utilizes financial indicators, such as Return on Investment (ROI), Return on Assets (ROA), and Revenue Growth Rate, to evaluate the economic impact of adopting improved business models and processes post-diagnostics.

The results highlight a positive relationship between effective business diagnostics and economic efficiency. Enterprises that rigorously undertake business diagnostics and subsequently align their models and processes experience notable improvements in financial performance indicators. It underscores the pivotal role of diagnostics in enhancing competitiveness and sustainability.

### **Conclusions**

Enterprises must continuously evaluate and optimize their strategies in the ever-evolving business landscape to achieve economic efficiency. Business diagnostics emerges as a critical driver in this pursuit, guiding the selection and execution of suitable business models and processes. By fostering alignment between diagnostics, business models, and processes, enterprises can capitalize on untapped potential, streamline operations, and enhance overall economic efficiency. As the study concludes, informed decision-making rooted in diagnostics is imperative for modern businesses aiming to thrive in a dynamic marketplace.

### **List of references**

1. Akpan, I.J., Effiom, L., Akpanobong, A.C. «Towards developing a knowledge base for small business survival techniques during COVID-19 and sustainable growth strategies for the post-pandemic era,» in *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 2023 (article in press).
2. Pyroh, O., Prokopenko, M., Chernobay, L., Kovalenko, R., Papizh, Y., & Syta, Y. «Management of business processes and export-import activity of industrial enterprises in the digital economy,» in *Estudios de Economia Aplicada*, 2021, 39(5).
3. Aliyeva, N., Chernov, S., Babaskina, L., Zakharova, M. «Comprehensive business diagnostics of a company's activities,» in *Applications of Management Science*, 2022, 21, pp. 87–99.
4. Kryvovyazyuk, I., Otl'yanska, G., Shostak, L., ... Dorosh, V., Visyna, T. «Business Diagnostics As A Universal Tool For Study Of State And Determination Of Corporations Development Directions And Strategies,» in *Academy of Strategic Management Journal*, 2021, 20(2), pp. 1–14.
5. Abbad-Andalousi, A., Burattin, A., Slaats, T., Kindler, E., Weber, B. «Complexity in declarative process models: Metrics and multi-modal assessment of cognitive load,» in *Expert Systems with Applications*, 2023, 233, 120924.
6. Akyazi, T., Goti, A., Bayón, F., Kohlgrüber, M., Schröder, A. «Identifying the skills requirements related to industrial symbiosis and energy efficiency for the European process industry,» in *Environmental Sciences Europe*, 2023, 35(1), 54.
7. Frezatti, F., de Souza Bido, D., Mucci, D.M., Beck, F., da Cruz, A.P.C. «The Impact of the Management Control System on the Family Business' Intention to Maintain the Organization for Future Generations,» in *Journal of the Knowledge Economy*, 2023, 14(2), pp. 1145–1176.
8. Nheta, D.S., Shambare, R., Sigauke, C., Tshipala, N. «Entrepreneurship gaps framework model: An early-stage business diagnostic tool,» in *Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 2020, 12(1), a297.
9. Rasoto, V.I., Moraes, W.N., Miziara, A.J., ... de Carvalho, H.A., de Lima, I.A. «Business intelligence: Using data qualification for management through it,» in *Towards the Digital World and Industry X.0 - Proceedings of the 29th International Conference of the International Association for Management of Technology, IAMOT 2020*, 2020, pp. 1052–1062.

# THE INTERCONNECTION OF THE SERVICE SPHERE AND THE COMPETITIVENESS OF THE NATIONAL ECONOMY

Olena PARFENTYEVA<sup>1</sup>, Candidate of Economic Sciences, Assoc.

<sup>1</sup>National Transport University (Ukraine)

**Keywords:** service sector, competitiveness, national economy, sustainable development

## Introduction

The active development and growth of the role of the service sector is a characteristic feature of the post-industrial stage of development of the world economy. More than half of the GDP of the most developed countries is created in the service sector, a significant number of labor resources are employed in the service sector, and international trade in services is growing. The service sector is turning into one of the drivers of ensuring the competitiveness of the national economy. The service sector is of particular importance in ensuring the competitiveness of the national economy in the context of the implementation of the concept of sustainable development.

The work of international organizations under the auspices of the UN, the World Bank, as well as such scientists as K. Allen, G. Metternicht, T. Widmann, M. Justice, N. Weitz, H. Karlsen, M. Nilsson, K. Skonberg, Y. V. Ostafiichuk and others.

However, in the publications, there is almost no study of the impact of the service sector on the competitiveness of the national economy in the context of the implementation of the concept of sustainable development.

## The goal of the work

The purpose of the study is to analyze the impact of the service sector on the competitiveness of the national economy and the implementation of the concept of sustainable development, to determine the role of the service sector in ensuring the country's sustainable competitiveness.

## Presentation of the main research material

In the modern sense, the concept of sustainable development was first formulated in 1987 in the report of the International Commission on Environment and Development "Our Common Future", also known as the "Brundtland Report" after the then chairman of the commission, Gro Harlem Brundtland. The Brundtland Report provides the following definition of sustainable development: it is development that meets the needs of the present without jeopardizing the ability of future generations to meet their own needs.

The concept of sustainable development contains two key concepts: the concept of "needs", in particular, the basic needs of the world's poor, which should be given priority, and the idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the ability of the environment to meet present and future needs [1].

The sphere of services is a set of all branches and sub-branches that produce and sell intangible products - services. Services are a unique product, because they, for the most part, do not have a material expression, and their characteristics largely depend on the person of the producer. Some services are actively used in production processes (transportation, communication, engineering services) and post-production services (repair and maintenance services, insurance).

The service sector is characterized by a fairly high level of dependence on innovations and advanced technologies. Sustainable development requires the introduction of environmentally friendly technologies and practices. The services sector can contribute to sustainable development by developing and implementing innovative solutions such as green infrastructure, renewable energy, digital platforms and resource efficiency.

The development of the service sector allows to increase productivity in the economy, which is achieved due to such factors as the use of advanced technologies, automation and efficient processes. The service sector is very conducive to technological progress and innovation, which allows the country to attract foreign investment for its development and increase its global competitiveness. The



development of the service sector and innovation causes economic transformations that open up new opportunities for expanding and increasing the scale of enterprises' activities.

Remote delivery, branches and franchising allow service providers to reach different markets, and providers who offer services digitally are no longer limited to face-to-face interactions with their customers. Digital technologies improve business processes, introduce new functions into products and create new markets. Much more research and development is currently taking place in the service sector than in industry: big data is enabling the improvement of transport systems, as well as encouraging retail outlets to improve their offers [2].

Investments in the development of services with high added value, such as financial services, consulting or specialized professional services, also contribute to increasing the competitiveness of countries. These services often require highly skilled personnel, leading to higher wages and attracting talent, which in turn contributes to the overall economic development of the country. In addition, the service sector is generally more labor-intensive than other sectors such as manufacturing or agriculture, so its development stimulates job creation, lowers unemployment and improves the general socio-economic well-being of the population.

A booming service sector is also increasingly important for the competitiveness of the manufacturing sector: manufacturers combine goods with services (such as financial credits, advertising and guarantees) that increase value for customers. World Bank research has shown that as of 2015, approximately one-third of the value of gross exports of industrial products among the countries of the Organization for Economic Cooperation and Development was related to the added value of embodied services (with distribution and business services making the largest contribution); the corresponding share for low- and middle-income economies was about 29 percent [3, p. 207].

The development of the service sector in the following years led to a further increase in the level of influence of services on the cost of industrial products. In addition, thanks to the growth in demand for services from industry, agriculture and other sectors, the incomes of service workers are increasing, which positively affects the standard of living of the country's population.

The growth of the service sector helps to diversify the national economy by reducing dependence on a single industry, which helps to mitigate the risks associated with economic shocks or downturns in certain sectors, creating a stronger and more resilient economy. Similarly, the export of services allows to diversify the country's income streams and reduce dependence on the export of traditional goods. Exporting services can also generate foreign exchange earnings, contributing to the overall balance of payments and economic growth.

Taking into account the significant role of the service sector in strengthening the competitiveness of the national economy, as well as the significant opportunities of this economic sector in the implementation of the concept of sustainable development, it is possible to conclude about the possibility of using the service sector for the formation of stable and sustainable long-term competitiveness of the country, which will correspond to the main ideas of the concept of sustainable development and, at the same time, it will ensure sustainable economic growth and a strong competitive position of the country in the global division of labor. Accelerating the formation of sustainable competitiveness can be achieved, in particular, by implementing the following measures:

1. Encouraging the development and implementation of environmental services that contribute to energy efficiency, waste reduction and resource conservation.

The service sector can offer environmental consulting services to help businesses identify and implement sustainable practices, which will not only contribute to more environmentally friendly production, but also increase the competitive attractiveness of business in the eyes of potential customers from the developed world.

2. Development of sustainable tourism - the service sector plays a critical role in the tourism industry, and sustainable tourism practices can have a significant impact on the environment, communities and the economy.

By promoting responsible tourism services such as eco-tours, sharing cultural experiences and preserving cultural heritage, the services sector can contribute to sustainable development and boost the country's tourism appeal.

3. Provision of educational services to raise awareness of the principles of sustainable development, which may include training programs, workshops and seminars on environmental practices, sustainable business models and environmentally friendly lifestyles.

The service sector can also play a significant role in disseminating information and promoting environmental products and services among the public.

4. Implementation of ethical and responsible business practices based on social and environmental considerations.

Such practices may include fair trade practices, ensuring employee welfare and equal opportunities, using sustainable supply chains, and reducing environmental impact through responsible waste management and energy practices.

5. Collaborate with other sectors, including Governments, non-profit organizations and businesses, to create sustainable development initiatives.

Joint efforts can result in sustainable infrastructure projects, renewable energy initiatives, waste management programs and sustainable urban planning.

6. The implementation of innovative technologies and practices in the activities of the service sector can lead to positive results in the context of ensuring sustainable development.

Such measures may include implementing digital platforms and tools to increase efficiency and reduce resource consumption, use renewable energy sources to provide services, and adopt sustainable business models that promote sharing and circular economy principles.

### **Conclusions**

In the conditions of the post-industrial stage of economic development, the growth of the service sector is becoming one of the key factors in ensuring the competitiveness of the national economy and economic well-being. There is a significant dependence of the level of competitiveness and the implementation of the concept of sustainable development on the service sector, therefore the development of the service sector is seen as a promising direction for ensuring sustainable competitiveness, which will ensure economic growth and a strong competitive position of the state, as well as meet the main postulates of the concept of sustainable development. The growth of the service sector will make it possible to achieve sustainable economic growth, social progress, ensure environmental protection, as well as strengthening the competitiveness of the national economy and forming new competitive advantages.

### **References**

1. Report of the World Commission on Environment and Development “Our Common Future”. URL: <https://ambiente.files.wordpress.com/2011/03/brundtland-report-our-common-future.pdf>

2. Gill, I. (2021). At your service? Developing economies bet on service industries for growth. URL: <https://blogs.worldbank.org/voices/your-service-developing-economies-bet-service-industries-growth>

3. Nayyar, G., Hallward-Driemeier, M. and Davies, E. *At Your Service? The Promise of Services-Led Development*. Washington, DC: World Bank, 2021. 315 p. DOI: 10.1596/978-1-4648-1671-0

# STAFF MANAGEMENT OF AN INNOVATION-ORIENTED ENTERPRISE ON THE BASIS OF ADAPTIVE AND RATIONAL USE OF THEIR OPPORTUNITIES

Artur POROSININ<sup>1</sup>, PhD student, Bohdan CHERNYKH<sup>1</sup>, PhD student,  
Volodymyr TIUTIUNNYK<sup>1</sup>, PhD student, Oleksandr FESENKO<sup>1</sup>, PhD student

<sup>1</sup>Poltava State Agrarian University (Ukraine)

**Keywords:** management, personnel, innovation-oriented enterprise, adaptation, rationality, employee opportunities

**Introduction.** Personnel management is traditionally considered the core business process of any enterprise, since its competitiveness largely depends on the level of employee qualifications.

**The purpose of the work** is to investigate the personnel management of an innovatively oriented enterprise based on the rational use of their capabilities.

**Presentation of the main research material.** The significance of the adaptive-rational approach in personnel management lies in the fact that professional competence as an integral manifestation of the employee's ability to qualitatively perform official duties determines the company's ability to effectively grow. In the conditions of the rapid development of technologies, it is the employees who are the carriers of knowledge and innovations that form the core of the company's competitive advantages. Adherence to the ideas of the adaptive-rational approach acquires particular significance when determining the personnel composition of the upper echelon of the company's management. Underestimating the role of the personal factor in the formation of management leads in the best case to the irrational use of resources, and in the worst case to the loss of opportunities for the development of the enterprise due to the professional inadequacy of its managers to their positions and changing conditions of the external environment. It should also be noted that specific risks associated with the deformation of the socio-demographic structure of society as a whole and the labor market in particular are added to the traditional challenges of the economy. Under the conditions of the threatening pace of labor migration, the very idea of an adaptive-rational approach needs adjustment and transformation. The staffing shortage faced by domestic enterprises as a result of the outflow of qualified and ambitious workers makes it necessary to find a new balance point between the demands of employers and the wishes of applicants for management positions [6-10]. Accordingly, the study of the essence of the adaptive-rational approach to personnel management as a basis for ensuring the competitiveness of the enterprise in the conditions of the instability of the business environment and threatening deformations of the domestic labor market is gaining relevance.

Active studies of theoretical and practical aspects of personnel management on the basis of adaptive-rational, which is explained by radical economic, technological and social transformations of society. The emergence of the adaptive-rational approach in the post-industrial USA and Europe was due to the acceleration of innovative processes in the economy and the formation of new requirements for the quality of labor resources. It is during this period that scientists begin to emphasize the need to consider personnel management from the point of view of two key approaches: ensuring the quality and complexity of organizational and management measures (systemic approach) and taking into account the role of the employee's personality in forming a model of his professional behavior (behavioral approach) [1- 5]. In our opinion, the need to find a rational balance between the combination of these two approaches, which represent the formal and informal aspects of personnel management, remains today a key management task and a condition for ensuring the competitive advantages of any enterprise. Traditionally, scientists focus on the systemic (formal) aspect, defining personnel management as:

a complex of interrelated economic, organizational and socio-psychological methods that ensure the efficiency of work and the competitiveness of the enterprise [4]; a set of goals, tasks and main directions of activity, as well as various types, forms, methods and the corresponding management mechanism, aimed at ensuring a constant increase in the competitiveness of the enterprise [5];

a set of management elements, which include processes, management decisions and personnel, the main purpose of which functions as a single mechanism is to ensure the qualitative and quantitative characteristics of the personnel corresponding to the company's goals [3; 6-10];

a system that includes specific subsystems and is aimed at ensuring the most effective use of employees in order to achieve company goals and personal goals [1].

**Conclusions.** Thus, the basis for ensuring the effectiveness of the personnel management system is the rational use of employees' capabilities, taking into account the specifics of their professional activities. Achieving this goal is possible only under conditions of employee motivation and systematic investment in the development of their competencies. The key role of employee competencies in ensuring the efficiency of the functioning of enterprises necessitates the ordering of the terminological apparatus of the subject field of research in order to establish their relationship, conditions of provision and effective implementation.

## Reference

1. Антипенко Н. В., Веденіна Ю. Ю., Гнатенко І. А., Пархоменко О. П. Фінансовий менеджмент ресурсозбереження інноваційно орієнтованих підприємств у контексті антикризової стратегії розвитку. *Агросвіт*. 2021. № 23. С. 10-16.

2. Живко З. Б., Кредісов В. А., Гнатенко І. А., Гальонкін С. С. Інституціонально-матрична кластеризація в системі стратегічного управління інноваційною економікою в умовах зміни споживчих переваг, глобалізації, діджиталізації, формування економічної культури суспільства та сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 37–43.

3. Литвишко Л. О., Артемчук В. О. Формування маркетингової стратегії виходу підприємств сфери послуг з після військової кризи. *Науковий журнал «Автомобільні дороги і дорожнє будівництво»*. 2022. № 1. URL: <http://addb.ntu.edu.ua>

4. Ложачевська О. М., Сафонова В. Є., Гнатенко І. А., Навроцька Т. А. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 14–19.

5. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 1. pp. 129–135.

6. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. № 36. pp. 192-198.

7. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 3. pp. 403–414.

8. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos-Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L. Spatial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40. pp. 351–356.

9. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariyev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. № 36. pp. 199-205.

10. Stolyarov V., Pásztorová J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Petchenko M. Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. № 3(189). pp. 163-167.

# THE MAIN PROBLEMS OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES

Oksana POZNIAK<sup>1</sup>, Assoc.Prof., Yevgeniya YAKOVENKO<sup>1</sup>, student

<sup>1</sup>National Aviation University (Ukraine)

**Keywords:** adaptive management, business process, flexibility, organizational culture

## Introduction

Adaptive management of business processes is a key strategy for modern organizations in a global business environment. This concept recognizes the need for constant flexibility and adaptation of organizational processes to changes in market conditions and internal environment. Adaptive management of business processes allows organizations to quickly respond to new opportunities and challenges, ensuring higher competitiveness. It emphasizes the importance of improving processes to ensure the efficiency and value of a product or service. At the same time, an important aspect is the use of advanced technologies, such as automation and artificial intelligence, to facilitate this process. Adaptive management of business processes allows organizations to more easily implement strategic changes and achieve better results.

## Purpose of the study

The purpose of the study is a thorough analysis and disclosure of key challenges faced by organizations when implementing adaptive strategies of business process management.

## Basic material of the study and results.

The study focuses on the following main issues that influence on adaptive management of business processes: the complexity of technology integration, environmental variability, lack of standardization, human factor, data security, financial costs, ethical issues, and lack of understanding. Consider the influence of each of these components on the adaptive management of business processes (BP) in detail.

The complexity of technology integration within the framework of adaptive management of business processes arises due to several key factors that should be considered in more detail. One of the problems is that innovative technologies can be heterogeneous and non-overlapping. For example, an automation system may require a different type of infrastructure and competencies than an artificial intelligence system. This creates the need to integrate different solutions, which can be a difficult task. It is equally important that the integration of new technologies may require updating or modernizing the existing infrastructure of the organization. This can include hardware, network solutions, and software. It is worth noting that different technologies can use different data formats and protocols. Ensuring interoperability between them requires the creation of interfaces or the use of intermediaries, which further complicates integration. Technology integration is related to working with important company data. Ensuring the security of this data, especially when using cloud solutions or external providers, requires additional measures and precautions.

The next influencing factor, which certainly requires sufficient time and resources, is the introduction of new technologies, which requires the training of personnel and the development of their skills. The variability of today's business environment presents a significant challenge for organizations and requires further consideration. Changing market conditions lead to increased competition. The emergence of new players in the market and the changing strategies of competitors may require organizations to constantly update their adaptive strategies in order to remain competitive. But competitors are not the only problem, because consumers are rapidly changing their preferences and expectations. Organizations must respond to these changes by adapting their products and services.

The next driving indicator of the influence on the adaptive management of BP is the easiest understood example of the process of worldwide economic, political, and cultural integration and unification — globalization. The world market is becoming more and more global, and that's why organizations must consider international market opportunities and adapt their business processes to international business requirements. An example of an enterprise that managed to "adjust" to

globalization by using a standardized marketing complex (standardization of goods, advertising, distribution channels, and other elements of the marketing complex) is the chain of fast-service restaurants "McDonald's"[1]. Considering these aspects, organizations must develop a flexible and adaptive strategy, an example of the formation of which is shown in Fig. 1.

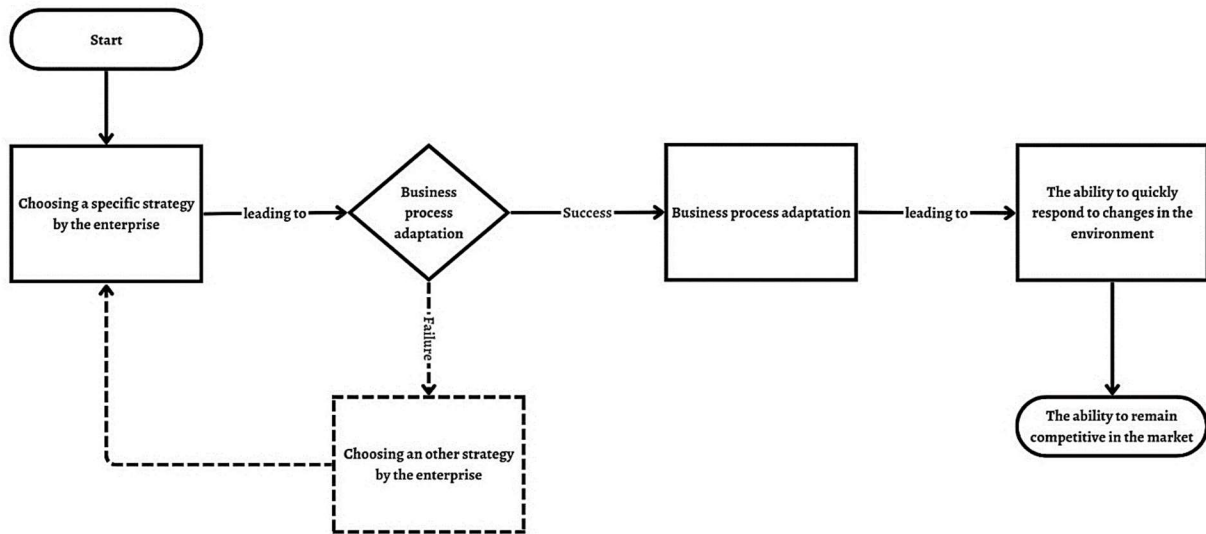


Figure 1 – An example of the application of a flexible and adaptive strategy of the organization

The lack of generally accepted standards for adaptive BP management can lead to differences in interpretation and practice in different organizations. This can complicate cooperation between firms and create additional difficulties when implementing adaptive methods.

The human factor also has a serious impact on the adaptive management of the business process. Successful adaptive BP management also depends on the involvement and support of staff. Changing organizational culture and reorienting employees can be difficult and cause resistance. The complications of this process lie in the fact that people who are already specialists in the previous profession are reoriented, as well as in the fact that the choice is determined by external factors. The setting of such conditions proves, first of all, the initial lack of connection between the subject's new activity and his experience and real professional needs, and also requires the arbitrary formation of the motivation for choosing a new profession based on an understanding of the consequences of not making a decision. This leads to the emergence of conflicts of semantic, operational-technical and cognitive aspects of activity in the process of retraining. Failure to resolve such conflicts by an individual leads to termination of retraining and unemployment. Motivational conflicts are experienced by every second student, and according to statistics, about 10% of requalified persons become unemployed again [2].

Increased automation and data processing may increase the risk of information security and privacy breaches. Organizations must pay due attention to data security measures. Malicious hackers can often be employees, users of an information resource, competitors, or hired professionals. The motive may be the desire to enrich someone else's money [3]. Competitors sometimes try to compromise the opponent by stealing confidential information. Employees of the company, who were fired for certain actions, can take revenge on the former employer. Thus, there are many reasons for criminal activity. The task of information security is to prevent the actions of intruders and to stop them at the early stage of penetration into the system. To obtain an optimal result, it is worth contacting specialists who have positively proven themselves in this field of activity and have an impeccable reputation. The information systems will be guaranteed to be safe.

Implementation of technologies and methods of adaptive management may require significant financial costs, which are not always affordable for all organizations. Considering the problems of introducing innovations at the enterprise itself and not in the country as a whole, the following can be identified: lack of own funds, large costs for innovation, insufficient financial support from the

state, high economic risk, imperfection of the legislative framework, long payback period for innovations, and others [4]. Unfortunately, the company is not able to overcome all the listed barriers to the introduction of innovations on its own. However, some of them are subject to influence and liquidation only at the expense of assistance from the state. Therefore, the solution to these problems requires the search for alternative sources of financing, namely: wide involvement of bank loans, provision of loans at a reduced credit rate to enterprises carrying out innovative activities, introduction of significant benefits for innovative enterprises, improvement of the effectiveness of the program-targeted form in the financing system, introduction of various forms of financial leasing and state subsidies to innovative enterprises.

The use of certain technologies, such as artificial intelligence and data analytics, may raise ethical issues related to the privacy and use of user data. The issues related to the emergence of artificial intelligence are not so much legal as they are philosophical in nature: how to construct this intelligence in such a way that no group of people can use it to gain advantages over other people, and that artificial intelligence does not direct its power against humanity, and on the contrary - was used for its benefit [5]. At this stage, legal regulation in the field of the use of technologies and units of artificial intelligence is at the stage of formation and initial development. It is still too early to talk about achievements in the practical implementation of specific complex measures aimed at ensuring respect for human rights. Currently, similar measures are taken, mainly in the field of personal data privacy protection. New forms of regulation should be encouraged to promote transparency and adherence to ethical principles, legal paradigms, and educational actions, especially regarding emerging technologies that may potentially violate human rights.

The last, but no less important aspect of this work is the lack of understanding. Not all members of the management team may understand the concept of adaptive BP management, which can lead to misunderstandings and incorrect implementation of strategies. Organizational culture is inseparably united with the organization and cannot exist outside of it, just as without organizational culture it is impossible to talk about the existence of the organization as a formed system. Therefore, the development of the organization and organizational culture are internally interconnected processes that can change through different stages of the organization's life cycle (table 1).

Table 1 – Characteristics of organizational culture at different stages of the organization's life cycle

The stage of the organization's life cycle	Characteristics of organizational culture
Creation (entering the market)	The spirit of collectivism, team cohesion, high activity in work. The initial stage in the formation of organizational culture, the absence of clearly formulated values, goals of the organization, rules of staff behavior.
Childhood (growing up)	The formation of organizational culture, the possibility of mistakes due to the first steps in the market, the development of primary priority values, goals, the establishment of external and internal connections. Development of symbols, traditions, customs, legends.
Youth (beginning of stabilization)	Formation of an individual corporate style: trademarks, logos, etc.
Maturity (stability)	Establishment of corporate style, management of image and reputation, developed system of social security of personnel, generation of ideas, conducting research and implementation of innovations. The presence of established traditions and customs.
Aging (recession, stagnation)	Conservatism, bureaucracy, complex multi-level control system, obstacles to new ideas; lack of independence in decision-making and, as a result, individual responsibility; lack of initiative, impersonality of personnel in the sphere of responsibility and duties. Growing gap between declared and real organizational culture
Liquidation or renewal - formation of a new organizational culture, modification of the old one	Rejection of the organizational culture by the team, especially by new employees. There is a need for renewal, the organizational culture does not meet the requirements of the organization, it cannot perform its functions.

This is explained by the fact that any organization in the process of its existence and development goes through certain stages of the life cycle. Similarly, the organizational culture of any organization in the process of its development also goes through certain stages. The stages of the life cycle of organizational culture coincide with the stages of the life cycle of the organization, and the formation and development of organizational culture occurs only in the process of creation and operation of the organization [6].

An important role in the process of creating an organization and forming the concept of organizational culture belongs to the leader, and the primary basis for understanding organizational culture is the behavior of leaders and employees of the organization. This study supplemented the characteristics of the process of organizational culture development at various stages of the organization's life cycle from the point of view of a behavioral approach and revealed a number of peculiarities in the behavior of leaders and employees of the organization at various stages of development and in certain situations. It is advisable to apply the behavioral approach to understanding the concept of organizational culture on the example of a separate object of research, which will allow us to understand the culture of a certain organization, identify its problematic elements that require changes, and formulate alternative options for the development of culture and behavior of leaders and employees in a particular situation [6].

### **Conclusions**

Adaptive management of business processes has great potential for improving the efficiency and competitiveness of enterprises, but its implementation requires a serious approach, risk management, and changes in corporate culture. Overcoming these challenges can lead to a more successful and adaptive business that can more easily adapt to changes in today's world. The issues of adaptive management of business processes remain relevant and have great potential for further research. The prospect for future research in this area is the development of new methodologies for adaptive management of business processes that form the basis for the creation of more efficient and flexible business systems. Studies can address different aspects of methodologies, such as the roles and responsibilities of participants, the modeling process, and implementation. The next prospect for future research is adaptive management in times of crisis: researchers can focus on how adaptive management can help businesses survive and adapt during crisis situations, such as pandemics or economic recessions. One more important, the Impact of Social Media and Technology on Adaptive Management: the researcher can explore how social media and emerging technologies impact the adaptive management of business processes, including customer interactions and internal communications. In general, adaptive business process management is an important tool for modern enterprises, and further research in this area can help improve the efficiency and competitiveness of organizations in the global market environment.

### **References**

1. Дикий О.В. Вплив глобалізації бізнесу на формування конкурентного середовища підприємства. Режим доступу: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/14231/4-Dukyj.pdf?sequence=1>
2. Баклицький І.О. Психологічні проблеми трансформування мотивів у процесі професійної переорієнтації працівників. Режим доступу: <https://westudents.com.ua/glavy/80480-83-psihologchn-problemi-transformuvannya-motivv-u-protses-profesyno-pereorntats-pratsvnikv.html>
3. Інформаційна безпека: види загроз і методи їх усунення. Режим доступу: <https://datami.ua/informatsijna-bezpeka-vidi-zagroz-i-metodi-yih-usunennya/>
4. Тюха І. В. Проблеми інноваційної діяльності в Україні та на вітчизняних підприємствах. Національний університет харчових технологій, Київ, 2015. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4545>
5. Технології штучного інтелекту: співвідношення права і моралі. Режим доступу: [https://risu.ua/tehnologiyi-shtuchnogo-intelektu-spivvidnoshennya-prava-i-morali\\_n116164](https://risu.ua/tehnologiyi-shtuchnogo-intelektu-spivvidnoshennya-prava-i-morali_n116164)
6. Гоголя Л. В. Розвиток організаційної культури в контексті життєвого циклу організації: поведінковий підхід. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3417>



# IMPLEMENTATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE: PROSPECTS AND CHALLENGES FOR BUSINESS MANAGEMENT

Nataliia SHMATKO<sup>1</sup>, Dr. prof., Vasyl IVCHYK<sup>1</sup>, PhD student,

<sup>1</sup>National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Ukraine)

**Keywords:** artificial intelligence, natural language processing, digital technology, business management

## Introduction

In an era marked by rapid technological advancement, the infusion of artificial intelligence (AI) into the heart of business operations has become more than just an aspiration – it is an imperative that promises to reshape the landscape of commerce [1].

Our subject matter transcends the boundaries of traditional management, beckoning us to delve into the boundless possibilities, opportunities, and complexities that accompany the integration of AI into the very fabric of business management.

The potential benefits are manifold: improved operational efficiency, data-driven decision-making, enhanced customer experiences, and the ability to navigate complex challenges with agility. Yet, the path to realizing these benefits is not without its share of complexities and considerations.

## Purpose

AI implementation requires meticulous planning, substantial investment, and a deep commitment to ethical and responsible AI practices. We must address concerns about data privacy, algorithmic biases, and the impact of automation on the workforce. Moreover, organizations must develop strategies to ensure that AI is not just a tool but a seamless and integrated part of their operations.

## Methods

With a focus on deepening a collective understanding of how AI is reshaping the business landscape, the work seeks to:

1. Illuminate opportunities – To highlight the vast potential that artificial intelligence presents in enhancing various aspects of business management, from improving operational efficiency and customer engagement to strategic decision-making.
2. Navigate challenges – To identify and address the complex challenges that organizations encounter when integrating AI into business operations, including ethical considerations, data privacy concerns, algorithmic biases, and workforce implications.
3. Facilitate knowledge exchange – To bring together experts, thought leaders, and practitioners from diverse backgrounds, we aim to foster a dynamic platform for the exchange of knowledge, experiences, and innovative strategies related to AI adoption in business management.
4. Inspire ethical and responsible AI practices – To promote ethical and responsible AI implementation, emphasizing transparency, fairness, and accountability as fundamental principles in harnessing AI's potential for the benefit of organizations and society.
5. Drive Innovation – To Inspire the spark of innovation through thought-provoking discussions and exposure to cutting-edge ideas that can stimulate new approaches and strategies in business management.

The integration of AI into business management presents a landscape rich with possibilities. In terms of illuminating opportunities, AI can be used in various aspects of business management:

- Enhanced customer insights – AI-powered customer analytics tools can analyze vast amounts of customer data from multiple sources. For instance, a retail business can use AI to gain insights into consumer preferences, purchase history, and online behavior. With this information, they can personalize marketing campaigns, recommend products, and improve the overall customer experience.

- Supply chain optimization – AI-driven demand forecasting can help manufacturing companies optimize their supply chains. By analyzing historical data, market trends, and even

external factors like weather and geopolitical events, businesses can better predict demand, reduce excess inventory, and improve delivery times.

- Chatbots for customer support – Any businesses have deployed AI-powered chatbots for customer support. These chatbots can handle routine inquiries, provide 24/7 support, and escalate complex issues to human agents when necessary. This not only improves customer service but also frees up human agents to focus on more complex tasks.

- Financial fraud detection – Financial institutions use AI algorithms to detect fraudulent transactions in real time. These algorithms analyze transaction patterns and flag unusual or suspicious activities, protecting both the institution and its customers from fraudulent activities.

- Human resources and talent acquisition – AI-powered tools can streamline the recruitment process by analyzing resumes, conducting initial candidate screenings, and even predicting which candidates are best for a particular job based on their qualifications and past performance.

- Energy efficiency – In facilities management, AI can optimize energy consumption by analyzing data from sensors and building management systems. It can adjust heating, cooling, and lighting systems in real time to reduce energy waste and lower operational costs.

- Marketing campaign optimization – AI can optimize digital advertising campaigns by analyzing data on ad performance, click-through rates, and user behavior. It can automatically adjust ad budgets, targeting parameters, and ad creatives to maximize return on investment.

- Human resources and talent acquisition – AI-powered tools can streamline the recruitment process by analyzing resumes, conducting initial candidate screenings, and even predicting which candidates are the best fit for a particular job based on their qualifications and past performance.

- Market research and competitive analysis – AI-powered market research tools can scan vast amounts of online content, social media, and news sources to provide businesses with real-time insights into market trends, customer sentiment, and competitor activities.

- Predictive maintenance – In industries like manufacturing and aviation, AI can predict when equipment or machinery is likely to fail. AI can schedule maintenance proactively.

Organizations may face the next challenges in navigating the implementation of AI in business management:

- Data privacy and security – Ensuring the privacy and security of sensitive data is a paramount concern. For instance, a healthcare organization implementing AI for patient diagnosis must navigate strict regulations like HIPAA to protect patient information from breaches [2].

- Algorithmic bias – AI algorithms can inadvertently perpetuate biases present in historical data. When used in hiring processes, they might unfairly disadvantage certain demographics. Navigating this challenge involves ongoing monitoring, bias mitigation, and ethical considerations.

- Change management – Employees may resist AI implementation due to fear of job displacement or concerns about the technology's impact on their roles. Organizations must navigate this challenge by fostering a culture of learning, reskilling, and transparent communication.

- Regulatory compliance – Industries such as finance and healthcare face complex regulatory frameworks. Implementing AI solutions that comply with these regulations can be challenging. For example, financial institutions must navigate regulations like Basel III and Dodd-Frank when using AI for risk assessment [3].

- Ethical dilemmas – AI can raise ethical questions, particularly in autonomous decision-making. For instance, autonomous vehicles must navigate moral dilemmas, such as how to prioritize passenger safety versus pedestrian safety in the event of an imminent accident.

- Transparency and explainability – AI algorithms can be complex, making it difficult to understand their decision-making processes. This lack of transparency can be a challenge in industries like finance, where regulators require explanations for AI-driven decisions.

- Training and data availability – AI models require substantial amounts of high-quality data for training. In some cases, data may be scarce or of poor quality, making it challenging to develop accurate AI solutions. For example, training an AI model for rare diseases may be challenging due to limited available data.

- Integration with legacy systems – Integrating AI into existing infrastructure and legacy systems can be complex and expensive. Companies must navigate the challenge of ensuring compatibility and minimizing disruptions during integration.

- Consumer acceptance – some consumers may be skeptical or hesitant about AI-driven products or services. Navigating this challenge involves building trust through transparency and demonstrating the value AI brings to the customer experience.

- Algorithm robustness – ensuring that AI algorithms perform reliably in diverse real-world scenarios can be challenging. For instance, autonomous drones must navigate various environmental conditions and obstacles safely.

To exchange of knowledge, experiences, and innovative strategies among our diverse community of participants organization need to implement next practices:

- Interdisciplinary insights – To bring together experts, thought leaders, and practitioners from various backgrounds, industries, and academic disciplines. By providing a forum where diverse perspectives converge, the organization needs to create an environment where cross-pollination of ideas is encouraged.

- Open dialogues – To encourage open and constructive dialogues. Participants are encouraged to engage in meaningful discussions, share their insights, and challenge conventional thinking. An organization should value the richness that comes from multiple viewpoints.

- Real-world case studies – To showcase real-world case studies and practical experiences from organizations that have successfully implemented AI in their business management practices. These case studies serve as valuable sources of knowledge and inspiration for all participants.

- Panel discussions – Organization’s panel discussions feature experts who share their expertise and engage in in-depth conversations on specific aspects of AI implementation. These sessions offer a platform for knowledge exchange and a deeper understanding of critical issues.

- Networking opportunities – Beyond formal sessions, organization need to provide ample networking opportunities for participants to connect, collaborate, and build professional relationships. These connections often lead to ongoing knowledge exchange beyond the conference.

- Q&A sessions – Organization should encourage participants to ask questions and seek clarification during sessions. These interactive Q&A sessions promote deeper understanding and ensure that knowledge is not just presented but comprehensively understood.

- Resource sharing – Participants are encouraged to share resources, such as research papers, reports, and best practice guides, which can contribute to the collective knowledge pool.

- Online community – The company needs to establish an online community where participants can continue discussions, share insights, and access conference materials even after the event concludes. This ensures that knowledge exchange persists beyond the conference dates.

Organizations can inspire ethical and responsible AI practices when implementing artificial intelligence in business management with below methods:

- Transparency in AI algorithms – Organizations can make their AI algorithms transparent by providing explanations for AI-driven decisions. For instance, a bank using AI for credit scoring can ensure customers understand how their creditworthiness was assessed.

- Fairness assessments – Companies can conduct fairness assessments to identify and rectify biases in AI models. This can be critical in areas like recruitment, where AI algorithms should not discriminate against certain demographic groups.

- Ethical AI guidelines – Developing and promoting ethical AI guidelines within an organization ensures that employees are aware of responsible AI practices. These guidelines can include principles such as fairness, accountability, and transparency.

- Ethics training – Providing training and awareness programs to employees about the ethical considerations of AI can instill a culture of responsibility. This helps employees make ethical decisions when working with AI systems.

- Data privacy measures – Ensuring strict data privacy measures, such as anonymizing sensitive information, encrypting data, and obtaining informed consent, is vital. This is especially important in healthcare, where patient data must be protected.

- Regulatory compliance – Organizations can stay updated on relevant AI regulations and ensure their AI systems comply with legal requirements. For example, complying with the General Data Protection Regulation (GDPR) is essential for businesses handling personal data.

- External audits – Some organizations opt for external audits of their AI systems to assess their ethical and responsible use. This can provide an independent evaluation of compliance with ethical standards.

- Customer data control – Giving customers control over their data and AI interactions fosters trust. For example, allowing users to easily opt out of AI-driven personalization in online services respects their choices.

- Stakeholder engagement – Engaging with stakeholders, including customers, employees, and the broader community, to gather feedback on AI implementations helps ensure responsible practices align with societal values.

- Continuous monitoring and improvement – Implementing processes for continuous monitoring and improvement of AI systems ensures that ethical considerations remain at the forefront. Regular audits and assessments help maintain ethical standards.

In order to drive innovation in various aspects of business management with AI organizations need to follow below practices:

- Product innovation – Companies can use AI to develop innovative products or features. For example, the automotive industry has seen the emergence of self-driving cars, which rely heavily on AI for navigation and decision-making.

- Process automation – AI-powered process automation can drive innovation by streamlining workflows. Robotic Process Automation (RPA) is an example where AI bots handle repetitive tasks, freeing up employees for more creative and strategic work.

- Predictive maintenance – In industries like manufacturing, AI can predict when machines or equipment are likely to fail. This innovation reduces downtime and maintenance costs while extending the lifespan of machinery.

- Personalized marketing – AI enables businesses to deliver highly personalized marketing campaigns. Algorithms analyze customer data to recommend products or services tailored to individual preferences, driving higher conversion rates and customer satisfaction.

- Supply chain optimization – AI can optimize supply chain operations, leading to cost savings and improved efficiency. Innovations include demand forecasting, inventory management, and logistics optimization.

- Natural language processing (NLP) – NLP powered by AI is driving innovation in customer support. Chatbots and virtual assistants can understand and respond to customer inquiries in natural language, enhancing user experiences.

- Energy efficiency – AI-driven systems can optimize energy consumption in buildings and industrial processes. Sensors and AI algorithms adjust heating, cooling, and lighting in real-time, reducing energy waste.

- Financial services – AI innovations in the financial sector include algorithmic trading, risk assessment, and fraud detection. These innovations optimize investment strategies and enhance security.

- Human resources – AI-powered tools for talent acquisition and employee management are innovating HR processes. Resume screening algorithms, predictive analytics for employee retention, and chatbots for HR inquiries are examples.

- Agriculture – AI innovations in agriculture include precision farming, where sensors and AI analyze data to optimize planting, irrigation, and harvesting, increasing crop yields and sustainability.

- E-commerce recommendations – Online retailers use AI to recommend products to customers based on their browsing and purchase history. This innovation drives sales and enhances user experiences.

- Autonomous vehicles – AI is driving innovation in the automotive industry by enabling self-driving cars. These vehicles have the potential to revolutionize transportation.

### **Conclusion**

This exploration illuminates a world filled with opportunities as well as complexities that arise when integrating AI into the fabric of business operations.

Opportunities abound, from enhanced decision-making and operational efficiency to personalized customer experiences and predictive analytics. AI empowers businesses to innovate, gain a competitive edge, optimize resource allocation, expand into new markets, mitigate risks, and embrace sustainability.

However, navigating the implementation of AI is not without its challenges. Businesses must grapple with data privacy, algorithmic bias, change management, regulatory compliance, ethical dilemmas, transparency, data availability, legacy system integration, consumer acceptance, and algorithm robustness. An organization should bring together experts, encourage open dialogues, share real-world case studies, and create networking opportunities to foster a dynamic platform for the exchange of insights and innovative strategies. Transparency, fairness, and accountability are central principles to inspire organizations to embrace AI while adhering to ethical guidelines and ensuring data privacy.

AI is a catalyst for innovation in various industries and facets of business management. AI-driven solutions continue to transform traditional practices, drive efficiency, and unlock new opportunities for businesses to thrive in an increasingly competitive landscape.

Successfully implementing AI in business management demands a holistic approach, involving careful planning, ethical considerations, transparency, and a commitment to ongoing learning and adaptation. By understanding and addressing these challenges, organizations can harness the full potential of AI to thrive in an increasingly dynamic and data-driven world, while also upholding ethical and responsible practices.

### **References**

1. R. Thomason, "Logic and Artificial Intelligence". In Zalta, Edward N. (ed.). Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2018.
2. P. Edemekong, P. Annamaraju; M. Haydel, "Health Insurance Portability and Accountability Act", StatPearls, Treasure Island (FL): StatPearls Publishing, PMID 29763195, 2023.
3. N. Lovegrove, "What You Should Know About Dodd-Frank and What Happens If It's Rolled Back". Harvard Business Review. ISSN 0017-8012, 2021.

# МОДЕЛЮВАННЯ РІВНЯ ЗАБРУДНЕННЯ АТМОСФЕРНОГО ПОВІТРЯ АВТОМОБІЛЬНИМ ТРАНСПОРТОМ В ПРОЕКТАХ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНИМ СТАНОМ МІСТА

Олена БАКУЛІЧ<sup>1</sup>, канд.тех.наук, Євген САМОЙЛЕНКО<sup>1</sup>, ст.викл., Ян КУЧЕР<sup>1</sup>, студент

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** управління, автомобільний транспорт, моделювання рівня забруднення, проект, екологічний стан, якість атмосферного повітря

## Вступ

На сьогоднішній день у більшості міст спостерігається низка екологічних проблем, зокрема, пов'язаних з забрудненням атмосферного повітря автомобільним транспортом. Особливість забруднення повітря транспортними потоками полягає в їх безпосередній близькості до житлових районів, територіальному розподілі, приземному розташуванні, що веде до утворення стійких зон забруднення, в межах яких, концентрація забруднюючих речовин значно перевищує гранично допустимі значення і, як наслідок, призводить до погіршення стану здоров'я населення та значних економічних збитків, що пов'язані безпосередньо зі здоров'ям людей, хворобами та втратою працездатності [1].

Моделювання стану атмосфери дозволяє робити оперативні прогнози рівня забруднення повітря міст та попереджати небезпечні ситуації, за яких концентрація забруднюючих речовин перевищує нормативні значення. Подібні проекти також є важливими для розробки стратегій зменшення забруднення повітря, збереження навколишнього середовища та здоров'я громадян.

## Мета роботи

При оцінці якості повітря в містах використовується комплексний показник – індекс забруднення атмосфери (ІЗА), який дозволяє визначити у скільки разів сумарний рівень забруднення повітря кількома домішками перевищує допустиме значення та виявляти речовини, що мають найбільший внесок у забруднення атмосфери. При його розрахунку концентрація забруднюючих речовин визначається шляхом натурних досліджень (моніторингу) або математичним моделюванням. На відміну від моніторингу, що є досить витратним дослідженням, математичне моделювання здійснює не лише оперативну оцінку рівня забруднення атмосфери, а також дає змогу прогнозувати якість стану повітря та визначати стратегії скорочення викидів забруднюючих речовин. Основними підходами до визначення рівня забруднення атмосфери автомобільним транспортом є методи на основі Гаусових моделей: CALINE-4 (California Line Source Model), Roadway 2.0, Hiway-2; GFLSM (General Finite Line Source Model) тощо та моделі міських каньйонів. Найбільш поширеними серед моделей міських каньйонів є: STREET (Johnson et al., USA, 1973); Canyon Plum Box Model (Yamartino et al., 1986); Operational Street Pollution Model [2].

Метою роботи є створення методики оцінки рівня забруднення атмосферного повітря автомобільним транспортом в проектах управління екологічним станом міста шляхом моделювання концентрації забруднюючих речовин у вуличних каньйонах.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Методика оцінки рівня забруднення атмосферного повітря автомобільним транспортом включає оцінку інтенсивності викидів забруднюючих речовин та умов їх розсіювання.

Алгоритм методики оцінки рівня забруднення атмосферного повітря автомобільним транспортом в проектах управління екологічним станом міста наведено на рис. 1:

Методика оцінки рівня забруднення атмосферного повітря автомобільним транспортом в проектах управління екологічним станом міста включає наступні етапи:

1) Вулично-дорожня мережа міста представляється у вигляді множини елементарних однорідних вуличних каньйонів – ділянок з забудовами між найближчими перехрестями, для яких емпірично визначаються просторово-геометричні характеристики: ширина, довжина, просторова орієнтація каньйону, середньозважена висота, суцільність та композиція забудови тощо;

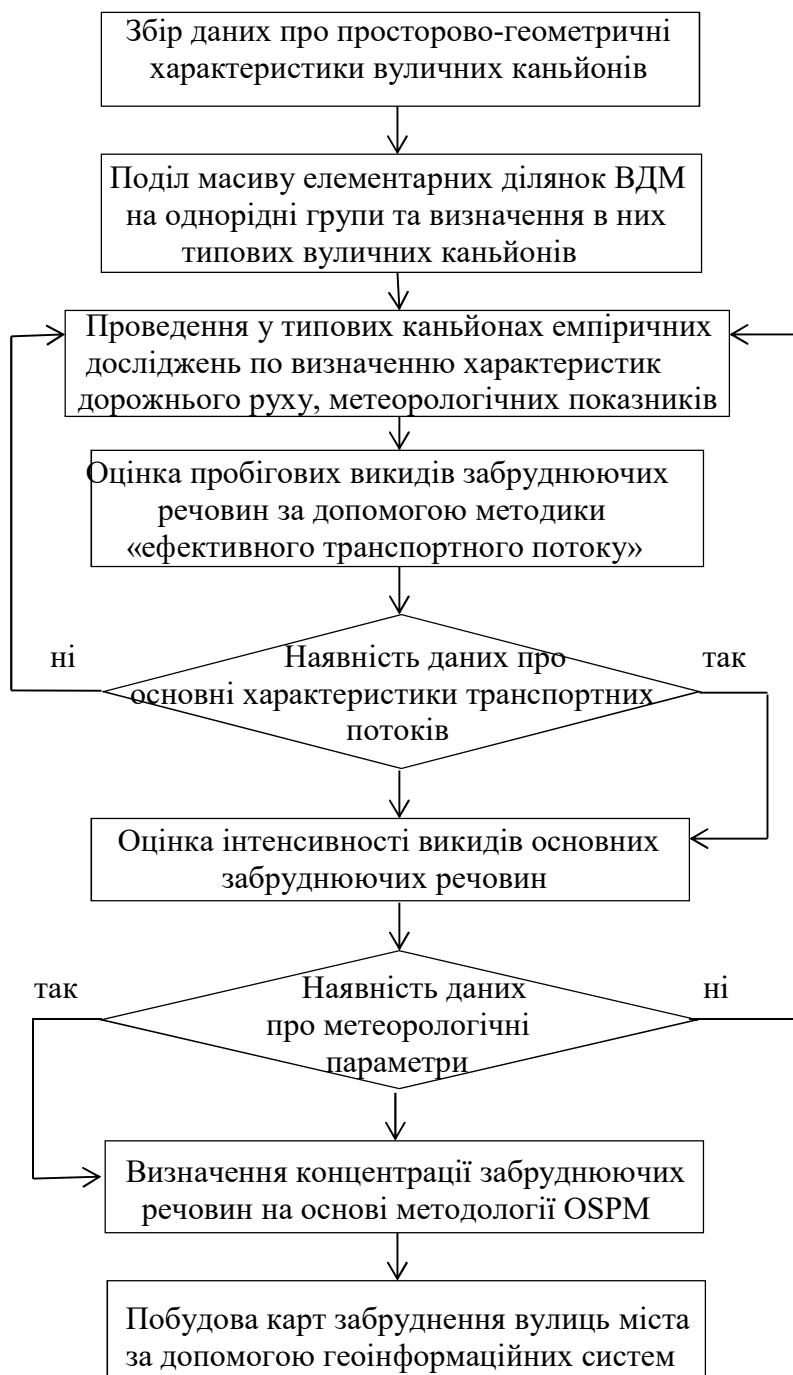


Рисунок 1 - Алгоритм методики оцінки рівня забруднення атмосферного повітря автомобільним транспортом в проектах управління екологічним станом міста (розроблено автором)

2) Виконання поділу масиву вуличних каньйонів за просторово-геометричними характеристиками на однорідні групи, в кожній з яких визначається типовий каньйон з подальшою ідентифікацією реальних вуличних каньйонів, чиї показники найкращим чином узгоджені з показниками типового каньйону. У визначених типових вуличних каньйонах

проводяться емпіричні дослідження добової динаміки руху транспортного потоку та метеорологічні показники: швидкість, напрямок вітру;

3) Пробігові викиди забруднюючих речовин транспортними засобами відповідної категорії визначаються на основі концепції «ефективного» транспортного потоку. «Ефективний» транспортний потік, являється статистичною сукупністю «ефективних» транспортних засобів відповідних категорій. «Ефективний» транспортний засіб відповідної категорії це віртуальний транспортний засіб, техніко-експлуатаційні характеристики якого відповідають середньозваженим характеристикам автомобілів всіх марок, моделей, серій автомобілів, що відносяться до даної категорії з урахуванням їх вагових коефіцієнтів. При побудові «ефективного» транспортного засобу залучаються техніко-експлуатаційні характеристики (об'єм двигуна, потужність, вид палива, витрата палива, маса, габарити тощо), які безпосередньо або опосередковано впливають на рівень забруднення;

4) Інтенсивність викидів забруднюючих речовин визначається на основі даних про добову динаміку характеристик дорожнього руху, а саме: інтенсивності транспортного потоку; щільності транспортного потоку; швидкості руху транспортного потоку; складу транспортного потоку; затримки руху транспортного потоку; рівня завантаження автомобільної дороги;

5) Концентрація забруднюючих речовин визначається в межах вуличного каньйону і дорівнює сумі концентрації прямого розсіювання поллютантів, концентрації спричиненої рециркуляцією повітря у вуличному каньйоні та міською фоновією концентрацією. Концентрація прямого розсіювання забруднюючих речовин від транспортного потоку дорівнює:

$$C_d = \sqrt{\frac{2}{\pi}} \int \frac{Q dx}{U_s W \sigma_z(x)} \quad (1)$$

де  $Q$  – інтенсивність викидів забруднюючих речовин від «ефективного» транспортного потоку, мг/м<sup>3</sup>с;

$U_s$  – швидкість вітру на рівні вулиці, м/с;

$W$  – ширина вуличного каньйону, м;

$\sigma_z(x)$  – параметр вертикальної дисперсії на відстані  $x$  від джерела викиду;

Дана модель базується на наступних допущеннях: передбачається, що транспортний потік і викиди від нього рівномірно розподілені по каньйону, швидкість вітру на рівні вулиці ( $U_s$ ) визначається, припускаючи логарифмічне зменшення швидкості вітру від середньої висоти даху будівель до землі вулиці [3,4].

6) Рельєф місцевості може враховуватися шляхом множення сумарних викидів на коефіцієнт інтенсивності викидів ( $\epsilon$ ). Під час руху горизонтальною ділянкою  $\epsilon=1$ , під час руху на підйомі  $\epsilon=1,1-1,2$ , під час руху на спуску  $\epsilon=0,7-0,9$ . Коефіцієнт інтенсивності викидів вибирається емпіричним шляхом залежно від нахилу підйому (спуску). При зустрічному русі сумарне значення  $\epsilon$  буде близьким до одиниці.

7) Візуалізація рівня забруднення атмосферного повітря, здійснюється шляхом побудови карт забруднення вулиць міста за допомогою сучасних геоінформаційних систем (ГІС) [5].

Дана методика була використана для оцінки рівня забруднення атмосферного повітря міста Києва. Результати моделювання рівня забруднення атмосфери автомобільним транспортом представлені у вигляді карти забруднення вуличних каньйонів Печерського району м. Києва (рис.3). Побудова карти здійснювалася за допомогою географічної інформаційної системи (ГІС), яка являє собою систему збору, зберігання, аналізу та графічної візуалізації просторових даних та пов'язаної з ними інформації про необхідні об'єкти.



### Середньодобовий рівень забруднення вулиць міста Києва

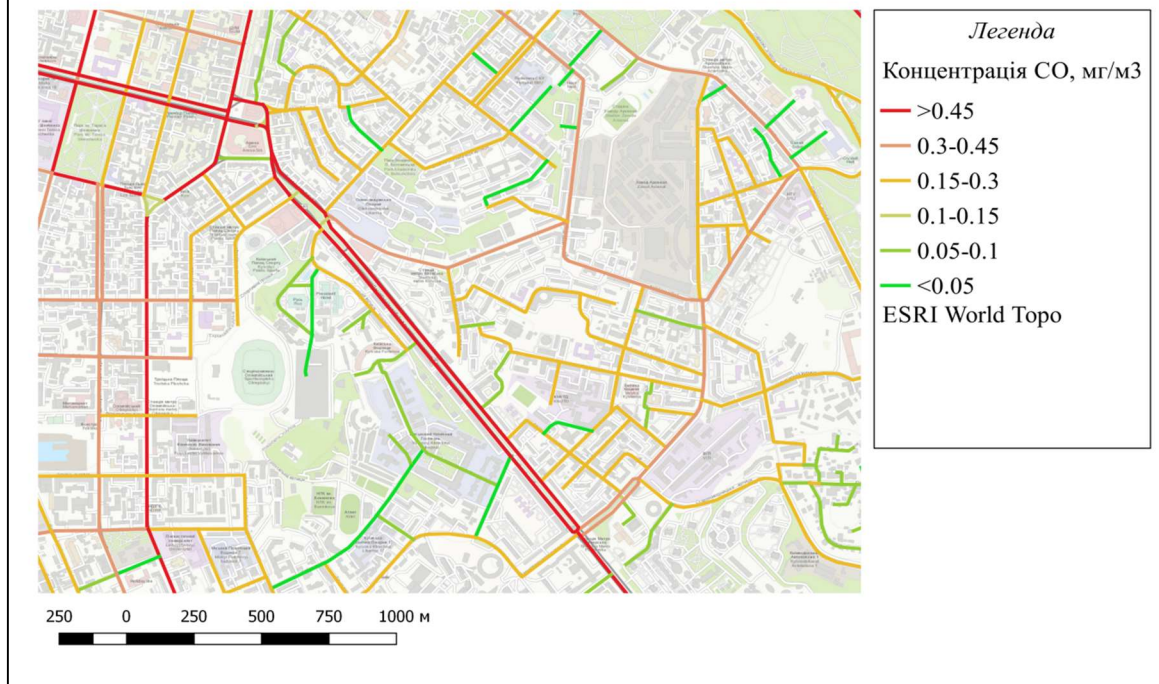


Рисунок 3 – Карта рівня забруднення вуличних каньйонів м. Києва оксидом вуглецю

Вуличні каньйони на карті представлені у вигляді лінійних об'єктів, з відповідною атрибутивною інформацією (назва та тип вулиці, довжина вуличного каньйону, категорія дороги, рівень забруднення відповідною шкідливою речовиною, тощо). Різним кольором відображена середньодобова концентрація оксиду вуглецю в залежності від рівня забруднення кожного з вуличних каньйонів.

#### Висновки

Отже, запропонований алгоритм методики оцінки рівня забруднення атмосферного повітря дає змогу оперативно визначати рівень забруднення екосистем придорожного простору та управляючи параметрами транспортного потоку, моделювати рівень забруднення в проектах управління екологічним станом міста. Результати досліджень дозволять прогнозувати концентрацію забруднюючих речовин атмосфери міст та своєчасно проводити необхідні природоохоронні заходи зі скорочення викидів.

#### Список літератури

1. Абрамовський С.Р., Карплюк В.І., Переметчик М.М. Атмосфера великих міст. Вид. 2-е, доповнене і виправлене – Дн-ськ.: Наука і освіта, 2011. – 350 с.
2. Berkowicz R. OSPM – a parameterized street pollution model // Kluwer Academ. Publishers. Netherlands. Environmental Monitoring and assessment. – 2000. – Vol. 65. – P. 341-359.
3. Бакуліч О.О., Олійник Р.В., Самойленко Є.С. Потенційна екологічна небезпека вуличних каньйонів міста. Вісник Національного транспортного університету. – К.: НТУ, 2015. – Вип. (1) 31. URL: [http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/31\\_1\\_tech\\_2015/018-026.pdf](http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/31_1_tech_2015/018-026.pdf)
4. Бакуліч О.О., Самойленко Є.С. Динаміка рівня забруднення урбанізованих територій. Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки». Науково-технічний збірник. 2021. Випуск 1 (48). С. 12-19. URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/48/012-019.pdf>
5. Шипулін В.Д. Основи ГІС-аналізу: Навчальний посібник / В. Д. Шипулін; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. - Х.: ХНАМГ, 2012, 300 с.

# ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Людмила БАЦЕНКО<sup>1</sup>, канд.екон.наук, Юлія БЕЗУГЛА<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Сумський національний аграрний університет (Україна)

**Ключові слова:** стратегія, аграрні підприємства, стратегічне планування, сталий розвиток, стратегічна мета

## Вступ

Сільське господарство є важливою галуззю економіки багатьох країн, забезпечуючи харчову безпеку і стабільний розвиток. Аграрні підприємства є основною ланкою сільськогосподарського сектора та відіграють ключову роль у забезпеченні зростання виробництва та ефективності галузі. Однак, в умовах постійно змінюючогося економічного та соціального середовища, сталого зростання і успішності аграрних підприємств стає викликом. Стратегічне управління відіграє важливу роль у забезпеченні стійкого розвитку сільського господарства, тому тема формування стратегій аграрних підприємств є надзвичайно актуальною.

## Мета роботи

Метою даної роботи є розкриття процесу формування стратегій аграрних підприємств, визначення їх значення для сталого розвитку галузі та ефективного управління сільськогосподарськими ресурсами в умовах сьогодення. Також, робота спрямована на виділення основних підвидів стратегій та їх особливостей, а також надання порад щодо успішної імплементації стратегій на аграрних підприємствах.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Аграрний сектор є одним з основних стовпів економіки нашої країни, і його сталий розвиток є критично важливим для забезпечення продовольчої безпеки, економічного зростання та збереження природних ресурсів.

Стратегія аграрного підприємства - це довгостроковий план дій, який визначає основні напрямки та цілі діяльності підприємства з метою досягнення успішної конкурентоспроможності, сталого розвитку та досягнення стратегічних переваг на ринку[1]. Стратегія створюється з огляду на внутрішні ресурси, здатності та потенціал підприємства, а також зовнішнє середовище, яке включає економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та політичні фактори.

Формування стратегії аграрного підприємства - це процес розробки та визначення довгострокових цілей і напрямків діяльності підприємства з метою досягнення успішного функціонування, конкурентоспроможності та сталого розвитку в аграрному секторі[2]. Стратегічне планування має стратегічний характер, що означає, що воно зосереджене на довгостроковій перспективі (зазвичай 3-5 іноді більше років) та спрямоване на досягнення визначених метою та візії підприємства.

Процес формування стратегій аграрних підприємств починається з глибокого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Підприємство повинно ретельно оцінити свої потужності, ресурси, переваги та недоліки. Також важливо враховувати економічні, політичні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові фактори, які можуть впливати на його діяльність.

Після аналізу, аграрне підприємство має визначити свою стратегічну мету. Це може бути досягнення конкурентної переваги на ринку, використання інноваційних технологій, розширення асортименту продукції, розвиток нових ринків тощо. Вибір стратегії повинен відповідати цілям підприємства та його потенціалу.

Реалізація стратегії вимагає ретельного планування та впровадження. Підприємство повинно розробити дієві механізми та програми, які допоможуть досягнути стратегічних

цілей. Важливо також забезпечити залучення необхідних ресурсів, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інноваційних підходів.

Значення формування стратегій аграрних підприємств для сталого розвитку галузі не може бути переоцінене. Стратегічне планування дозволяє підприємствам забезпечити свою конкурентоспроможність, відповідати вимогам ринку та споживачів, впроваджувати інновації та оптимізувати використання ресурсів.

Також, формування стратегій допомагає ефективно управляти сільськогосподарськими ресурсами. Оптимізація використання земель, водних ресурсів, тваринницьких та рослинних культур - це важливий аспект стратегічного планування. Забезпечення сталості та збереження природних ресурсів є необхідною умовою для подальшого розвитку галузі та забезпечення майбутніх поколінь.

Давайте далі розглянемо основні підвиди стратегій аграрних підприємств та їх особливості, а також надання порад щодо успішної імплементації стратегій на аграрних підприємствах:

1. Конкурентна стратегія: ця стратегія передбачає зосередження на досягненні конкурентної переваги над іншими гравцями на ринку. Аграрне підприємство фокусується на вирішенні власних сильних сторін, які дозволяють зайняти вигідну позицію на ринку та залучити більше клієнтів.

2. Ринкова стратегія: ця стратегія передбачає активні дії на ринку з метою залучення нових клієнтів та збільшення частки на ринку. Аграрне підприємство розвиває та пропонує нові продукти або послуги, а також розширює свою присутність на різних ринках.

3. Розвиткова стратегія: ця стратегія спрямована на розвиток аграрного підприємства через введення нових технологій, розширення виробничих потужностей, а також входження на нові ринки. Аграрне підприємство має створити підґрунтя для подальшого зростання та розвитку.

4. Співпраця та партнерство: співпраця з іншими аграрними підприємствами, державними органами, науковими установами та неурядовими організаціями може допомогти підприємству залучити нові ресурси, знання та технології, а також розширити ринки збуту.

5. Диверсифікація продукції: розширення асортименту продукції та послуг дозволяє аграрним підприємствам зменшити ризики, пов'язані зі змінами в ринкових умовах або погодних умовах.

6. Інноваційна стратегія: ця стратегія передбачає активне впровадження новітніх технологій, методів виробництва та управління, що дозволяє підприємствам забезпечити конкурентні переваги та стати лідерами на ринку.

7. Стратегія соціальної відповідальності: ця стратегія базується на розумінні соціальної та екологічної відповідальності підприємства перед суспільством та довкіллям. Аграрне підприємство зосереджує свою увагу на сталому розвитку, захисті навколишнього середовища, підтримці громад та взаємовигідних стосунках із зацікавленими сторонами.

Основними порадами щодо успішної імплементації стратегій на аграрних підприємствах:

1. Залучення команди професіоналів: Формування стратегій має бути відповідальним процесом, в якому беруть участь кваліфіковані фахівці з різних областей. Прийняття важливих рішень потребує об'єктивності та багатогранного підходу.

2. Аналіз ризиків: Визначення потенційних ризиків та можливостей допомагає підприємству бути готовим до змін та негативних впливів. Це дозволяє розробити стратегії запобігання ймовірним проблемам та мінімізації негативних наслідків.

3. Гнучкість та адаптивність: Умови ринку та технологій постійно змінюються, тому аграрні підприємства повинні бути готовими до змін і вміти швидко адаптуватися до нових умов.

4. Залучення зацікавлених сторін: Стратегії повинні враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, таких як клієнти, співробітники, інвестори, державні органи тощо. Взаємодія та співпраця з усіма сторонами сприяє успішній реалізації стратегій.

5. Впровадження і контроль: Реалізація стратегій потребує чіткого плану дій та виконання запланованих заходів. При цьому, важливо постійно контролювати хід виконання та вносити корективи у план, якщо необхідно.

Вибір імплементації тієї чи іншої стратегії залежить від особливостей кожного аграрного підприємства, його ресурсів, ринкових умов та внутрішніх можливостей. Гнучкість, інновації та глибокий аналіз допоможуть визначити оптимальний напрямок розвитку і забезпечити успішну реалізацію стратегій. Зрештою, успіх нашого аграрного сектору в майбутньому залежить від наших сучасних зусиль та ефективного планування.

Умови сьогодення вимагають від аграрних підприємств гнучкості та адаптивності. Світові ринки постійно змінюються, технології розвиваються, кліматичні зміни впливають на виробництво. Саме тому, стратегічне планування стає важливим інструментом управління аграрними підприємствами, допомагаючи їм бути успішними, стійкими та ефективними у сучасних умовах.

### **Висновки**

Залучаючи вашу увагу до теми формування стратегій аграрних підприємств, можна підкреслити, що цей процес є невід'ємною частиною успішного управління сільськогосподарськими підприємствами. Аграрний сектор є стратегічно важливим для економіки нашої країни, і ефективне формування стратегій стає визначальним фактором для його сталого розвитку.

Процес формування стратегій аграрних підприємств включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення стратегічних цілей, вибір оптимальної стратегії та реалізацію задуманих планів. Це динамічний процес, який вимагає постійного моніторингу та адаптації до змін у навколишньому середовищі.

Значення формування стратегій аграрних підприємств полягає в тому, що воно допомагає забезпечити конкурентоспроможність, сталість та ефективне використання ресурсів у галузі. Стратегічне планування дозволяє підприємствам виходити на новий рівень розвитку, забезпечувати якісний ріст та просування на ринку.

Умови сьогодення, що характеризуються великою змінністю та нестабільністю, ставлять перед аграрними підприємствами важливі виклики. Інноваційність, гнучкість та адаптивність в процесі формування стратегій дозволяють аграрним підприємствам протистояти викликам сучасності та досягати успіху у вирішенні поставлених завдань.

Таким чином, залежність від якісних стратегій є основним чинником для сталого розвитку галузі та ефективного управління сільськогосподарськими ресурсами в умовах сьогодення. Планування, аналіз та імплементація стратегій допомагають аграрним підприємствам вийти на новий рівень, забезпечити стійкість та досягти успіху на глобальному ринку.

Спільними зусиллями і активним застосуванням стратегічного планування ми зможемо забезпечити процвітання нашої аграрної галузі та забезпечити сталість розвитку для наступних поколінь. Дякую за увагу та сподіваюсь на співпрацю у формуванні майбутнього нашої галузі.

### **Список літератури**

1. Кадирус, І. Г. (2020) Формування стратегії розвитку аграрного підприємства *.Ефективна економіка*. № 7. URI : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3010>
2. Тітенко, З. (2023). Формування стратегії розвитку аграрних підприємств з метою підвищення рівня їх фінансової безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (4(04)), 46-51. URI : <https://doi.org/10.32782/dees.4-8>

# РИЗИКИ ТА ЕФЕКТИВНІ ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ ЗА НЕВИЗНАЧЕНИХ УМОВ

Іван БОБИЛЄВ<sup>1</sup>, магістр екон. наук, аспірант, Наталія ЧУПРИНА<sup>1</sup> проф., д-р екон. наук

<sup>1</sup>Український державний хіміко-технологічний університет (Україна)

**Ключові слова:** бізнес-діяльність, торгівля, криза, ризики, стратегії, управління

## Вступ

У сучасному динамічному бізнес-середовищі роздрібні мережі стикаються з численними факторами невизначеності, такими як зміна поведінки споживачів, економічні коливання, технологічний прогрес і глобальні кризи. У наш час таким викликом стала війна. В умовах невизначеності вміння адаптуватися та бути гнучким є вкрай важливим для роздрібних мереж. Це передбачає оперативне реагування на зміни ринку, коригування бізнес-стратегії та впровадження певних інновацій.

**Мета роботи.** Дослідити та проаналізувати бізнес-діяльність торгівельної мережі EVA (ТОВ РУШ) під час російсько-Української війни. Розглянуто види ризиків, опис основних стратегій, методів, інновацій та форм взаємодії бізнесу, пов'язаних з розвитком торгівельних мереж під час війни. Це допоможе іншим торгівельним мережам оцінити механізми збереження своєї діяльності, ефективно подолати можливі ризики і продовжити розширювати свій бізнес в умовах невизначеності.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Лінія магазинів EVA — найбільша національна мережа магазинів краси та здоров'я, яка займає 79% ринку в своєму сегменті, пропонує понад 30 тис. асортиментних позицій косметики, парфумерії, аксесуарів, засобів для догляду за малюками та побутових товарів. EVA розвиває власні торгові марки, їх вже більше 50 в портфелі компанії, а частка продажів в натуральному вимірі у 2022 році склала 30,6% [1].

Під час війни ризики безпеки загострюються. Вони включають мародерство, вандалізм і масове руйнування цивільної інфраструктури. Так, наприклад, до російського вторгнення мережа EVA налічувала 1,150 магазинів по всій країні. На березень 2023-го кількість магазинів EVA скоротилася до 990. Зараз у EVA не працює близько 16% мережі (65 магазинів) через окупацію та небезпечну близькість до фронту. У Херсоні, наприклад, не всі магазини EVA працюють. Вони відкриваються по мірі поліпшення ситуації в місті. Проте, компанія продовжує нарощувати присутність в інших регіонах України – у 2022 році відкрили 26 нових магазинів EVA на заході України та у Києві [2].

Таким чином, з початку повномасштабного вторгнення, мережа EVA відкрила 11 нових магазинів, та відновила роботу раніше зачинених торгових точок у деяких містах Донецької та Херсонської областей. За 2022 рік компанія відновила після пошкоджень різного ступеню близько 50 торгових точок. До війни, в групі компаній було 35,000 співробітників і товарообіг складав близько \$2 млрд на рік. Наразі понад 27,000 співробітників і товарообіг за результатами 2022 року \$1,3 млрд. Товарообіг у гривні за результатами 2022 року можна порівняти з показниками 2021 року. При тому, що 20% мереж EVA не працювали на початку воєнних дій [3]. Щоб пом'якшити такі ризики, роздрібні торговці повинні визначити пріоритетність заходів безпеки, таких як посилення фізичної безпеки, впровадження систем спостереження та співпраця з місцевою владою для підтримки закону та порядку.

Через військові дії, поведінка споживачів зазнає значних змін. Це також обумовлено економічною невизначеністю, постійним стресом і зміною людських пріоритетів. Все це додається до загальної економічної нестабільності, включаючи інфляцію, девальвацію валюти та коливання купівельної спроможності споживачів. Таким чином, у 2022 році товарообіг мережі EVA склав 15,7 млрд грн, що на 7% менше порівняно з 2021 роком та склав 15,7 млрд грн. Тим не менш, за підсумками 2022 року компанія досі є прибутковою [4].

Роздрібним мережам необхідно уважно стежити за цими змінами та адаптуватися до них.

Це може включати переоцінку стратегій ціноутворення, впровадження доступних альтернатив і зосередження на товарах першої необхідності, які задовольняють нагальні потреби споживачів. Війна часто призводить до пошкодження інфраструктури, включаючи дороги, електромережі та системи зв'язку. Це може перешкоджати логістиці та збуту роздрібних мереж. За словами CEO Лінії магазинів EVA Ольги Шевченко, прямі збитки складають близько 360 млн грн. Щоб подолати ці виклики, роздрібні торговці повинні досліджувати альтернативні транспортні маршрути, інвестувати в резервні джерела живлення та використовувати технології для ефективного спілкування з постачальниками та клієнтами. Ці заходи можуть допомогти забезпечити більш стабільне постачання товарів.

Співпраця та стратегічне партнерство з іншими бізнесами також можуть підвищити ефективність роздрібних мереж у невизначених умовах. Об'єднавши зусилля, роздрібні торговці можуть використовувати спільні ресурси, розширити охоплення клієнтів і отримати доступ до нових ринків. Розвиток присутності в Інтернеті та інвестування в можливості електронної комерції може бути корисним під час війни. Роздрібні мережі можуть використовувати електронну комерцію для охоплення ширшої клієнтської бази, пропонувати послуги доставки та забезпечувати зручність у часи, коли покупки в магазині можуть бути обмеженими.

У невизначених умовах роздрібні торговці повинні бути гнучкими у своїх маркетингових і рекламних зусиллях. Стратегії динамічного ціноутворення, цілеспрямовані рекламні акції та креативні маркетингові ініціативи можуть допомогти роздрібним торговцям залишатися актуальними, залучати клієнтів і стимулювати продажі навіть у невизначені часи.

Так, за словами співвласника мережі EVA, Руслана Шостака, серед планів на 2023-2024 роки: «Продовжувати розвивати мережі. Відкриватимемо магазини Varus та EVA. Плануємо вийти у розвитку на довоєнні показники 2021 року» [2]. Також, згідно вищезгаданої Ольги Шевченко, компанія має намір відкрити до 50 магазинів переважно у центрі та на заході країни. У кожен новий об'єкт інвестується від 2 до 4 млн грн в залежності від формату. Стільки ж може коштувати й відбудова вже існуючої EVA, якщо нанесені суттєві ушкодження [5].

**Висновки.** На нашу думку, торговельним мережам України необхідно перейняти успішні стратегії інших гравців на ринку для успішного виживання та розвитку. Незважаючи на значні проблеми, проактивне планування, адаптивність і підхід, орієнтований на клієнта, можуть допомогти мережам роздрібної торгівлі подолати перешкоди, створені війною, і стати сильнішими перед лицем труднощів. Яскравим прикладом такого розвитку під час війни є мережа EVA.

### Список літератури

1. Чайківська, С. (2022) *Якщо не пережив війну, підготуватись до неї неможливо: як бізнес справляється з викликами*, *Gazeta.ua*. Available at: <https://projects.gazeta.ua/business-meets-challenges-1138256>
2. Шаповал К. (2023) *Інтерв'ю зі співвласником мереж EVA та Varus Русланом Шостаком, Власник EVA та Varus Руслан Шостак про бізнес під час війни. Інтерв'ю Forbes* *Forbes.ua*. Available at: <http://surl.li/lopzp>
3. *Понад 300 на фронті та понад 13 000 в тилу – команда EVA підтримує Україну разом з клієнтами* (2023) *Delo.UA*. Available at: <https://delo.ua/retail/ponad-300-na-fronti-ta-ponad-13-000-v-tilu-komanda-eva-pidtrimuje-ukrayinu-razom-z-klijentami-413212/>
4. 'Ми – одна сім'я'. Як EVA розвивається і допомагає суспільству навіть попри війну – інтерв'ю з CEO Лінії магазинів Ольгою Шевченко (2023) *Економічна правда*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/04/10/698749/>
5. *EVA розширюється: до кінця року мережа відкриє 50 нових магазинів в Україні* (2023) *Delo.UA*. Available at: <https://delo.ua/retail/eva-rozsiryujetsya-do-kincy-a-roku-mereza-vidkrije-50-novix-magaziniv-v-ukrayini-414813/>

# ЕКОНОМІЧНІ ІНТЕРЕСИ УЧАСНИКІВ ПРОЄКТУ ДПП ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ

Наталія БОНДАР<sup>1</sup>, д-р екон.наук, проф., Євгенія САГАЙДАК<sup>1</sup>, аспірантка, Владислав УМАНЦІВ<sup>1</sup>, аспірант

<sup>1</sup> Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** економічний інтерес, державно-приватне партнерство, проєкт, узгодження інтересів

## Вступ

Успішність реалізації будь якого проєкту, що реалізується на засадах державно-приватного партнерства, залежить на узгодженні економічних інтересів його учасників. У найбільшій у світі базі даних інформаційних наук і технологій (World's Largest Database of Information Science & Technology Terms & Definitions) визначено, що економічний інтерес є «властивістю суб'єкта господарювання, яка полягає у мотивованій господарській діяльності з метою задоволення потреб шляхом ефективного використання наявних ресурсів у процесі економічних відносин протягом певного періоду часу» [1].

Проєкт державно-приватного партнерства (ДПП) є набагато складнішим, ніж звичайні корпоративні проєкти. До його реалізації залучаються учасники як державного, так й приватного сектору, які мають різні повноваження, важелі впливу та ресурси. Для забезпечення ефективного управління реалізацією таким проєктом потрібно знати і враховувати особливості інтересів його учасників.

## Мета роботи

Метою роботи є вивчення сутності поняття «економічний інтерес», розглянути його зміст відносно учасників проєкту ДПП та визначити основні ознаки класифікації таких інтересів.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Категорія «економічний інтерес» має давню історію. Дослідженням економічних інтересів займалися ще філософи античності, до яких згодом приєдналися представники різних економічних шкіл. Вони досліджували процеси виникнення, формування, узгодження та гармонізації економічних інтересів. Однак теорія інтересів отримала своє народження саме за часів античності. Центральне місце при цьому відводилося інтересам держави, однак, вивчалися також інтереси людини. Також були спроби визначити природу суспільних та особистих інтересів та знайти причину їхнього конфлікту.

Пізніше, у XVI-XVII століттях, істотний внесок у вивчення природи економічних інтересів зробили європейські філософи. Вони встановили матеріальний характер особистих інтересів людини, виявили зв'язок між інтересами та потребами та обґрунтували необхідність потужного державного апарату для стримування егоїстичних інтересів. Відомими науковцями, що досліджували природу і першопричини формування інтересів є Д. Рікардо, М. Вебер, Е. Бем-Баверк, Ф. Візер, К. Маркс, С. Мілль, А. Маршалл, Дж. Кейнс. Серед вітчизняних науковців економічні інтереси слід згадати В. Базилевич, О. Малєєву, Д. Литвиненко, В. Косенко, Р. Артюх, Є. Міщук, В. Будник, Соболева Г. та інших.

Під економічним інтересом науковцями розглядаються:

- 1) усвідомлені потреби існування різних суб'єктів, до яких за традиційною для економічної науки ієрархією належать держава, регіон, підприємство, людина [7]
- 2) система цінностей, які є наслідком наявних потреб у сфері економічної діяльності, задоволення яких забезпечує реалізацію поставлених цілей на кожному етапі життєвого циклу підприємства [6]
- 3) економічна форма прояву потреб зацікавлених сторін, яка обумовлює цілеутворення, отже, є спонукальним мотивом їх функціонування та розвитку у заданому напрямі, визначаючи їх економічні відносини, тактику та стратегію [5].
- 4) вигода, якої досягають у процесі реалізації економічних відносин [2].

5) уособлені життєво необхідні матеріальні і духовні умови буття людей, тобто усвідомлені економічні потреби людей. Вони є джерелом мотивації соціально-економічних вчинків людей, рушійною силою суспільного економічного відтворення [9].

Під час вивчення праць науковців було виявлено низку основних характеристик категорії «економічний інтерес»:

- 1) економічні інтереси нероздільно пов'язані із суб'єктами економічних відносин, що є носіями економічних інтересів;
- 2) економічні інтереси визначені у часі;
- 3) економічний інтерес є базисом будь якого розвитку;
- 4) залежно від статусу у системі господарських відносин суб'єкт економічних відносин може впливати на економічні інтереси суспільства.

Наведені вище характеристики враховані під час формулювання авторського розуміння економічної категорії «економічний інтерес». На нашу думку, економічний інтерес являє собою визначені у часі прагнення суб'єкта економічних відносин, що характеризують його поточний стан, рівень добробуту, місце в існуючій системі господарських відносин на рівні країни, а також включає побуджувальні мотиви здійснення дій, спрямованих на покращення свого стану як на рівні національної, так й світової економіки.

Для розроблення стратегії узгодження економічних інтересів учасників проєктів ДПП потрібною є їх класифікація. У сучасній науковій літературі є різні підходи до класифікації економічних інтересів. Нижче наведена систематизація ознак класифікації.

За часовою ознакою розрізняють поточні, короткострокові, середньострокові, довгострокові, перспективні та постійні економічні інтереси.

За цілями планування виокремлюють тактичні, оперативні та стратегічні економічні інтереси.

За формою власності розрізняють економічні інтереси власників, менеджерів, кредиторів, працівників.

За суб'єктом господарювання можна виокремити економічні інтереси держави, підприємства, підприємця, домогосподарства.

За рівнем індивідуальності інтересів вирізняють особисті, колективні та суспільні економічні інтереси.

Відносно до виробничого сектору виокремлюють виробничі та невиробничі економічні інтереси.

За стадіями процесу відтворення розрізняють економічні інтереси у сфері виробництва, у сфері розподілу, у сфері обміну, у сфері споживання.

За ступенем узгодженості виокремлюють узгоджені, частково узгоджені та неузгоджені економічні інтереси.

За рівнем управління вирізняють економічні інтереси державні, транснаціональні, великого бізнесу, середнього та малого бізнесу.

Виходячи з аналізу практики реалізації проєктів державно-приватного партнерства були виявлені та систематизовані основні причини неузгодженості інтересів їх учасників:

- 1) конфлікт суспільних та приватних інтересів (наприклад, громади та проєктної організації);
- 2) конфлікт серед груп учасників проєкту (між виконавцями, постачальниками);
- 3) конфлікт між інтересами державного та приватного партнерів у часі (інтересів розвитку та інтересів функціонування, обмеження рентабельності тощо);
- 4) конфлікт через обмеженість ресурсів на всіх рівнях виконання проєкту (часових, матеріальних, людських, фінансових тощо).

Успішність реалізації проєкту державно-приватного партнерства напряму пов'язана з усуненням можливих конфліктів, мінімізацією неузгодженості інтересів на рівні держава (муніципальний орган влади) – проєктна організація; між державним та приватним учасниками партнерства; між учасниками проєкту.



## Висновки

Подальші напрямки досліджень будуть спрямовані на пошук шляхів узгодження інтересів між учасниками проєкту державно-приватного партнерства. Це буде стосуватися відносин між суспільством і проєктною організацією, учасниками всередині проєкту, відносинами між державним та приватним партнером.

## Список літератури

1. База даних інформаційних наук і технологій. URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/economic-interests/77938>
2. Діденко, О. М. Теоретичне дослідження науково-методичних підходів до дослідження сутності поняття економічний інтерес. Демократичне врядування, 2013, 12. URL: <http://195.230.140.114/jspui/bitstream/123456789/7745/1/413pdf.PDF>
3. Malyeyeva O., Lytvynenko D., Kosenko V. Models of Harmonization of Interests and Conflict Resolution of Project Stakeholders. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-2565/paper3.pdf>
4. Базилевич В. Д. Економічна теорія: політекономія. 6-те видання. — К.: Знання-Прес, 2007. — 719 с.
5. Міщук Є.В. Економічні інтереси підприємства та його стейкхолдерів у контексті їх економічної безпеки. Проблеми системного підходу в економіці. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-20>. URL: [http://www.psaejournal.nau.in.ua/journal/2\\_70\\_1\\_2019\\_ukr/20.pdf/](http://www.psaejournal.nau.in.ua/journal/2_70_1_2019_ukr/20.pdf/)
6. Сак Т.В. Економічні інтереси малого підприємництва як об'єкт захисту. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 22. С. 67–71.
7. Ляшенко О.М. Піраміда ефективності взаємоузгодження інтересів як інструмент вимірювання економічної безпеки підприємства. Формування ринкової економіки : збірник наукових праць. Спецвипуск: Економіка підприємства: теорія і практика : в 2 ч. Ч. II. Київ : КНЕУ, 2008. С. 396–401.
8. Кірік А.В., Будник В.А. Узгодження інтересів стейкхолдерів транспортних підприємств. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5945>.
9. Матусевич К. М. Економічний інтерес як чинник і рушійна сила мотивації людських дій // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 4. - С. 38-41. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_4_11).
10. Sobolieva, H. (2023). Theoretically - methodological basis of economic interests and economic development of the region. International Science Journal of Management, Economics & Finance, 2(2), 17–27. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.03> URL: <https://isg-journal.com/filesxs/article/isjmef/vol2/issue2/j.isjmef.20230202.03.pdf>

# AGILE – ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Світлана БОНДАРЕНКО<sup>1</sup>, канд. екон. наук, доц.

<sup>1</sup>Київський національний університет технологій та дизайну

**Ключові слова:** гнучкість, якість, управління якістю, agile, фреймворк, сталий розвиток

## Вступ

У період глобалізаційних потрясінь та нестабільності ринкового середовища актуальними є питання управління якістю бізнес-процесів підприємств як вирішального чинника забезпечення їх конкурентоспроможності. Воєнні дії в Україні зумовили розбалансованість усіх комерційних, логістичних, інвестиційних процесів, призвели до зменшення купівельної спроможності споживачів, що викликає необхідність постійного цілеспрямованого використання гнучкого управління якістю бізнес-процесів підприємства.

Сучасний бізнес робить особливий акцент на важливості мети, бачення та гнучких стратегій для підприємств, якщо вони мають на меті створити цінність для споживачів та забезпечити власний сталий розвиток. Сучасні підприємства мають бути гнучкими серед виникаючих загроз. Це посилює інтерес науковців та практиків до вивчення питань гнучкості в системі управління якістю бізнес-процесів підприємства, зокрема таких як Аппело Юрген [1], Коул Роб [6], Tricker R. [10], Демків І.О. [3], Касич А.О. [5], Халімон Т.М. [7], Шатілова О.В. [8], Шуляр Р.В. [9] та ін.

Незважаючи на достатньо активний інтерес до питань управління якістю в наукових працях вчених та фахівців-практиків проблеми гнучкого управління якістю бізнес-процесів потребують подальшої розробки та розвитку як одні із найважливіших, які вирішальним чином впливають на конкурентоспроможність виробника на ринку.

## Мета роботи

Метою дослідження є розробка теоретичних та методологічних питань, практичних рекомендацій застосування agile-підходу до управління якістю бізнес-процесів на підприємствах легкої промисловості.

## Виклад основного матеріалу дослідження

За міжнародним стандартом ISO 9000:2015 процес (бізнес-процес) – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних робіт, що використовують входи для створення запланованого результату [4]. Сучасне бачення якості бізнес-процесу в контексті сталого розвитку підприємства передбачає його визначення як сукупності властивостей бізнес-процесу, як діяльності, яка на вході використовує ресурси для отримання на виході споживчої цінності, що збалансовано задовольняє вимоги стейкхолдерів за умови ненанесення шкоди довкіллю. Управління якістю бізнес-процесів в контексті реалізації цілей сталого розвитку – скоординовані дії з планування, виконання, контролю, мотивації діяльності щодо якості бізнес-процесу з метою збалансованого задоволення потреб стейкхолдерів та здійснення поставлених цілей в сфері сталого розвитку.

Управління якістю бізнес-процесів як реалізація циклу Е. Демінга PDCA (планування – виконання – контроль - активні дії) повинно бути гнучким. Для забезпечення гнучкості управління якістю бізнес-процесів доцільно використовувати agile-підхід. Слово «agile» у перекладі з англійської мови означає «гнучкий», тобто мова йде про гнучке управління підприємством та його бізнес-процесами. Agile-підхід походить із концепції бережливого виробництва (Lean), і є його удосконаленою версією. На початкових етапах Agile-підхід використовувався до проєктів у сфері ІТ-технологій. Далі стало зрозуміло, що цей підхід можна вдало застосовувати на багатьох суб'єктах економічної діяльності, у тому числі на підприємствах легкої промисловості.

Гнучкість притаманна таким поняттям, як управління, підприємство, бізнес-процеси, стратегії. Під гнучкістю підприємства на думку Демків І.О. мається на увазі здатність

превентивно із найменшими витратами реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, головними серед яких в умовах жорсткої конкуренції необхідно визнати зміни запитів і вимог споживачів [3]. Халімон Т. В. відмічає, що гнучкість можна окреслити не тільки як здатність до модифікації під впливом динаміки середовища, а й як силу створювати свою конкурентоспроможність на основі унікальних здібностей. Гнучкість у системі управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розглядати як здатність реагувати або змінюватися у відповідь на мінливість середовища шляхом створення нових можливостей без надмірних витрат, втрат часу і продуктивності [7]. Гнучке управління якістю бізнес-процесів підприємства – це здатність підприємства оперативного, часто навіть напередження реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ з метою забезпечення високої якості бізнес-процесів і, відповідно, продукції та його сталого розвитку.

Класифікацію видів гнучкості підприємства навела у своїй роботі Шатілова О.В. [8]. За критерієм стабільності поведінки виробничої системи автор виділяє, що гнучкість може бути динамічною та статичною, за критерієм адаптації до потреб ринку виділяється тактична та стратегічна гнучкість. За критерієм спрямованості гнучкість буває технічна, технологічна, організаційна, фінансова, соціальна.

Для ефективного управління підприємством та якістю його бізнес-процесів необхідно правильно оцінювати досягнутий рівень гнучкості. У роботі [3] проведено аналіз та систематизацію методичних підходів до оцінювання гнучкості підприємства за певними ознаками:

- 1) методики оцінювання гнучкості на основі інтегрального показника;
- 2) методики, які об'єднуються баченням гнучкості підприємства з позицій оцінювання їх фінансової гнучкості (або вартості гнучкості) як пріоритетної у загальній системі видів гнучкості;
- 3) методики, основані на побудові мультиплікативних моделей інтегрального показника гнучкості підприємства з виокремленням блоку фінансового забезпечення їх гнучкості;
- 4) оцінювання гнучкості підприємства з позицій бізнес-процесу як єдиного цілого, що забезпечує комплексний аналіз усіх його складових і реалізує новітні управлінські технології, орієнтовані на оптимізацію бізнес-процесів;
- 5) багатofакторне оцінювання гнучкості на основі кореляційно-регресійного аналізу.

Важливим з точки зору забезпечення гнучкого управління якістю бізнес-процесів є впровадження удосконалень на підприємстві. Існують два підходи до удосконалення: проривне, швидке, радикальне удосконалення – реінжиніринг, та невеликі постійні удосконалення невеликими кроками, зміни на краще – кайдзен. На сьогоднішній день доцільно використовувати фреймворки agile-підходу для забезпечення гнучкості управління якістю бізнес-процесів на підприємствах. На наш погляд, на підприємствах легкої промисловості найбільш доцільно використовувати фреймворки, які наведено на рис. 1.

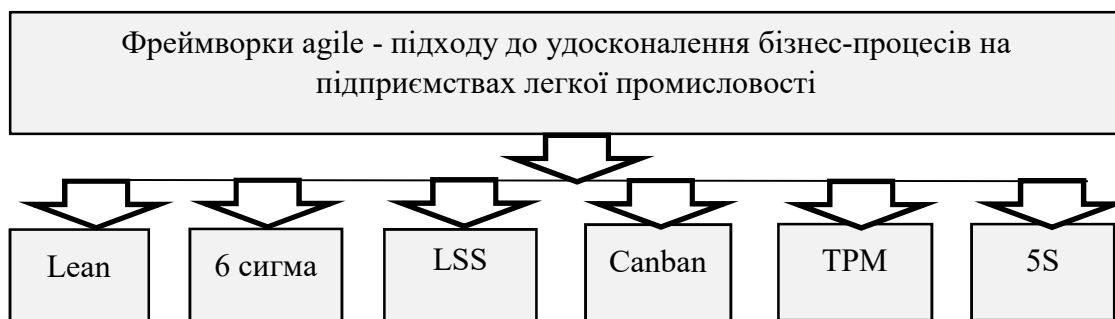


Рисунок 1 - Фреймворки agile-підходу до удосконалення бізнес-процесів підприємств легкої промисловості Джерело: розроблено автором

Lean – бережливе виробництво – концентрування виробника на діях, які формують цінність – корисність продукції для споживача, боротьба із марнотратством всіх видів ресурсів.

6 сигма (Six Sigma) – управлінський підхід, який полягає у зниженні варіабельності процесів і стабілізації характеристик продукції. Показник допуску на деяку важливу характеристику продукції повинен мати природний розкид у процесі виробництва продукції в таких стійких межах, щоб він укладався в погоджені межі допуску 12 разів, що і складає « $\pm 6\sigma$ ».

LSS – Lean Six Sigma – поєднання управлінської технології Six Sigma та виробничої системи бережливого виробництва для зменшення варіабельності процесів та економії всіх видів ресурсів.

Canban - виробнича система, побудована по методу «точно вчасно» передбачає гнучку перебудову виробництва при зміні попиту.

Основною метою TPM є самостійне обслуговування устаткування операторами. скорочення часу простою устаткування, що дозволяє понизити витрати на утримання устаткування, скоротити терміни пуско-налагоджувальних робіт, підвищити продуктивність праці працівників. Система упорядкування 5S – система, в основі якої знаходиться наведення чистоти і порядку на усіх робочих місцях як у виробничих підрозділах, так і в офісах, результатом чого повинні стати підвищення продуктивності, якості праці працівників та дисципліни в трудовому колективі.

### **Висновки**

Гнучке управління якістю бізнес-процесів підприємства розглядається як здатність підприємства оперативнo, часто навіть на упередження реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ з метою забезпечення високої якості бізнес-процесів і продукції та його сталого розвитку. Для забезпечення гнучкості управління якістю бізнес-процесів на підприємствах доцільно використовувати agile-підхід. Виокремлено основні фреймворки agile-підходу на підприємствах легкої промисловості, зокрема бережливе виробництво, концепція 6 сигма, Lean Six Sigma, Canban, TPM, 5S.

### **Список літератури**

1. Апелло Юрген Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків : Видавництво «Ранок» : Фабула, 2019. 432 с.
2. Бондаренко С.М. Оцінка якості бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 68. С. 84-88. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68\\_2022/16.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/16.pdf)
3. Демків І.О. Методичні підходи до оцінювання гнучкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економічний аналіз*. 2015. Том 21. № 2. С. 55-62.
4. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015 IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.
5. Касич А.О. Розвиток інвестиційно-інноваційних процесів в Україні: джерела, оцінка, перспективи. Кременчук : ТОВ «Кременчуцька міська друкарня, 2008. 334 с.
6. Коул Роб, Скотчер Едвард Блискучий Agile : практичний посібник для проєкт-менеджерів із використання Agile, Scrum, Kanban. Харків : Видавництво «Ранок» : Фабула, 2020. 192 с.
7. Халімон Т.М. Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 74-80.
8. Шатілова О. В. Стратегічна гнучкість підприємства: сутність категорії та підходи до класифікації.
9. Шуляр Р.В. Механізми гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Випуск № 5 (67). С. 145-150.
10. Tricker R. (2020) Quality management systems. A Practical Guide to Standards implementation. Routledge. Taylor and Francis Group. London and New York. 259 p.

# НАУКОВО-ВИРОБНИЧІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАНЬ

Юлія БОНДАР<sup>1</sup>, канд.екон.наук, доцент, Станіслав ГРИГОРАШ<sup>2</sup>, аспірант

<sup>1</sup>Льотна академія Національного авіаційного університету (Україна)

<sup>2</sup>Центральноукраїнський національний технічний університет (Україна)

**Ключові слова:** управлінські технології, корпоративні об'єднання, підприємство, технології управління, інформаційні технології

## Вступ

Останніми роками все більшу увагу науковців і практиків привертає активізація інтеграційних процесів економічного підприємницького сектору, що значною мірою залежить від масштабів процесу глобалізації системи міжнародних економічних відносин. Інтеграція акціонерних товариств є складним і тривалим процесом, і на її розвиток впливає багато внутрішніх і зовнішніх факторів бізнес-середовища. У результаті реалізації цього процесу можна створити об'єднання компаній, яке є більш ефективним, стабільним і прибутковим, ніж окремі акціонерні товариства, які об'єднуються окремо. Запорукою досягнення цієї мети є раціональний та обґрунтований відбір потенційних учасників корпоративних інтеграційних об'єднань на основі прогнозів та оцінок результатів їх діяльності. Визначення партнерів охоплює всі функціональні сфери учасників інтеграційного процесу, особливо процес планування.

Проблема розвитку та визнання того, що новітні технології є важливим джерелом конкурентних переваг, є першим кроком у їх придбанні. Проте питання використання технології управління діяльністю на промислових підприємствах неможливо вирішити без з'ясування сутності та змісту технології управління, що зумовлює актуальність проблеми.

**Метою дослідження** є вивчення проблем щодо вибору технології управління та менеджменту корпоративних інтеграційних об'єднань.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Умови функціонування сучасних підприємств призвели до фундаментальних змін у бізнес-моделях. Зміни в корпоративній діяльності торкаються всіх елементів системи управління, та впроваджувати управлінські інновації об'єктивно необхідно, щоб компанії могли швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Основною особливістю управління підприємством у сучасних умовах є те, що ефективна система управління є системою, яка забезпечує швидку адаптацію підприємства до змін у бізнес-середовищі, максимально враховуючи та задовольняючи вимоги працівників, потреби потенційних споживачів. Прибуток слід розглядати лише як результат ефективного функціонування таких систем управління.

Фахівці відзначають, що для більшості підприємств головною метою функціонування є виживання, а не впровадження нових технологій управління, оскільки сучасний етап розвитку вітчизняної економіки характеризується посткризовими явищами та низькими економічними показниками. Проте навіть за умов високоефективної діяльності та наявності обґрунтованих потреб і можливостей щодо використання управлінських технологій, керівництво компаній стикається з низкою проблем. Керівники промислових підприємств в першу чергу зустрічаються з проблемою вибору необхідної технології управління діяльністю підприємства, яка б максимально відповідала потребам сучасності, дозволяла досягати поставлених цілей і контролювати всі сфери діяльності підприємства, давала змогу швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі та приймати обґрунтовані управлінські рішення. З практичної точки зору використанню сучасних технологій управління промисловими підприємствами перешкоджає низка проблем, пов'язаних з [1, 2]:

- 1) небажанням керівництва й власників підприємств втягувати всю організацію у тривалі й складні процеси організаційних й управлінських змін;
- 2) пасивністю керівництва й персоналу підприємства при впровадженні змін і завищені очікування ефекту від залучення зовнішніх консультантів;
- 3) відсутністю систематизованої внутрішньої нормативної бази управління, що викликає недостачу інформації про витрати, відсутність багатьох необхідних для планування нормативів або застосування застарілих;
- 4) завищеними очікуваннями щодо швидкості та ефективності впровадження нових управлінських технологій, корпоративних інформаційних систем;
- 5) відсутністю висококваліфікованих міждисциплінарних фахівців, які володіють знаннями з економіки, менеджменту й інформаційних технологій;
- 6) небажанням витратити кошти на підвищення кваліфікації персоналу й оплату висококваліфікованих фахівців, які безпосередньо не впливають на продажі.

Існують також проблеми й суто теоретичного характеру. Аналіз праць, присвячених проблемам управлінських технологій зокрема вчених: Гуцалюк О.М. [2], Воронкової А.Е. та ін.[4], Пилипенко А.А. та ін. [5] Рамазанова С.К. [6], показали, що найбільше уваги у наукових розробках приділено:

1. інформаційним технологіям управління, що пояснюється тотальною інформатизацією не тільки економіки, а й усіх сфер суспільства;
2. технологіям управління не діяльністю підприємства в цілому, а окремою сферою: матеріальними потоками, фінансами підприємства, персоналом тощо;
3. деталізації окремої управлінської технології, яка пропонується для вирішення окремих поточних питань, але вибір якої не обґрунтовується.

Питання вибору технології управління діяльністю промислового підприємства неможливо вирішити без визначення сутності та змісту управлінської технології, без наявності класифікованої за різними ознаками сукупності сучасних управлінських технологій, без формування критеріїв та алгоритму вибору технології. Все це складає сукупність теоретико-методичних проблем використання технологій управління.

Таблиця 1. Сукупність науково-практичних проблем вибору і використання промисловими підприємствами управлінських технологій

Етапи процесу вибору	Теоретико-методичні проблеми	Практичні проблеми
1	2	3
Визначення предмету вибору	Визначення сутності поняття «технологія управління»	Визнання керівництвом і власниками підприємства необхідності використання сучасних технологій управління
Формування альтернатив вибору	Класифікація технологій управління діяльністю підприємства	Залучення консультантів або пошук висококваліфікованих спеціалістів з менеджменту
Формування критеріїв бажаної альтернативи	Визначення ключових характеристик ефективної технології управління діяльністю підприємства	Формування мети, завдань, які має вирішити впроваджена в майбутньому управлінська технологія
Надання переваги альтернативі, що найбільше відповідає критеріям вибору	Формування методичних підходів до вибору з-поміж сукупності технологій управління найбільш ефективної	Підготовка і адаптація персоналу до структурних змін на підприємстві, до необхідності навчатися та підвищувати кваліфікацію

Джерело: Складено авторами на основі [2,5]

Метою технології управління є спрощення процесу управління та наповнення його етапів методами та інструментами. Відмінність концепції технології від концепції процесу полягає в тому, що технологія формується свідомо, а процес може відображати природний процес подій, тобто процес управління може існувати та здійснюватися без допомоги певної технології, але ефективність його буде значно нижчою, оскільки історичний досвід довів, що перспективи розвитку суспільства та його різноманітних ланок значною мірою залежать від рівня розвитку та володіння технологіями соціального, економічного та організаційного управління.

У зв'язку із викладеним вище, необхідно визначити та систематизувати проблеми, які перешкоджають промисловим підприємствам України використовувати сучасні управлінські технології. Систематизований перелік перешкод використанню управлінських технологій представлений в табл. 1.

Перелічені теоретико-практичні проблеми (табл. 1.) використання управлінських технологій мають вирішуватись цілеспрямовано та комплексно, тобто поступово у логічному взаємозв'язку та з урахуванням специфіки сфери діяльності підприємства, з урахуванням регіональних особливостей ринків праці та ринку збуту продукції, після ретельного вивчення та аналізу передового вітчизняного та зарубіжного досвіду.

### **Висновки**

Таким чином, корпоративне управління підприємством є реляційною системою, яка визначає правила і процедури реалізації управлінських рішень та процедур контролю, пов'язаних з діяльністю підприємства, а також розподіл прав і відповідальності між підрозділами відповідно до положень підприємства. Його ефективність полягає у підвищенні конкурентоспроможності та прибутковості бізнесу шляхом забезпечення впливу та збалансованості учасників корпоративних відносин, фінансової прозорості та впровадження ефективних правил управління та належного фінансового контролю.

### **Список літератури**

1. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. *Науковий журнал «Інтелект XXI»*. 2018. № 4. С. 40-44.
2. Гуцалюк О.М. Вивчення організаційно-економічних форм утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2020. № 16 (44). С. 34-38.
3. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Попов О.Є. Формування інвестиційної привабливості та забезпечення економічної ефективності корпоративних підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 41-51.
4. Корпорація: управління та культура: моногр. / А.Е. Воронкова, Е.Н. Коренев, І.В. Мажура, М.М. Баб'як. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
5. Пилипенко А.А., Попов О.Є., Острініна О.П. Стратегічний контролінг в адаптивному управлінні витратами інтегрованих корпоративних об'єднань підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1 (259). С. 15-27
6. Рамазанов С.К. Проблема сталого розвитку й інтегральна модель еколого-економічного управління в умовах глобальних криз. *Економіка розвитку*. 2016. № 2. С. 63-72

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАХОДИ З АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ

Тетяна ВЕЙДЕР<sup>1</sup>, к.н.держ.управління ст. викладач, Діана МАТЮШЕНКО<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» (Україна)

**Ключові слова:** бізнес-процеси, адаптація, управління, заходи, організація

## Вступ

Актуальність теми. Область управління бізнес-процесами (УБП) зазнала значних змін із впровадженням нових технологій та методологій. Однією з таких подій є впровадження адаптивного управління процесами (АУБП), яке набуло популярності в останні роки завдяки своїй здатності організацій швидко реагувати на мінливе бізнес-середовище.

## Мета роботи

Метою роботи є виокремлення основних організаційно-управлінських заходів з адаптації бізнесу з точки зору наслідків їх використання в управлінні та визначення відмінностей від традиційних заходів УБП.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Адаптивне управління бізнес-процесами (АУБП) — це відносно новий підхід до управління бізнес-процесами (УБП), який набув застосування завдяки своїй здатності трансформувати діяльність організацій до мінливостей бізнес-середовища [6].

Традиційне УБП спирається на заздалегідь визначені робочі процеси та процеси, які важко швидко змінити. Це може призвести до жорстких та негнучких процесів, що негативно вплине на потреби бізнесу. АУБП, з іншого боку, наголошує на гнучкості та оперативності в управлінні бізнес-процесами, дозволяючи організаціям оперативно вносити корективи в режимі реального часу для задоволення організаційних бізнес-вимог. Однією з ключових особливостей АУБП є здатність адаптуватися до обставин з урахуванням можливих ризиків. АУБП дозволяє організаціям коригувати свої процеси у режимі реального часу у відповідь на нові можливості, загрози чи ринкові умови, що надає їм конкурентну перевагу. Адаптивність досягається за допомогою динамічного моделювання процесів, що дозволяє оперативно впливати на процеси без необхідності трудомісткого перепроєктування. Прийнявши АУБП, організації можуть стати більш гнучкими і здатними краще реагувати на змінні вимоги нішового ринку та існуючих/потенційних клієнтів. АУБП дозволяє бізнесу диференціюватися, завойовувати авторитет і свою частку ринку, приєднуючись до певної групи клієнтів [5].

Ще однією важливою особливістю АУБП є його орієнтація на співпрацю та спілкування. АУБП наголошує на важливості міжфункціонального співробітництва, що дозволяє командам ефективніше працювати разом для досягнення спільних цілей. Заохочуючи спілкування та співробітництво між командами та відділами, АУБП може допомогти зруйнувати організаційну розрізненість та сприяти більш згуртованому та інтегрованому підходу до управління процесами.

АУБП потребує постійного вдосконалення: відстежуючи та аналізуючи ефективність процесів, організації можуть визначати галузі для покращення та вносити поетапні зміни для оптимізації своїх процесів з часом. Такий інтерактивний підхід до вдосконалення процесів дозволяє організаціям досягти більш високого рівня ефективності, результативності та гнучкості й може призвести до значного покращення продуктивності організації.

Розглянемо основні організаційно-управлінські заходи з адаптації бізнесу:

1. Реструктуризація та реорганізація. «Реструктуризація» означає повну зміну структури. Вона базується на довгострокових цілях, основні та суттєві зміни вносяться до всієї структури. «Реорганізація» стосується невеликих, але важливих змін з метою покращення оперативної діяльності і може включати зміну структури або власності компанії шляхом злиття або консолідації, поглинання, передачі, рекапіталізації, зміни назви або зміни в керівництві [3]. Підґрунтям для проведення реструктуризації і реорганізації підприємств є нормативно-правова база держави [7].



2. Реінжиніринг бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів — це радикальне перепроєктування процесів бізнесу для досягнення максимального покращення продуктивності, тривалості циклу, якості послуг. Мета реінжинірингу - відкинути все неефективне і концентруватися на тому, як зробити те ж саме найкращим чином, отримуючи цінність для кінцевого споживача.

3. Диверсифікація підприємства. Це бізнес-стратегія, направлена на виробництво та продаж нової лінійки продуктів або продуктового підрозділу, служби або підрозділу послуг, які включають однакові або зовсім інші набори знань, навичок, обладнання, тощо, які зазвичай здійснюються для забезпечення виживання або зростання і розширення. Іншими словами - основна суть такого процесу полягає у розвитку декількох незалежних або обслуговуючих виробництв, розробці нових видів товарів, робіт, послуг, що надає перевагу перерозподілу використання ресурсів бізнесу [1].

4. Аутсорсинг та аутстафінг. Аутсорсинг і аутстафінг — це два види взаємин компанії з співробітниками, які виходять за межі її основного робочого штату, але виконують важливі функції в забезпеченні бізнес-процесів. Різниця між ними полягає у тому, що аутсорсинг передбачає передачу виробничих функцій і завдань бізнесу сторонній організації-аутсорсеру як підряднику, який виконує поставлену задачу власними або залученими співробітниками.

Аутстафінг – це різновид оренди персоналу, надання співробітників для роботи на підприємстві і виконання поточних завдань на певний період.

До переваг таких методів можна віднести делегування та оптимізацію штату.

5. Впровадження систем управління якістю. Це скоординований набір цінностей і процесів, які реалізує організація, щоб забезпечити відповідність стандартам, які вимагають її клієнти та будь-які ключові зацікавлені сторони. Повністю працездатна система управління якістю допоможе організації досягти ключових операційних цілей і продемонструвати всім зацікавленим сторонам, що вона досягла цих цілей. Це дасть змогу побачити, що компанія постійно виконує вимоги клієнтів, послідовно керує внутрішніми та зовнішніми ризиками, покликана забезпечувати якість продукції і послуг підприємства і "настроїти" якість на очікувану споживачами (замовників).

6. Організація ефективної маркетингової діяльності. Маркетингова діяльність — це методи, які компанії використовують для продажу та просування своїх продуктів чи послуг серед постійних і нових клієнтів. Організація ефективності цієї діяльності є важливою для адаптації підприємства до будь-яких умов.

7. Кластеризація. Кластеризація — це статистична процедура, задача якої полягає в розбитті вибірки об'єктів на підмножини, що не перетинаються і називаються кластерами. Мета процесу кластеризації полягає в тому, щоб розділити групи зі схожими ознаками та розподілити їх у кластери для подальшого опрацювання.

8. Формування інформаційної інфраструктури. Це інформаційний процес, який ініціюється та відбувається під впливом зовнішніх факторів, серед яких найважливішим є позитивний клієнтський досвід. Формування інформаційної інфраструктури допомагає менеджерам інформаційної служби контролювати всі ресурси, розставляти пріоритети, дозволяє знайти швидко ходи, що доводять переваги технології і знаходять визнання у спеціалістів по бізнесу, координує план розвитку внутрішніх інформаційних технологій задачами конкретного бізнесу.

9. Забезпечення економічної безпеки бізнесу.

Економічна безпека підприємства – це стан господарського суб'єкта, при якому він при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів домагається запобігання, посилення захисту від існуючих небезпек і загроз чи інших непередбачених обставин та забезпечує досягнення економічних цілей бізнесу в умовах конкуренції і господарського ризику [2].

Економічна безпека підприємства сприяє найефективнішому використанню ресурсів, які забезпечують стабільне функціонування підприємства, організації. До ресурсів забезпечення надійного існування і прогресивного розвитку бізнесу відносяться: персонал підприємства,

матеріальні та інтелектуальні (інформаційні), інші ресурси. У цілому економічна безпека підприємства передбачає:

- 1) високу фінансову ефективність, незалежність і стійкість роботи підприємства;
- 2) розвиненість і конкурентоспроможність технологічної бази підприємства;
- 3) високий рівень організації управління підприємством;
- 4) жорсткий кадровий відбір;
- 5) забезпечення відповідності екологічним стандартам;
- 6) ефективний механізм правового регулювання всіх напрямків діяльності підприємства;
- 7) забезпечення інформаційної безпеки роботи підприємства;
- 8) гарантії безпеки працівників підприємства, а також збереження їх майна та професійних інтересів [4].

10. Розвиток інноваційної культури. Культура інновацій — це тип робочого середовища, який заохочує творчість і нові ідеї. Створення культури інновацій може допомогти удосконаленню робочих місць, сприяти появі нових ідей, покращити продукти, які пропонує компанія, та підвищити задоволеність працівників. Це можна зробити таким чином: створити безпечне середовище, яке цінує кадрові голоси, саме це є відмінною рисою провідних компаній; створити енергію, дякуючи всім, культивувати різноманітні взаємодії, інвестувати в розвиток кожного, демократизувати процес генерації ідей, надихати всіх цілеспрямовано.

11. Розвиток ділової репутації, іміджу компанії. Імідж компанії будується на основі досвіду роботи з брендом. Це суміш асоціацій споживачів з брендом, а також свідоме створення корпоративного іміджу компанії. Так само, як особистість людини відрізняє нас від інших, бренд дозволяє підкреслити унікальність компанії. Намагаючись покращити репутацію підприємства, треба починати із внутрішньої організації. Один із способів отримати позитивне сприйняття компанії — це визначити внутрішні фактори, на які можна впливати, наприклад, задоволеність працівників, корпоративна культура, якість продукції та обслуговування клієнтів.

12. Гнучкість організаційної структури управління. Гнучкі або неформальні організаційні структури виникають, коли співробітники виявляють, що один співробітник є кращим лідером, ніж інші, або коли група співробітників збирається разом і надихає на розвиток нових, творчих ідей для виконання бізнес-завдань.

Розглянувши основні організаційно-управлінські заходи з адаптації бізнесу, можливо сказати, що адаптивне управління бізнес-процесами - це методологія, яка підкреслює гнучкість та оперативність управління бізнес-процесами. АУБП має низку переваг для організацій, які застосовують цей підхід. Деякі з ключових переваг адаптивного управління процесами включають:

Підвищена гнучкість: АУБП дозволяє організаціям бути більш гнучкими та оперативно реагувати на мінливе бізнес-середовище. Маючи можливість коригувати свої процеси в режимі реального часу, організації можуть реагувати на нові можливості, загрози або ринкові умови.

Підвищення ефективності: АУБП передбачає безперервний моніторинг та аналіз продуктивності процесів, що дозволяє організаціям визначати області для покращення та оптимізувати свої процеси для досягнення максимальної ефективності.

Вища якість. Автоматизуючи рутинні завдання та знижуючи ризик помилок, АУБП може призвести до підвищення якості результатів та послуг.

Підвищення задоволеності клієнтів. АУБП дозволяє організаціям краще реагувати на потреби своїх клієнтів, що може призвести до вищого рівня задоволеності клієнтів.

Економія витрат: АУБП може допомогти організаціям скоротити витрати за рахунок оптимізації процесів та усунення неефективності.

Поліпшення співробітництва: АУБП наголошує на важливості міжфункціонального співробітництва, що дозволяє командам ефективніше працювати разом для досягнення спільних цілей. Це може призвести до покращення спілкування, мотивованості, командної

роботи та морального духу. Конкурентна перевага. Будучи більш гнучкими, ефективними та орієнтованими на клієнта, організації, що впроваджують АУБП, можуть отримати конкурентну перевагу на своїх ринках.

Адаптивне управління процесами підкреслює гнучкість, оперативність та постійне вдосконалення, тоді як традиційне управління процесами має тенденцію бути більш жорстким та статичним, з упором на стандартизацію та контроль.

Адаптивне управління процесами спирається на низку технологій, включаючи автоматизацію процесів, аналіз даних, штучний інтелект та інноваційність. Ці технології дозволяють організаціям збирати, аналізувати та обробляти дані процесів у режимі реального часу. Організації розпочинають з визначення своїх ключових бізнес-процесів та оцінки їх поточної ефективності. Потім вони можуть використовувати цю інформацію для розробки плану впровадження адаптивного управління процесами, приділяючи особливу увагу областям, де можна досягти значних поліпшень з урахуванням розвитку культури постійного вдосконалення та співробітництва для підтримки впровадження АУБП.

### **Висновки**

Оскільки організації стикаються зі зростаючим тиском необхідності бути більш гнучкими, ефективними та орієнтованими на клієнтів, адаптивне управління бізнес-процесами пропонує методологію, яка в змозі вирішити проблеми управління. Зростання впровадження цифрових технологій і доступність даних, ще більше розширяють можливості АУБП у майбутньому.

Область застосування АУБП також масштабується у широкому спектрі галузей та секторів, включаючи охорону здоров'я, фінанси, виробництво та багато іншого.

Застосування організаційно-управлінських заходів допоможе зробити роботу бізнесу більш ефективною та продуктивною, поліпшити рентабельність, зберегти стабільність, не тільки швидко реагувати на будь-які зміни, а й передбачати їх.

Адаптивне управління бізнес-процесами продовжує розвиватися, і, ймовірно, стане дедалі важливішою методологією для організацій, які прагнуть оптимізувати свої процеси, підвищити продуктивність та отримати конкурентну перевагу на своїх ринках.

### **Список літератури**

1. Брінь П.В. Диверсифікація господарської діяльності підприємств [Текст] / П.В. Брінь, Л.О. Переходова // Вісник НТО "ХПІ". Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. — 2013. — 69 (1042). — С.172—175
2. Донець Л.І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства: Навч. пос. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 240 с.
3. Кундеус О. М., Зарудна Н. Я. Реструктуризація і реорганізація підприємства: правове забезпечення та відображення у системі обліку / О. М., Кундеус, Н. Я. Зарудна // Сталий розвиток економіки — 2017. — № 2 (35). — 235 с. — С. 122—133.
4. Лоханова Н. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку / Н. Лоханова // Економіст. — 2005. — №2. — С. 52 — 56
5. Наумік-Гладка К. Г. Розвиток нішової діяльності на ринку туристичних послуг / К. Г. Наумік-Гладка, М. С. Гізатулліна // Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки. - 2018. - Вип. 141. - С. 45-51. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm\\_econ\\_2018\\_141\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2018_141_11)
6. «Adaptive control enterprise»/Стец І.І./УДК 658/Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського/Глобальні та національні проблеми економіки с. 303
7. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 / Верховна Рада України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

# СУЧАСНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Оксана ВИСОЧИЛО<sup>1</sup>, ст. викл., Анастасія ЛУКАШЕНКО<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup> Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** якість, менеджмент якості, система менеджменту якості, TQM

## Вступ

Підприємство, яке є конкурентоспроможним на ринку та має стійке й непохитне положення приділяє максимум зусиль багатьом факторам, але один елемент, який є основоположним до успіху – це якість товарів або послуг. Споживачі завжди хочуть отримувати товари або послуги з високим рівнем якості. Підприємства, які це забезпечують – задовольняють потреби споживачів, цим же збільшують свої конкурентні переваги. Система менеджменту якості на підприємстві є шляхом досягнення найліпшої якості товарів або послуг.

## Мета роботи

Метою написання статті є дослідження сучасної системи менеджменту якості на підприємстві.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Якість – це комбінований термін, що характеризує наявність ефективності діяльності підприємства або її відсутність за всіма її підрозділами.

Менеджмент якості на підприємстві є одним з найважливіших аспектів його розвитку для досягнення конкурентоспроможності на ринку. Менеджмент якості – це управління діяльністю підприємства, яка стосується якості товарів або послуг організації.

Основною метою менеджменту якості на підприємстві є надання споживачам якісних товарів або послуг.

Менеджмент якості відбувається як безперервний вплив на виробництво товарів або послуг на підприємстві, який здійснюється за допомогою дотримання послідовності функцій для досягнення максимальної якості (рис. 1).

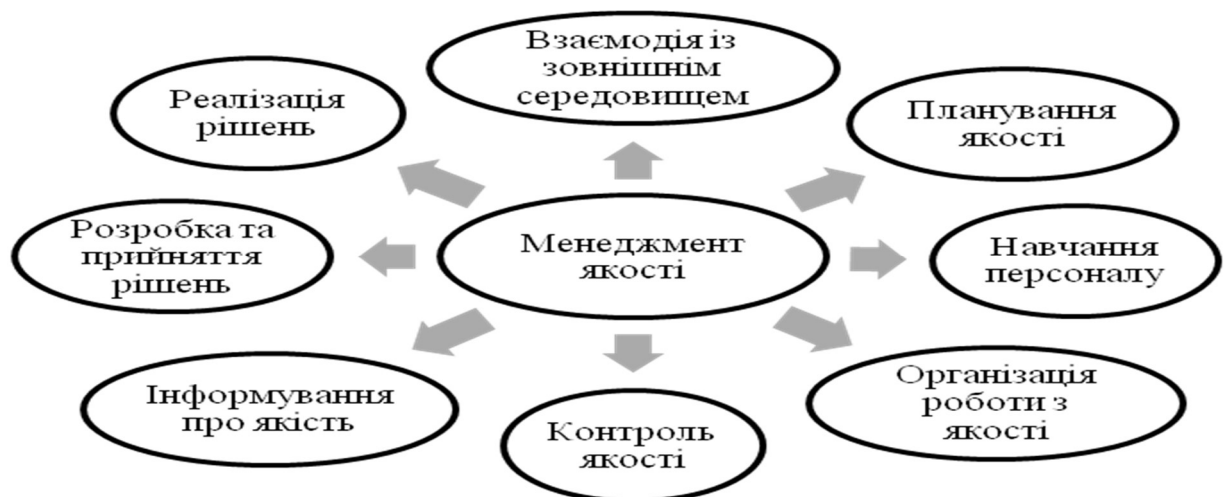


Рисунок 1 - Функції менеджменту якості

Джерело [1]

Головною задачею менеджменту якості є вдосконалення та збільшення переваг підприємства шляхом покращення якості товарів або послуг.

Система менеджменту якості – це сукупність елементів, які взаємодіють між собою для встановлення політики та організації, щоб досягти найвищої якості товарів та послуг.

Введення системи менеджменту якості на підприємстві можливе за допомогою сучасної теорії TQM (Total Quality Management), загального управління якістю.

TQM – це метод управління організацією, який направлений на якість для досягнення покращення діяльності та результатів підприємства шляхом задоволення потреб споживачів. Метою TQM є постійне забезпечення зростання якості товарів або послуг для конкурентоспроможності підприємства. Задачі TQM:

- постійне удосконалення якості товарів або послуг;
- передбачення проблем і їх причини;
- робота всіх працівників над діяльністю щодо покращення якості;
- систематичний контроль і оцінка діяльності щодо покращення якості.

Методичні засоби TQM:

- основи загального менеджменту;
- теорія міжособистісних взаємин особистості;
- методи збору даних;
- способи статистичної обробки даних.

Основною відмінністю між звичайним управлінням та TQM полягає в наступному. У звичайному управлінні досягнення довгострокового успіху є кінцевим результатом діяльності. Тобто немає безперервного моніторингу потреб споживачів, постійного вдосконалення якості товарів або послуг та спеціальної документації. Тоді як досягнення довгострокового успіху в TQM є предметом управлінського впливу [2]. Для досягнення мети формується діяльність, яка буде направлена на поліпшення якості, група спеціалістів, яка буде відповідати за всі кроки цього процесу, а також це все документально підтверджується.

При введенні системи менеджменту якості на підприємстві починаються зміни. При постійному дослідженні потреб споживачів і при їх виявленні змінюються характеристики товарів або послуг, тобто відбуваються зміни на виробництві. Обов'язково змінюється якість процесів, які прирівнюють до якості, так званих, 5М [3]:

1. Men — люди (мотивація, кваліфікація, навчання, колектив).
2. Machine — машини (обладнання, інструменти).
3. Material — матеріали (сировина, деталі, напівфабрикати, комплектувальні вироби).
4. Method — метод (системи організації, стиль керівництва, технологія).
5. Mileu — середовище (умови для праці).

Персонал є невід'ємною частиною будь-якого процесу на підприємстві, тому і тут він є важливою складовою системи менеджменту якості. Постійно необхідно підвищувати кваліфікацію працівників організації.

Крім задоволення потреб споживачів та безперервного дослідження ринку також є важливим задоволення запитів співробітників, підвищення продуктивності праці тощо.

Суть системи менеджменту якості – це постійне поліпшення якості до ідеалу. Але в деяких випадках при аналізуванні всіх дій це є неможливо, але не потрібно зупинятися на досягнутих цілях, а продовжувати прагнути кращого.

**Висновки.** Якість відіграє важливу роль в усіх підрозділах і напрямках підприємства - безпосередньо в самому виробництві товарів або послуг, фінансовому відділі, маркетингу, організаційній структурі тощо. Сучасна система менеджменту якості на підприємстві сприяє розвитку організації і задоволенню потреб споживачів як поточних, так і майбутніх. Щоб існувати на сучасному ринку в суворому конкурентному середовищі необхідно постійно вдосконалювати якість виробництва й самої продукції.

### Список літератури

1. Тарасова О.В., Левицька О.В. Сучасні концепції управління якістю продукції. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/19494/05-Tarasova.pdf>.
2. Русавська, В., & Таран, М. (2021). Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю. *Економіка та суспільство*, №31, 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-39>
3. Грибик І. Смолінська Н. Аналіз етапів та еволюція інструментів менеджменту якості: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Наукові перспективи*, № 2(20), (2022). С.. 239-252.

# ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА<sup>1</sup>, канд.екон.наук, доц., Олексій ЧЕРНИХ<sup>1</sup>, аспірант

<sup>1</sup>Полтавський державний аграрний університет (Україна)

**Ключові слова:** адаптивне управління, розвиток підприємства, підприємства агропродовольчої сфери

## Вступ

Динамічні зміни зовнішнього середовища ускладнюють управління змінами будь-якого підприємства, зокрема агропродовольчої сфери. Для ефективного сприйняття сигнаторики імпульсів мають бути не тільки адекватні компетентності відповідних спеціалістів, а й налаштована вся система управління, яку слід вважати в даному випадку адаптивною.

## Мета роботи

Дослідити особливості адаптивного управління розвитком сучасних підприємств агропродовольчої сфери.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Термін «адаптація» широко використовується вченими, починаючи з другої половини ХХ ст. без єдиного трактування його змісту. Етимологія терміну «адаптація» походить від латинського *adaptation* – пристосування. На думку Оліферук С. І., «адаптацію можна розглядати як процес змін кількісних і якісних ознак системи, що дозволяє їй досягти оптимального або в критичних умовах граничного стану функціонування в мінливих умовах». Системи, що здатні змінювати свої параметри відповідно до зовнішніх умов – пристосовуватися (самоналаштовуватися) – називають адаптивними, а в основі функціонування адаптивних систем лежить механізм зворотного зв'язку [2]. Дане твердження доцільно застосовувати в умовах сталої економіки, за існування економіки в умовах криз та біфуркацій (наприклад, війни), без адекватної реакції держави, вести мову про самоналаштування для реалізації певних функцій підприємств агропродовольчої сфери недоречно (наприклад, рільництво без розмінування територій).

На сучасному етапі розвитку економіки з урахуванням соціально-економічних і геополітичних змін однією з головних проблем сучасних суб'єктів підприємницької діяльності стає їх успішна адаптація до вимог цифровізації економіки. У даному випадку мова йде не тільки про необхідність формування цифрового капіталу на підприємствах, а, в першу чергу, про здатність виявляти та використовувати нові можливості робочої сили, з одного боку, та засобів виробництва, з іншого, які пропонують цифрові та інформаційно-комунікаційні технології. Це в подальшому буде сприяти створенню рефлексивно-активного середовища взаємодії та координації бізнес-процесів з метою результативної реалізації стратегій розвитку підприємницьких структур в умовах цифровізації економіки України [4]. Дані висновки Уманець Т., Дарієнко О. дають можливість зробити висновки щодо необхідності пропагування адаптивної політики на підприємстві превентивного характеру.

В рамках даної теорії Михайловим А. М., Льїним В. Ю., Коцупатрим М. М., Фурсіною О. В. та Гнатенко І. А. запропоновано формування інституційної та матричної кластеризації в системі інноваційної економіки. Вони стверджують, що ефективність інституційно-матричної кластеризації забезпечується високим ступенем її комунікативності стейкхолдерів. В інноваційному кластері постійно відбувається технологічний, людський, матеріальний та інформаційний обмін із мінливим зовнішнім середовищем. Таке середовище характеризується сукупністю суб'єктів господарювання, з якими постійно відбувається інноваційний, матеріальний та інформаційний обмін.

Головною особливістю інституційно-матричної кластеризації є виникнення синергетичного ефекту і, як наслідок, формування взаємовигідного співробітництва в мережевій системі [2, с. 39]. Тобто автори акцентують увагу на фактично зміну середовища

існування підприємства на адаптивну через не просто адаптивні інструменти, а адаптивні інституції.

Доречним доповненням цього є дослідження Циганової О. С., яка зазначає, що в сучасних швидкоплинних ринкових умовах для виживання і збереження конкурентоспроможності підприємствам потрібне адаптивне управління їхньою господарською діяльністю з урахуванням змін навколишнього середовища, яке більшою мірою орієнтоване не на вирішення наявних проблем, а на використання наявних можливостей та сильних сторін підприємства. З позиції нової економічної парадигми – біономіки – підприємства розглядаються як живі організми, які розвиваються за законами еволюції. Еволюційна економіка, яка є найважливішим підрозділом біономіки, дає змогу зрозуміти, як відбувається процес змін навколишнього середовища, виявити рушійні сили та фактори розвитку, основні тенденції еволюції для більш ефективного управління підприємством і більш точного передбачення результатів змін. Таким чином, розгляд адаптивного управління підприємством із позиції біономіки потребує подальшого розвитку як у теоретичних наукових джерелах, так і на практиці [5, с. 156]. Можемо погодитися з думкою автора, оскільки підприємства агропродовольчої сфери мають і приймають вплив (відповідно, на та від) оточуючого середовища.

У зв'язку з цим, Пугачевська К. і Лисенко Е. роблять висновок, що адаптивне управління можна розглядати як процес прийняття та імплементації управлінських рішень, що забезпечують своєчасну відповідь підприємства і всіх її структурних підрозділів на зміну параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища [3]. При цьому можемо доповнити акценти даних вчених на необхідності саме розвитку адаптивного управління, а не просто адаптивного управління, тобто постійної зміни організаційного дизайну, структури управління, компетентностей менеджерів тощо.

### **Висновки**

Доведено, що за існування економіки в умовах криз та біфуркацій, без адекватної реакції держави, вести мову про самоналаштування для реалізації певних функцій підприємств агропродовольчої сфери недоречно, що демонструє необхідність акцентування уваги на посиленні адаптивних інструментів і розвитку адаптивних інституцій. Визначено необхідність пропагування адаптивної політики превентивного характеру на підприємствах агропродовольчої сфери, зокрема і екоспрямування. Актуалізована необхідність саме розвитку адаптивного управління, а не просто адаптивного управління, тобто постійної зміни організаційного дизайну, структури управління, компетентностей менеджерів тощо.

### **Список літератури**

1. Михайлов А. М., Ільїн В. Ю., Коцупатрий М. М., Фурсіна О. В., Гнатенко І. А. Управління інноваційною економікою в контексті тренду сталого розвитку в рамках моделі інституціонально-матричної кластеризації в умовах адаптивного кадрового менеджменту, діджиталізації агропродовольчої сфери та адаптації до умов пандемії COVID-19. *Економічні горизонти*. 2021. № 2(17). С. 29–40.

2. Оліферук С. І. Адаптивне управління розвитком сільського господарства: сутність та ознаки. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1648> (дата звернення: 08.09.2023).

3. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 158-161.

4. Уманець Т., Дарієнко О. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Том 2. С. 64-70.

5. Циганова О. С. Адаптивне управління підприємством: біономічний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 15, частина 2. С. 152-157.

# АКТУАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗРУШЕНЬ

Ірина ГНАТЕНКО<sup>1</sup>, д-р. екон. наук, Артем АЛЕКСЕЄНКО<sup>1</sup>, аспірант,

Сергій РАБЧУК<sup>1</sup>, аспірант

<sup>1</sup>Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)

**Ключові слова:** інноваційний потенціал, підприємницькі структури, глобалізація, конкурентоспроможність, бізнес-структури, ресурсний підхід, структурний підхід, процесний підхід

## Вступ

У сучасному динамічному середовищі глобалізаційних змін ефективне функціонування, розвиток та управління підприємницькими структурами бізнесу визначаються поточним станом та перспективами подальшого існування й примноження інновацій та їх інноваційного потенціалу. У мінливих умовах сьогодення інновації є базисом та ключовим драйвером пріоритетного розвитку всього суспільного глобального виробництва. Саме тому процес розроблення і впровадження інновацій і окремо інноваційного потенціалу об'єднує управління, науку, економіку і бізнес, техніку і технології [15-20]. Загальноекономічна дефініція інноваційного потенціалу включає різні типи змін, такі як фінансові, організаційні, виробничі, технічні, наукові та маркетингові, які спрямовані на підвищення економічної ефективності підприємницьких структур бізнесу, де головною метою є сталий економічний розвиток, їх зростання та забезпечення конкурентоспроможності. Таким чином, інновації та інноваційний потенціал є складною сферою, де їх розвиток та ефективність можуть бути покращені через подальші дослідження та аналіз [11-18].

## Мета роботи

Визначити та проаналізувати актуальні аспекти інноваційного потенціалу підприємницьких структур бізнесу в умовах глобалізації.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Категорія «інноваційний потенціал» не є цілковито новим в умовах сьогодення. У найбільш широкому розумінні інноваційний потенціал означає наявні можливості, які підприємницькі структури бізнесу можуть використовувати за для отримання бажаного ефекту. Така інтерпретація поняття має глобальний вплив на загальноекономічну та господарську діяльність та інноваційні процеси безпосередньо, що дає підстави імплементувати його за трьома компонентами – існуючих ресурсів, спроможності підприємницьких структур бізнесу як соціоекономічної системи здійснення активної діяльності, а також здатностей кожного окремого працівника колективу щодо ефективного виконання своїх обов'язків і задоволення поставленої мети бізнесу. Так, інноваційний потенціал, на думку багатьох вчених дослідників у цій галузі, визначається взаємодоповнюючою складністю різного роду ресурсів, а саме: інтелектуальних, інформаційних, матеріально-технічних, фінансово-організаційних, управлінсько-кадрових та можливостей інфраструктури щодо їх реалізації [11-20].

Інноваційний потенціал підприємницьких структур бізнесу можна розглядати крізь призму загальноекономічних підходів, де основними є ресурсний, структурний та процесний підходи.

1. Ресурсний підхід – за цим підходом інноваційний потенціал підприємницьких структур бізнесу розглядається як сукупність ресурсів, можливостей і їх комбінації, які інтегровані в бізнес-структурах. Основна ідея полягає в тому, що відповідна комбінація ресурсів і можливостей може призводити до синергетичних ефектів, які сприяють інноваційному розвитку [1; 3; 5; 8].



2. Структурний підхід – визначає інноваційний потенціал підприємницьких структур бізнесу, базуючись на структурних складниках, таких як науково-дослідні, кадрові, інформаційні, матеріально-технічні і фінансові ресурси. [2; 4; 6; 10].

3. Процесний підхід – акцентує увагу на процесах, пов'язаних з розвитком інноваційного потенціалу підприємницьких структур бізнесу. [7; 12; 15; 18; 20].

Залежно від контексту та цілей дослідження, різні підходи мають різну користь. Так, інноваційний потенціал підприємницьких структур бізнесу може розглядатися як комбінація ресурсів, структурних складників і процесів, які спільно сприяють інноваційному розвитку чи сфери діяльності. Окрім цього, підхід може змінюватися від сфери до сфери та в залежності від конкретних дослідницьких завдань [9; 11; 13; 16].

Роль інноваційного потенціалу у сучасному суспільстві є беззаперечно вагомою, оскільки саме інновації визначають успіх багатьох підприємницьких структур бізнесу та національної економіки в цілому. В термінології інноваційного потенціалу розрізняють декілька підходів, але загальною ідеєю є впровадження новаторських ідей, продуктів, процесів або методів, які призводять до покращення ефективності, конкурентоспроможності та створення нових можливостей для підприємницьких структур бізнесу і суспільства в цілому. Інновації сприяють створенню нових ринків, підвищенню якості товарів і послуг, зменшенню витрат, підвищенню конкурентоспроможності та створенню робочих місць. Вони також можуть мати позитивний вплив на збереження природних ресурсів і зниження негативного впливу на довкілля [14; 17;].

У нестабільному зовнішньому середовищі підприємницькі структури бізнесу мають генерувати свої потужності на утримання (забезпечення) конкурентних позицій на всіх типах ринків, при цьому вони повинні постійно перебувати у стані виявлення все більш нових і потужних, ефективних механізмів ведення загальноекономічної й господарської діяльності, відкриття потенційних та наявних резервів збільшення своєї діяльності й розвитку, а також стратегічно розробляти й впроваджувати інноваційні розробки, що нададуть перевагу підприємницьким структурам бізнесу в сучасних глобалізаційних умовах постіндустріальної економічної системи. Це все призводить до постійного відстеження стану своєї ефективної інноваційної активності підприємницьких структур бізнесу і як наслідок забезпечення з подальшим утриманням інноваційної конкурентоспроможності через формування та розвиток інноваційного потенціалу [11; 13; 16; 19]. Також, особливим аспектом при цьому виступає збагачення (максимізація) інноваційного складника в загальному інноваційному потенціалі, який можна вважати головною умовою сталого розвитку підприємницьких структур бізнесу в сучасних динамічних реаліях, що вимагає від них точності та адаптування механізмів, технологій та концепцій в управлінні свої власним інноваційним потенціалом [11-17]. Необхідною умовою формування і розвитку інноваційного потенціалу підприємницьких структур бізнесу є формування та розвиток відповідного інституційного середовища, що стимулює створення, освоєння і використання інновацій. За допомогою комплексного аналізу стану інноваційної діяльності підприємницьких структур бізнесу можна виявити основні зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на реалізацію і розвиток інноваційного потенціалу підприємницьких структур бізнесу [16-20].

Інноваційний потенціал підприємницьких структур бізнесу включає в себе здатність підприємства генерувати, впроваджувати та вдосконалювати інновації, що може бути пов'язано з кадрами, фінансовими ресурсами, дослідженнями і розвитком, а також культурою інновацій в організації. Процес розроблення і впровадження інновацій вимагає ефективного управління, що включає в себе планування, координацію, ресурси, контроль і взаємодію між різними відділами та сферами підприємницьких структур бізнесу. Інноваційний потенціал підприємницьких структур бізнесу є критично важливим драйвером для успішного функціонування та розвитку суспільства в цілому, що продовжує залишатися ключовим елементом в сучасному глобалізаційному світі [16-20].

## Висновки

Таким чином, ми дійшли висновку про те, що актуалізація інноваційного потенціалу підприємницьких структур в умовах глобалізаційних зрушень має розглядатися як сукупність потенціалів, пов'язаних своїм формуванням та синергетичним розвитком через призму створення та забезпечення ефективного процесу функціонування підприємницьких структур бізнесу в поточному та стратегічному періодах, що у свою чергу, вимагають залучення як фінансових, кадрових, технологічних, управлінських, так і інноваційних ресурсів, які використовуються для максимізації синергії реалізації інноваційного потенціалу, і, як кінцевий ефект, – створення системи інновацій/нововведень різного рівня з врахуванням глобалізаційних процесів у світі [1-6]. Отже, інноваційний потенціал підприємницьких структур бізнесу це сукупність можливостей, які має бізнес завдяки своїй структурі і ресурсам для розробки і впровадження новаторських ідей, продуктів або послуг через синергетичний розвиток, тобто коли спільна робота і координація між різними частинами бізнесу призводять до створення більшої вартості, ніж може бути досягнуто окремо. Це може бути досягнуто завдяки спільному використанню ресурсів, знань і можливостей [11-20]. Ефективний процес функціонування підприємницьких структур бізнесу не може існувати без залучення ресурсів інноваційного потенціалу, що вимагає залучення фінансових, людських, технологічних, управлінських і, звісно, інноваційних ресурсів. Ці ресурси допомагають підтримувати та розвивати інновації таким чином, що інноваційний потенціал актуалізується в частині їхньої здатності до співпраці, використання ресурсів та створення синергії для розвитку нових ідей та продуктів [13-19].

## Список літератури

1. Гнатенко, І. А. (2018). Визначення інновацій як інструментарію національного підприємництва. Науковий вісник Одеського національного університету імені П. Мечникова. Серія «Економіка», 23, 38-42.
2. Гнатенко, І. А. (2019). Проблемно-орієнтований підхід до розкриття діалектики інноваційного розвитку підприємництва в національному господарстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, (1), 119-122.
3. Гнатенко, І. А. (2019). Феномен інноваційного підприємництва в національній економіці. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 23 (1), 61–64.
4. Клочан, І. В., Трегубов, О. С., Гнатенко, І. А., & Парохненко, О. С. (2021). Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. Інвестиції: практика та досвід, (17), 5-10.
5. Пузирьова П. В. Інтегровані структури бізнесу та інтегральний потенціал / П. В. Пузирьова // The world of science and innovation : proceedings of X International Scientific and Practical Conference, London, United Kingdom, 5-7 May 2021. – Cognum Publishing House, London, United Kingdom, 2021. – P. 667-672.
6. Ходаківська, О. В., Гнатенко, І. А., Дяченко, Т. О., & Сабій, І. М. (2021). Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. Інвестиції: практика та досвід, (15), 5-11.
7. Kuksa, I. M., Parkhomenko, O. P., Hnatenko, I. A., & Rubezhanska, V. O. (2019). Синергетичний ефект в інноваційних кластерах: сутність та особливості оцінювання. Економічні горизонти, (4 (11)), 4-12.
8. Lozhachevska, O., Navrotska, T., Melnyk, O., Kapinus, L., Zos-Kior, M., & Hnatenko, I. (2021). Management of logistics and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplage em Revista*, 7(3), 315-323.
9. Nevmerzhytska O. Theoretical basis of innovative support of international business / O. Nevmerzhytska, P. Puzyrova // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості :

матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2022 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 52-59.

10. Olshanska O. The strategic innovative development of integrated business models / O. Olshanska, P. Puzyrova // Modern directions of scientific research development : proceedings of VI International scientific and practical conference, Chicago, USA, 24-26 November 2021. – BoScience Publisher, Chicago, USA, 2021. – P. 872-877.

11. Olshanska O. V. The innovative potential of integrated business structures: theoretical and methodological framework for evaluation and implementation = Інноваційний потенціал інтегрованих структур бізнесу: теоретико-методичний базис оцінювання та реалізації [Текст] / O. V. Olshanska, P. V. Puzyrova // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2022. - № 1 (6). - С. 56-66.

12. Olshanska O. V. The innovative potential of integrated business structures: theoretical and methodological framework for evaluation and implementation = Інноваційний потенціал інтегрованих структур бізнесу: теоретико-методичний базис оцінювання та реалізації [Текст] / O. V. Olshanska, P. V. Puzyrova // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2022. - № 1 (6). - С. 56-66.

13. Olshanska O. Financing innovative activities as a factor of ensuring financial and economic security of industrial enterprises in the conditions of continuous development / O. Olshanska, P. Puzyrova // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 11 (246). – С. 42-50.

14. Olshanska O. The mechanism of public financial support for stimulation of innovation in integrated clusters / O. Olshanska, P. Puzyrova // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 10 (245). – С. 32-40.

15. Puzyrova P. The algorithm for constructing a decomposition matrix of innovative risks: the degree of their influence on innovation potential for integrated business structures in dynamic conditions of modern development / P. Puzyrova // Innovations and prospects of world science : proceedings of V International scientific and practical conference, Vancouver, Canada, 29-31 December 2021. – Perfect Publishing, Vancouver, Canada, 2021. – P. 845-852.

16. Puzyrova P. The financial risks of innovative activities of integrated business structures: modern aspects of reduction and neutralization / P. Puzyrova // Modern directions of scientific research development : proceedings of VII International scientific and practical conference, Chicago, USA, 22-24 December 2021. – BoScience Publisher, Chicago, USA, 2021. – P. 715-721.

17. Puzyrova P. The main ways to enhance the development of innovative entrepreneurship in the context of socioeconomic transformations / P. Puzyrova, A. Hrushko // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 10 червня 2022 року. – В 2-х т. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 76-79.

18. Puzyrova P. V. Evaluation of the current state of innovative activities of industrial enterprises of Ukraine in the conditions of sustainable development / P. V. Puzyrova // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 12 (247). – С. 52-60.

19. Puzyrova P. V. The strategy of innovative development: concept, essence and significance for business units in conditions of continuous development / P. V. Puzyrova // Innovations and prospects of world science : proceedings of IV International scientific and practical conference, Vancouver, Canada, 1-3 December 2021. – Perfect Publishing, Vancouver, Canada, 2021. – P. 1060-1066.

20. Shcherbak V. The forecasting the level of development of innovative potential of textile enterprises = Прогнозування рівня розвитку інноваційного потенціалу текстильних підприємств [Текст] / V. Shcherbak, P. Puzyrova // Менеджмент. - 2020. - Вип. 2 (32). - С. 65-83.

# КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: СУЧАСНИЙ АСПЕКТ

Ірина ГНАТЕНКО<sup>1</sup>, д-р.екон.наук, Вероніка ЛЕВЧЕНКО<sup>2</sup>, аспірантка,

Микола ЗЕМЦОВ<sup>2</sup>, аспірант

<sup>1</sup>Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)

<sup>2</sup>Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки (Україна)

**Ключові слова:** розвиток, інноваційне підприємництво, державна підтримка, концепція, впровадження інновацій, реалізація проєктів, конкурентні переваги, конкурентоспроможність

## Вступ

Інноваційне підприємництво – це особливий новаторський процес створення чогось нового, процес господарювання, в основі якого лежить постійний пошук нових можливостей, орієнтація на інновації. Інноваційне підприємництво пов'язане з готовністю підприємця брати на себе весь ризик щодо здійснення нового проєкту або поліпшення існуючого, а також виникає при цьому фінансову, моральну і соціальну відповідальність. У загальному плані інноваційне підприємництво можна визначити як економічний процес, що приводить до створення кращих за своїми властивостями товарів (продукції, послуг) і технологій шляхом практичного використання інновацій (нововведень). Інноваційне підприємництво дійсно полягає в творенні нового і покращенні існуючого через постійний пошук і впровадження інновацій через основні його риси: постійний пошук можливостей – інноваційні підприємці завжди шукають нові можливості та ідеї для створення чогось нового або поліпшення існуючого; орієнтація на інновації – інноваційні підприємці активно використовують інноваційні підходи, технології і методи для досягнення своїх цілей; відповідальність і ризик – інноваційні підприємці готові взяти на себе ризик, пов'язаний з реалізацією нових проєктів, і при цьому несуть фінансову, моральну і соціальну відповідальність перед споживачами, працівниками і суспільством загалом; створення кращих продуктів і технологій – головною метою інноваційного підприємництва є розробка та впровадження нових і покращених продуктів, послуг або технологій, які приводять до покращення життя споживачів і конкурентних переваг на ринку.

Таким чином інноваційне підприємництво грає ключову роль у розвитку економіки, стимулюючи технологічний прогрес, створення нових робочих місць і підвищення якості продукції та послуг [1; 5; 7; 12].

## Мета роботи

Дослідити та проаналізувати теоретичну основу та концептуальний підхід розвитку інноваційного підприємництва в сучасних умовах.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Сучасна концепція розвитку інноваційного підприємництва відображає важливі аспекти сучасного господарювання та економічної стратегії, де ключовими складниками виступають:

– інновації як основа розвитку – інновації та впровадження новітніх технологій є основними факторами розвитку підприємств у сучасних умовах, що дозволяє підприємствам підтримувати конкурентоспроможність та відтворювати свій виробничий цикл;

– роль науково-технічного прогресу – науковий і технічний прогрес є джерелом нових здобутків, які підприємства можуть використовувати для покращення своєї продукції та послуг. Співпраця з науковими установами і дослідницькими центрами може бути корисною для підприємств;

– економічний розвиток та конкурентоспроможність – формування ефективної економічної стратегії є критичним завданням для держави, що дозволяє забезпечити стійкий

розвиток і конкурентоспроможність національної економіки. Захист конкурентного середовища сприяє зростанню інноваційної підприємницької діяльності та сприяє розвитку бізнесу;

– місце України на світовому ринку – Україна, як і будь-яка інша країна, має можливість конкурувати на світовому рівні, де інноваційність і підтримка бізнесу є ключовими факторами для зайняття вагомого місця на світовому ринку;

– роль економічної політики – правильна економічна політика, спрямована на підтримку інновацій та конкурентоспроможності, грає важливу роль у створенні сприятливого середовища для підприємництва [3; 6; 9; 11].

Концепція розвитку інноваційного підприємництва спрямована на розвиток та підтримку таких сфер та галузей національної економіки як: інновації та конкурентоспроможність (інновації є важливим засобом підвищення конкурентоспроможності підприємств та країни в цілому. Впровадження нових технологій та ідей дозволяє створювати унікальні продукти та послуги, які відповідають потребам ринку); залучення інвестицій (інноваційна діяльність може приваблювати інвестиції в економіку країни. Інвестори часто шукають можливості для вкладання коштів у підприємства, які активно впроваджують інновації через великий потенціал для росту та прибутковості); регулююча та інфраструктурна підтримка (нормативно-правове забезпечення, створення сприятливого інвестиційного середовища та економічний стан країни є важливими факторами для розвитку інноваційного підприємництва. Країна повинна мати ефективну інфраструктуру для підтримки інноваційних підприємств); адаптація до нових технологій та технічних досягнень (економічний розвиток країни пов'язаний із її здатністю адаптуватися до нових технологій та інновацій. Навіть підприємства, які успішно діють зараз, повинні бути готовими до змін і впровадження нових рішень, щоб зберегти свою конкурентоспроможність); роль держави (державна держава може відігравати важливу роль у сприянні інноваційній діяльності через розробку політики, надання фінансової підтримки та створення умов для розвитку інноваційного середовища) [2; 4; 8; 10; 13].

### **Висновки**

З викладеного можна зробити висновок, що інноваційне підприємництво дійсно є важливим інструментом для розвитку економіки України, і для його стимулювання потрібні державні ініціативи та заходи, а саме: податкові та неподаткові стимули – введення податкових та неподаткових стимулів може значно збільшити привабливість інноваційного підприємництва; нормативно-правова база – покращення нормативно-правової бази є важливим аспектом для забезпечення правової стабільності та захисту прав інноваційних підприємців в Україні; державний реєстр науково-технічних досліджень та розробок – сприяння підвищенню доступності інформації для суб'єктів господарювання і підтримка партнерства між науковими установами та бізнесом; розвиток інфраструктури – створення індустріальних парків та інноваційних містечок може сприяти збільшенню співпраці між інноваційними підприємствами і створенню сприятливого середовища для їх розвитку; залучення зарубіжного досвіду – важливо вивчити і використовувати зарубіжний досвід в галузі інноваційного підприємництва, адаптувати його до умов України, враховуючи особливості національної економіки.

Отже, державна підтримка інноваційного підприємництва є важливим чинником для розвитку економіки України, де прийняття відповідних заходів та реформ може сприяти росту інноваційної діяльності, підвищенню конкурентоспроможності країни та створенню нових робочих місць.

### **Список літератури**

21. Гнатенко, І. А. (2018). Генеза парадигми розвитку інноваційного підприємництва. Формування ринкових відносин в Україні, (11), 25-33.

22. Гнатенко, І. А. (2018). Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, (6), 70-74.

23. Клочан, І. В., Трегубов, О. С., Гнатенко, І. А., & Парохненко, О. С. (2021). Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. *Інвестиції: практика та досвід*, (17), 5-10.
24. Пузирьова П. В. Дослідження основних методів та підходів до процесу оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств / П. В. Пузирьова // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2020. – № 12 (235). – С. 34-47.
25. Пузирьова П. В. Концептуальні основи державного регулювання фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств / П. В. Пузирьова // *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління : збірник наукових праць та тез наукових доповідей за матеріалами VI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Прага, 27-29 листопада 2019 року*. – Прага : NemoGos s.r.o., 2019. – С. 217-219.
26. Пузирьова П. В. Методи оцінки управління розвитком інноваційно-фінансового потенціалу промислових підприємств в умовах цифровізації / П. В. Пузирьова // *Modern directions of scientific research development : proceedings of 9th International scientific and practical conference, Chicago, USA, 23-25 February, 2022*. – BoScience Publisher, Chicago, USA, 2022. – P. 504-513.
27. Пузирьова П. В. Основні фактори впливу на процес формування та розвитку інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу / П. В. Пузирьова // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2020. – № 10 (233). – С. 72-81.
28. Пузирьова П. В. Розвиток стратегічного партнерства на основі створення інноваційної бізнес-моделі повоєнного розвитку туризму в Україні / П. В. Пузирьова // *Актуальні проблеми економіки*. – 2022. – № 8 (254). – С. 39-48.
29. Пузирьова П. В. Теоретико-методичні аспекти оцінювання інноваційного потенціалу як інтегрованої системи інноваційного розвитку підприємства / П. В. Пузирьова // *Advancing in research and education : abstracts of XII International scientific and practical conference, La Rochelle, France, December 07-10, 2020*. – International Science Group, La Rochelle, France, 2020. – P. 116-122.
30. Пузирьова П. В. Теоретичні аспекти інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу в сучасних умовах / П. В. Пузирьова // *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» : тези доповідей, м. Київ, 10 листопада 2020 р.* – Київ : КНУТД, 2020. – С. 165-167.
31. Пузирьова П. В. Теоретичні основи формування концепції механізму управління розвитком інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу / П. В. Пузирьова // *Science and education: problems, prospects and innovations : abstracts of III International scientific and practical conference, Kyoto, Japan, 2-4 December, 2020*. – CPN Publishing Group, Kyoto, Japan, 2020. – P. 582-591.
32. Lozhachevska, O., Navrotska, T., Melnyk, O., Kapinus, L., Zos-Kior, M., & Hnatenko, I. (2021). Management of logistics and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplace em Revista*, 7(3), 315-323.
33. Olshanska O. V. The innovative potential of integrated business structures: theoretical and methodological framework for evaluation and implementation = Інноваційний потенціал інтегрованих структур бізнесу: теоретико-методичний базис оцінювання та реалізації [Текст] / О. В. Олшанська, Р. В. Пузырова // *Журнал стратегічних економічних досліджень*. - 2022. - № 1 (6). - С. 56-66.

# СИСТЕМА КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ ТА ІНТЕГРАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Ірина ГНАТЕНКО<sup>1</sup>, д-р.екоп.наук, Дмитро ХОРОШКО<sup>2</sup>, аспірант,

Сергій ВАСИЛЕНКО<sup>2</sup>, аспірант

<sup>1</sup>Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)

<sup>2</sup>Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки (Україна)

**Ключові слова:** економічна безпека, критерії оцінки, інтегральні показники, сталий розвиток, підприємства, прогнозування

## Вступ

Концепція економічної безпеки України та основні показники, які використовуються для оцінки фінансово-економічної безпеки визначаються через елементний склад критеріїв і показників, які оцінюють стан економіки з урахуванням важливих процесів, що відображають сутність економічної безпеки. Критерії економічної безпеки визначаються як способи оцінки економічної безпеки, які допомагають зрозуміти, наскільки економіка захищена від різних загроз. Система показників-індикаторів має кількісний вираз і дозволяє вчасно виявляти можливі небезпеки, визначати їх рівень та приймати заходи для їх попередження. Інтегральні показники економічної безпеки охоплюють різні аспекти економічної безпеки підприємств, такі як фінансовий стан, макроекономічні показники, технологічний рівень виробництва, грошово-кредитна система, ринок праці, зовнішні торгівля, інвестиції, наука і техніка тощо. За цими даними можна визначити ступінь економічної безпеки підприємств і вживати необхідні заходи для їх зміцнення та захисту.

## Мета роботи

Дослідити та визначити систему критеріїв оцінки та інтегральні показники економічної безпеки підприємств в умовах сталого розвитку.

## Виклад основного матеріалу дослідження

При оцінці економічної безпеки підприємств за основу можна взяти ресурсно-функціональний підхід. Ресурсно-функціональний підхід припускає визначення сукупного критерію економічної безпеки підприємства, що розраховується на основі думок кваліфікованих експертів із застосуванням окремих функціональних критеріїв економічної безпеки підприємства [1; 4; 7; 12]. Формула розрахунку сукупного критерію економічної безпеки підприємства має такий вигляд:

$$СКЕБ = \sum_{i=1}^N K_i \cdot d_i, \quad (1)$$

де  $K_i$  – значення окремих функціональних критеріїв економічної безпеки підприємства;

$d_i$  – питома вага значущості функціональних складових економічної безпеки підприємства:  $\sum d_i = 1$ .

За допомогою формули (1), обчислюється сукупний критерій економічної безпеки підприємства, який враховує складові економічної безпеки підприємства з врахуванням їхньої значущості (питомої ваги), що розраховується на основі оцінки сукупних втрат, які можуть виникнути внаслідок цих складових. Цей підхід дозволяє оцінити економічну безпеку підприємства на основі конкретних параметрів і враховує важливість кожної з складових, що може бути корисним інструментом для аналізу і управління економічною безпекою підприємства [2; 5; 8].

Визначення інтегрального рівня економічної безпеки підприємств на основі фінансових та господарських показників діяльності підприємства може бути корисним для аналізу та оцінки економічної безпеки, але має свої переваги та недоліки:

Переваги: використання доступних даних (використання фінансових та господарських показників, які є загальнодоступними та легко доступними. Це може дозволити швидко провести аналіз і оцінку економічної безпеки підприємства); простота розрахунку (можна зробити розрахунок інтегрального рівня економічної безпеки за допомогою стандартних математичних методів).

Недоліки: обмеженість даних (основний недолік цього підходу полягає в тому, що він використовує лише внутрішні дані підприємства. Економічна безпека підприємства залежить не тільки від його фінансових показників, але і від зовнішнього середовища, конкурентів, політичного та економічного стану країни та інших факторів. Тому виключно внутрішні дані можуть недостатньо відображати реальний стан економічної безпеки); суб'єктивність (важливу роль відіграють питомі ваги значущості кожного показника, які призначаються експертами. Це може бути суб'єктивним і необ'єктивним чинником у процесі оцінки); вибір функцій залежності (визначення функцій залежності також може бути суб'єктивним, і вибір конкретних функцій може вплинути на результати оцінки).

Отже, даний підхід має свої переваги, але також і недоліки, які важливо враховувати при використанні цього методу для оцінки економічної безпеки підприємства [3; 6; 9].

Метод для визначення економічної безпеки підприємства за допомогою інтегрального показника, виглядає складним і вимагає наявності нормативних показників та їхніх критичних значень. Основні складові цього методу є такими:

- показник контролю ( $q_1$ ): цей показник вказує на наявність або відсутність параметрів економічної безпеки підприємства. Якщо вони існують, то  $q_1$  дорівнює 1, якщо відсутні – 0;
- кількість нормативних показників ( $M$ ): це кількість показників, які визначені як обов'язкові для вимірювання економічної безпеки підприємства;
- індекси показників економічної безпеки ( $I_{jt}$  та  $I_{jt+1}$ ): ці індекси визначаються для конкретних показників економічної безпеки підприємства в два різні періоди -  $t$  і  $t+1$ . Вони використовуються для визначення динаміки рівня економічної безпеки.

Застосовувати інтегральний показник при визначенні економічної безпеки підприємства пропонується за такою формулою (2):

$$PB = \prod_{i=1}^M q_{1i} \cdot \prod_{j=1}^N \frac{I_{jt+1}}{I_{jt}} > 1, \quad (2)$$

де  $q_1$  – показник контролю за включенням моделі параметрів економічної безпеки підприємства (приймається рівним 1 за наявності показника, 0 – за його відсутності);

$M$  – кількість нормативних показників;

$I_{jt}$ ,  $I_{jt+1}$  – індекси показників економічної безпеки, розглянуті в динаміці, відповідно до періоду  $t$  і  $t+1$ , характеризують крок переоцінки рівня економічної безпеки підприємства.

Формула (2) показує, що інтегральний показник для економічної безпеки підприємства обчислюється як сума індексів показників, помножених на кількість нормативних показників, з урахуванням показника контролю. Це дозволяє враховувати зміни в економічній безпеці підприємства в часі.

Проте, використання цього методу може бути ускладненим через відсутність нормативних показників і їхніх критичних значень. Це означає, що для застосування цього методу необхідно визначити, які саме показники економічної безпеки підприємства вважаються критичними і які їхні нормативні значення. Також, для практичного застосування цього методу потрібно провести детальний аналіз індексів показників і визначити, які саме аспекти економічної безпеки вони відображають. Враховуючи ці ускладнення, перед використанням цього методу рекомендується ретельно вивчити існуючі методичні рекомендації та взяти до уваги конкретні особливості підприємства та його галузі, а також можливість визначити нормативні показники та їхні критичні значення [6; 10; 12].

Також необхідно наголосити на фінансових показниках, які також є індикаторами стану економічної безпеки підприємств. Так, одержуваний прибуток підприємства може відображати стан економічної безпеки і є важливим аспектом управління підприємством.



Економічна безпека підприємства включає в себе багато факторів, і одержуваний прибуток - це лише один з них.

Індикатори прибутковості, такі як рентабельність, можуть бути важливими для визначення фінансового здоров'я підприємства, але вони не дають повної карти економічної безпеки. Інші фактори, такі як поточні платежі та надходження, ліквідність, забезпеченість обіговими активами, зовнішні фінансові зобов'язання та інші, є також важливими показниками для оцінки стану підприємства.

Таким чином, для визначення економічної безпеки підприємства необхідно аналізувати комплексний набір фінансових, економічних та оперативних показників. Це допоможе визначити загальний стан підприємства та його здатність витримувати зовнішні та внутрішні ризики. Також важливо враховувати контекст ринку та галузі, в якій діє підприємство. Узгодженість інтересів підприємства з зовнішнім середовищем також важливі і можуть включати в себе взаємовідносини з клієнтами, постачальниками, регуляторами та іншими стейкхолдерами [5; 8; 11].

Отже, оцінка економічної безпеки підприємства повинна бути комплексною і базуватися на широкому спектрі фінансових та нефінансових показників, щоб забезпечити точну та об'єктивну оцінку стану підприємства.

### **Висновки**

При дослідженні системи критеріїв оцінки та інтегральних показників економічної безпеки підприємств в умовах сталого розвитку ми дійшли висновку про те, що проведений аналіз стосується оцінки економічної безпеки систем різного призначення та рівня ієрархії і вказує на деякі недоліки існуючих підходів, серед яких основними є такі:

- неефективність оцінки на основі динаміки окремих показників: оцінка економічної безпеки, яка базується лише на аналізі одного або декількох початкових показників, може бути неефективною, оскільки не враховує комплексний характер цієї безпеки. Економічна безпека зазвичай залежить від багатьох факторів і аспектів, таких як економічна стабільність, зовнішні загрози, фінансова ситуація тощо. Тому більш ефективним підходом може бути використання інтегральних оцінок, які враховують багато різних аспектів та застосовують багатовимірні статистичні методи для оцінки;

- відокремлене оцінювання сукупного рівня і окремих загроз: у більшості досліджень окремо оцінюються загальний рівень економічної безпеки і окремі загрози цій безпеці. Однак важливо також оцінювати взаємозв'язки між загальним рівнем економічної безпеки і окремими загрозами. Це допомагає зрозуміти, які саме аспекти можуть найбільше впливати на безпеку і як ними можна ефективно управляти;

- фокус на поточних і ретроспективних оцінках: багато досліджень зосереджуються на поточних і ретроспективних оцінках рівня економічної безпеки, але не враховують дослідження майбутніх трендів і прогнозів. Прогнозні оцінки є важливим інструментом для прийняття рішень і розробки стратегій забезпечення економічної безпеки.

З огляду на ці недоліки, існує потреба в подальшому дослідженні нових методів оцінки економічної безпеки, які б були більш комплексними, враховували б взаємозв'язки між різними аспектами безпеки і дозволяли б проводити прогнозні оцінки. Це може сприяти більш ефективному управлінню економічною безпекою на різних рівнях ієрархії та в різних типах систем.

### **Список літератури**

1. Гнатенко, І. А. (2014). Удосконалення державної підтримки суб'єктів малого підприємництва з урахуванням критеріїв економічної безпеки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, (8 (7)), 78-81.

2. Гнатенко, І. А. (2018). Концептуальні підходи до управління малими підприємствами з урахуванням критеріїв економічної безпеки та життєвого циклу підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки, (3), 47-56.

3. Гнатенко, І. А. (2021). Сучасні управлінські та інформаційно-безпекові підходи формування інноваційного кластерного угруповання в умовах COVID-19 на засадах сталості, децентралізації та євроінтеграції. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації, Випуск 1-2, 68-77.
4. Охріменко, І. В., Вдовенко, Н. М., Овчаренко, Є. І., & Гнатенко, І. А. (2021). Інновації в системі стратегічного управління безпекою національної економіки в умовах ризиків та невизначеності глобалізації. Економіка та держава, (8), 4-9.
5. Пузирьова П. В. Основи управління фінансово-економічною безпекою підприємств в сучасних умовах / П. В. Пузирьова // Світ економічної науки : збірник тез доповідей за матеріалами міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування, м. Тернопіль, 30 жовтня 2019 року. – Вип. 17. – Тернопіль : ФО-П Шпак В. Б., 2019. – С. 31-33.
6. Пузирьова П. В. Фінансова безпека підприємства, як фактор зміцнення його майбутнього розвитку / П. В. Пузирьова // Проблеми та перспективи розвитку регіональної ринкової економіки : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів, молодих учених та науковців, м. Кременчук, 12-14 травня 2011 року. – Т. 4. – Кременчук : КІ ДУЕП ім. Альфреда Нобеля, 2011. – С. 5-7.
7. Пузирьова П. В. Фінансово-економічна безпека, як фактор забезпечення розвитку підприємств / П. В. Пузирьова // Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів і права : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 12 липня 2019 року. – У 2 ч. – Ч. 2. – Полтава : ЦФЕНД, 2019. – С. 61-62.
8. Olshanska O. Financing innovative activities as a factor of ensuring financial and economic security of industrial enterprises in the conditions of continuous development / O. Olshanska, P. Puzyrova // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 11 (246). – С. 42-50.
9. Organizational and economic mechanism of a business security as a guarantee of its sustainable development [Електронний ресурс] / V. Tkachenko, I. Tkachenko, P. Puzyrova, A. Klochko // Virtual Economics. – 2019. – Vol. 2, No. 4. – P. 71-85.
10. Puzyrova P. Relevance of security management in the management of entrepreneurial activity / P. Puzyrova, V. Dovbush // Institutional development mechanisms of the financial system of the national economy : collective monograph / editor Badri Gechbaia. – Batumi : Publishing House “Kalmosani”, 2020. – P. 40-51.
11. Tkachenko V. Fundamentals of financial and economic security management of Ukrainian enterprises / V. Tkachenko, I. Tkachenko, P. Puzyrova // Research Papers in Economics and Finance. – 2020. – Vol. 4, No. 2. – P. 41-51.
12. Vlasiuk T. Anti-crisis activities of enterprises: a security mechanism in the conditions of integration / T. Vlasiuk, H. Olshanskyi, D. Khoroshko // Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 30 березня 2023 року. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 205-206.

# ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ БАЗИС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Ірина ГНАТЕНКО<sup>1</sup>, д-р.екон.наук, Олександр ЩУР<sup>1</sup>, аспірант,

Сергій ЯНЕЧКО<sup>1</sup>, аспірант

<sup>1</sup>Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)

**Ключові слова:** стратегія, розвиток, конкурентоспроможність, управління, інноваційна діяльність, стратегічне управління, державна підтримка, бізнес, ключові показники ефективності, прибуток

## Вступ

Проблема низького рівня інноваційної активності в більшості підприємств України може бути зумовлена різними факторами на різних рівнях. Основними причинами і шляхами їх вирішення є такі: фінансові обмеження – багато підприємств можуть не мати достатніх фінансових ресурсів для впровадження інновацій, тому уряд повинен сприяти цьому шляхом створення спеціальних фінансових інструментів, таких як гранти, субсидії або кредити для інноваційних підприємств; відсутність кадрів – необхідно мати кваліфікований персонал, який має знання та навички у галузі інновацій, тому Україна повинна інвестувати у навчання та підготовку інженерів, дослідників і менеджерів з інноваційної сфери; недостатня підтримка досліджень і розвитку – уряд повинен стимулювати дослідницьку роботу через призначення грантів, збільшення інвестицій у дослідницькі установи та сприяння комерціалізації наукових розробок; бюрократичні перешкоди – процес впровадження інновацій може бути заплутаним через бюрократичні обмеження та складність процедур, тому необхідно спростувати процедури для отримання дозволів та підтримувати ініціативи з реформування бюрократичних процесів; низький рівень інноваційної культури – тут важливо створювати умови для розвитку інноваційної культури в суспільстві та бізнесі, що можна здійснити через освіту, популяризацію успішних інноваційних проєктів та підвищення інформованості [1; 4; 7; 18; 20].

## Мета роботи

Дослідити та проаналізувати функціональний базис стратегічного управління інноваційною діяльністю в умовах глобалізації.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Стратегічне управління інноваційною діяльністю в умовах глобалізації визначається ключовими аспектами та особливостями контролю і коригування інноваційної стратегії:

1. Моніторинг і аналіз результатів – підприємство повинно постійно відстежувати результати впровадження інновацій, включаючи фінансові показники, ринкову реакцію, відгуки клієнтів та інші важливі метрики. Це допомагає оцінити, наскільки ефективна інноваційна стратегія та чи потребує вона коригувань [2; 5; 8].

2. Аналіз змін в зовнішньому середовищі – підприємство повинно слідкувати за змінами в економічному, технологічному, законодавчому та конкурентному середовищі. Це допоможе вчасно реагувати на нові можливості та загрози, які можуть вплинути на інноваційну стратегію.

3. Гнучкість і адаптивність – інноваційна стратегія повинна бути гнучкою і можливою до коригування в разі потреби. Підприємство має бути готове внести зміни в стратегію, якщо результати не відповідають очікуванням або якщо змінюється ситуація на ринку [3; 6; 9].

4. Визначення ключових показників ефективності – підприємство повинно встановити ключові показники ефективності (KPIs), які допоможуть оцінювати виконання інноваційної стратегії. Це можуть бути такі показники, як прибутковість проєктів, частка ринку, рівень задоволеності клієнтів тощо [4; 11; 16].

5. Внутрішні особливості – кожне підприємство має свої унікальні особливості та ресурси, і контроль і коригування інноваційної стратегії повинні враховувати ці особливості. Наприклад, великі корпорації можуть мати більші можливості для інновацій через доступ до фінансових ресурсів, тоді як малі підприємства можуть розглядати більш гнучкі та обмежені підходи.

Таким чином, узгоджений і системний контроль за інноваційною стратегією сприяє досягненню бажаних результатів і забезпечує підприємству конкурентну перевагу в змінному бізнес-середовищі в глобалізаційних умовах [15; 17; 19].

Також стратегічне управління інноваційною діяльністю в умовах глобалізації визначається важливими аспектами щодо моніторингу та діагностики реалізації інноваційної стратегії в організації:

- рівень результативності виконання інноваційної стратегії (наскільки успішно організація виконує свою інноваційну стратегію). Вимірювання цього рівня результативності може включати такі показники, як досягнення стратегічних цілей, показники ефективності проектів інновацій, рівень використання ресурсів тощо;

- базові параметри стратегічного розвитку (вивчення ключових параметрів, які організація визначила як основні для свого стратегічного розвитку). Це можуть бути такі параметри, як ринкова частка, обсяги продажів, інноваційні досягнення, кількість нових клієнтів тощо. Вони слугують орієнтиром для оцінки успіху стратегії;

- рівень результативності виконання інноваційної стратегії (передбачає оцінку, наскільки організація досягає своїх стратегічних цілей). Важливо визначити чіткі критерії успіху і контролювати їх виконання в процесі реалізації стратегії. Додатково, можна включити інші аспекти діагностики, такі як аналіз ризиків, здатність адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, відгуки клієнтів і партнерів, а також внутрішні чинники, що впливають на успішність стратегії. Діагностика повинна бути системною і комплексною, а результати використовуватися для внесення коректив у стратегію, якщо це необхідно [10; 12; 14].

Для розробки більш розгорнутих рекомендацій щодо реалізації інноваційної стратегії для на основі аналізу співвідношення між інтегральною результативністю інноваційної стратегії та статичними характеристиками обсягів діяльності і прибутку, можна врахувати такі кроки:

Крок 1. Аналіз інтегральної результативності інноваційної стратегії:

- оцінка динамічних характеристик діяльності, таких як темпи зростання обсягів продажів, рентабельність, ринкова частка, тощо;

- порівняння динамічних характеристик з аналогічними параметрами на цільовому ринку або відомими лідерами галузі;

- визначення того, як інноваційна стратегія впливає на ці динамічні показники. Визначення того, як конкретні інновації вносять найбільший внесок у результативність.

Крок 2. Оцінка статичних характеристик обсягів діяльності і прибутку:

- аналіз абсолютних значень обсягів діяльності, таких як загальний оборот, прибуток до оподаткування, витрати, тощо;

- порівняння абсолютних значень з аналогічними показниками конкурентів і галузевими стандартами;

- визначення чинників, що впливають на абсолютні значення, такі як вартість виробництва, цінова стратегія, операційна ефективність, тощо.

Крок 3. Визначення стратегічного впливу:

- визначити конкурентоспроможність підприємства та його вплив на суперників на цільовому конкурентному ринку;

- оцінити, які аспекти конкурентоспроможності, такі як якість продукції, бренд, інноваційність сприяють успіху на ринку;

- з'ясувати, як інноваційна стратегія впливає на конкурентоспроможність і допомагає підприємству бути унікальним серед конкурентів.

#### Крок 4. Формування рекомендацій:

– на основі аналізу інтегральної результативності і статичних параметрів обсягів діяльності і прибутку, сформувані рекомендації щодо подальшої реалізації інноваційної стратегії;

– дослідити можливості для підвищення конкурентоспроможності через інновації, враховуючи обсяги діяльності і статичні параметри;

– запропонувати конкретні заходи і проєкти, які можуть покращити інтегральну результативність інноваційної стратегії і зробити її більш успішною в контексті діяльності глобалізаційного впливу [13; 20].

#### Висновки

Таким чином, стратегічне управління інноваційною діяльністю в умовах глобалізації буде ефективним при акцентуванні уваги на таких чинниках: сприятливе інноваційне середовище, поліпшення законодавства та залучення до цього питання державних та приватних секторів, де інновації можуть стати потужним драйвером для економічного росту та підвищення конкурентоспроможності України на світовому ринку в умовах глобалізації.

#### Список літератури

1. Гнатенко, І. А. (2018). Генеза парадигми розвитку інноваційного підприємництва. Формування ринкових відносин в Україні, (11), 25-33.

2. Гнатенко, І. А. (2018). Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, (6), 70-74.

3. Ключан, І. В., Трегубов, О. С., Гнатенко, І. А., & Парохненко, О. С. (2021). Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. Інвестиції: практика та досвід, (17), 5-10.

4. Пузирьова П. В. Дослідження основних методів та підходів до процесу оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020. – № 12 (235). – С. 34-47.

5. Пузирьова П. В. Концептуальні основи державного регулювання фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств / П. В. Пузирьова // Економічний розвиток: теорія, методологія, управління : збірник наукових праць та тез наукових доповідей за матеріалами VI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Прага, 27-29 листопада 2019 року. – Прага : NemoGos s.r.o., 2019. – С. 217-219.

6. Пузирьова П. В. Методи оцінки управління розвитком інноваційно-фінансового потенціалу промислових підприємств в умовах цифровізації / П. В. Пузирьова // Modern directions of scientific research development : proceedings of 9th International scientific and practical conference, Chicago, USA, 23-25 February, 2022. – BoScience Publisher, Chicago, USA, 2022. – P. 504-513.

7. Пузирьова П. В. Основні фактори впливу на процес формування та розвитку інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020. – № 10 (233). – С. 72-81.

8. Пузирьова П. В. Розвиток стратегічного партнерства на основі створення інноваційної бізнес-моделі повоєнного розвитку туризму в Україні / П. В. Пузирьова // Актуальні проблеми економіки. – 2022. – № 8 (254). – С. 39-48.

9. Пузирьова П. В. Теоретико-методичні аспекти оцінювання інноваційного потенціалу як інтегрованої системи інноваційного розвитку підприємства / П. В. Пузирьова // Advancing in research and education : abstracts of XII International scientific and practical conference, La Rochelle, France, December 07-10, 2020. – International Science Group, La Rochelle, France, 2020. – P. 116-122.

10. Пузирьова П. В. Теоретичні аспекти інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу в сучасних умовах / П. В. Пузирьова // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» : тези доповідей, м. Київ, 10 листопада 2020 р. – Київ : КНУТД, 2020. – С. 165-167.
11. Пузирьова П. В. Теоретичні основи формування концепції механізму управління розвитком інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу / П. В. Пузирьова // Science and education: problems, prospects and innovations : abstracts of III International scientific and practical conference, Kyoto, Japan, 2-4 December, 2020. – CPN Publishing Group, Kyoto, Japan, 2020. – P. 582-591.
12. Ходаківська, О. В., Гнатенко, І. А., Дяченко, Т. О., & Сабій, І. М. (2021). Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. Інвестиції: практика та досвід, (15), 5-11.
13. Lozhachevska, O., Navrotska, T., Melnyk, O., Kapinus, L., Zos-Kior, M., & Hnatenko, I. (2021). Management of logistics and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplage em Revista*, 7(3), 315-323.
14. Olshanska O. The strategic innovative development of integrated business models / O. Olshanska, P. Puzyrova // Modern directions of scientific research development : proceedings of VI International scientific and practical conference, Chicago, USA, 24-26 November 2021. – BoScience Publisher, Chicago, USA, 2021. – P. 872-877.
15. Olshanska O. V. The innovative potential of integrated business structures: theoretical and methodological framework for evaluation and implementation = Інноваційний потенціал інтегрованих структур бізнесу: теоретико-методичний базис оцінювання та реалізації [Текст] / O. V. Olshanska, P. V. Puzyrova // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2022. - № 1 (6). - С. 56-66.
16. Olshanska O. Financing innovative activities as a factor of ensuring financial and economic security of industrial enterprises in the conditions of continuous development / O. Olshanska, P. Puzyrova // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 11 (246). – С. 42-50.
17. Olshanska O. The mechanism of public financial support for stimulation of innovation in integrated clusters / O. Olshanska, P. Puzyrova // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 10 (245). – С. 32-40.
18. Puzyrova P. Risk management concept in innovative activities of modern enterprises / P. Puzyrova, I. Grechyshkin, O. Yershova // Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy : collective monograph / edit. Lyubomira Popova, Mariana Petrova. – Bulgaria : Publishing House ACCESS PRESS, 2020. – P. 377-389.
19. Puzyrova P. V. Evaluation of the current state of innovative activities of industrial enterprises of Ukraine in the conditions of sustainable development / P. V. Puzyrova // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 12 (247). – С. 52-60.
20. Shcherbak V. The forecasting the level of development of innovative potential of textile enterprises = Прогнозування рівня розвитку інноваційного потенціалу текстильних підприємств [Текст] / V. Shcherbak, P. Puzyrova // Менеджмент. - 2020. - Вип. 2 (32). - С. 65-83.

# ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МОРСЬКОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ У СУЧАСНІЙ СИТУАЦІЇ

Ірина ГОЛУБКОВА<sup>1</sup>, д-р екон. наук, проф.

<sup>1</sup>Національний університет «Одеська морська академія» (Україна)

**Ключові слова:** морський транспортний комплекс, морська індустрія України

## Вступ

Стан економіки країни безпосередньо залежить від розвитку транспорту. Його образно називають «кровоносною системою» країни, відзначаючи цим життєво необхідну роль транспорту у забезпеченні політико-адміністративної цілісності та національної безпеки держави, у нормальному функціонуванні складного господарського комплексу країни.

Україна володіє значною морською та річковою акваторією, а тому значення набуває розвиток морського та внутрішнього водного транспорту. Ці види транспорту були і залишаються важливим складником транспортної системи країни. Основна сфера їх діяльності – забезпечення зовнішньоекономічних та внутрішньо-економічних зв'язків нашої країни, перш за все з країнами, які не мають з Україною загального сухопутного кордону та у повідомленнях з якими можливе використання лише морських шляхів сполучення.

## Мета роботи

Водночас на стан функціонування морського та внутрішнього водного транспорту впливає велика кількість різноманітних чинників, серед яких основне місце займає COVID-19 та займає військова агресія Росії, які не дозволяють забезпечити реалізацію наявного потенціалу морського та річкового флоту України. Все це обумовлює необхідність здійснення оцінки цих чинників, розробки методів боротьби з ними, зниження ризиків наслідків їх впливу.

Пандемія коронавірусу та повсюдні локдауни, падіння, а потім різке зростання цін на нафту та інші сировинні товари, активізація торгових воєн та побоювання з приводу введення нових санкцій, агресія російських військ на території України та інші фактори призвели до того, що в сучасних умовах ніхто не готовий взяти на себе відповідальність за оцінку майбутнього та перспектив розвитку глобальної економіки та її національних складових.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Світове співтовариство не раз охоплювали масштабні епідемії, але відмінності сучасної пандемії COVID-19 від усіх попередніх полягають у тому, що вона протікала в умовах багатоаспектної глобалізації та високої транспортної мобільності населення, що привело до виникнення нової загрози планетарного масштабу, яка вимагала безпрецедентних епідеміологічних заходів для всіх країн.

Зростання ролі Китаю та інших нових країн, які активно розвиваються розриває традиційний ландшафт світової економіки, що робить її ще більш нестабільною.

Сучасні фінансово-економічні кризи, які після розпаду соціалістичної системи господарювання стали відбуватися частіше, а глибина падіння економік стала більшою, вкотре підтвердили, що сучасна міжнародна економічна система далека від досконалості.

У сучасній ситуації кризової турбулентності та невизначеності, всі ці та інші фактори нестабільності, стрімко наростаючі зміни у світі привели до того, що виробничо-господарська діяльність зіткнулася з безліччю проблем, але особливо гостро вони торкнулися морського транспортного комплексу.

Загальноекономічні ризики наклалися на інші ризики, зазвичай пов'язані з морським транспортом. Це кліматичні аномалії, що почастишали останніми роками і пов'язані з ефектами глобального потепління; це і несприятлива геополітична обстановка у багатьох регіонах світу – загрози мінування портів та заток, обстріл танкерів та інших торгових суден, акти піратства; це також аварії на транспорті, наприклад, інцидент в Суецькому каналі у березні 2021 р., коли контейнеровоз Ever Given перегородив канал, утворивши безпрецедентне скупчення суден

біля входу в нього, що зрештою призвело до світових втрат близько \$10 млрд. на день.

Усі перелічені та багато інших факторів завдали і завдають величезних економічних збитків і судовласникам, і операторам, формуючи атмосферу недовіри, стриманості у розвитку торгівлі та інвестиційного співробітництва.

Україна стоїть на перехресті шляхів зі Східної Європи й Азії в Центральну і Західну Європу, а також зі Скандинавії і Балтійського регіону у Східне Середземномор'я і Чорноморський регіон.

Крізь Україну проходять сухопутні й повітряні шляхи між Східною та Центральною Європою, по нашій території проходить трансконтинентальний газогін.

Однак найважливішого значення набуває те, що Україна має цілу систему незамерзаючих морських торговельних портів Чорноморсько-Азовського басейну та портів в Українському Придунав'ї, велику кількість річок, придатних для судноплавства.

Україна має сприятливі умови для розвитку морської діяльності: найбільшу серед держав Азово-Чорноморського басейну довжину морського узбережжя (2759,2 кілометра) і понад 72 тис. кв. кілометрів виключної морської економічної зони; п'ять областей України мають вихід до моря і займають близько 27 відсотків її території; більшість населення цих областей проживає на відстані не більш як 60 кілометрів від моря та тісно пов'язана з морською діяльністю [1].

Саме тому Україна є морською державою та має сприятливі умови для розвитку морського транспортного комплексу. При цьому представники морської галузі завжди вважали, що Україна недооцінює роль та значення морського транспортного комплексу.

За роки незалежності чисельність суден транспортного і промислового флоту в Україні різко зменшилася. Ці процеси супроводжувалися і зменшенням середнього тоннажу флоту. При цьому кількість суден, у яких закінчився технічний термін експлуатації (25 років і більше), перевищила 45%.

Судна, у яких термін технічної експлуатації до 10 років, у складі флоту налічувалось лише 3,92%. Усе це загрожувало значним скороченням тоннажу найближчими роками. Поповнення ж торгового флоту за роки незалежності України було вкрай незначним.

Перевищення терміну технічної експлуатації більшої частини українського торгового флоту зумовлює постійні проблеми з ремонтом, фрахтуванням тощо. Не випадково вже кілька років Україна не може вибратися з «чорного списку» Паризького меморандуму, куди щороку заносяться прапори країн світу, значна кількість суден яких за результатами перевірок не відповідає міжнародним стандартам і правилам.

Юрисдикція України з усіма наслідками, що випливають (нелегким оподаткуванням, жорстким адміністративним пресингом і слабким захистом за кордоном), робить український прапор незручним для судовласника. А морські судна – це об'єкти, на котрих зовсім неважко поміняти прапор, у такий спосіб поширивши на них набагато зручнішу юрисдикцію Панами, Ліберії або якоїсь іншої країни.

Ще однією не менш важливою складовою морського транспортного комплексу України є її портовий комплекс, який включає 13 (до анексії Криму – 18) морських торговельних портів. Але за такого, здавалося б, вигідного розміщення та розгалуженої системи комплексів морської транспортної інфраструктури Україна у світовому рейтингу якості портів World Economic Forum лише нещодавно перемістилася зі 107-го на 93-тє місце серед 137 країн світу [2].

В Україні морський транспортний комплекс розвивався стихійно, освоюючи нові вантажопотоки, вводячи до ладу нові потужності. Морська індустрія України не мала чітких пріоритетів своєї діяльності.

Держава не могла визначитися з цілями, принципами та напрямками розвитку національного морського потенціалу. Через це було неясно, який флот – як військовий, так і цивільний – потрібен Україні, які суднобудівельні підприємства необхідні, порти і все, що складає основу морської держави.

Відсутність морської політики, стратегії, доктрини і відповідних програм не давало



можливості визначити чіткі орієнтири як в секторі економіки, так і в охороні й захисті об'єктів України в Світовому океані.

Однак зовнішні впливи, відсутність злагодженої системи управління галуззю привело до кризи в цьому секторі. Уряд із очевидним запізненням відреагував на зниження обсягів послуг морського транспортного комплексу. Лише з 2008 р. на урядовому рівні було розпочато прийняття ключових для галузі рішень.

В подальшому було затверджено першу Морську доктрину України, яка стала логічним продовженням цілої серії документів, ухвалених на вищому рівні до того, зокрема стратегії розвитку морських портів та інших. Сьогодні в Україні прийнято Морську доктрину України на період до 2035 року, Закон України «Про морські порти України» та Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року.

Морські перевезення та механізми торгівлі розвиваються в складному глобальному економічному середовищі та піддаються впливу ланцюжку збоїв, які мають здатність до накопичення наслідків. При цьому вони видозмінюються також під впливом інших глобальних факторів, які можуть спричинити структурні зрушення. До них відносяться зміна клімату та перехід до енергетичної безпеки, необхідність забезпечення стійкості та надійності, цифровізація та електронна торгівля, а також посилення консолідації ринків та секторів.

Наступним форс-мажорним наслідком стала війна, яку розгорнула Росія проти України в 2022 р. Проте Росії було введено санкції, які торкнулися і її морського сектору. Відповідно виник світовий переділ ринку морських перевезень, з якого було частково виключено Азово-Чорноморський ареал.

Усі ці світові процеси негативно вплинули і на Україну. У процесі розвитку національного морського транспорту в умовах жорсткого зовнішнього впливу та обмеженості інвестиційних ресурсів висвітілася низка проблем, які раніше стримували розвиток економічної самостійності підприємств, але не були вирішальними в процесі управління економічним зростанням. Нині чітко простежується ряд негативних явищ у механізмі управління становлення України як морської держави. Зовнішні загрози суттєво ускладнює планування розвитку морського транспортного комплексу, що обслуговує відповідні транспортно-економічні зв'язки.

### **Висновки**

Таким чином, на стан морського транспортного комплексу впливає дві групи чинників: внутрішні та зовнішні. Україна не змогла впоратися з впливом внутрішніх чинників, в результаті чого почала втрачати статус морської держави, зменшуючи кількість флоту, втрачаючи обсяги вантажоперевезень, погіршуючи рівень якості портових послуг.

Не зважаючи на спроби розробити стратегії подальшого розвитку морського транспортного комплексу, негативний стан ще більше погіршився в результаті впливу зовнішніх чинників. В першу чергу, це світові кризи, які з 2008 р. все більше посилюють свій негативний вплив на світовий стан морського транспорту. По-друге, це екологічна проблема, перерозподіл націленості світової економіки на енергозбереження. По-третє, це пандемія коронавірусу, яка суттєво обмежила обсяги міжнародних морських перевезень, хоча її вплив перебільшувався. По-четверте, це військова агресія зі сторони Росії, в яку втягнуто увесь світ, що теж негативно впливає на глобальний розвиток морського транспортного комплексу.

### **Список літератури**

1. АМПУ - 2022. Підсумки року. URL: <https://www.facebook.com/uspa.gov.ua/posts/pfbid02o8XDSxRExkhpLR7dcBBWxtUVnqfFNd4V5WGHGqzSaHVMd8XcY8rWBtUcESMFFRJ71> (дата звернення 29.06.2023 р.)
2. Огляд морського транспорту 2022 р. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2022overview\\_ua.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2022overview_ua.pdf) (дата звернення 06.04.2023).

# ЗМІНИ В ІННОВАЦІЙНОМУ ЖИТТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА СПОСОБИ ВИЖИВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ УКРАЇНИ

Микола ГРЕБЕЛЬНИК<sup>1</sup>, ст. викл, Ірина МЕЛЬНИК<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** ланцюги постачання, релокація, виробництво, інновації, адаптація, логістика, людський ресурс, експортний потенціал

## Вступ

Від початку повномасштабного вторгнення Росії бізнес середовище України зазнало значних змін та коливань. Спочатку підприємці зіткнулися з тим, що людський потенціал знизився у зв'язку з тим, що велика частина людей виїхали на кордон. Поряд з тим, не менш важливою та серйозною проблемою стало те, що розпочалися перебої електропостачання, зниження купівельної спроможності населення та руйнування ланцюгів постачання, рівень інвестування помітно спав та наблизився до нуля. Вкрай негативно вплинули ці фактори на економічну ситуацію в державі. На 20-25 % впав потенціал внутрішнього споживання за перших 100 днів вторгнення; 25-30% скоротився потенціал промислового виробництва через руйнування промислових підприємств; експортний потенціал скоротився приблизно на 50% і причиною того стало те, що Росія заблокувала морські порти за даними інвестиційної компанії Concorde Capital [1].

## Мета роботи

Розглянути, як українські підприємства адаптувалися до змін, які виникли внаслідок повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Проаналізувати та запропонувати нові підходи та методи вирішення найактуальніших проблемних ситуацій в інноваційному житті підприємства.

## Виклад основного матеріалу дослідження

В сучасному світі інноваційна діяльність відіграє важливу роль, тобто посідає одне з провідних місць в економічному розвитку країни. Це обумовлено тим, що саме це є свідченням наявності науково-технічного потенціалу та його ефективного використання в Україні, що впливає позитивно на міжнародній імідж.

Передумовою успішної реалізації інноваційної діяльності є визначення проблемного поля та основних бар'єрів щодо забезпечення інноваційно спрямованого розвитку України, а також оцінка можливостей їх подолання. Особливу увагу ми хочемо привернути на трагічну, жакливу ситуацію, що розпочалася в лютому 2022 року - Російська Федерація розпочала повномасштабну війну проти нашої держави, та на території нашої країни.

Саме тому, темою подальшого викладу матеріалу дослідження буде – зміни в інноваційній діяльності українських підприємств в умовах воєнного стану.

Переглядаючи чи читаючи новини ми чуємо про те, що багато руйнувань, пошкоджень як приватного майна, будинків, так і підприємств, обладнання, складів де зберігався товар, це все впливає на економічне середовище держави. Попри це все ми бачимо, що багато з них знайшли вихід та зуміли швидко переорієнтуватися та адаптуватися до реалій, в яких ми живемо для того, щоб ефективно функціонувати навіть в такій ситуації.

Так однією з найболючіших проблем, з якою зіткнулися всі сфери діяльності – це логістика, доставка товарів з-за кордону, яких немає в Україні, доставка товарів по нашій державі, переміщення на склади та безліч інших операцій пов'язаних з транспортуванням. Іншою проблемою, яку помітили компанії-члени Європейської Бізнес Асоціації – це перебої зі світлом та зв'язком, проблема виїзду працівників за кордон, досить багато підприємств втратили працівників через їх мобілізацію, досить велика частина з них це критичні спеціалісти, здебільшого це інженера, ІТ спеціалісти, представники технічних спеціальностей.

Розглянемо практичні приклади компаній та підприємств – у компанії IDS Ukraine (виробник безалкогольних напоїв) розповіли, що від початку війни вони зазнали великої

кількості проблем, а саме: тимчасова втрата виробництва через окупацію Херсонської області, логістичні проблеми, паливна криза, зміни споживання продукції у зв'язку з виїздом за кордон. У перші дні логістичні ланцюги були призупинені, і поруч із цим виробництво майже зупинилося. Їм потрібно було близько тижня для відновлення та внесення корективів виробництва, щоб відновити поставку продукції на ринок збуту. Звичайно виробництво мінеральних вод, таких як – «Моршинська» та «Миргородська» зменшилося, оскільки зменшився попит на даний товар через великий потік міграції українців за кордон та фінансової можливості населення на покупку товару.

Також медична лабораторія «Ескулаб» зіштовхнулася з проблемою логістики, адже реагенти води для аналізів були європейськими. Причиною цього було те, що вантажі довго стояли в чергах на кордоні. Всі адаптувалися до змін, оптимізували поставки із-за кордону, поставили генератори, поставили декілька мереж інтернету, щоб була альтернатива [2].

Розглядаючи конкретні приклади ми бачимо, що найкраще адаптують компанії, які працюють в інноваційних сферах. Наприклад, українська компанія SoftServe, яка працює над проектами в галузі технологій штучного інтелекту та віртуальної реальності вдало провела релокацію для забезпечення стабільної і безперервної роботи, вони перемістили понад 1,5 тисячі фахівців до різних країн, а саме: Польщі, Німеччини, Канади, Італії, Болгарії та Великої Британії. За рахунок таких дій компанія за час війни розширила штат, найняла 80 нових співробітників та має близько 200 вакансій [3].

Поштовий сервіс «Нова Пошта», незважаючи на втрати значної кількості складських комплексів внаслідок бойових дій, змогли дійти до запуску інноваційного проекту зі створення власної авіакомпанії. Крім того, негативні умови, що спричинили масову релокацію українців в сусідні країни, стали полегшенням для входу на ринки цих країн для іноземних компаній. «Нова пошта» скористалися цим у жовтні 2022-го та відкрила у Варшаві своє перше відділення в Польщі. Станом на 30 січня 2022 року їх 18 у найбільших містах країни: Краків, Люблін, Гданськ, Вроцлав, Познань, Лодзь та Жешув [4].

Позитивним прикладом вдалого використання інновацій для розвитку бізнесу є кейс інтернет-ритейлера Rozetka. Важким ударом для компанії став початок війни. 29 березня засновник компанії Владислав Чечоткін написав своїм співробітникам листа, в якому повідомив про звільнення, внаслідок чого за три тижні оборот компанії впав більше ніж на два порядки. З 4 млрд гривень на місяць до 23 млн грн. Близько 26 магазинів було втрачено через активні бойові дії. Не дивлячись на такі серйозні втрати, керівництвом було прийняте рішення щодо інтенсивного розвитку з метою компенсування втрат за рахунок використання нових можливостей. Це і географічне розширення сфери діяльності на територію центрально-східної Європи, і розширення сфери послуг з орієнтацією на соціально важливі проекти, такі як перетворення торгових точок у «пункти незламності» [5].

З погляду на вищесказане ми бачимо, що саме впровадження інновацій дозволяє компаніям залишатися на плаву у важких кризових умовах, які спричинені воєнним станом. Ніхто не має сумнівів, що компанії успішно переживуть цю кризу та будуть намагатися використовувати той же підхід для подальшого розвитку в пост-воєнний період. У нашому післявоєнному майбутньому, під час відновлення країни, фахівці очікують, що вітчизняний бізнес стикнеться з недостатністю знань, експертизи та технологій, дефіцитом кадрів, складністю отримання фінансування для відновлення, а також адаптацією до нових умов. Крім цього, проблемами для підприємців можуть стати зростання конкуренції, відсутність платоспроможних клієнтів, обмежений доступ до дешевих фінансових ресурсів.

## **Висновки**

В умовах воєнного стану інноваційна діяльність підприємств відіграє особливо важливу роль для забезпечення їхньої стійкості та розвитку. Ось деякі рекомендації стосовно інноваційної роботи підприємств:

1. Сфокусуйтеся на резервах оптимізації: аналізуйте докладно всі процеси на підприємстві та шукайте резерви для їхньої оптимізації. Це може стосуватися виробництва, логістики, обробки даних, управління ресурсами тощо.

2. Розвивайте гнучкість: забезпечте можливість швидко реагувати на зміни. Гнучкість виробництва та постачання допоможе підлаштуватися під нові умови та попит.

3. Інвестуйте в дослідження та розробки: збільшіть фінансування інноваційних проєктів. Підприємства, які інвестують у дослідження та розробки, здатні швидше адаптуватися до нових реалій.

4. Залучайте експертів: шукайте та залучайте фахівців у різних галузях, які можуть принести нові ідеї та підходи.

5. Створюйте партнерства: встановлюйте партнерські зв'язки з іншими підприємствами, дослідницькими установами та університетами для спільних інноваційних проєктів.

6. Розвивайте цифрові технології: використовуйте цифрові інструменти для покращення логістики, управління запасами, збору та обробки даних.

7. Стимулюйте креативність: сприяйте креативному мисленню серед співробітників та заохочуйте їх до внесення нових ідей.

8. Реагуйте на зміни в попиті: аналізуйте зміни в попиті та шукайте нові способи задоволення потреб клієнтів.

9. Впроваджуйте страхування ризиків: розгляньте можливість страхування від потенційних ризиків, пов'язаних зі змінами у виробництві, поставках та інших процесах.

10. Плануйте на майбутнє: розробляйте стратегії розвитку на декілька років вперед, враховуючи можливі ризики та можливості.

Важливо розуміти, що інновації можуть стати ключем до успішної адаптації підприємств до змінних умов, які виникають в умовах воєнного стану. Висновки до роботи підкреслюють важливі зміни в бізнес-середовищі України, викликані вторгненням Росії. Людський потенціал знизився через міграцію, економічні зміни та електропостачання були погіршені, що вплинуло на виробництво та інвестиції. Через це знизився і внутрішній споживчий попит. Багато компаній адаптувалися до цих змін, зокрема шляхом розширення мереж, використання інновацій, змінами в логістиці та роботи з персоналом. Позитивними прикладами є успішні кейси компаній SoftServe, «Нова Пошта» та Rozetka, які вдало використовували інновації та нові можливості для збереження та розвитку бізнесу. Адаптація та інновації відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності та подальшого росту в умовах кризи та пост-воєнного відновлення економіки.

### Список літератури

1. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд червень 2022 року. [Електронний ресурс]. Національний банк України. 2022. Режим доступу до ресурсу: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MM\\_2022-06.pdf?v=4..](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2022-06.pdf?v=4..)

2. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html#id--266803408>

3. Як війна вплинула на українську IT-індустрію [Електронний ресурс]. Апостроф. 2023. Режим доступу до ресурсу: <https://apostrophe.ua/ua/pages/kak-vojna-povliyala-na-ukrainskuyuitindustriyu-izmenenie-planov-relokaciya-ozhidaniya-ot-2023-goda>

4. Орел І. «Нова Пошта» летить в ЄС [Електронний ресурс]. І. Орел, Д. Каціло. Forbes.ua. 2023. Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/company/nova-poshta-letit-v-es-operator-zapuskaevlasnu-aviakompaniyu-z-aviaparkom-radyanskikh-an-i-zbiraetsyavidkriti-shche-chotirinovi-kraini-30012023-11371>.

5. Шаповал К. Як Rozetka лавірує між клієнтським попитом, ракетами та тиском держави. Інтерв'ю зі Владиславом Чечоткіним [Електронний ресурс]. К. Шаповал, В. Федорчук. Forbes.ua. 2022. Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/company/poshchastilo-shcho-raketin-prileteli-do-nas-yak-rozetka-lavirue-mizhklientskim-popitom-raketami-ta-tiskom-derzhavi-intervyu-zivladislavom-chechotkinim-13122022-10433>.

# ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН

Микола ГРЕБЕЛЬНИК<sup>1</sup>, ст. викл., Леонід МИТРОХІН<sup>1</sup>, студент

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** інновація, розвиток підприємств, адаптація, інноваційний підхід

## Вступ

Сучасний світ характеризується швидкими змінами на економічному, політичному та соціальному рівнях. Одним із визначників цих змін є військові конфлікти та їхні наслідки. Такі обставини ставлять підприємства перед викликом адаптування до надзвичайних обставин, враховуючи свої бізнес-цілі та стратегічні завдання. Інноваційний розвиток підприємств у контексті військових змін стає необхідністю, щоб забезпечити стійкість та сталість функціонування. Нам важливо розглянути, які стратегії та інструменти можуть допомогти компаніям в умовах нестабільності та ризику зберегти свою конкурентоспроможність та навіть знайти нові можливості для зростання.

## Мета роботи

Розгляд інноваційних підходів до розвитку підприємств в умовах геополітичних змін та визначення стратегічних напрямів, які допоможуть забезпечити стійкість, адаптацію та зростання бізнесу під час небезпеки та нестабільності.

## Виклад основного матеріалу дослідження

В умовах сучасного економічного та технологічного розвитку використання інноваційних методів управління є важливим чинником забезпечення належного функціонування будь-якої організації. Конкурентоспроможність організацій, компаній і ринків повністю залежить від управління знаннями та інтелектуальним капіталом в цілому, тобто інноваційний розвиток компанії є основою для підвищення ефективності діяльності компанії.

Умови війни, конфлікту чи військової напруги мають суттєвий вплив на функціонування підприємств та економіку в цілому. Військові конфлікти призводять до різкого зростання ризиків, нестабільності та невизначеності, що може серйозно зашкодити бізнесам. Однак вони також можуть відкривати двері для інновацій та нових підходів до розвитку.

Підприємства стикаються зі значними викликами у вигляді зниження попиту на продукцію, перебоїв у постачаннях, підвищення вартості виробництва, втрати ринків збуту та ін. Ці виклики відкривають нові можливості для вивчення та розробки інноваційних стратегій, які допоможуть підприємствам стати більш стійкими в умовах геополітичних змін. Керівники повинні швидко адаптуватися до нових умов та розробляти стратегії, спрямовані на збереження стабільності та збереження бізнесу.

Застосовуючи концепцію інновацій, можна побачити, що інноваційні методи можуть сприяти зниженню витрат виробництва та збільшенню обсягу продажів, що забезпечить збільшення прибутку навіть в умовах сьогодення. Крім того, результати цієї діяльності можуть сприяти зміцненню позицій організації на ринку та забезпеченню її сталого розвитку. Багато вчених присвятили свою наукову роботу проблемі інновацій і розробили власні теорії для пояснення конкретних ситуацій, пов'язаних із перетворенням об'єктів і суб'єктів у досконаліший, інноваційний стан. У табл.1 розглянуті визначення вчених, щодо поняття "інновація".

Отже, інновація – це просування і впровадження на ринок істотно відмінних благ, які повністю задовольняють потреби в сучасних умовах, а також відкриття та освоєння нових ринків.

Інноваційний підхід може бути дуже корисним для організацій в умовах війни, оскільки він дозволяє адаптуватися до змінних обставин, швидко реагувати на нові виклики та забезпечувати ефективність діяльності навіть під час найскладніших обставин. Впровадження

інноваційних технологій та процесів дозволяє організаціям швидко змінювати свою стратегію та дії залежно від ситуації на полі бою. Це може включати в себе швидке переключення на виробництво необхідних товарів чи послуг, які стають важливими під час військових дій.

Таблиця 1 - Розкриття сутності поняття "інновація"

Автор	Визначення
Карамазіна Н.В. [1]	Вперше створений і використаний конкретний засіб чи спосіб діяльності, який задовольняє суспільні потреби, дає реальний ефект у відповідних сферах людської діяльності.
Кузьмін О.Є. [2]	Наукові відкриття або винаходи, що мають практичне застосування і задовольняють економічні, соціальні й політичні потреби, дають ефект у відповідних галузях.
Никифоров А.Є. [3]	Заміна старого об'єкта новим, тобто певна новинка, якої не було раніше.
Петухова О.М. [4]	Будь-яке вдосконалення технічних засобів виробництва, будь-яке доповнення до існуючого обсягу технологічних знань.
Федулова І.В. [5]	Освоєння нової продуктової лінії, заснованої на спеціально розробленій оригінальній технології, що здатна вивести на ринок продукт, який задовольняє не забезпечені існуючими пропозиціями потреби.

Інноваційні методи можуть бути використані для розробки більш ефективних систем захисту, антивірусних програм, тощо. Це особливо важливо в умовах кібератак та інших форм гібридної війни.

Впровадження інновацій можуть допомогти організаціям адаптуватися до змінного оточення, змінювати ринкові умови на свою користь, покращувати продуктивність та забезпечувати тривалий успіх під час геополітичних змін.

На нашу думку, для успішності організації та конкурентоспроможності слід впроваджувати наступні інноваційні підходи до управління організацією:

1. Інтернет речей (IoT): це концепція, за якою фізичні об'єкти (речі) обладнані спеціальними датчиками, сенсорами та здатностями до зв'язку, можуть збирати, обробляти та обмінювати дані через Інтернет без прямої взаємодії людей. Основна ідея полягає в тому, щоб зробити різні предмети "розумними", наділяючи їх здатністю спілкуватися між собою та з центральними системами за допомогою мережі. Це може бути все, від домашніх приладів та автомобілів до великої промислової техніки та інфраструктури.

Завдяки сенсорам IoT можна в режимі реального часу відстежувати стан обладнання, температуру, вологість та інші параметри виробництва. Це дозволяє швидко виявляти відхилення та уникати виробничих збоїв. IoT допомагає відстежувати рух товарів та транспорту, що покращує управління логістикою, знижуючи час доставки та витрати. Використання IoT-пристроїв в товарах дозволяє збирати дані про споживання та поведінку клієнтів. Це дає змогу адаптувати пропозиції, прогнозувати зміни та покращувати обслуговування.

2. Системи управління виробництвом (MES): це програмні рішення, які допомагають організаціям ефективно керувати виробничими процесами на підприємстві. MES виступає як проміжний рівень між рівнем автоматизації обладнання на виробництві та корпоративними системами планування ресурсів (ERP).

Основна мета MES - це забезпечення належної якості виробництва, зниження витрат та підвищення продуктивності. Для досягнення цієї мети, системи управління виробництвом надають інформацію про стан обладнання, процесів та ресурсів у реальному часі, а також забезпечують координацію та контроль над робочими операціями.

MES можуть допомогти оптимізувати використання ресурсів, таких як сировина, матеріали та робоча сила, що є особливо важливим в умовах невизначеності.

Інформація, зібрана за допомогою MES, може допомагати аналізувати зміни в попиті та прогнозувати зміни в ньому, що дозволяє адаптувати виробництво. Керування кризовими

ситуаціями: MES можуть включати функції керування кризовими ситуаціями, надаючи можливість швидко реагувати на несподівані події та забезпечувати безперервність виробництва.

3. Хмарні технології: це підхід до зберігання, обробки та обміну даними та ресурсами, коли ці ресурси розташовані на віддалених (хмарних) серверах, до яких можна отримати доступ через Інтернет. Вони дозволяють користувачам використовувати обчислювальну потужність, зберігання даних, програми та інші послуги, необхідні для різних завдань, без необхідності володіти та підтримувати власну фізичну інфраструктуру.

Використання хмарних технологій під час війни в країні може допомогти організаціям зберегти конкурентоспроможність та успішність завдяки гнучкості, швидкості та забезпеченню доступу до необхідних ресурсів навіть у складних умовах. Завдяки хмарним технологіям, співробітники можуть працювати віддалено, використовуючи обчислювальні ресурси та програми з будь-якого місця з доступом до Інтернету. Це дозволяє зберегти продуктивність навіть у випадках, коли фізичний доступ до офісу обмежений.

4. Методологія "Agile": це філософія та набір методологій управління проектами та розробки продуктів, які спрямовані на гнучкість, швидку адаптацію та спільну роботу команди. Основна ідея Agile полягає у тому, щоб замість жорстких та передбачуваних процесів використовувати більш гнучкі підходи, що дозволяють швидко вносити зміни та реагувати на зміни вимог.

Agile надає можливість швидко реагувати на нові вимоги чи зміни в потребах ринку та впроваджувати їх у продукт. Інструмент підтримує постійний контакт із замовником або споживачем, що дозволяє розробляти продукт, який відповідає їхнім потребам, підкреслює важливість спільної роботи, спілкування та довіри в команді, що забезпечує ефективну співпрацю навіть у стресових умовах.

#### **Висновки**

Отже, геополітичні зміни та нестабільність відкривають нові виклики для бізнесу, однак вони також створюють можливості для інновацій. Інноваційний розвиток дозволяє підприємствам знаходити нестандартні рішення для збереження конкурентоспроможності та ефективно адаптуватися до змінюючогося оточення. Підприємства, що виявляють гнучкість та здатність до швидкої адаптації, мають велику перевагу в умовах військових дій. Розвиток гнучких структур та стратегій допомагає ефективно вирішувати виклики, які виникають в процесі конфлікту.

Запропоновані інноваційні підходи допомагають швидко адаптуватися до змін, розробляти ефективні стратегії розвитку організації, забезпечувати безпеку та координацію за допомогою нових технологій, забезпечувати оптимальне використання ресурсів та підтримувати моральний дух співробітників, забезпечуючи тим самим, більшу відповідність вимогам непередбачуваної ситуації в країні.

#### **Список літератури**

1. Карамазіна Н. В. Інноваційна діяльність як об'єкт державного управління. Н. В. Карамазіна. Науковий вісник академії муніципального управління. 2009. № 2. С. 189-199.
2. Кузьмін О. Є. Інноваційна діяльність промислових підприємств: види та особливості. О. Є. Кузьмін, К. О. Дорошкевич, М. М. Вороновська. Економічний простір. 2012. № 57. С. 276-283.
3. Никифоров А. Є. Податкове стимулювання інноваційної діяльності. А. Є. Никифоров, В. М. Діба, В. О. Парнюк. Фінанси України. 2009. № 5. С. 78-86.
4. Петухова О. М. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності. О. М. Петухова. Інтелект XXI. 2014. № 6. С. 66-70.
5. Федулова І. В. Еволюція моделей інноваційного процесу. І. В. Федулова. Теорії мікро-макроекономіки: збірник наукових праць. 2010. № 36. С. 117-129.

## КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

Алла ГРЕЧАН<sup>1</sup>, проф., Володимир БІЛІК<sup>1</sup>, аспірант

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентні переваги, підприємства транспорту, розвиток, конкурентоспроможність

### Вступ

Транспортний комплекс є однією з найбільших сфер бізнесу у сучасному світі. Сотні компаній по всьому світі конкурують за свою частку на рику перевезень та логістичних послуг. Для успішно роботи і утриманні позуй на ринку підприємствам транспорту необхідно мати явні конкурентні переваги.

### Мета роботи

Узагальнити ключові фактори, які допомагають підприємствам транспорту досягти успіху і залишатися конкурентоспроможними у довгостроковій перспективі.

### Виклад основного матеріалу

Підприємства транспортного комплексу кожної країни відіграють ключову роль у поліпшенні життя громадян та забезпечують можливість розвитку всіх галузей національної економіки. Також транспорт є однією із ключових сфер співпраці між ЄС та Україною, й відповідно до статті 368 Угоди про асоціацію [1], основною метою такої співпраці є сприяння реструктуризації та оновленню транспортного сектора України і поступовій гармонізації діючих стандартів та політики з існуючими в ЄС. Отже, потреба у впровадженні ефективних стратегічних рішень на підприємствах транспорту є першочерговим завданням для формування і реалізації своїх конкурентних переваг для забезпечення ефективної роботи на зростаючому конкурентному ринку.

Конкурентні переваги підприємств галузі перебувають у тісному взаємозв'язку між рівнем конкуренції на ринку: конкуренція є стимулом для транспортних підприємств щодо розвитку і вдосконалення своїх конкурентних переваг. Їх взаємодія проявляється через ді таких механізмів:

- тиск конкуренції стимулює інновації (високий рівень конкуренції на ринку транспортних послуг активізує підприємства до пошуку вдосконалення своїх бізнес-процесів і надавати споживачам більш ефективні і інноваційні послуги, що може бути реалізовано через розробку нових технологій, оптимізацію логістичних систем, зменшення витрат, підвищення якості обслуговування);

- конкуренція спрямовує на зниження цін (в умовах конкуренції підприємства можуть бути змушені знижувати ціни для залучення і втримання клієнтів, оскільки це є основною детермінантою для споживачів, тому підприємства змушені впроваджувати заходи для зменшення витрат, щоб залишатися прибутковими при менших цінах);

- підтримка високого рівня якості (конкуренція змушує підприємства тримати високий рівень якості обслуговування, оскільки ті, хто надають більш високу якість, можуть збільшити кількість клієнтів, а отже, і частку ринку);

- диференціація і унікальність (конкуренція може стимулювати підприємства до пошуку способів покращення ринкових позицій внаслідок надання унікальних послуг, розробки бранда або створення особливої репутації);

- економічна ефективність (конкуренція змушує підприємства більш ефективно управляти ресурсами і витратами, що надає більше шансів вижити і розвиватися в умовах жорсткої конкуренції);

- дослідження і аналіз ринку (конкуренція стимулює підприємства більш активно досліджувати ринок, аналізувати його кон'юнктуру, вивчати потреби клієнтів і роботу конкурентів. Виявляючи нові можливості і адаптуючись до змін зовнішнього середовища).



В цілому конкуренція на ринку транспортних послуг спонукає підприємства прагнути до досконалості і інноваціям, що у підсумку сприяє розвитку і покращанню конкурентних переваг. Конкуренція змушує підприємства бути більш адаптивними і гнучкими. Що може бути ключовим фактором їх довгострокового успіху на ринку транспортних послуг.

Дослідженню сутності конкурентних переваг і особливостям їх формування присвячено праці багатьох науковців [2, 3, 4, 5,], але єдиного визначення даної категорії не існує. Дослідники розглядають дану категорію з таких аспектів [6]:

- унікальні ресурси, якими володіє підприємство;
- стратегічно важливі для підприємства сфери бізнесу, які дають змогу перемагати у конкурентній боротьбі;
- висока компетентність підприємства в певній сфері, яка надає кращі можливості на конкурентному ринку;
- перемагати конкурентів, залучати споживачів і зберігати їх прихильність до товарів (послуг) підприємства;
- будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство та яка надає йому перевагу над конкурентами;
- ключові фактори успіху – від них залежать досягнення на ринку, конкурентні можливості, прибутковість підприємства.

Враховуючи теоретичні основи сутності конкурентних переваг та зважаючи на специфіку і особливості транспортної галузі, погоджуємось із твердженням Н.Шмалій, що конкурентна перевага – це здатність підприємства швидко реагувати на потреби ринку шляхом ефективного використання унікальних ресурсів/можливостей (власних і отриманих від партнерської взаємодії у бізнес-середовищі) з метою найефективнішого задоволення потреб споживачів [2].

Узагальнюючи існуючі підходи, запропоновані закордонними і вітчизняними науковцями, можна виділити такі конкурентні переваги підприємств транспортного комплексу (рис. 1).



Рисунок 1 - Конкуренційні переваги підприємств транспортного комплексу

Однією з основних конкурентних переваг є здатність транспортних підприємств ефективно використовувати ресурси. Ефективне управління логістичними ланцюгами,

оптимізація маршрутів транспортування і витрат на паливо, а також сучасне обладнання і технології дозволяють зменшити витрати і забезпечити клієнтам конкурентоспроможні ціни.

Транспортні підприємства, які активно інвестують у дослідження і розробки, а також впроваджують сучасні технології, мають значні переваги. Використання системи GPS для транспорту, торгівельних складів та розумних рішень у логістиці дозволяє покращити якість обслуговування і точність доставки.

Для багатьох клієнтів, особливо у галузі вантажоперевезення, безпека і надійність мають вирішальне значення при виборі перевізника. Підприємства, які точно виконують стандарти безпеки і надають гарантії надійності доставки вантажів, зазвичай мають більші можливості для розширення частки на ринку транспортних послуг.

Підприємства транспортного комплексу, які забезпечують глобальну присутність і можливість надання мультимодальних рішень (поєднання морського, авіаційного, дорожнього, залізничного видів транспорту) мають можливість обслуговувати клієнтів у різних регіонах і надавати повний перелік логістичних послуг.

Особливою конкурентною перевагою сьогодення виступає екологічність підприємства. Перехід до екологічно чистих видів палива, зниження викидів парникових газів, дотримання необхідних екологічних стандартів не тільки сприяють збереженню довкілля, але й все більше привертають клієнтів, які цінують середовище навколо.

Високий рівень обслуговування і орієнтація на клієнта залишаються ключовими факторами конкурентоспроможності. Підприємства, які надають своїм споживачам особливе обслуговування і готові виконати складні замовлення і дотриматись встановлених вимог, завжди виграють у лояльності і випереджають своїх конкурентів.

### **Висновки**

Конкурентні переваги транспортних підприємств формуються під впливом багатьох аспектів, починаючи з ефективного і технологічного розвитку, і до конкурентноздатності і клієнтоорієнтованості. Прагнення до інновацій, надійності і забезпеченню високої якості, а також врахування екологічних факторів дозволяють підприємствам транспортної галузі досягати успіху і підвищувати свою конкурентоспроможність на вітчизняному і міжнародному ринках транспортних послуг. Отже, конкурентні переваги є ключовими факторами успіху і стратегічного розвитку для підприємств, які систематично прагнуть досконалості, адаптуючись до змін ринку і зовнішнього середовища.

### **Список літератури**

1. Криворучко О.М., Сукач Ю.О. Формування бізнес-процесної моделі автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, вип. 23, 2014, с.91-103.

2. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/nasha-meta-povna-cifrovizaciya-procesiv-i-stvorennya-yedinoi-smart-sistemi-na-transporti-vladislav-kriklij>

3. Кравцов М.В. Цифровізація транспортної галузі. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/6606/1/V1-%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F-2-8-2022-69-71.pdf>

4. Шість головних трендів у логістиці e-commerce: чого чекати бізнесу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://logist.fm/publications/6-golovnih-trendiv-u-logistici-e-commerce-chogo-chekati-biznesu>

5. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/news/28581.html>

6. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*, 2022, (2), С. 145–153. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/69>

# СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТРАНСПОРТУ

Алла ГРЕЧАН<sup>1</sup>, проф., Павло ГРЕЧАН<sup>2</sup>, аспірант

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

<sup>2</sup>Міжнародний науково-технічний університет (Україна)

**Ключові слова:** розвиток, бізнес-процеси, підприємства транспорту, тенденції розвитку транспорту, транспорт

## Вступ

Сфера транспорту завжди була ключовою основою як всіх національних економік, так і світової економіки в цілому. Сучасні проблеми підприємств транспортного комплексу країни пов'язані, в першу чергу, з руйнівними наслідками військової агресії Росії, а також викликами, створеними швидкими процесами розвитку та змінам у глобальному світі. Сьогодні, в умовах динамічного технологічного прориву, перетворень у світових економічних реаліях, підприємствам транспортної галузі необхідно постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси для забезпечення високої конкурентоспроможності і стійкого стратегічного положення на ринку транспортних послуг.

## Мета роботи

На основі аналізу вітчизняного та закордонного досвіду узагальнити основні сучасні напрями і тенденції розвитку бізнес-процесів на підприємствах транспорту України.

## Виклад основного матеріалу

Особливості функціонування підприємств транспортного комплексу, які обумовлені ситуацією військового стану, посиленням конкуренції, прискоренням інноваційної активності, уповільненням темпів економічного зростання, вимагають посилення змін в їх діяльності. Одним з важливих напрямів адаптаційного і превентивного управління є використання процесного підходу, яке сфокусовано саме на вдосконалення і розвиток саме бізнес-процесів підприємства.

Базуючись на визначенні, що бізнес-процеси для підприємств транспорту - це сукупність процесів, які беруть участь у залученні, перетворенні та відтворенні певних видів ресурсів для задоволення індивідуальних запитів кожного споживача [1], сучасні тенденції їх розвитку спрямовані на більш повне задоволення потреб і вимог до транспортних послуг, тримання бажаних прибутків підприємствами, врахування змін і вимог зовнішнього середовища.

Враховуючи особливості і специфіку діяльності підприємств транспорту, виділяють основні і допоміжні бізнес-процеси. До основних відносять процеси, які безпосередньо забезпечують надання транспортної послуги (відбувається трансформація матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів), а допоміжними є процеси, які сприяють залученню і відтворенню необхідних для підприємств транспорту ресурсів.

Отже, виділяють такі бізнес-процеси на транспортних підприємствах:

надання транспортних послуг на визначеному сегменті ринку;

- технічне обслуговування і ремонт транспортних засобів (рухомого складу);
- інноваційно-інвестиційна діяльність;
- матеріально-технічне забезпечення;
- підбір та розстановка кадрів;
- розробка нових та удосконалення існуючих послуг.

Узагальнюючи проведений глибокий аналіз досвіду вітчизняних і закордонних підприємств, можна виділити основні напрями розвитку бізнес-процесів транспортних підприємств (рис. 1).

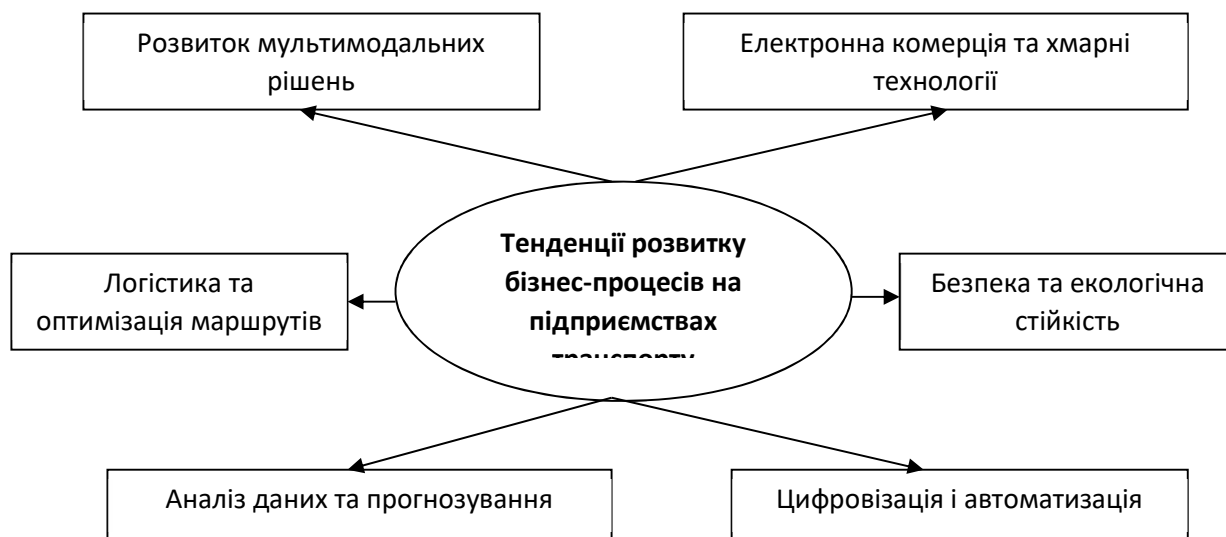


Рисунок 1 - Тенденції розвитку бізнес-процесів на підприємствах транспорту

Сучасні підприємства активно впроваджують транспортні цифрові технології і системи автоматизації. Це передбачає використання GPS для управління транспортними засобами, електронних систем управління запасами і автоматизацію складських операцій. Кожен етап в логістичному ланцюжку, а також транспортний засіб повинні бути залучені у цифрову сферу, тобто мати персональну ідентифікацію в Інтернеті, а також проводитися під контролем програмного забезпечення.[3]. Цифрові рішення дозволяють підвищити ефективність, скоротити запаси, підвищити рівень обслуговування клієнтів. „Повністю цифровізувати всі процеси та створити єдину smart-систему на транспорті” – таку головну мету визначило галузеве міністерство.[2]

Одним з пріоритетів саме для підприємств транспорту є безпека. Сучасні проблеми безпеки потребують комплексних інноваційних рішень, спрямованих, в першу чергу, на зменшення і зниження тяжкості аварійних ситуацій на дорогах, передусім, автокатастроф, подій на залізниці, авіації. Це передбачає підвищення кваліфікації, розробку прогресивних систем безпеки, навчання водіїв і пасажирів. Впровадження систем і реагування на аварійні ситуації, а також сучасні методи навчання персоналу дозволить знизити ризики ДТП і підвищити рівень безпеки як для працівників, так і для пасажирів. Вагомою загрозою на дорогах стала залежність від смартфонів та інших електронних пристроїв. Тому проектування засобів безпеки і регулювання використання пристроїв під час руху є актуальними завданнями.

Сучасні тенденції також спрямовані на зменшення шкідливого впливу на зовнішнє середовище. Шкідливі викиди продуктів роботи транспорту на навколишнє середовище, шумове забруднення вимагають від підприємств все більш активного реагування через застосування політики сталого розвитку транспортних систем, яка враховує і екологічні аспекти, наприклад, використання екологічно чистих матеріалів та створення «зелених» територій. Отже, електрифікація та використання екологічно чистих видів палива все більше набувають пріоритетності. Одним з напрямів розвитку бізнес-процесів щодо збереження екології є переробка та утилізація відходів на підприємствах транспорту, передусім це акумулятори та старі транспортні засоби. Транспортні компанії активно розробляють і впроваджують технології, які спрямовані на підвищення якості послуг та підвищення стійкості самого підприємства.

Оптимізація логістики і маршрутів доставки становляться ключовими аспектами бізнес-процесів в транспортній галузі. Використання алгоритмів штучного інтелекту дозволяють корегувати планування маршрутів, віддалених факторів, зокрема, стан доріг, затори, погодні

явища. Блокчейн і смарт-контракти надають логістиці швидкий і надійний документообіг, прозорі угоди і небачений раніше контроль над ланцюгами постачання. [4]

Розповсюдження електронної комерції створює нові виклики і можливості для підприємств транспорту. Обробка замовлень і відслідковування вантажів стає все більш автоматизованими і інтегрованими з електронними платформами. Хмарні рішення дозволяють підприємствам більш ефективно управляти даними процесами, оскільки хмарні обчислення використовуються для опису збору або розповсюдження даних через Інтернет та бездротові мережі. Як логічне розширення подібного програмного забезпечення, коли користувач отримує віддалений доступ до програми, а не завантажує її, сервіси хмарних обчислень використовують існуючі мережі в якості каналу для віддалених служб.

Одним із стратегічних напрямів „Національної транспортної стратегії України до 2030 року” визначено розбудову ефективної конкурентоспроможної мультимодальної національної транспортної системи та зміцнення транзитного потенціалу транспортної галузі з метою перетворення України на сучасний міжнародний транспортний хаб між Європою і Азією [5]. Сучасні підприємства транспорту активно розвивають мультимодальні рішення, об’єднуючи різні види транспорту для оптимізації доставки вантажних та пасажирських перевезень. Це сприяє скороченню часу і вартості доставки.

Аналіз даних стає послідовною частиною бізнес-процесів. Передбачення і оцінка запропонованих рішень для визначення найбільш відповідних стратегічним цілям і потребам бізнесу, виявлення вад у рішеннях і визначення необхідних змін; контроль відповідності реалізованих рішень початковим вимогам; оцінку продуктивності та ефективності проектів сприяє розвитку бізнесу і забезпечує конкурентоспроможність підприємств транспорту.. Використовуючи великі бази даних, підприємства можуть прогнозувати попит, оптимізувати ресурси і підвищувати ефективність бізнес-процесів.

### **Висновки**

Сучасні тенденції розвитку бізнес-процесів на підприємствах транспорту спрямовані на інтеграцію технологій, безпеки, екологічної стійкості і оптимізації. Підприємства, які відслідковують передовий досвід і адаптують свої бізнес-процеси до вимог середовища, можуть забезпечити конкурентоспроможність у швидкозмінному світі транспорту і логістики.

### **Список літератури**

1. Криворучко О.М., Сукач Ю.О. Формування бізнес-процесної моделі автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, вип. 23, 2014, с.91-103.
2. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/nasha-meta-povna-cifrovizaciya-procesiv-i-stvorennya-yedinoyi-smart-sistemi-na-transporti-vladislav-kriklij>
3. Кравцов М.В. Цифровізація транспортної галузі. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/6606/1/V1-%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F-2-8-2022-69-71.pdf>
4. Шість головних трендів у логістиці e-commerce: чого чекати бізнесу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://logist.fm/publications/6-golovnih-trendiv-u-logistici-e-commerce-chogo-chekati-biznesu>
5. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/news/28581.html>

# СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Алла ГРЕЧАН<sup>1</sup>, проф., Артем КОБА<sup>1</sup>, аспірант

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** мотивація, розвиток мотивації, оплата праці, транспортні підприємства, заробітна плата

## Вступ

У сучасних умовах вітчизняні підприємства транспорту все гостріше зазнають зростаючої конкурентної боротьби як в межах країни, так і на міжнародному рівні. Щоб залишатися конкурентоспроможними, ці компанії повинні впроваджувати передові технології, підвищувати якість надання транспортних послуг та стимулювати своїх працівників до досягнення кращих результатів. В умовах розвитку економіки і зростаючих вимог до якості робочої сили у сфері транспорту, відбувається перетворення в структурі робочих ресурсів. Зростає попит на висококваліфікованих працівників, які очікують більш високої оплати праці за свою професійну діяльність. Таким чином, вітчизняні транспортні компанії активно використовують сучасні методи стимулювання оплати праці, такі як додаткове винагородження за виконання більшого обсягу робіт, участь в програмах акціонерів, заохочення за виконання цільових завдань, системи ідентифікації продуктивності і зворотного зв'язку, компенсаційні програми за розвиток навичок і досвіду. Ця тема є актуальною і потребує подальшого дослідження.

## Мета роботи

Дослідження сучасних тенденцій розвитку мотивації оплати праці на вітчизняному транспортному підприємстві.

## Виклад основного матеріалу дослідження

На сьогоднішній день спостерігається істотне наростання важливості мотивації оплати праці для забезпечення конкурентоспроможності транспортних підприємств в Україні. Ринок стає дедалі більш вимогливим, і здатність залучити та утримати висококваліфікованих фахівців стає стратегічною перевагою суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим виникає потреба в удосконаленні системи мотивації працівників, враховуючи стратегічне значення транспортного комплексу і специфіку діяльності, для підвищення її дієвості.

Процеси розвитку економічних систем супроводжуються адекватним зростанням вимог до якості робочої сили, в тому числі і на підприємствах транспорту. Галузь зазнає активних динамічних змін під впливом нових технологій, нових викликів зовнішнього оточення. Тому все більш активного використання зазнають системи адаптивного стимулювання, які спрямовані на саморозвиток працівників, творче і відповідальне ставлення до виконання поставлених завдань, надання соціальних бонусів.

Матеріальна мотивація залишається одним з найважливіших факторів, що впливають на мотивацію працівників транспорту. Натомість, нематеріальна мотивація, яка включає в себе такі елементи, як кар'єрне зростання, сприятливий мікроклімат у колективі, соціальні гарантії, також відіграє важливу роль у мотивації працівників транспорту. Підприємства все частіше використовують індивідуальні програми мотивації, які враховують індивідуальні потреби та цілі працівників.

Зокрема, у структурі фонду оплати праці за видами діяльності транспортних підприємств України найбільша частка припадає на складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту (52,8% у 2017 р., 54,26% у 2018 р., 54,07% у 2019 р., 50,05% у 2020 р., 50,54% у 2021 р. та 51,23% у 2022 р.) [1]. Збільшення фонду оплати праці вітчизняних транспортних підприємств відображає, з одного боку - покращення економічної ситуації в країні та в галузі транспорту, коли підприємства отримують більше доходів, вони можуть виділяти більше коштів на оплату праці своїх працівників, з іншого – надзвичайно важливе

значення транспорту під час воєнного стану, коли його фінансова підтримка всіма доступними джерелами є вкрай необхідною.

Збільшення фонду оплати праці вітчизняних транспортних підприємств також досягається внаслідок підвищення вартості транспортних послуг [2]. Враховуючи, що попит на послуги пасажирських і вантажних перевезень є нееластичним, підвищення ціни призводить до збільшення доходів підприємств, а, отже і збільшення можливостей для стимулювання. Підвищення дієвості сучасних форм і методів стимулювання праці вітчизняних транспортних підприємств відображає зміну політики оплати праці їх персоналу, що вказує на індивідуалізацію зарплатних шкал, впровадження заохочувальних премій та поліпшення соціальних пакетів для працівників [3].

Зростання фонду оплати праці вітчизняних транспортних підприємств є результатом конкуренції на ринку праці. Якщо підприємства конкурують за талановитих працівників, вони можуть пропонувати вигідніші умови заробітної плати, щоб привернути та утримати кваліфікований персонал. Враховуючи ці фактори, підвищення фонду оплати праці усіх працівників транспортних підприємств України вказує на те, що питання мотивації і стимулювання працівників заходиться у фокусі стратегічного управління підприємствами і спрямовано на підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Галузеві особливості функціонування ринку транспортних послуг неодмінно враховуються у методах стимулювання працівників. Узагальнення методичних напрацювань науковців [4, 5, 6] і існуючого практичного досвіду, дозволило виділити такі основні методи:

- бонуси за безпечне виконання роботи;
- стимулювання своєчасного виконання графіків і цільових показників (квот перевезень, рівня екологічності і т.п.);
- компенсація витрат на навчання і підвищення кваліфікації, що сприяє їх підвищенню їх професійних компетентностей;
- наставництво і коучинг (програми підтримки і навчання, допомога працівникам у розвитку навиків);
- додаткові винагородження за виконання терміново-важливих завдань.

Зараз транспортні компанії мають можливість впроваджувати стратегії для підвищення оплати праці з метою покращення мотивації співробітників, підвищення продуктивності та зменшення текучості кадрів. Це включає в себе підвищення заробітної плати, встановлення премій та інших заохочуючих заходів. У галузях транспорту, де безпека та якість є критичними, компанії дозволяють збільшити заробітну плату, щоб привабити кваліфікованих працівників, які забезпечать виконання високих стандартів безпеки та якості [4]. Зростання середньої заробітної плати свідчить про те, що транспортні компанії в Україні звертають увагу на питання оплати праці та роблять кроки для покращення фінансового становища своїх співробітників. Інноваційні підходи дозволяють співробітникам транспортних компаній працювати за гнучким графіком або виконувати роботу на віддаленій основі, що підвищує дієвість мотивації, оскільки співробітники отримують більше свободи і можуть краще балансувати роботу та особисте життя.

Розвиток мотивації персоналу сприяє використанню сучасних технологій і систем автоматизації в транспортних компаніях, що спрощує робочі процеси, підвищує ефективність та забезпечує більш комфортні умови праці для персоналу. Додаткової мотивації працівникам також додає збалансований розподіл обов'язків і відповідальності між співробітниками. Це забезпечує більшу рівновагу між членами колективу і додає цінності всій компанії.

Узагальнення наукових досліджень [6, 7, 8] дозволило до основних факторів, які є найбільш вагомими у формуванні ефективної системи стимулювання праці на вітчизняних транспортних підприємствах, віднести такі:

- 1). Відповідність системи мотивації оплати праці цілям і завданням підприємства. Система мотивації оплати праці повинна бути спрямована на досягнення конкретних цілей і завдань підприємства.

2). Індивідуалізація системи мотивації оплати праці. Система мотивації оплати праці повинна враховувати індивідуальні потреби та цілі працівників.

3). Підвищення прозорості системи мотивації оплати праці. Працівники повинні розуміти, як працює система мотивації оплати праці і як вони можуть підвищити свою заробітну плату.

Впровадження сучасних тенденцій розвитку мотивації оплати праці дозволить вітчизняним підприємствам транспорту підвищити ефективність своєї діяльності, залучити та утримати висококваліфікованих працівників, а також підвищити їх мотивацію до праці.

### **Висновки**

Сучасні тенденції розвитку мотивації оплати праці на вітчизняних підприємствах транспорту в Україні свідчать про важливість адаптації компаній до змін у галузі. Зростаюча конкуренція, зміна структури трудових ресурсів та підвищені вимоги до якості робочої сили створюють необхідність у пошуку нових підходів до мотивації працівників. У зв'язку з цим, підприємства транспорту в Україні впроваджують різноманітні методи мотивації оплати праці, включаючи системи преміювання за результативність, заохочення за досягнення цільових показників і компенсації за навички та досвід.

Сучасні інноваційні методи стимулювання праці спрямовані на створення більш продуктивного, сприятливого і гнучкого робочого середовища. Комбінування різних методів сприятиме формуванню найкращих умов для стимулювання персоналу, враховуючи їх очікування і результативність. Отже, розвиток, вдосконалення всієї системи стимулювання на підприємствах транспорту дозволить підвищити професійно-кваліфікаційний рівень персоналу, забезпечить реалізацію його трудового потенціалу, підвищить соціальний статус працівників, і, як наслідок, здійснить прямий вплив на безпеку, ефективність і конкурентоспроможність підприємства, забезпечуючи йому ключові фактори успіху на ринку транспортних послуг.

### **Список літератури**

1.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 13.09.2023)

2.Невмержицька С., Козир Т. Мотивація персоналу в сучасній компанії. Збірник наукових праць ЛОГО. 2021. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/13337/12252> (дата звернення: 13.09.2023)

3.Никифорова Л. Х. Підходи до оцінки ефективності систем мотивації персоналу. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632> (дата звернення: 13.09.2023)

4.Овчарук О. М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи стимулювання та мотивації персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 52. С. 104-109.

5.Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства // *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць*, 2021. No 3 (76). С. 47-63.

6.Мішина С.В., Мішин О.Ю. Нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і суспільство*. №20, 2019.С.582-592.

7. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543> (дата звернення: 10.09.2023).

8. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917> (дата звернення: 9.09.2023).



# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Людмила ДАШУТІНА<sup>1</sup>, канд. екон. наук, доц., Олексій ЧЕРНИШ<sup>1</sup>, студент

<sup>1</sup> Сумський національний аграрний університет (Україна)

**Ключові слова:** управління організацією, менеджмент, вдосконалення, ефективність, система управління

**Вступ.** Управління організацією є складною системою, що складається не лише з організаційної структури, а й процесу, цілей та методів. Ця система містить безліч елементів, що перебувають у стані рухомої рівноваги та постійної взаємодії між собою. Елементи по-різному комбінуються і утворюють більш укрупнені формування – компоненти. І лише ефективно злагоджена робота всіх цих служб забезпечує максимальну прибутковість підприємства.

**Мета дослідження** полягає в аналізі вдосконалення форм та методів управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління є важливою функцією керівництва суб'єкта господарювання. Багато науковців протягом усього періоду існування управлінських наук шукали визначення сутності цієї категорії.

Ще К. Маркс порушував питання високої ролі людини у організації. А потім і такі класики як Ф. Тейлор та М. Вебер розвивали наукову організацію праці.

Менеджмент та управління – два нероздільні терміни. Менеджмент включає управління організацією, персоналом та інші напрями. Як безпосередньо самостійна діяльність менеджмент персоналу виник після 1970-х гг.

Отже, сьогодні система управління суб'єкта господарювання спрямована на фінансове вдосконалення компанії за допомогою збільшення продуктивності людських ресурсів [1].

Ефективне управління на сьогоднішній день – найважливіший фактор, як успіху підприємства, так і підвищення його стійкості. Людина виступає головним ресурсом досягнення мети організації. Тому сьогодні зростає роль управління саме персоналом, тобто акцентується увага на підлеглих працівниках, переважає тактичний підхід до управління.

Управління складається із чотирьох аспектів (рис. 1) [2].

Загальний вид управління являє собою певний тип взаємодії двох об'єктів, при цьому один з них перебуватиме у положенні суб'єкта управління, а для іншого визначено позицію об'єкта управління.

З боку суб'єкта управління подається певний посил у вигляді команд управління спрямованих на об'єкт управління. Ці команди містять інформацію про те, які дії має зробити об'єкт управління.

Після отримання команд управління об'єкт управління починає діяти відповідно до них і враховуючи ситуацію, що склалася.

Як і будь-яка система, система управління складається із певних елементів. Останніми є об'єкти управління, його суб'єкти, структура, методи та процедури управління.

Управління як система передбачає наявність низки елементів, які нерозривно пов'язані між собою і перебувають у постійному взаємодії. До них можна віднести:

- інформаційний характер процесу управління;
- цілеспрямованість управління;
- здійснення керуючого впливу та зворотного зв'язку;
- наявність суб'єкта та об'єкта управління;
- підсилювальну здатність управління.

Об'єктом управління є персонал, матеріальні ресурси, фінансові ресурси господарюючого суб'єкта. Подібне означає, що будь-яке підприємство є індивідуальним.

Суб'єкти управління – це менеджери чи фахівці служби управління персоналом, які зайняті здійсненням розробки та реалізації рішень. Вони є ланкою чи частиною системи управління, що впливає на об'єкт управління певним чином.

Отже, управління суб'єкта господарювання являє собою процес впливу однієї людини або групи менеджерів на інших людей, фінансові та трудові ресурси для досягнення поставлених цілей компанії, а також прийняття на себе менеджерами відповідальності за результативність впливу.



Рисунок 1 - Основні аспекти системи управління

Удосконалення управління багато в чому пов'язане із впровадженням прогресивних форм управління, які передбачають таке [3]:

1. орієнтацію виробництва на задоволення суспільних потреб, на пріоритет споживача у його взаєминах з виробником, на ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем;
2. Підвищення зацікавленості трудового колективу у підвищенні якості продукції, зниження витрат на її виробництво, впровадження досягнень науково-технічного прогресу;
3. створення умов для прояву ініціативи та активності працівників у вирішенні виробничих питань.

На рівні підприємства виділяються два основні шляхи вдосконалення господарського механізму управління.

Перший шлях – організаційно-економічний. Полягає у досягненні чіткого регламентування функцій та відповідальності працівників, а також у створенні всіх умов для зацікавленості кожного працівника у стійкому та якісному функціонуванні підприємства.

Другий шлях – автоматизація управління. Передбачає комплексне використання економіко-математичних методів та засобів обчислювальної техніки у процесі управління. Це надає можливість ефективно обробляти управлінську інформацію, краще пов'язувати процеси, що відбуваються на підприємстві. Впровадження автоматизації в управління дозволяє розвантажити людину від монотонної праці, а іноді й усунути помилки, допущені людиною у

процесах підготовки та переробки інформації. Шлях автоматизації – логічне продовження організаційно-економічного шляху.

Для загальної оцінки якості управління застосовують такі критерії, як оперативність, оптимальність і ефективність.

Оперативність управління визначається його темпами, тобто часом, витраченим на збір та обробку інформації, та своєчасністю прийняття та виконання управлінських рішень.

Оптимальність управління оцінюється якістю прийнятих рішень, які мають бути реальними до виконання у конкретних виробничих умовах. У той самий час їх реалізація має здійснюватися з певною напругою сил колективу, із проявом творчості, високої організованості, підвищенням продуктивності праці.

Ефективність управління має зрештою визначатися результатами виробництва, де однією з основних показників є величина прибутку. Особлива увага звертається на зниження рівня коливань сукупного прибутку підприємства.

Для ефективного функціонування великого підприємства необхідні внутрішня гармонія та хороша адаптація до зовнішнього середовища [1].

Дуже важливо, щоб кожен працівник чітко знав свої обов'язки та прагнув виконати їх повністю та вчасно. Проте надмірне старання прагнення і скрупульозне виконання тим чи іншим працівником службово-посадових розпоряджень створює йому репутацію формаліста. Про таких говорять: "З ним неможливо домовитися", "З ним важко працювати". І сам працівник теж відчуває психічну напруженість і подив: мовляв, намагаюся, а мною незадоволені.

Така суперечливість виникає оскільки будь-яка організація неспроможна успішно функціонувати, а тим паче інтенсивно розвиватися, якщо дії кожного жорстко регламентовані і контролюються. Теоретичне пояснення цього явища таке: кожна соціально-виробнича організація перебуває в стані руху всіх її частин під впливом середовища, що постійно змінюється.

**Висновки.** Управління ж зводиться до підтримки організації у стані рухомої рівноваги. А жорстке регламентування і таке ж жорстке виконання обмежує, як відомо, рухливість взагалі. Тому кожна організація повинна допускати поєднання дисципліни із відносною свободою поведінки та ініціативою, підпорядкування – із відносною незалежністю. Інша річ, як знайти міру цих поєднань, бо перегини як в один, так і в інший бік можуть призвести до негативних наслідків.

У практиці управління вона найчастіше визначається особистими якостями керівника, його досвідченістю, здатністю до критичного аналізу справ, передбачення можливих наслідків. Об'єктивними заходами, які не мають залежати від людських слабкостей, є, в першу чергу, інтереси справи. Вони визначають розмір відхилень від існуючих розпоряджень. Уміння підпорядковувати відносини інтересам справи залежить від ступеня усвідомлення керівником функціональних і рольових очікувань, і навіть від його волі. Свідомість та воля людини є суб'єктивними регуляторами поведінки.

### Список літератури

1. Дашутіна Л.О. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством в умовах глобалізаційних викликів сучасності. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»* (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). 2023. № 5(19). С. 185-194. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19))
2. Стоян К.С., Бихало К. Ю. Складові системи управління підприємством. *Економіка і менеджмент – 2013: перспективи інтеграції і інноваційного розвитку*. Том 4. URL: [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom4/54\\_Stoyan.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/54_Stoyan.htm)
3. Liu Yibo, Dashutina L.O. Improvement of management in organizations. Збірник наукових статей молодих учених, аспірантів та студентів Сумського національного аграрного університету. Суми, 2020. С. 66-69.

# ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОРПОРАТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Тетяна ДЯЧЕНКО<sup>1</sup>, канд. екон. наук, доц., Євгенія НЕЧИТАЙЛО<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup> Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** тайм-менеджмент, планування, хронотип, дедлайн, методи тайм-менеджменту, ефективність управління

## Вступ

На сьогоднішній день багато уваги приділяється розвитку тайм-менеджменту як напряму управлінської науки. Хоча раціональному використанню часу приділяли свою увагу Ф. Тейлор (хронометраж та інструкційна картка), Г.Гант (діаграмний метод з чітким визначенням часу та обсягом роботи), Л. Урвік (ідея логічних квадратів через синтез і відтворення на новому рівні запропоновані А. Файолем адміністративних принципів, обов'язків і аспектів адміністрування, організаційних принципів Дж. Муні і А. Рейлі) та ін. Але саме розвиток біхевіористської (поведінських наук) школи менеджменту підвищив інтерес щодо організації та планування часу індивіда в робочому процесі.

Вагомий внесок у розвиток тактики тайм-менеджменту зробили такі вчені-практики, як Брайан Трейсі - професійний лектор, педагог, консультант і письменник, який звертає увагу на правильно організований робочий час, постановку чітких завдань, планування й досягнення успіху [1]; Девід Аллен - американський спеціаліст і консультант з питань особистої продуктивності, творець Getting Things Done - методу управління часом, автор численних статей і публікацій [2]; Ліам Мартін - співзасновник Time Doctor (однієї з провідних у світі програм для обліку часу роботи команд у дистанційному режимі) [3].

Технологічні зміни, які відбуваються на початку ХХІ ст. сприяють новим підходам у плануванні та управлінні на рівні компаній, груп, індивіда та їх взаємозв'язку. Виникає необхідність розвитку корпоративного тайм-менеджменту через удосконалення його методів та інструментів, що і є актуальним питанням.

## Мета роботи

Мета статті полягає в дослідженні методів та інструментів корпоративного тайм-менеджменту, що забезпечують покращення управління часом, правильної розстановки пріоритетів, досягнення цілей та ефективної роботи організації загалом.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Термін "тайм-менеджмент" запозичено з англійської мови ("time management") й означає "управління часом". Планування, націлене на досягнення цілей з мінімальною витратою часу та максимальною ефективністю. Тайм-менеджмент – це комплекс методів і технік для управління часом. Від тайм-менеджменту потрібно відрізнити Лайф-менеджмент: упорядкування часу життя в цілому. Кожен з нас стикався з тим, що не вистачає часу. Ця проблема поширена в усіх аспектах життя: роботі, стосунках, повсякденній рутині тощо. Нестача часового ресурсу провокує стрес, а саме він є однією з головних причин головного болю, безсоння та депресії. Щоб упоратися із цим, потрібно навчитися розставляти пріоритети, фокусуватися на важливому та структурувати. [4] Останньою тенденцією стало впровадження системи тайм-менеджменту на підприємствах – корпоративного тайм-менеджменту.

Напрямами корпоративного тайм-менеджменту є (рис. 1):

- корпоративний тайм-менеджмент підприємства, перш за все, орієнтований на формування ефективної системи взаємодії між підрозділами і посадовими особами підприємства. Він передбачає широке застосування локальних мереж та інформаційних технологій в процесі спілкування;

- корпоративний тайм-менеджмент окремих підрозділів передбачає формування однакового алгоритму виконання своєї роботи для співробітників одного або декількох підрозділів, що виконують однакові обов'язки;
- тайм-менеджмент індивіда – це сукупність технологій планування роботи, які людина застосовує самостійно для підвищення ефективності використання свого робочого часу і для підвищення контролю зростаючої кількості завдань;
- індивідуальний тайм-менеджменту провідних фахівців являє собою індивідуальний тайм-менеджмент керівника і людини. Даний напрямок зараз є найбільш відпрацьованим і ефективним з точки зору практичного використання.

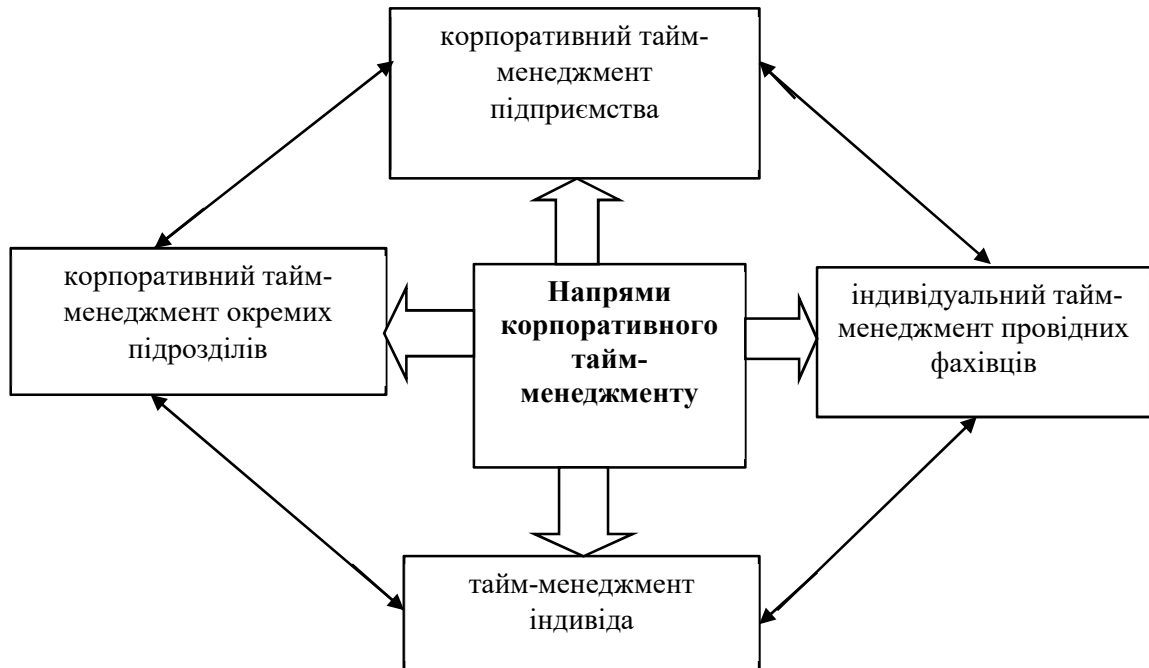


Рисунок 1 - Напрями корпоративного тайм-менеджменту

Сьогодні існує багато методів і принципів тайм-менеджменту. Іноді обрати максимально комфортний достатньо складно. Тому слід застосовувати кілька методів і технік з певним інтервалом, підсумовуючи результат. Це дозволить обрати найзручніший варіант. Класифікаційні ознаки розповсюджених методів наведено в таблиці 1.

Тайм-менеджмент для жінок багато в чому відрізняється від тайм-менеджменту, який підходить чоловікам. У жінок багато чуття, багато страхів і тривог, при цьому жінкам простіше, ніж чоловікам, звертатися за допомогою до близьких і іншим оточуючим. Як правило, чоловік організовує тільки свій робочий і вільний час. А ось перед жінкою стоїть завдання набагато складніше: після закінчення трудового дня вона повинна забрати дитину з садка або школи, приготувати вечерю, випрасувати чоловікові і дітям одяг на ранок. Бізнес-леді працюють на себе, і це, здавалося б, відмінний привід прокидатися якомога пізніше, раніше їхати з роботи, то і справа відвідувати салони краси і подорожувати. Однак вона ніколи не дозволить собі таких надмірностей, вона точно так само, як і інші жінки, займається тайм-менеджментом. У неї своє бачення розпорядку дня, свої «жаби» і свої методи позбавлення від них. [5]

Також існує тайм-менеджмент за хронотипом. Існують 4 хронотипи: леви, вовки, ведмеді та дельфіни. Леви: люди, які можуть прокидатися без будильника з 7:30 до 10:00. Їхня працездатність найбільш ефективна в проміжку 10:00-17:00, а лягти спати їм найкраще до 22:30. Вовки: це той тип людей, яким важко підвестися, але вони прокидаються з 7:30 до 12:00. Найбільш продуктивні до 20:00 і легко засинають опівночі. Ведмеді: їм без проблем дається підйом з 7:00 до 11:00. Пік їхньої активності – 11:00-18:00. Дельфіни: ці люди можуть

прокидатися з 7:00 до 10:00 і без проблем заснути ще раз. Їхня продуктивність найвища з 10:00 до 18:00. [4]

Таблиця 1 – Класифікаційні ознаки методів тайм-менеджменту

№№ пп	Назва методу	Характеристика методу
1	2	3
1	Метод «90/30»	Принцип методу полягає в тому, що через півтори години роботи слід відпочити півгодини. Доведено, що після 90 хвилин ефективність роботи знижується, іде відволікання на дрібниці. Тому 30 хвилин відпочинку є необхідністю задля досягнення очікуваних результатів.
2	Матриця Ейзенхауера	Принцип методу полягає у правильному розставленні пріоритетів. Матриця має чотири квадрати: 1. Важливо-терміново – зробити 2. Важливо-не терміново – запланувати 3. Неважливо-терміново – делегувати 4. Неважливо-не терміново - видалити До першого квадрату належать завдання, які є важливими й одночасно терміновими, тому що мають дедлайн, їх потрібно робити в першу чергу. До другого квадрата можна зарахувати справи, які не мають терміну здачі. Вони важливі, але не мають дедлайну і їх не обов'язково виконувати терміново. До третього квадрата належать справи, які не мають особливої важливості та виконати їх потрібно пізніше, щоб виділити час на справи з попередніх двох квадратів. До четвертого квадрата потрапляють усі дії, які не мають жодної важливості та терміновості виконання.
3	Метод «52/17»	Метод аналогічний «90/30». Тільки тут виділяється 52 хвилини на продуктивну роботу і 17 хвилин – на відпочинок. Цей спосіб для тих, кому зосередженим тривалий час досить важко.
4	Метод «Поїдання жаби»	Концепція методу досить ефективна. Завдання діляться на ті, що не надто складно робити, і ті, що дуже ліньки. «Жаба» - саме другий тип завдань. Слід виконати спочатку завдання, яке найбільше не хочеться, а потім інші.
5	Метод «Хоча б N хвилин»	Суть методу в тому, що перед початком завдання, яке зовсім не хочете робити, слід виділити будь-яку кількість хвилин на виконання. Наприклад, 10 хвилин на завдання, у процесі мозок губиться в часі і витрачається більше, ніж 10 хвилин. Метод для дрібних завдань, які не потребують великих втрат часу.
6	Правило «1-3-5»	Суть методу в тому, що необхідно виділити 9 завдань на день: одне високого рівня складності, три середнього та п'ять низького. У пріоритет - важчі справи. Згодом можна скоригувати правило під себе. Наприклад, не 1-3-5, а 1-2-6.

Для тих, кому важко дається ранній підйом, слід скласти план на майбутній день напередодні, щоб оцінити майбутнє навантаження. Також слід ставити дедлайни, оскільки встановлені терміни здачі сприяють виконанню справ. Але, щоб самовстановлені дедлайни працювали, потрібна хороша самоорганізація. Дедлайни, встановлені керівником, швидше сприяють виконанню задач. Останніми роками дослідники ринку та культури займалися вивченням покоління міленіалів (1980-1994 р.н.), і тільки-но, здавалося б, все з ними стало зрозуміло, як повноліття почали досягати представники так званого покоління Z (1995 + [2000+]), яке почало виходити на ринок праці.

На відміну від міленіалів, вони народилися у часи, коли доступ до сучасних цифрових технологій вже був нормою – вони виростили в епоху смартфонів, і багато з них не знають життя без соціальних мереж та вільного доступу до інформації. За даними компанії Vision Critical,

серед інших девайсів мілленіали найбільше використовують комп'ютер, у той час як покоління Z надає перевагу смартфонам. При цьому багато дослідників погоджуються, що новому «цифровому поколінню» набагато легше адаптуватися до постійних оновлень додатків та програм, навіть у порівнянні із досить сучасними мілленіалами. Слід звернути увагу на те, що, на відміну від мілленіалів, особливістю яких є вміння працювати в команді, покоління Z є досить конкурентоспроможним та здебільшого покладатиметься на себе, а не на членів команди. Нещодавнє дослідження, здійснене за підтримки Фонду імені Фрідріха Еберта, зосередилося на вивченні цінностей та пріоритетів молоді від 14 до 29 років в Україні. За результатами звіту, молодих людей в Україні більше за все турбує економічне питання, а одним з найбільших страхів є корупція та війна [6].

Для розробки та впровадження корпоративного тайм-менеджменту доцільним є використання таких комп'ютерних програм, як Jira (легко інтегрується з Confluence, Bitbucket, HipChat тощо; має робочу дошку з різноманітними інструментами, за допомогою яких можна налаштувати все під свої потреби; підходить для зовнішнього управління проектами), Todoist (можна відслідковувати виконання завдань, виділяти пріоритети, створювати фільтри; є низка доступних користувачу кольорових схем, автоматичне переміщення нових завдань у перелік вхідних, зручні фільтри й мітки, що допомагають сортувати завдання), Basecamp (календар подій і можливість його синхронізації з Google-календарем або Outlook; призначення завдань співробітникам, установлення дедлайнів, коментування тощо). З урахуванням методів, технік та принципів, в корпоративному тайм-менеджменті існують певні правила, які сприяють організації роботи співробітників та допомагають уникнути зайвих втрат часу.

### **Висновки**

Корпоративний тайм-менеджмент є інструментом побудови системи роботи компанії, який дозволяє ефективно використовувати час кожного співробітника. Саме від організації та управління часом залежить продуктивність й результат, що позначається на ефективній роботі компанії, економії часового ресурсу і виконанні завдань з мінімальними витратами сил. Завданням керівника є донесення, як за допомогою тайм-менеджменту співробітники вирішать проблеми і досягнуть цілей. При необхідності слід провести для персоналу тренінг по тайм-менеджменту, мотивувати співробітників через систему матеріальної і нематеріальної мотивації. Впровадження зручної системи тайм-менеджменту, підключення корпоративного task-менеджера сприятиме плануванню заходів, проведенню опитування, слідкуванню за завданнями, витраченим часом і його ефективністю.

### **Список літератури**

1. Brian Tracy. Get out of your comfort zone. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: URL:[https:// knigoobzor.info](https://knigoobzor.info).
2. Девід Аллен. Як упорядкувати справи. Мистецтво продуктивності без стресу. - Київ : КМ-Букс, 2018. - 392 с.
3. Martin, L. M. (2021). 20 of the Best Time Management Tools. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: URL: <https://biz30.timedoctor.com/time-management-tools/>.
4. Тайм-менеджмент. Методи управління часовим ресурсом. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу : URL:[https://lb.ua/society/2022/02/22/506318\\_taymnedzhment\\_metodi\\_upravlinnya.html](https://lb.ua/society/2022/02/22/506318_taymnedzhment_metodi_upravlinnya.html).
5. Тайм менеджмент для жінок як все встигати. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу : URL:<https://pyrogiv.kiev.ua/tajm-menedzhment-dlya-zhinok-yak-vse-vstigati/>.
6. Тетяна Савчук. Покоління Z: «Мілленіали на стероїдах», які вирости з телефоном в руці. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу : URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/28920838.html>.
7. Оліх Л. Інструменти впровадження корпоративного тайм-менеджменту за умов цифровізації управлінських процесів / Л. Оліх // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка» - Київ: КНУ, 2022. – Вип. 4 (221). DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/6>.

# СТРУКТУРА ДІЛОВОГО ЛИСТА: СУЧАСНІ ПІДХОДИ

Ольга ЗІНЧЕНКО<sup>1</sup>, канд. філол. наук

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** візуальний контент, комунікаційні стратегії, мобільна оптимізація, адаптація, бізнес-процеси

## Вступ

В сучасному діловому середовищі, яке постійно змінюється і стає все більш цифровим, діловий лист залишається одним із ключових інструментів комунікації в бізнесі. Адаптація структури ділового листа до сучасних вимог і технологій є необхідною для забезпечення ефективної комунікації, ефективного управління бізнес-процесами і підвищення продуктивності в організаціях. Така адаптація включає в себе використання візуальних елементів, персоналізацію, оптимізацію під мобільні пристрої, захист інформації, а також врахування культурних особливостей у глобальному бізнес-середовищі. Тому дослідження та розгляд сучасних підходів до структури ділового листа є актуальним завданням для професіоналів, які займаються адаптивним управлінням бізнес-процесами.

## Мета роботи

Метою цієї роботи є дослідження та аналіз сучасних підходів до структури ділового листа з метою визначення оптимальних методів адаптації цього інструмента комунікації в рамках адаптивного управління бізнес-процесами. Дослідження щодо структури ділового листа та сучасних підходів до неї зазвичай проводять вчені, дослідники у галузі комунікації, маркетингу, інформаційних технологій та бізнес-аналітики. Зокрема вимоги до оформлення електронних ділових листів досліджували Т. Волошина [1], М. Ілляхов [7], В. Єсауленко [5; 6], Офіційний сайт Кадровик та ін. Нині немає чітко прописаних нормативних актів щодо сформованої системи правил вживання в електронному ділову листуванні мовних засобів і усталених зворотів, оформлення та надсилання таких листів та етичні питання спілкування засобами електронної пошти у ділових відносинах [1; 140].

## Виклад основного матеріалу дослідження

Типова структура ділового листа, яка включає в себе вступ, основну частину (тіло листа), висновок і контактну інформацію, є загальноприйнятою через свою ефективність в комунікації із співробітниками, клієнтами, партнерами та іншими отримувачами. Тому розглянемо, чому ця структура така популярна і як вона впливає на читання та реакцію отримувача:

Вступ в листі служить для зацікавлення отримувача і встановлення контакту. В ньому зазвичай вказуються основна мета листа та короткий погляд на головну інформацію. Вступ допомагає визначити, чи варто читати лист до кінця.

Основна частина містить деталі, які ви хочете передати адресату. Вона може включати в себе факти, дані, пропозиції, рекомендації тощо. Тут важливо використовувати структуровані абзаци, заголовки, списки і графічні елементи, щоб зробити інформацію більш зрозумілою та легкозасвоюваною.

Висновок підсилює головні ідеї листа і підбиває підсумки. Висновок підсилює заклик до дії та завершує комунікацію.

У кінці листа надаються дані для зв'язку, такі як електронна пошта, номер телефону, адреса компанії і посилання на соціальні мережі. Це допомагає отримувачу зв'язатися з вами або знайти додаткову інформацію. Ця структура залишається загальноприйнятою, адже робить листи більш зручними для читачів, оскільки вони швидше можуть зорієнтуватися в тексті та знайти необхідну інформацію та допомагає логічно організувати інформацію, що полегшує сприйняття. Загалом, типова структура ділового листа сприяє зрозумілій та



ефективній комунікації між відправником та отримувачем, що є надзвичайно важливим в сучасному бізнес-світі.

Цифрові технології та електронна пошта розширюють можливості для створення більш ефективних та інтерактивних ділових листів, які можуть полегшити комунікацію та досягнення цілей в бізнес-середовищі. Електронна пошта дозволяє додавати вкладення, такі як документи, зображення, презентації та файли. Це робить можливим поділ інформації в більш докладних форматах, не обмежуючи листа обсягом. Вкладення дозволяють надсилати документи для підпису, зображення продуктів, відеоролики та інші матеріали, які доповнюють текстовий контент. Гіперпосилання стали стандартним засобом в електронних листах. Вони дозволяють вставляти посилання на веб-сайти, онлайн-ресурси, статті, товари або послуги. Це полегшує доступ до додаткової інформації та сторінок замовлення. Використання таблиць у ділових листах сприяє організації інформації. Це допомагає структурувати дані, навести порядок у списках, вивести статистику, інфографіку та інші дані у зручному форматі. Списки у ділових листах можуть бути використані для переліку завдань, рекомендацій, послуг чи товарів. Вони роблять інформацію більш зрозумілою та легкозасвоєною. Сучасні ділові листи можуть містити інтерактивні елементи, такі як кнопки "Відповісти" або "Подзвонити", які дозволяють отримувачам здійснити дії безпосередньо з листа. Завдяки цифровим технологіям, ділові листи можуть бути персоналізованими, включаючи ім'я отримувача та інші персональні дані. Це підсилює ефективність комунікації.

Електронна пошта також дозволяє відстежувати поведінку отримувачів, таку як відкриття листів, кліки на посилання та відповіді. Це надає важливу інформацію для оцінки ефективності кампаній та вдосконалення стратегії комунікації.

Структура ділового листа може значно відрізнятися для різних груп отримувачів, оскільки різні цільові аудиторії мають різні потреби, очікування та інтереси. Розглянемо, як листи, адресовані клієнтам, партнерам, співробітникам та іншим цільовим аудиторіям, можуть відрізнятися і як ця адаптація впливає на результати комунікації:

Листи клієнтам:

Листи клієнтам можуть містити вітальні слова, подяки за покупки і вирази покликани підсилити позитивні взаємини з клієнтами. Важливо вказати ім'я клієнта та інші персональні дані для створення враження індивідуального підходу. Можна включити особливі пропозиції або знижки для стимулювання подальших покупок.

Листи партнерам:

Листи партнерам можуть бути спрямовані на закріплення партнерських відносин і наголошувати на важливості співпраці. При цьому важливо надати деталі щодо проєктів або угод, обговорити терміни та умови співпраці. Якщо це актуально, листи можуть містити запрошення на спільні заходи або зустрічі.

Листи співробітникам:

Ці листи часто містять внутрішню інформацію, інструкції, вказівки та оновлення для співробітників. Підтримка командної роботи: Можливо, важливо виділити роль кожного співробітника у проєктах та комунікувати цілі команди.

Листи іншим цільовим аудиторіям:

Листи можуть бути адаптовані до конкретної цільової аудиторії, враховуючи їхні інтереси та потреби. Можна включити запрошення на події, вебінари або інші заходи, які можуть бути цікавими для цієї аудиторії. Адаптація структури ділових листів для різних аудиторій допомагає створити більше відповідний та ефективний контент. Ця адаптація може позитивно впливати на результати комунікації, включаючи підвищення відкриття листів, відповідей та співпраці. Важливо ретельно вивчати потреби та очікування кожної групи отримувачів та відповідати на них у ділових листах.

Лінгвістичний аспект у дослідженні структури ділового листа дійсно важливий і може впливати на сприйняття листа та ефективність комунікації. Лінгвістичний аспект у дослідженні структури ділового листа означає вивчення ролі мовного виразу, лексичних засобів та стилістичних особливостей у процесі складання та сприйняття листа. Вибір мовного

стилю ділового листа залежить від аудиторії та мети комунікації. Офіційний стиль підходить для листів до вищих посадових осіб або урядових установ. Бізнесовий стиль може бути використаний для корпоративної комунікації, а неофіційний - для колег та друзів. Вибір слів важливий для досягнення мети листа. Слова мають бути зрозумілими отримувачу та відповідати контексту. Важливо уникати складних або спеціалізованих термінів, якщо вони можуть бути незрозумілими. При написанні листа потрібно враховувати культурні особливості вираження поваги, форматування листа, вибору слів тощо. Наприклад, деякі країни вкладають велике значення в офіційну та ввічливу мову, тоді як інші можуть бути більш прямолінійними.

Вибір лінгвістичного підходу має бути обдуманим і враховувати конкретну ситуацію та аудиторію. Від цього залежить, наскільки лист буде сприйнятий, і чи досягне він своєї мети. Здійснюючи аналіз мовного виразу, лексичних засобів та стилю, можна створити ефективний діловий лист, який забезпечить успішну комунікацію та досягнення поставлених цілей. Загалом, правильно структурований та адаптований діловий лист з врахуванням мовних аспектів сприяє успішній комунікації в бізнес-середовищі. Загалом, майбутні тренди у структурі та використанні ділових листів будуть визначатися комбінацією технологічного розвитку, культурних змін та потреб користувачів. Бізнеси та професіонали повинні буде адаптуватися до цих змін, щоб зберігати ефективну комунікацію.

### **Висновки**

Діловий лист залишається ключовим інструментом комунікації в сучасному бізнес-середовищі, проте зміни в технологіях та споживчих вимогах вимагають адаптації його структури. Важливо, щоб ділові листи мали короткий та інформативний заголовок, були персоналізованими, легко зрозумілими, використовували візуальний контент, мали чітку структуру, виділяли ключові ідеї, мобільно оптимізованими, завершувалися відповідними фразами, піддалися тестуванню та аналізу, враховували культурні особливості, і забезпечували безпеку та конфіденційність.

### **Список літератури:**

1. Волошина Т.М *Електронне ділове листування: мовно-комунікативна специфіка та етикет «Young Scientist»* • № 5 (105) • Маю, 2022 с. 139-143
2. Ділове листування – зразки службових листів. URL: <https://pozovna.in.ua/zrazki-listiv> (дата звернення: 10.09.2023).
3. Ділове листування по електронній пошті. URL: [https://stud.com.ua/64191/menedzhment/dilove\\_listuvannya\\_elektronniy\\_poshti](https://stud.com.ua/64191/menedzhment/dilove_listuvannya_elektronniy_poshti) (дата звернення: 11.09.2023).
4. Ділове листування, правила ефективних переговорів. URL: <https://promodo.ua/ua/blog/dilove-listuvannya-pravila-efektivnih-peregovoriv.html> (дата звернення: 11.09.2023).
5. Єсауленко Вікторія. Я вам пишу як і раніше у e-mail. Правила ділового листування. 18 кроків до змістовного електронного листа (2 жовтня 2019). URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/ya-vam-pishu-po-prezhnemu-v-e-mailpravila-delovoy-perepiski-segodnya-50045894.html> (дата звернення: 14.09.2023).
6. Єсауленко Вікторія. Як не потрібно писати листи. Як відправити імейл, який не розлютить, а порадує адресата (9 серпня 2020). URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/dilove-listuvannya-poradi-yak-ne-zliti-adresatapomilki-v-imeyl-50104929.html> (дата звернення: 11.09.2023).
7. Максим Ілляхов, Людмила Саричева. Нові правила ділового листування. Альпіна паблішер. 2018. 256 с.

# МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Микола ЗОСЬ-КІОР<sup>1</sup>, д-р екон. наук, проф., Іван ГОРОБЕЦЬ<sup>1</sup>, студент, Станіслав ЛІНСЬКИЙ<sup>1</sup>, студент, Микита МАРКІН<sup>1</sup>, студент

<sup>1</sup>Полтавський державний аграрний університет (Україна)

**Ключові слова:** менеджмент, інноваційно-інвестиційний розвиток, організація

**Вступ.** Особливості інноваційно-інвестиційного розвитку сучасних організацій необхідно розглядати з урахуванням темпоральної теорії, що потребує виважених наукових досліджень.

**Мета роботи** – дослідити особливості інноваційно-інвестиційного розвитку сучасних організацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Окрім інформаційного, необхідним є дослідження організаційного забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку сучасних організацій. Передумови вибору технологічної платформи наступні [3]:

- необхідність представлення різних груп інтересів, іноді протилежних, забезпечення змістовного, публічного обговорення перспектив технологічної модернізації й форм партнерства;
- багаточисельність потенційних учасників технологічної платформи, непрямих бенефіціарів від діяльності технологічної платформи;
- слабка структурованість інтересів бізнесу в розробленні й впровадженні якісно нових технологій, у підготовці кадрів;
- необхідність узгодження інтересів, визначення основних вимог до найважливіших базових технологій;
- скорочення термінів визначення найбільш суттєвих практичних пріоритетів у проведенні досліджень, розробок, напрямів технологічної модернізації, консолідації ресурсів частини бізнесу на реалізацію таких пріоритетів для забезпечення лідерства на ринку;
- необхідність удосконалення галузевого регулювання, також регулювання ринків продукції з метою підвищення інноваційної активності організацій, поширення найбільш передових технологій, залучення стратегічних інвестицій;
- потенційне мультисекторальне застосування технологій, розроблення яких передбачено у межах технологічної платформи;
- необхідність взаємодії сучасних організацій для визначення технологічних стандартів, завдань і профілів;
- необхідність істотної спеціалізації існуючих механізмів фактичної фінансової підтримки дослідницьких, інноваційних, інвестиційних проектів;
- недостатній вплив бізнесу на визначення основної тематики підтримуваних державою досліджень і розробок, на учбові програми;
- несистемне уявлення про інтереси та можливості сторін;
- можливості вибудовування нових актуальних ланцюжків формування доданої вартості, нових стійких науково-виробничих партнерств;
- нечіткість існуючих наукових знань і ринкового досвіду в науково-технологічному секторі, також наявність відомчих бар'єрів між науковими організаціями, перспектив розвитку кооперації між науково-технологічними організаціями з метою реалізації антикризових проектів.

На сьогодні сучасні організації самостійно шукають споживача та постачають продукцію (послуги) для держави та інших організацій [2].

Результати дослідження показують, що ця проблема ефективно розв'язується у рамках створення інноваційної інфраструктури як комунікаційного інструменту добровільного об'єднання установ, організацій і підприємств.

Основними завданнями регулювання діяльності зі створення й функціонування технологічної платформи є:

- підготовка довгострокових прогнозів та планів інноваційно-інвестиційного розвитку сучасних організацій;
- формування прогнозів наукового, технічного, економічного розвитку, foresight, сценарне планування інноваційно-інвестиційного розвитку сучасних організацій;
- формування тематики прикладних напрямів економічних досліджень і обґрунтувань удосконалення інноваційно-інвестиційного розвитку сучасних організацій;
- формування проектних команд із представників організацій, науково-дослідницьких установ і системи державної влади;
- збір і обробка необхідної вихідної економічної й управлінської інформації щодо господарської діяльності сучасних організацій;
- актуалізація інноваційних антикризових розробок, нових технологій управління сучасними організаціями;
- підготовка фахівців із антикризового управління, підвищення їх кваліфікації за секторами діяльності технологічної платформи;
- участь організацій технологічної платформи у світових мережах трансферу технологій і програмах інноваційно-інвестиційного розвитку сучасних організацій;
- антикризовий інноваційний консалтинг;
- інтеграція діяльності з антикризового управління в спільну мережу інших технологічних платформ [1, 4-5].

У провідних країнах світу інноваційна модель ґрунтується на державній інноваційній політиці, інноваційному потенціалі науки, інфраструктурі наукоємного ринку та на інноваційній спроможності. При цьому саме інфраструктурна складова є визначальною в побудові ринкової економіки, забезпечує рух інновацій від наукової сфери у виробництво, що підвищує його ефективність і сприяє подоланню кризи.

**Висновки.** Запропонована модель технологічної платформи об'єднує провідні сучасні організації, наукові установи, створює організаційну та методичну бази трансферу інноваційних розробок наукових установ у виробництво. Науковий парк як керівне об'єднання інтегрує підприємницьку систему капіталізації й комерціалізації інноваційних проектів і продукції задля потреб інноваційно-інвестиційного розвитку.

### Список літератури

1. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. № 43(3). pp. 403–414.
2. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos-Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L. Spatial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40, pp. 351–356.
3. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Models of State Clusterisation Management, Marketing and Labour Market Management in Conditions of Globalization, Risk of Bankruptcy and Services Market Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21 No. 12. pp. 228-234.
4. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepyko T., Zos-Kior M. Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 46. No. 2. P. 152-165.
5. Stolyarov V., Pásztorová J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Petchenko M. Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. № 3(189). pp. 163-167.

# АДАПТАЦІЯ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ВИРІШЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ

Микола ЗОСЬ-КІОР<sup>1</sup>, д-р екон. наук, проф., Іван ГРУНТ<sup>1</sup>, студент, Роман КОРОЛЬОВ<sup>1</sup>, студент,  
Антон ДИВЕНЕЦЬ<sup>1</sup>, студент

<sup>1</sup>Полтавський державний аграрний університет (Україна)

**Ключові слова:** адаптація, співробітник, підприємство, управління, персонал, комунікативні бар'єри.

**Вступ.** Адаптація нових співробітників – важливий, але часто складний процес для багатьох підприємств. Знайти спосіб ефективно залучити та інтегрувати новачків, підтримати їхню мотивацію та привести до високої продуктивності – це складне завдання, що вимагає часу та зусиль. Розуміння культури підприємства, освоєння внутрішніх процесів та політик, знайомство з командою – всі ці аспекти потребують керування та контролю. Впровадження автоматизованого процесу адаптації може значно полегшити цей процес. Автоматизовані рішення допомагають управляти процесом адаптації, відслідковувати прогрес новачків, а також створювати індивідуальні плани адаптації. Мета – зробити процес єдиним, зручним і ефективним, щоб нові співробітники могли зосередитися на тому, що справді важливо – їхньому рості та успіху підприємства.

**Мета роботи** – дослідити особливості адаптації нових співробітників підприємства як елементу управління персоналом та вирішення комунікативних бар'єрів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглянемо процес адаптації на прикладі Coloris HRM. Coloris HRM – це потужний інструмент, що розроблений для того, щоб оптимізувати та спростити процес адаптації нового співробітника. Модуль адаптації створений таким чином, щоб він автоматично структурував і управляв всіма етапами процесу адаптації. Переваги модуля адаптації включають:

єдиний підхід до адаптації: наші інструменти допомагають стандартизувати процес адаптації, щоб кожен співробітник мав збалансований та єдиний досвід.

індивідуальні плани навчання: система дає можливість створювати індивідуальні плани навчання для кожного нового співробітника, що підвищує ефективність навчального процесу.

прозорість: інструменти забезпечують прозорість для всіх учасників процесу, включаючи керівників підприємства.

автоматичний контроль: Coloris HRM слідкує за процесом адаптації, автоматично організовуючи і форматуєчи інформацію для управління.

Coloris HRM включає в себе ряд унікальних особливостей, що допомагають забезпечити плавний та ефективний процес адаптації для нового співробітника:

робота з наставником: система дозволяє співробітникам легко спілкуватися з наставниками, створюючи зручну та підтримуючу атмосферу для навчання та розвитку.

автоматична організація і форматування груп: модуль адаптації автоматично групує та форматує інформацію, щоб забезпечити легкий доступ до потрібних даних.

використання різних форм навчання: від відеоуроків до інтерактивних квізів, система використовує різні формати навчання, щоб забезпечити найкращий досвід адаптації для кожного співробітника.

контроль всіх етапів процесу адаптації: система надає повний контроль над всіма етапами процесу адаптації, від початкового вводу до остаточного оцінювання.

використання інструментів для встановлення нагадувань: Coloris HRM має вбудовані інструменти для встановлення нагадувань, що допомагають усім учасникам процесу залишатися в курсі важливих дат та завдань [1, 3].

З Coloris HRM можна створити глибоко персоналізовану програму адаптації, що враховує індивідуальні потреби кожного нового співробітника:

індивідуальна програма адаптації: завдяки інтелектуальному алгоритму можна розробити детальні індивідуальні програми адаптації, які враховують особливості кожного співробітника і позиції, на яку він прийнятий.

автоматичний підбір наставника: система допоможе автоматично підібрати наставника, який найкраще підходить для нового співробітника на основі його профілю, ролі та потреб.

систематизація результатів і формування оцінок: Coloris HRM автоматично збирає, аналізує та систематизує результати кожного співробітника в процесі адаптації, формуючи об'єктивні оцінки та надаючи цінні відомості для подальшого розвитку і навчання.

Застосування модуля адаптації Coloris HRM в різних контекстах демонструє його гнучкість та ефективність:

адаптація для віддаленої роботи: Coloris HRM допомагає організувати та автоматизувати процес адаптації для віддалених співробітників, включаючи онлайн-зустрічі з наставниками, відео-навчання, цифрові матеріали для самостійного навчання та багато іншого.

адаптація для висококваліфікованих спеціалістів: висококваліфіковані спеціалісти часто потребують більш глибокої та деталізованої програми адаптації. З допомогою Coloris HRM можна створити високоперсоналізовані плани адаптації, що включають специфічні навчальні матеріали, наукові ресурси, професійні курси та багато іншого.

адаптація для великих команд: у великих підприємствах адаптація нових співробітників може бути викликом. Coloris HRM забезпечує автоматизацію та систематизацію процесу, що дозволяє HR-менеджерам та керівникам ефективно керувати процесом адаптації навіть для великих груп нових співробітників [2, 4-5].

**Висновки.** З Coloris HRM можна створити глибоко персоналізовану програму адаптації, що враховує індивідуальні потреби кожного нового співробітника: індивідуальна програма адаптації: завдяки інтелектуальному алгоритму можна розробити детальні індивідуальні програми адаптації, які враховують особливості кожного співробітника і позиції, на яку він прийнятий; автоматичний підбір наставника: система допоможе автоматично підібрати наставника, який найкраще підходить для нового співробітника на основі його профілю, ролі та потреб; систематизація результатів і формування оцінок: Coloris HRM автоматично збирає, аналізує та систематизує результати кожного співробітника в процесі адаптації, формуючи об'єктивні оцінки та надаючи цінні відомості для подальшого розвитку і навчання.

### Список літератури:

1. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. Management of logistics and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplage in Journal*. 2021. № 7(3). pp. 315-323.

2. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. № 43(3). pp. 403–414.

3. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Models of State Clusterisation Management, Marketing and Labour Market Management in Conditions of Globalization, Risk of Bankruptcy and Services Market Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No. 12. pp. 228-234.

4. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos-Kior M. Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 46. No. 2. P. 152-165.

5. Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A. Zos-Kior M. Digital banking in the marketing mix and human resource management: improving the approach to the assessment as an innovative component. *Laplage in Journal*. 2021. № 7(3A). pp. 111-119.

# УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Микола ЗОСЬ-КІОР<sup>1</sup>, д-р екон. наук, проф., Віталій САЄНКО<sup>1</sup>, аспірант

<sup>1</sup>Полтавський державний аграрний університет (Україна)

**Ключові слова:** управління, розвиток, кадровий потенціал, підприємство агропродовольчої сфери

**Вступ.** Кадровий потенціал сучасного підприємства є суттєво недооцінений. Це демонструє в першу чергу низький рівень продуктивності та оплати праці. При цьому наявний зв'язок між ефективністю мотивації та організації, що засвідчує необхідність акцентувати увагу при дослідженні даного питання саме на управлінському аспекті.

**Мета роботи** – дослідити управлінські аспекти розвитку кадрового потенціалу сучасного підприємства агропродовольчої сфери.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління кадровим потенціалом підприємства агропродовольчої сфери є необхідним елементом стратегії його розвитку, бо дозволяє спрогнозувати не тільки майбутні можливі витрати праці, а й скоординувати вплив персоналу на інноваційну і безпекову складову.

В даному контексті такі дослідники, як Сень О.В., Коваленко М. В., Книш В.В. дослідники виділяють кілька компонентів розвитку кадрового потенціалу: фінансове забезпечення (фонд, кошти з якого спрямовуватимуться на розвиток професійних якостей персоналу та здійснення стимулюючих виплат); організаційне забезпечення – взаємозалежна сукупність структурних підрозділів підприємства, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень по окремих аспектах кадрової діяльності, і несуть відповідальність за результати цих рішень [4, с. 108]; інформаційне забезпечення – сукупність реалізованих управлінських рішень, пов'язаних з комунікаційним та інформаційним процесом в межах підприємства; мотиваційне забезпечення – передбачає формування важелів, стимулів, які б зацікавлювали персонал у досягненні бажаних для підприємства економічних та соціальних результатів діяльності; науково-методичне забезпечення – формування єдиної системи документів організаційно-методичного характеру (для формування ефективної системи підвищення кваліфікації, професійної підготовки персоналу в конкретному підприємстві, стимулювання професійного зростання, підвищення профмайстерності та компетентності) [4, с. 109]. При цьому для сучасних підприємств, зокрема агропродовольчої сфери, даний перелік слід доповнити такою компонентою як безпекове забезпечення – сукупність індивідуальних компетентностей, зовнішніх атрибутів працівників, групових і міжособистісних характеристик, а також відповідних протоколів самого підприємства або їх об'єднань. Під час воєнного стану організації переважно змінюють стиль управління на більш гнучкий, що допомагає подолати виклики часу, робити влучні управлінські рішення та швидко реагувати на ситуацію. Останнім часом дедалі більшої популярності набуває застосування таких методів навчання персоналу як аналіз професійних прийомів, дистанційне навчання та модульне навчання тощо [1]. Тому, пропонуємо кожному із вищезазначених компонент оцінювати з урахуванням можливості адаптивності даної компоненти, а також в цілому підприємства, що актуалізує необхідність визначення кадрового забезпечення з позицій саме процесу формування кадрового потенціалу. Котельникова Ю.М. запропонувала власне трактувати «кадрового забезпечення» сільськогосподарського підприємства як його здатність до реалізації потреб у компетентних кадрах шляхом проведення низки заходів для досягнення, за певних умов функціонування, намічених результатів [2]. Автор акцентує увагу не лише на розвитку наявних професійно-особистісних компетентностей працівників, а й у підтримці та стимулюванні здібності їх розвивати й отримувати нові. Оскільки підприємства галузі мають

унікальні особливості, то і питання їх кадрового забезпечення як елементу кадрового потенціалу має галузеві особливості, які необхідно враховувати.

Смачило В.В. визначено критичні точки розбіжностей щодо розуміння категорії «кадровий потенціал підприємства» в сучасній літературі: кваліфікаційно-правові, сутнісного навантаження та цільового спрямування. Відповідно до кожної розбіжності сформовано авторське бачення: високий рівень кваліфікації та належність до штату працівників, які відповідають вимогам посади; наявна сукупність здібностей і можливостей кадрів підприємства, що мають кількісні та якісні характеристики; досягнення сталого розвитку, який є найбільш містким поняттям, що не прив'язане ні до горизонтів здійснення, ні до часткових форм прояву, забезпечує врахування інтересів як співробітників, так і підприємства [5]. На наш погляд, більш доречно розглядати не просто сутнісне, а атрибутивно-модусне навантаження, що цілком доречно, зважаючи на домінування технологій адаптивного менеджменту. При цьому сталий розвиток не може бути без безпекової складової, тож маємо враховувати не тільки інтереси співробітників та підприємства, а й суспільства в цілому та окремих його членів окрім співробітників (їх близьких). Доволі цікавим є підхід щодо можливостей Мосійчук І. В.: кадровий потенціал в загальному вигляді може характеризуватися чисельністю робітників, якістю їх професійної підготовки, а також, що є дуже важливим, їх творчими можливостями [3]. Даний напрямок досліджень корелює із темпоральною теорією розвитку і має бути використаний в дослідженні кадрового потенціалу в сценарному моделюванні з різними горизонтами та рівнем інвестицій в даний вид потенціалу. Зважаючи на цей факт можна погодитися із Смачило В. В. кадровий потенціал характеризується сукупністю здібностей і можливостей носіїв потенціалу (для підприємства) та сукупністю власних здібностей і можливостей (для працівника), що мають кількісні та якісні характеристики, необхідні підприємству задля сталого розвитку на основі семи компонент (професійно-кваліфікаційний потенціал, освітній потенціал, психофізіологічний потенціал, соціально-гуманістичний потенціал, культурно-моральний потенціал, інноваційний потенціал, економіко-мотиваційний потенціал), за якими об'єднано кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу [5]. Тобто автор доводить існування кадрового потенціалу підприємства і працівника, що потребує більш системних наукових досліджень.

**Висновки.** Управлінські аспекти розвитку кадрового потенціалу сучасного підприємства агропродовольчої сфери доволі актуальні. Нами пропонується перелік доповнити його структуру такою компонентою як безпекове забезпечення. Акцентовано також увагу на необхідності врахування галузевих особливостей підприємств агропродовольчої сфери та темпоральної теорії розвитку.

#### Список літератури:

1. Дергачова В. В., Зіма Д. І. Стратегія забезпечення кадрового потенціалу підприємства та його розвиток в умовах військового стану. Матеріали IV МНПК «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» 20 квітня 2023 р., м. Київ. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279576> (дата звернення 28.09.2023).
2. Котельникова Ю. М. Управління кадровим забезпеченням галузі рослинництва сільськогосподарських підприємств. Дис. ... наук. ступ. докт. екон. наук за спец 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Поліський національний університет, Житомир, 2021. 276 с.
3. Мосійчук І. В. Проблеми кадрового потенціалу соціальної сфери та шляхи їх вирішення. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/20572213.pdf> (дата звернення 28.09.2023).
4. Сень О. В., Коваленко М. В., Книш В. В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. *Інфраструктура ринку*. Випуск 70. 2023. С. 107-113.
5. Смачило В. В. Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств. Дис. ... наук. ступ. докт. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). ХНУБА. Харків, 2021. 562 с.



# НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА АВТОМОБІЛЬНОМУ ТРАНСПОРТІ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ КОНТРОЛЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Вадим ІВАНОВ<sup>1</sup>, канд.техн.наук, доц.

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** нормування праці, засоби контролю трудових процесів, інноваційні технології

## Вступ

Проблема дефіциту кваліфікованої робочої сили, що виникла ще до повномасштабного вторгнення РФ, значно загострилась і видається найбільш критичною в повоєнній відбудові країни. Це вимагає значного покращення організації праці та підвищення її продуктивності, формування цілісної системи управління нормуванням праці та створення актуальної нормативно-правової бази з нормування праці [1]. Наразі підприємства автотранспорту вимушені користуватись нормативами, що не відповідають сучасному технологічному рівню організації перевезень та виконання перевантажувальних робіт, запровадженим технологічним схемам та бізнес-процесам. Наприклад, призначені для використання на автомобільному транспорті «Єдині норми часу на вантажні автомобільні перевезення» та «Єдині норми виробітку та часу на вагонні, складські та автотранспортні вантажно-розвантажувальні роботи» не можуть слугувати нормативною базою для розробки місцевих норм праці на підприємствах, оскільки з моменту їх розробки кардинальних змін зазнали як парк рухомого складу автотранспорту, так і технології та засоби виконання перевантажувальних робіт. В той же час, нормування є основою таких управлінських підсистем як планування, бюджетування, регулювання, мотивування та контроль. Нормування праці дозволяє наповнити конкретним змістом документи, що розробляються на рівні підприємства та регулюють його роботу: Колективний договір, Штатний розклад, Посадові інструкції, Положення про оплату праці, Положення про преміювання робітників, Графіки змінності водіїв, Розклади руху і т. ін.

## Мета роботи

Розробка норм праці та їх своєчасний перегляд є достатньо трудомісткими і вимагають використання інноваційних методів контролю трудових процесів та формування баз даних, що слугують вихідною інформацією в нормотворчому процесі. Ці методи повинні базуватись на сучасних технічних засобах збору даних, що поєднують можливості відеоаналітики, радіочастотної ідентифікації, GPS/ГЛОНАСС моніторингу, електронних блоків управління основними агрегатами транспортних засобів.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Процес розробки трудових нормативів включає такі основні етапи: підготовчий, накопичення вихідних даних, розробку проекту нормативів, перевірку проекту нормативів у виробничих умовах, коригування нормативів з урахуванням їх перевірки, затвердження [2]. Вихідними даними для розробки трудових нормативів є:

- режими роботи і технічні характеристики обладнання, типові технології виконання робіт;
- результати хронометражних спостережень, фотографії робочого дня, відеоспостережень;
- чисельність працівників та обсяги виконаної роботи в типових організаційно-технічних умовах;
- чинні нормативи на аналогічні трудові процеси та їх елементи.

Розробка проекту нормативів полягає в систематизації отриманих даних про витрати робочого часу, обробці результатів спостережень і встановлення математичних залежностей витрат праці від виявлених чинників, уточненні макетів таблиць і їх наповненні нормативними значеннями, розрахованими на основі отриманих залежностей, розробці методичних вказівок щодо застосування нормативів. Необхідний обсяг даних, що забезпечує встановлення

математичної залежності нормативного часу від нормоутворюючих факторів, розраховується на основі числа досліджуваних значень кожного чинника, необхідного для одного значення числа спостережень, і числа факторів.

В цілому, якщо методологічні основи нормування праці залишаються незмінними на протязі багатьох років, то технічні засоби фіксації елементів трудового процесу та витрат часу, а також автоматизовані системи обробки інформації набули значного розвитку, постійно вдосконалюються і вимагають відповідного рівня підготовки персоналу [3].

Автоматизація управління виробництвом і технічні засоби контролю трудових процесів дозволяють в on-line режимі збирати та обробляти характеристики трудових та виробничих процесів, мінімізувати зусилля по збору та обробці даних щодо фактичних витрат часу. Сучасна інформаційно-вимірювальна система, як комплекс апаратних та програмних засобів штучного інтелекту, що поєднує прилади фіксації та контролю часу з комп'ютерною обробкою результатів, значно розширює можливості забезпечення сталої прогресивності норм праці.

Звичайною практикою бізнесу та державного управління стало прийняття рішень на основі та аналізу геоданих. Насамперед, вони використовуються в ритейлі, банківській сфері, транспорті та логістиці. Поєднання можливостей актуальних геоданих та сучасних геоінформаційних технологій створюють основу для ефективного управління. Відкриті цифрові дані дозволяють суттєво підвищити якість прийняття рішень, скоротити час на їх ухвалення та створити ефективну систему управління інфраструктурою в будь-якій сфері. Оскільки для орієнтації недостатньо запам'ятовувати розташування об'єктів, то поряд із картами з позначенням координат використовують «розумні» сервіси, що прокладають маршрути, відбирають необхідну інформацію. З появою «розумних карт» та навігаторів стало можливим використовувати замовлення таксі через додатки, які використовують такі компанії як Uber, Lift, Uklon, Bolt та ін.

Інша інноваційна технологія, а саме відеоспостереження постійно трансформується та вдосконалюється. Проте сьогодні аналіз даних з камер спостережень транспортних вузлів, логістичних центрів переважно здійснюється операторами та супервайзерами, хоча сучасні відеокамери здатні самостійно здійснювати аналітику за допомогою вбудованого софту: рахувати відвідувачів, визначати їх стать та вік, розпізнавати моделі автомобілів, державні номери, аналізувати роботу співробітників. Біометрія дозволяє зчитувати різні біометричні параметри: лице, райдужну оболонку ока, відбитки пальців. «Розумна» система дозволяє автоматично отримувати з відеопотоку не окремі кадри, а події (певний працівник був в конкретному місці в конкретний час), що можуть бути співставними та проаналізованими. Природно, що технологію в першу чергу застосували в секторі безпеки, де камери працюють як FaceID, пропускаючи відвідувачів без необхідності використання пропусків, та банківські установи і ритейл, де транзакції підтверджують лише поглядом в камеру.

Хоча в транспортній сфері давно використовують відеоаналітику, значна залежність проведення спостережень від погодних умов, освітлення, віддаленості від об'єктів, розташування камер, кута огляду, додаткового обладнання обмежують можливості контролю процесів. Тому найбільш ефективним є використання вбудованої відеоаналітики у сприятливих для неї умовах складів, терміналів, цехів з якісним штучним освітленням. Наприклад, на основі віртуального зонування об'єкту (зона розвантаження, зона складування, зона очікування, зона відпочинку, зона оформлення документів) засоби відеоаналітики дозволяють розрахувати скільки часу об'єктивно необхідно для кожного з елементів трудового процесу, якими є втрати робочого часу, визначити продуктивність роботи виконавців.

Більш досконалим з точки зору відсутності залежності від умов спостережень є інша інноваційна технологія, а саме використання нейронної мережі. Її перевага полягає в здатності до безперервного самовдосконалення на відміну від традиційного вбудованого програмного забезпечення, коли будь-які помилки ідентифікації вимагають доопрацювання софту. Особливо корисним є використання геоінформаційних систем в контролі процесів в

розподільчо-логістичних центрах завдяки їх здатності врахувати не лише відстань доставки, але і транспортну доступність, стан доріг, можливість відбуксувати та відремонтувати транспортні засоби, забезпечити відпочинок водіїв і т. ін. Використовуючи датчик GPS/ГЛОНАСС можливо контролювати та аналізувати такі параметри як:

- завантаженість доріг (корки, причини і тенденції виникнення заторів);
- розташування аварійних та небезпечних ділянок доріг, нерегульованих перехресть;
- вплив фактору сезонності на параметри руху;
- раціональні маршрути об'їзду заторів;
- технічний стан агрегатів та регламент виконання ремонтно-профілактичних робіт;
- виявлення порушень в роботі об'єктів міської інфраструктури.

На основі співставлення даних по великій кількості їздок, здійснених автомобілями за одним і тим же маршрутом за певний час можна виявити проблеми з дорожнім покриттям на конкретних відрізках маршруту або перешкоди, пов'язані з порушеннями правил паркування автомобілів. Міні-сервіси у вигляді спеціальних додатків дозволяють водіям в один клік відправляти в служби автодоріг інформацію про наявність пошкоджень на дорогах. Звісно, в першу чергу подібна база даних повинна використовуватися для розробки змінно-добових завдань водіям, розрахунку норм часу та виробітку для водіїв вантажного та пасажирського транспорту, контролю виконання виробничих завдань та графіків руху.

Для потреб нормування праці потрібно використовувати також інші інноваційні технології, а саме датчики або маячки радіочастотної ідентифікації (RFID), GPS-трекери (GPS-маячки або GPS-мітки), спеціальні сервіси українських операторів мобільного зв'язку, електронні блоки управління агрегатами транспортних засобів. Зокрема, за допомогою датчиків RFID здійснюється віддалене відслідковування виробничого процесу, управління технологічними операціями, реалізується перехід від жорсткого конвеєрного способу виробництва до гнучких асинхронних режимів роботи. Крім датчиків, які ще називають трансподерами або тагами, в стандартний комплект оснащення входять також зчитувач (рідер) та комп'ютерна система обробки даних. В логістичних процесах завдяки датчикам RFID контролюють рух товарів у великих торгових мережах, складах, їх переміщення транспортними засобами. RFID-мітки, що вшиваються або закріплюються на спецодязі, дозволяють контролювати переміщення працівників. Застосовуючи датчики при вантажних автоперевезеннях на основі зібраної інформації про витрати часу існує можливість розробляти норми праці, здійснювати планування та контроль руху автомобілів, фіксувати простої в пунктах навантаження-розвантаження. Аналогічні можливості надає використання датчиків RFID і в громадському транспорті, в т. ч. автобусних перевезеннях.

В громадському транспорті більше 100 міст України вже протягом тривалого часу використовуються системи GPS-моніторингу руху транспортних засобів, такі як Easyway, DozoR City, CityBus. Місцезнаходження транспортних засобів в конкретні моменти часу фіксуються за допомогою встановлених GPS трекерів або GPS маячків (GPS міток). На жаль, великий інноваційний потенціал GPS-моніторингу не використовуються в повній мірі керівниками підприємств в напрямку нормування праці, коли GPS-трекери переважно встановлюються лише з охоронною метою. В той же час деякі українські логістичні компанії, переважно з іноземним капіталом, вже використовують GPS-трекери навіть для контролю за візитами до клієнтів власних фахівців з маркетингу послуг.

Так само власники транспортних засобів не використовують всі можливості, що надаються дівайсами сучасного мобільного зв'язку. Наприклад, точне місцезнаходження водіїв на основі контролю геоданих мобільного телефону дозволяють встановити спеціальні сервіси українських операторів сотового зв'язку. Завдання визначити точне місцезнаходження ще більше спрощується, коли мова йде про водіїв-власників смартфонів, для яких існує сервіс Android Device Manager. На використанні унікальних MAC-адрес, необхідних для знаходження доступної мережі Wi-Fi, побудований сервіс Euclid. Для тих, хто користується продукцією Apple розроблений сервіс Find my iPhone.

Діджиталізація як важливий напрямок інновацій, все більше захоплює конструкторів сучасних транспортних засобів і оснащення основних агрегатів електронними блоками управління дозволяє отримувати та накопичувати інформацію про рух автомобілів, фактичні навантаження, швидкість, кількість та тривалість зупинок і т. ін. Ця інформація може зчитуватись при приєднанні комп'ютера до електронного блоку двигуна або автоматичної трансмісії (коробки перемини передач) чи передаватись дистанційно на сервер в он-лайн режимі [4]. Подальша розробка норм праці полягає в систематизації отриманих даних про витрати робочого часу, їх обробці і встановленні залежностей витрат праці від виявлених чинників, уточненні макетів таблиць та їх наповненні розрахованими значеннями норм праці.

### **Висновки**

Практична реалізація завдань систематизації даних та розробки норм праці є складовою вдосконалення бізнес-процесів автопідприємства, вдосконалення робочого середовища персоналу, взаємодія із замовниками та іншими учасниками, оскільки бізнес-процеси представляють собою структуровану послідовність дій по виконанню відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності. Саме обґрунтованість норм праці відображає підприємство як унікальну сукупність бізнес-процесів, що відповідають специфіці діяльності, особливостям організації. Норми праці повинні відображати об'єктивно необхідні витрати праці в конкретних організаційно-технічних умовах, тобто умовах конкретного підприємства. Врахувати чинники, що формують специфіку бізнес-процесів підприємства, можливо лише завдяки використанню цифровізаційних інструментів обробки та аналізу даних та сучасних засобів контролю і фіксації параметрів трудових процесів, зокрема витрат робочого часу.

### **Список літератури**

1. Іванов В.Б. Актуальні завдання нормування праці на автомобільному транспорті// Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Аналіз сучасних підходів до ефективного використання потенціалу економіки країни», Частина I, 2019, С. 65-69.
2. Постанова КМУ від 18 березня 2003 р. N 356 «Про затвердження Програми створення та постійного оновлення національної нормативної бази з праці та професійної класифікації на 2004-2007 роки». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/356-2003-%D0%BF#Text>
3. Дзюба С.Г., Гайдай І.Ю. Нормування праці в вітчизняній і міжнародній економіці. ТОВ „Юго-Восток Лтд“, 2005, 172 с.
4. Ivanov, V.B. Modern tools introduction for work measurement in road transport// Materials of international scientific conference “Development of socio-economic systems in a global competitive environment”, Le Mans universcite, Le Mans, 2019, pp. 137-139.
5. Личов Д.О. Підвищення ефективності експлуатації міського електротранспорту за допомогою SADT-методології *Комунальне господарство міст*, 2020, Вип. 6(159), С. 173-177.

# МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Ольга КОВАЛЬОВА<sup>1</sup>, канд.екон.наук, Вікторія НЄЛЄПНА<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Сумський національний аграрний університет (Україна)

**Ключові слова:** мотивація праці, стимулювання праці, управління бізнес-процесами, трудові ресурси, продуктивність праці, ефективність управління

## Вступ

Важливою складовою бізнес-процесів є управління трудовими ресурсами, що не можливо без застосування процесів мотивації та стимулювання праці, які покликані забезпечити підвищення продуктивності праці, вмотивованість працівників до продуктивної праці та призвести, в кінцевому випадку до підвищення ефективності управлінської діяльності. Отже, розгляд питання мотивації праці як засобу підвищення ефективності управління бізнес-процесами є актуальним.

## Мета роботи

Метою роботи є розгляд питання мотивації праці як засобу підвищення ефективності управління бізнес-процесами. Вивчення основних завдань та результатів матеріальної та моральної мотивації через вивчення літературних джерел.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Важливе місце в системі управління бізнес-процесами займає мотивація та стимулювання праці робітників.

Питання мотивації та стимулювання працівників для всіх підприємств були і залишаються найбільш актуальними. Від чітко розроблених систем мотивації та стимулювання праці залежить не тільки продуктивність праці, соціальна і творча активність працівників, а й прибутковість та ефективність діяльності підприємства. Отже, мотивація - це одна з основних функцій управління, так як саме персонал є одним з найважливіших ресурсів, який може постійно вдосконалюватися. Також персонал має численні можливості до розвитку. Слабка мотивація робітників в сучасних умовах є часто стримуючим чинником, не дозволяючи підприємствам повною мірою використовувати свій потенціал і знижує ділову активність підприємства в цілому. Підприємствам, в яких менеджери здатні вправно управляти персоналом, розробляти та впроваджувати дієві системи мотивації, гарантовані успіх у конкурентній боротьбі та прибутковість бізнесу. Отже, доцільним є вивчення сутності поняття «мотивація».

На думку Квасній Л.Г. та інших, мотивація є діяльністю зі створення умов для виникнення у людини потреби здійснювати ті чи інші дії в інтересах підприємства незалежно від прямого або непрямого зв'язку з будь-якою винагородою. Мотивація спрямована на підвищення результативності праці окремого працівника та ефективність усього виробництва. Вона забезпечує зростання кваліфікації кадрів, стабілізує роботу всього колективу підприємства [1]. Згадані вчені виділяють три види мотивації: матеріальна, моральна, адміністративна.

Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати праці робітників, через виплату дивідендів та отримання частки доходу від особистої власності. Ця мотивація передбачає не лише виплати винагород, а й наявність матеріальних санкцій. Так, у разі допущення браку відраховується частина зарплати.

Моральна мотивація реалізується через використання системи оцінювання заслуг, згідно з якою для кожного чинника, що оцінюється, складається шкала оцінок робітників у балах. До оцінки заслуг належать такі показники, як відданість фірмі, готовність до співробітництва, що прирівнюється до фактору кваліфікації. Через певний комплекс заходів у працівників великих компаній виховується почуття гордості за свою фірму тощо.

Адміністративна мотивація спирається на дисципліну праці, відповідальність працівника. Формами дисциплінарного покарання (зауваження, догана, штраф, звільнення з роботи) і дисциплінарного заохочення.

Складаючи програму мотивації співробітників, керівник має врахувати всі особливості колективу та підприємства у цілому, час від часу переглядати внутрішню політику компанії, прислухаючись до думки підлеглих.

Основними завданнями мотивації є: формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання виробничого та управлінського персоналу психологічним основам внутрішньо корпоративного спілкування; використання керівником сучасних демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Результатами матеріальної мотивації та стимулювання праці є:

- зростання продуктивності праці робітників;
- швидке досягнення цілей підприємства;
- зв'язок між рівнем оплати праці та рівнем продуктивності праці;
- зрозумілість системи мотивації;
- зменшення руху кадрів, зокрема, плинності персоналу;
- налагодження морально-психологічного клімату в колективі;
- підвищення якості командної роботи.

Результатами нематеріальної мотивації та стимулювання праці є:

- зростання рівня задоволеності працівників за рахунок надання їм якіснішого відпочинку;

- зростання у працівників потреби у спілкуванні за рахунок надання можливості корпоративного спілкування, також за рахунок впровадження командних методів роботи, а також за рахунок надання працівникам приймати участь у прийманні спільних рішень;

- зростання у працівників потреби в розвитку та самореалізації за рахунок надання їм можливості з отримання освіти, кар'єрного зростання внаслідок досягнення високих результатів;

- зростання згуртованості колективу;

- підвищення рівня задоволеності працівників самою роботою та роботою в підприємстві, відчуття само значимості в досягненні загальних корпоративних цілей;

- розвиток кадрового потенціалу [2].

### **Висновки**

Таким чином, дослідження різноманітних теорій та поглядів вчених на мотивацію персоналу різних часів дає можливість зробити висновок, що ефективне функціонування підприємства, в тому числі й медичної установи, залежить від обґрунтованої системи управління персоналом. Сучасна система управління персоналом підприємства має базуватися на системах мотивації та стимулювання персоналу. Дієвий механізм мотивації та стимулювання персоналу дає можливість сформувати вмотивованого працівника. Цілі підприємства будуть досягнуті за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим на досягнення цих цілей підприємства, і потреби якого задоволені шляхом застосування як матеріальних, так і нематеріальних методів мотивації та стимулювання праці.

### **Список літератури**

1. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №11. С.233-237. URL : [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/39.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf) (дата звернення 11.09.2023р.)

2. Граматик І.І. Теоретичні основи мотивації та стимулювання праці як засобу підвищення ефективності роботи медичної установи. *Integration of scientific and modern ideas into practice*. Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference. Stockholm, Sweden. 2022. Pp. 159-162.

# РОЗВИТОК СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Олександр КОВТУН<sup>1</sup>, студент, Микола НЕБАВА<sup>1</sup>, проф., канд.екон.наук

<sup>1</sup>Вінницький національний технічний університет

**Ключові слова:** бізнес-процес, методи управління бізнес-процесами, процесний підхід, методика швидкого аналізу рішення, бенчмаркінг процесу, перепроєктування, інжиніринг, реінжиніринг

**Вступ.** Сучасне міжнародне ринкове середовище характеризується високим рівнем мінливості та жорсткою конкуренцією, в результаті якої на ринку продовжують існувати лише підприємства, бізнес-процеси яких оптимізовано та побудовано ефективно. Сьогодні головним завданням підприємств стає оперативне реагування на зміни і впровадження відповідних заходів в організації і веденні власних підприємницьких бізнес-процесів. Це логічно призвело до появи та розвитку підходу, який на протигагу виділенню на підприємстві певних функціональних підрозділів зі своїми цілями та функціональними завданнями, що пов'язаний з виділенням та акцентуванням уваги у функціонуванні підприємства саме бізнес-процесу, який пронизує усі підрозділи і закінчується певним конкретним результатом.

Оперативна реакція на сучасні виклики та зміни не може відбуватись без перебудови принципів та сучасних механізмів управління бізнес-процесами на підприємстві. На сьогоднішній день стало можливим оптимізувати ті функції, автоматизація яких ще недавно здавалася неможливою – як з точки зору бізнесу, так і рівня розвитку технологій. Проте, автоматизація розширює можливості масштабування та підвищує швидкість та ефективність роботи без збільшення чисельності персоналу, незалежно від характеру бізнес-операцій.

Впровадження цифрових технологій на підприємстві сприяє формуванню більш досконалих бізнес-процесів, забезпечуючи гнучкість, адаптивність та кращу пристосованість підприємства до швидких змін зовнішнього середовища, результатом чого є підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

**Мета роботи.** Метою цієї роботи є з'ясування необхідності становлення сучасних методів управління бізнес-процесами та їх удосконалення на інноваційному підприємстві, базуючись на основі процесно-орієнтованого підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Забезпечення ефективності бізнес-процесів передбачає необхідність управління ними, використовуючи різні сучасні механізми, а управління має здійснюватися на основі гнучких технологій, здатних забезпечити адаптивність бізнес-процесів до мінливих умов функціонування.

Під управлінням бізнес-процесами пропонується розуміти цілеспрямовану діяльність суб'єктів управління з використанням сукупності методів і засобів впливу на об'єкти управління для досягнення поставлених стратегічних цілей, а саме: створення конкурентоспроможної продукції (послуг, робіт), здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів й забезпечити стабільний розвиток підприємству в динамічному ринковому середовищі. Водночас управління бізнес-процесами є складним процесом вироблення й реалізації суб'єктом управління управлінських рішень щодо забезпечення високого рівня ефективності бізнес-процесів, що відображається в результатах діяльності підприємства та задоволеності споживачів [1].

Отже, у широкому значенні бізнес-процес – це структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і кінцевого результату, тобто певний системно замкнений процес.

Серед основних бізнес-процесів виділяють: розробку, виробництво, маркетинг, збут, постачання, сервіс продукції [2]. Оцінку бізнес-процесів проводять за допомогою показників кількості та якості їх виконання, а саме:

- якісні (результативність, ефективність, адаптивність);

- кількісні (продуктивність, тривалість, вартість, кількість входів і виходів)[2].

Управління бізнес-процесами організації передбачає їх постійне покращення та оптимізацію, тому найважливішими інструментами процесного управління є підходи і методи вдосконалення бізнес-процесів. Досягнення мети вдосконалення бізнес-процесів у рамках описаних підходів здійснюється за допомогою ряду методів. В літературі дослідниками виділяються п'ять основних методів досягнення цілей вдосконалення бізнес-процесів на підприємствах [3]:

1. Методика швидкого аналізу рішення (Facial Affect Scoring Technique – FAST). Вона є новітнім підходом, розробленим для швидкого поліпшення бізнес-процесу. FAST-підхід базується на одно- або дводенному аналізі, в ході якого визначаються джерела проблеми. За умови застосування цього підходу типовим поліпшенням вважається зниження витрат, тривалості циклу і рівня помилок на 5–15 %.

2. Бенчмаркінг процесу – це систематичний метод визначення, розуміння та творчого розвитку проектів, процесів і процедур більш високої якості для поліпшення поточної діяльності організації за допомогою вивчення того, як різні організації виконують однакові або схожі операції. Бенчмаркінг вимагає менших витрат і менш ризикований, але його використовують лише тоді, коли підприємство має вільний доступ до інформації про діяльність сторонніх схожих підприємств, що на практиці утруднено. В результаті використання бенчмаркінгу бізнес-процесу ключові процеси ідентифікуються і порівнюються з кращими еквівалентними процесами для визначення небажаних розбіжностей. Зазвичай для бенчмаркінгу визначають декілька організацій, які функціонують краще, ніж організація, що проводить це дослідження.

3. Перепроектування процесу – це методика поліпшення, що заснована на детальному аналізі існуючих бізнес-процесів і припускає не створення принципово нового варіанту даного процесу бізнесу, а приведення існуючого процесу до вигляду, найбільш відповідного стратегічним цілям підприємства. Як правило, по-перше, перепроектування застосовується відносно до тих процесів, які функціонують досить успішно і в даний момент; а, по-друге, даний підхід доцільно використовувати, якщо покращення показників діяльності підприємства на 30 – 60 % зможе забезпечити йому конкурентні переваги [4, с. 80].

4. Інжиніринг процесу – це виконання комплексу проектувальних робіт з розробки методів і процедур управління бізнесом, коли без зміни прийнятої структури управління на підприємстві досягається поліпшення її фінансового стану. Завданням бізнес-інжинірингу є забезпечення фахівцеві найбільш сприятливих умов роботи при підвищенні прибутковості організації (за рахунок досягнення ефективності виробництва), зниженні собівартості проєктованих робіт, скороченні внутрішніх витрат, підвищенні професійної підготовки, відповідальності, продуктивності праці персоналу, збільшенні об'єму продажів, надання широкого спектру послуг на ринку.

5. Реінжиніринг процесу – це найбільш радикальний з усіх методів, оскільки заснований на абсолютно новому погляді на цілі процесу і кінцеві результати, які повинні бути досягнуті. По суті, реінжиніринг бізнес-процесу передбачає не його розвиток, а його створення, тобто він визначається як «фундаментальне переосмислення й радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень основних показників діяльності підприємства: якості, витрат, оперативності та рівні обслуговування». Метою реінжинірингу бізнес-процесів є цілісне і системне моделювання та реорганізація матеріальних, фінансових, інформаційних потоків, спрямоване на спрощення організаційної структури, перерозподіл і мінімізацію використання різноманітних ресурсів, скорочення строків реалізації потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування [4].

Різні зазначені методи передбачають різний відповідний підхід до вдосконалення та підвищення ефективності протікання бізнес-процесів, водночас, всі вони покликані виконати ряд функцій для покращення роботи підприємства. Удосконалені бізнес-процеси мають бути зрозумілими та відповідати вимогам якості. При цьому відбувається інтеграція різних завдань



в одне для пришвидшення роботи, в той же час має бути розроблено декілька сценаріїв для ситуацій різної складності.

Важливе місце займає максимальна прямоточність процесу, яка характеризується мінімальною кількістю входів та виходів, що дозволяє максимально автономізувати бізнес-процеси одночасно з централізацією обміну інформацією та створенням центральної інформаційної бази підприємства.

Робочими напрямками удосконалення бізнес-процесів є скорочення часових параметрів процесу та усунення зайвих (тривалих) потоків, адже швидкість процесів напряму відображається у дохідній статистиці підприємства. Найважливішим напрямком удосконалення є максимальна ресурсна ефективність бізнес-процесу. Це означає, що всі попередні удосконалення будуть ефективні лише у комплексі з введенням ресурсо- та енергозберігаючих методів для максимальної віддачі за мінімальних вкладень.

Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві – це інтегральна та багатогранна задача, сутність якої полягає у поєднанні системи засобів, прийомів, методів і форм впливу на організацію з метою підвищення результативності діяльності. Також менеджмент здійснює розподіл ресурсів на підприємстві та організовує всі бізнес-процеси за наперед сформованим планом та з поточним і кінцевим контролем результатів роботи.

В той же час управління бізнес-процесами є самостійним видом діяльності, створеним як система зі своєю внутрішньою організацією та функціонуванням. Всі заходи, які продукує система управління (технічні, організаційні та економічні) покликані синхронізувати та узгоджувати роботу всіх структурних елементів бізнес-організації на всіх рівнях для досягнення мети.

**Висновки.** Аналіз відмінностей та схожих позицій у методах удосконалення протікання бізнес-процесів уможливорює вибір напряму дій виходячи з деталізації поставленого завдання та можливостей, що надають різноманітні варіанти комбінування, систематизації та почергового використання можливих методів покращення бізнес-процесів.

Таким чином, у сучасних економічних умовах становлення та розвитку інноваційного підприємства існують об'єктивні причини, які вказують та обґрунтовують необхідність переходу до застосування та впровадження процесно-орієнтованої моделі управління підприємством. Сьогодні функціонування організації сучасного виробничого процесу підприємства необхідно розглядати як сукупність окремих взаємозв'язаних бізнес-процесів, визначення та групування методів їх удосконалення та своєчасного впровадження в залежності від зміни умов виробничих відносин і зовнішнього середовища. Виділення бізнес-процесів, їх аналіз та подальше покращення і вдосконалення розглядається сьогодні як значний резерв для підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та ефективності діяльності підприємства.

Отже, одним з вузлових напрямів інновацій та удосконалення управління діяльністю сучасного підприємства є ефективний менеджмент бізнес-процесів.

### **Список літератури**

1. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 295-302.
2. Лаврененко, В. В. Організаційний розвиток підприємства [Електронний ресурс], режим доступу: <http://library.if.ua/book/28/1897.html>.
3. Козаченко, А. В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів [Електронний ресурс], режим доступу: <http://easy-code.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/>.
4. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О. М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. № 10 (151). С. 78-82.

# ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Людмила КОЗАК<sup>1</sup>, канд.екон.наук, проф., Олеся ФЕДОРУК<sup>1</sup>, канд.екон.наук, доц.

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** адаптивне управління, підприємство, конкурентні переваги, сталий економічний розвиток, стратегія, конкурентоспроможність, управлінські рішення

## Вступ

В умовах сьогодення без застосування науково обґрунтованих методів управління підприємство не може ефективно адаптуватися до ринкового середовища для реалізації своїх конкурентних переваг. З метою досягнення сталого економічного розвитку підприємства важливим є впровадження нових підходів до реалізації функцій управління. В умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища проблема поєднання різних аспектів управління підприємством є актуальною, оскільки в сучасних економічних умовах важливою є швидка й адекватна реакція на події, що відбуваються, уміння пристосуватися до змін.

**Мета роботи дослідження** концепції адаптивного управління, виявлення науково обґрунтованих принципів адаптивного управління сучасними підприємствами.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Важливим є не тільки передбачувати і контролювати зміни, що відбуваються в ринковому середовищі, а й пристосовування до цих змін, що закладає основу адаптивного управління. Доцільно виокремити такі базові визначення адаптивного управління:

- мінлива стратегія, яка забезпечує досягнення мети управління, правила вибору якої не визначаються заздалегідь, а підбираються в процесі управління;
- система управління, що дає змогу підлаштувати характеристики підприємства відповідно до визначених параметрів ефективності;
- система, яка без зовнішнього регулювання забезпечує постійний вплив, спрямований на адаптацію економічної системи до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- форма управління, яка допомагає підприємству гнучко змінюватися та швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому економічному середовищі, до нових цілей і завдань;
- створення багатоцільової системи, яка охоплює продукцію, ринки, технології, координацію й узгодженість в ухваленні рішень, оптимальне оцінювання проблем, що виникають, розробку конкретних дій;
- управління соціально-економічною системою, спрямоване на швидке досягнення системою нормативного рівня адаптивності при мінімальних адаптаційних витратах [1].

Для збереження конкурентоспроможності підприємствам потрібне адаптивне управління їхньою господарською діяльністю з урахуванням змін навколишнього середовища, яке більшою мірою орієнтоване не на вирішення наявних проблем, а на використання наявних можливостей та сильних сторін підприємства. З позиції нової економічної парадигми – біономіки – підприємства розглядаються як живі організми, які розвиваються за законами еволюції. Еволюційна економіка, яка є найважливішим підрозділом біономіки, дає змогу зрозуміти, як відбувається процес змін навколишнього середовища, виявити рушійні сили та фактори розвитку, основні тенденції еволюції для більш ефективного управління підприємством і більш точного передбачення результатів змін [2]. Адаптивне управління як стратегія наголошує на необхідності змінюватися разом із навколишнім середовищем і вчитися на досвіді. Гнучкість і постійне вивчення адаптивного підходу до управління також є логічним застосуванням для організацій, які шукають методології сталого розвитку. Підприємства, які дотримуються стратегій сталого розвитку, будуть використовувати адаптивну структуру управління, щоб підготуватися до несподіванок і налаштуватися на зміни. Застосовуючи адаптивний підхід до управління, бізнес починає функціонувати як

інтегрована система, яка пристосовується та вивчає багатогранну мережу впливів економічного та соціального середовища. Мета будь-якої сталої організації, яка керується принципами адаптивного управління, має полягати в активному навчанні, щоб спрямувати зміни в бік сталого розвитку.

Адаптивне управління полягає не в зміні цілей під час його впровадження, а в зміні шляху досягнення цілей у відповідь на зміни. Адаптивне управління буде доречним в умовах невизначеності та постійних непередбачуваних змін. Адаптивне управління сприяє прийняттю гнучких рішень, які можна коригувати в умовах невизначеності, оскільки результати управлінських дій стають зрозумілішими. Адаптація може означати покращення якості виконання тих самих заходів, впровадження інших заходів, зберігаючи ті самі загальні стратегії, чи змінюючи стратегії та цілі. Адаптація на рівні цілей, що змінюються, розуміння проблем і можливостей можуть бути доцільними в ситуаціях, коли умови швидко змінюються і плануються нові типи заходів у відповідь на нагальні потреби. Елементами адаптивності за функціональним критерієм є: адаптивність виробничої системи; адаптивність системи управління; адаптивність фінансів підприємства; адаптивність матеріального забезпечення і збутової політики; інноваційна гнучкість; адаптивність системи інформаційного забезпечення [3].

Головне завдання адаптивного управління – підтримка внутрішньої стабільності системи, ефективне функціонування підприємства, досягнення стратегічної стійкості в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища, що забезпечується, у першу чергу, за рахунок розробки та реалізації концепцій оригінальних інноваційних продуктів, нестандартних оперативних управлінських рішень, управлінських нововведень.

В основі ефективного адаптивного управління підприємством має бути використання науково обґрунтованих принципів, серед яких базовими є:

– принцип раціонального узгодження та застосування стандартних і нестандартних управлінських рішень та управлінських новацій, методів і моделей; принцип врахування стратегічних цілей, завдань та основних напрямів розвитку підприємства;

– принцип зацікавленості керівників та працівників у застосуванні механізмів адаптивного управління;

– принцип системного підходу до управлінських рішень для їх збалансування між собою та зі стратегічними планами розвитку підприємства;

– принцип науково-практичного забезпечення прийняття рішень при реалізації механізмів адаптивного управління на основі співробітництва із закладами вищої освіти.

### **Висновки**

Таким чином, адаптивне управління можна визначити як систему, яка здатна ефективно й адекватно реагувати на зміну середовища функціонування підприємства на основі прийняття ефективних управлінських рішень. Адаптація передбачає трансформацію діяльності підприємства, підвищення його гнучкості та пристосованості до змін господарського середовища. Система адаптивного управління підприємством в конкурентному середовищі є сукупністю принципів, інструментів і технологій прийняття та виконання управлінських рішень, які реалізуються за допомогою механізму адаптації. Важливим є адаптивне реагування на появу можливих несприятливих ситуацій, які повинні прогнозуватися з метою формування системи заходів для збалансування економічних параметрів.

### **Список літератури**

1. І. Стец, «Адаптивне управління потенціалом підприємства», *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*, 2013, Вип. 18, С. 154–162.

2. О.С. Циганова, «Адаптивне управління підприємством: біономічний аспект», *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2017, Вип. 15(2), С. 152–157.

3. Н.В. Якименко-Терещенко, Л.С. Кожуріна, «Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації», *Молодий вчений*, 2017, № 6, С. 535–538.

## УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Дмитро КОНОТОПЕНКО<sup>1</sup>, студент, Зоя РОЖКО<sup>1</sup>, науковий керівник

<sup>1</sup>ВСП «Вінницький фаховий коледж НУХТ» (Україна)

**Ключові слова:** бізнес процеси, логістика, маркетинг, диджиталізація, цифровізація

### Вступ

За мінливого та глобального внутрішнього середовища нині будь-яке підприємство не в змозі продуктивно функціонувати та бути конкурентоспроможним. В умовах війни змінилися бізнес процеси і виникає обмеженість комунікації та пересування, а отже недостатнім є і використання логістичних і маркетингових інструментів. Можна сказати, що тепер диджиталізація виступає основою для успішних комунікаційних зв'язків з клієнтами, зменшення загальних витрат та оптимізації бізнес-процесів.

З грудня 2022 року більшість українських підприємств працюють з певними обмеженнями, в онлайн-форматі, зі значним зменшенням територіального охоплення. Компанії мають обмежені ресурси, тому є потреба у їх раціональному використанні і переобладнанні процесів управління. У зв'язку з цим набуває цінності вивчення та пошук шляхів впровадження цифрової трансформації на підприємствах, методів оптимізації бізнес-процесів в сучасних умовах, а також дослідження різних наслідків диджиталізації для економіки України.

### Мета

Метою є аналіз бізнес процесів в умовах війни. Ми давно перейшли до плоскої структури управління, за якої більшість рішень ухвалюється на місцях, та ще наприкінці 2021 року впровадили систему управління за стрімами. Тому використання новітніх цифрових технологій полегшує і удосконалює роботу бізнес процесів.

### Виклад основного матеріалу

Технології є невід'ємною складовою розвитку будь-якої компанії. Доволі нещодавно проблеми побудови та удосконалення бізнес-процесів стали вирішувати за допомогою цифровізації. На бізнес процеси вплинув COVID-19 і військові дії. Зарубіжні компанії уже активно використовують диджиталізацію, оскільки на даному етапі клієнт бажає отримувати обмін з перевищенням: отримувати більше, ніж віддає та очікує, тобто взаємодія з ним має бути максимально зручною та швидкою.

Поняття «цифровізація» більшість авторів ототожнює з «диджиталізацією» та «цифровою трансформацією». Цифровізацію слід розглядати як проникнення інформаційно-комунікаційних технологій у всі процеси діяльності компаній з метою реформування їх на більш ефективні та легкі. Простим прикладом оцифрування є застосунок Дія, онлайн-навчання, послуги Netflix, електронне врядування, державні послуги та загалом певна трансформація медицини, освіти, туризму, безпеки України [1, с. 34].

Для того, щоб визначити ряд переваг, які надає диджиталізація підприємствам, потрібно виділити самі бізнес-процеси. Загально визнаним є поділ на три види бізнес-процесів: основні (операційні), допоміжні та керівні. Для кожного блоку є свої інструменти покращення. До основних належать всі операції, що пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції або послуг, тобто виробництво продукції, закупівлі, продажі (B2B, B2C), логістика, сервісне обслуговування. Допоміжні – це бізнес-процеси, що спрямовані на обслуговування основних та другорядних операцій, а саме: підтримка інфраструктури, ІТ забезпечення, підтримка безпеки, юридичне забезпечення, бухгалтерське забезпечення.

До головних відносять керівні процеси – це операції, що формують управління та стратегічний розвиток всієї компанії: стратегічне управління, управління фінансами, продажами та маркетингом, персоналом та організаційним розвитком, якістю, інформацією, розвиток розуміння ринку та споживачів та інші. Основними показниками, за якими можна здійснити оцінювання типового бізнеспроцесу підприємства, є: 1) показники процесу (якісні:

суб'єктивні оцінки керівництва та суб'єктивні оцінки експертів; кількісні: абсолютні (показники часу виконання, технічні, вартості та якості), відносні (показники план/факт, порівняння із іншими процесами та видалення)); 2) показники продукту процесу (показники, що характеризують продукт, та виступає результатом виконання бізнес-процесу); 3) показники задоволеності споживачів процесу (показники, що характеризують ступінь задоволеності споживачів бізнес-процесу).

На сьогодні війна в Україні спричинила масу проблем для українського бізнесу. Серед ключових варто виділити обмежені ресурси, малу кількість замовлень, проблеми з логістикою, нестачу кадрів, фінансів та сировини. Складні сучасні умови не мають бути причиною для відмови від впровадження цифровізації, а навпаки мають стимулювати цей процес через майбутні перспективи. Цифрова трансформація загалом може здійснювати раціоналізацію в трьох глобальних напрямках: документообіг, аналіз даних та організаційна діяльність. По-перше, за допомогою соціальних мереж, SSM просування, запуску та оптимізації рекламної кампанії на різних платформах можна вирішити проблему локалізації бізнесу, розширити присутність на ринку. По-друге, впровадження цифровізації дозволяє ефективно планувати та управляти обмеженими ресурсами підприємства.

Автоматизація більшості процесів дає можливість зменшити кількість бізнес-процесів, кадрів і витрат. По-третє, однією з ключових переваг є покращення комунікації з клієнтами. Програми дозволяють детальніше окреслити цільову аудиторію, знайти нові методи співпраці з нею, накопичити, проаналізувати цифровими інструментами статистичні дані і отримати чіткі вимоги, вподобання споживачів. Наостанок, потрібно додати, що впровадження цифрових обрахунків дає результативно організувати вхідну та вихідну логістику, приймати управлінські рішення в умовах реального часу.

Виходячи з вищенаведеного, головними перевагами цифрової трансформації для основних бізнес-процесів є зростання конкурентоспроможності продукції, лояльність клієнтів, швидка та гнучка комунікаційна політика, оптимізація використання ресурсів, зменшення витрат виробництва та збуту, для допоміжних і керівних бізнес-процесів – спрощення роботи з великими обсягами даних, контролю за якістю, прийняття управлінських рішень. Як і будь-яке інше явище, цифровізація має крім переваг певні недоліки: потреба у високопрофесійних кадрах, необхідність підвищеної безпеки в цифровому середовищі, нестабільність переваг через інноваційність інструментів, висока вартість впровадження. Тому першим етапом здійснення цифрової трансформації має бути детальний збір інформації та оцінка як ризиків, так і перспектив [2, с. 91].

Етапи впровадження на підприємстві цифровізації має здійснюватися в такій послідовності:

збирання інформації про бізнес-процес, його моделювання, ідентифікацію;

виявлення місць виникнення, оброблення та споживання інформації;

моделювання інформаційних бізнес-процесів в рамках бізнес-процесів;

модифікація інформаційної системи з урахуванням цієї моделі;

створення автоматизованої інформаційної системи (за допомогою апаратно-програмних засобів);

контролінг бізнес-процесів (фіксація параметрів бізнес-процесів в інформаційній системі, постановка планів, створення звітності тощо) [3, с.20].

Альтернативним підходом до створення системи контролінгу конкурентоспроможної бізнес-моделі вважаємо дотримання вимоги реалізації попереджувального бізнесу, який заснований на трьох основних блоках [2]:

– на «інформаційній шині», тобто системі інформаційної комунікації діяльності підприємства як сукупності структурних підрозділів, процесів і робочих місць;

– на методології та технології обробки та зберігання інформації з метою оцінки стану економічного середовища і вимірювання результатів діяльності;

– на управлінні бізнес-процесами, що забезпечує необхідні поступальні дії в напрямі позитивних змін, орієнтованих на поточну ефективність і стратегічну

конкурентоспроможність. Контролінг ефективності дає змогу визначати «вузькі місця» в бізнесі, забезпечувати консенсус інтересів різних груп стейкхолдерів, включаючи трудові колективи, і підвищувати соціальну відповідальність перед суспільством.

Періодичний моніторинг чинників створення вартості та їх змін у майбутньому, що проводиться інструментами контролінгу, дає змогу своєчасно вносити зміни в реалізовані бізнес-моделі авіапідприємств, попереджуючи можливість «міграції цінності».

В Україні цифровізація бізнес-процесів ще малорозвинена та стикається з певними бар'єрами, хоча в умовах війни саме така трансформація може стати визначальним фактором розвитку підприємств, та усього суспільства в цілому. Пандемія пришвидшила диджиталізацію, але війна до того ж змушує український бізнес адаптуватися до іноземних ринків. Для цього компаніям допоможе сучасний діджитал маркетинг, оскільки дуже важливо, щоб під час війни бізнес працював і залучалися нові клієнти, кошти із-за кордону. Аналізуючи сучасні тренди диджиталізації, для українського бізнесу можна запропонувати такі технології для обробки даних та їх аналізу: хмарні обчислення, промислові мережі, сховища даних, системи АСУ ТПР.

Серед розумних продуктів та сервісів використовуються платформи ІоТ, Digital Twins, коботи, роботи, штучний інтелект, кібербезпека, дрони, Wearable, Blockchain, VR/AR, 3D друк. В 2022 році в діджитал маркетингу впроваджують голосовий пошук, розробку сайтів з орієнтацією на мобільні пристрої, багатоканальний маркетинг, гейміфікацію, розумовий маркетинг, пошук із нульовим кліком, онлайн-заходи, контент користувача. В Україні вже активно функціонує ERP-система, різні канали email-розсилки, Google Analytics, інтернет канали, соціальні мережі [4].

### **Висновки**

За цифровізацією стоїть майбутнє як світового, так і українського бізнесу. Під час пандемії та війни для більшості компаній України – це єдиний шлях зберегти стійкість і продовжити розвиватися. Саме діджиталізація робить бізнес конкурентоспроможним на ринку. З часом цифрова трансформація проникне у всі сфери економіки і підприємці мають реагувати на ці зміни.

Даний процес допоможе оптимізувати як основні бізнес-процеси, так і допоміжні з керуючими, а для України – це вирішить ключові проблеми у воєнних умовах. Пройшовши шість етапів компанія зможе раціонально використовувати ресурси, знизити потребу в кадрах та фінансах, автоматизувати частину процесів, збільшити продажі і налаштувати комунікацію з клієнтами, проте перед такою трансформацією потрібно оцінити і переваги, і загрози. На сучасному етапі існує велика кількість цифрових інструментів, серед яких можна обрати доречний напрям диджиталізації саме для свого бізнесу.

### **Список літератури**

1. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018, № 1 (23). С. 33-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7) (дата звернення: 13.09.2023).
2. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна». 2021, № 100. С. 88–95. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/17619> (дата звернення: 12.09.2023).
3. 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.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf%20> (дата звернення: 14.09.2023).
4. Фіщук В., Матюшко В., Чернев Є. Україна 2030е - країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. 2020. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 11.09.2023).

## СУЧАСНІ НАПРЯМИ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ БІЗНЕСУ

Богдан КОСТЮК<sup>1</sup>, студент, Наталія ЛЕВЧУК<sup>1</sup>, доцент, канд.екон.наук

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** бізнес-культура, ділова культура, справедлива конкуренція, бізнес

**Вступ.** Вчені та економісти, які досліджують питання бізнес-культури стверджують, що вона здійснює потужний вплив на різні сфери діяльності підприємства, зокрема, на виробничі показники і ефективність підприємства як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, результативність найманих працівників, продуктивність праці та, як наслідок - стан добробуту суспільства.

**Мета роботи:** дослідити сучасні напрями професійної культури бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток бізнес-культури необхідно розглядати як обов'язковий засіб покращення соціально- економічних відносин, що має значний вплив як на підвищення економічної ефективності підприємства, так і на вдосконалення економічного становища країни, загалом.

Окреслені ознаки, за якими можна структурувати та класифікувати основні визначення сутності бізнес-культури. Розглянуті поняття «корпоративна культура», «організаційна культура» та «бізнес-культура». Бізнес-культура розглядається як культура ведення бізнесу або культура бізнес-діяльності в основі якої закладені такі соціальні цінності, як рівноправність, справедливість, повага, злагода. Така культура є складовою економічної культури, культури загалом і втілюється передусім у культурі управлінської діяльності. У світовій науковій літературі поняття «корпоративна культура», «організаційна культура» та «бізнес-культура» часто узагальнюються та ототожнюються. Поняття корпоративна культура орієнтована на некомерційні корпорації, тоді як організаційна культура поширюється на всі форми організацій, включаючи малий бізнес, приватні компанії та некомерційні організації. Однак, значення їх суті однакове. Корпоративна культура, як правило, підкреслює способи функціонування, що призводять до оптимального прибутку. Існує думка, що «бізнес-культура» є свого роду узагальненням, в яке входять і корпоративна культура, і організаційна культура. З такої точки зору бізнес-культура є полем, на яку впливають, власне, національні особливості країни та особливості ведення бізнесу у визначеному регіоні та доповнюється внутрішньою складовою - корпоративною та організаційною культурою. Іншими словами, бізнес-культура певною мірою є більшим поняттям ніж корпоративна та організаційна культура, але, загалом, вони формують єдине ціле – культуру ведення бізнесу.

Фундаментальною основою наукового розуміння співвідношення етики і бізнесу є вчення про людину, її природу, сили, ставлення до світу (моральне, естетичне...). Етика бізнесу послуговується основними принципами загальної теорії моралі, загальнолюдськими цінностями, які ця теорія обґрунтовує і захищає. Етика бізнесу не лише констатує факти, явища, процеси у бізнесовому середовищі, а всебічно аналізує підприємницьку мораль.

Таким чином, етику бізнесу можна розподілити на складові. Етика бізнесу складається етики ділових відносин. Етика ділових відносин в основі своїй має етику менеджменту (керівництво персоналом), етика поведінки, етика ділового спілкування. Також важливими є діловий етикет, етика складання і ведення документації, етичні методи ведення конкуренції.

Етикет – явище історичне. Правила поведінки людей змінювалися із змінами умов життя суспільства. Етикет виник в період зародження абсолютних монархій. Дотримуватися певних правил поведінки, церемоніалу було необхідно для возвеличення імператорів, королів, царів, князів, принців, герцогів, для закріплення ієрархії всередині самого класового суспільства. Від знання етикету, дотримання його правил часто залежала не тільки кар'єра, а й життя людини. Так було в Давньому Єгипті, Китаї, Римі. У світлі цього факту варто визначити становлення професійного та ділового етикету в Україні в історичному ракурсі. Перші письмові правила поведінки були закладені в «Повчаннях» Володимира Мономаха. Наведемо уривки з цього

твору: «Хоч куди підете по своїй землі, ніде не дозволяйте ні своїм, ні чужим отрокам кривдити жителів ні в селищах, ні в полях ... де не зупинитеся, нагодуйте всякого прохача ... шануйте гостя, звідки б до вас не прийшов, – проста людина, чи знатна, чи посол, – ...пochастуєте їжею або питвом ... Хворого відвідуйте, мертвого підіть проводити ... Не пройдіть повз людину, не вітаючи її, а скажіть кожному при зустрічі добре слово...». Київська Русь характеризується традиціями, що дозволяють їй стати на один рівень із провідними націями світу. У містах діяли купецькі суспільства, що мали право рекомендувати або не рекомендувати підприємця в купецьку гільдію. Це право треба було заслужити сумлінням й особистою чесністю. Кожний, хто вступав у гільдію, повідомляв про свій капітал, що значно спростовувало роботу податкової державної служби. Існував суд совісті, що міг назавжди позбавити купця права займатися підприємницькою діяльністю. Тому послуговувалися такими поняттями, як «слово-вексель», «не збідніє рука що подає», «торгуй правдою». Створювалися «товариства на вірі», які об'єднували людей без усяких договорів, одним тільки купецьким словом. Службовці дорожили роботою. Фірми, на яких через поганий обіг службовці часто мінялися, не користувалися повагою в суспільстві; їх називали «прохідними дворами». Розвиток етичних норм бізнесу в Україні має свої особливості, що пояснюється специфікою історичного шляху, пройденого нашою державою. З середини XVII ст. починається розширення торговельних зв'язків Києва. Відбувається поступове засвоєння загальних традицій, що стосуються приватної власності, договорів, обміну, торгівлі, конкуренції, прибутку.

З середини XVII ст. починається розширення торговельних зв'язків Києва. Відбувається поступове засвоєння загальних традицій, що стосуються приватної власності, договорів, обміну, торгівлі, конкуренції, прибутку. В Україні соціалістичного періоду про етику бізнесу не могло бути мови, оскільки бізнес – це підприємницька діяльність, тобто «справа, заняття, що є «джерелом наживи». Заняття бізнесом переслідувалося й спричиняло покарання. У 90-ті роки в український бізнес прийшли громадяни закордонних держав (велика кількість людей різних національностей, різного віросповідання й різних етичних поглядів). Контакти з ними обумовлюють досить своєрідне переплетення національних українських рис із загальносвітовими.

Визначені аспекти етики бізнесу у сфері послуг. Такі як технологічний, економічний та психологічний. Психологічний аспект представляє собою бажання до власної справи; небажання працювати на когось; готовність змінити свій спосіб життя. Технологічний аспект визначається якістю створених товарів або наданих послуг, що, у свою чергу залежить від рівня технологій та їх інтеграцію у виробничий процес. Економічний аспект є нічим іншим, як ефективністю використання наявних ресурсів. Відсутність періодів часу з низькою продуктивністю праці, мінімальні терміни дебіторської та розумні терміни кредиторської заборгованості. Висока продуктивність праці.

**Висновки.** Отже, можна зробити висновок, що сучасний стан розвитку економіки України сприяє розумінню того, що без посилення соціальної орієнтованості українських підприємств, що сприятиме гармонізації відносин в організації і формуванні загальних принципів розвитку сучасної бізнес-культури є неможливим покращення функціонування економіки України в цілому та вихід сучасних підприємств на міжнародні ринки збуту своєї продукції.

### Список літератури

1. Corporate Culture Definition, Characteristics, and Importance. Evan Tarver. 2023
2. What Is Culture in Business and Why Is It Important? Tamlyn Wheeler. 2022
3. What is company culture and how do you develop it? Deanna Debara. 2022
4. Підприємництво та бізнес-культура. Чеботарьов, Є. В. 2021
5. The Leader's Guide to Corporate Culture. Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price, and J. Yo-Jud Cheng. 2018



# ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТІЙКОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

Ольга КРАВЧЕНКО<sup>1</sup>, д-р.екон.наук, проф., Ольга ШКУРЕНКО<sup>1</sup>, д-р.екон.наук, проф.,

Ольга ЯРМОЛЩЬКА<sup>1</sup>, канд.екон.наук, доц.

<sup>1</sup>Державний університет інфраструктури і технологій (Україна)

**Ключові слова:** фінансова безпека, загрози, стійкість, розвиток, транспортне підприємство

## Вступ

Забезпечення фінансової безпеки є складною діяльністю, зміст якої залежить від багатьох факторів, що формуються у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. У цьому контексті особливе значення отримує фінансова стійкість підприємств, що визначається, по-перше, спроможністю підтримувати фінансову рівновагу; по-друге, адаптаційною здатністю до зміни середовища та готовністю вчасно створювати нові економічні можливості; по-третє, можливістю забезпечення цілеспрямованого зростання відповідно до стратегії розвитку. Оскільки середовище функціонування підприємств, зокрема транспортних постійно змінюються та існуючі теоретичні і практичні розробки у певному сенсі втрачають свою ефективність, тому проблема забезпечення фінансової безпеки зберігає свою актуальність, підсилюючись в умовах зростання нестабільності національної економіки.

**Метою роботи** є дослідження забезпечення фінансової безпеки транспортних підприємств як передумови їхнього стійкого функціонування.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Стабільне функціонування та цілеспрямований розвиток підприємства можна забезпечити через його фінансову стійкість, що залежить від впливу низки детермінант та умов, в яких функціонує підприємство. Фінансову безпеку підприємства можна розглядати з різних позицій, а саме як (1) можливості ефективного функціонування певної системи в умовах нестабільного ринкового середовища (2) здатність формувати необхідні внутрішні і зовнішні ресурси та їхнього раціонального використання; (3) формування потенціалу розвитку; (4) підтримання оптимального (необхідного або достатнього) рівня фінансової стійкості та (5) протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам її стабільності [1]. Однак переважна більшість дослідників сходиться на тому, що фінансова безпека є таким станом захищеності підприємства від негативного впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовища, при якому забезпечується досягнення його цілей операційної діяльності та стратегічного розвитку. В умовах нестабільної економіки підприємству необхідно забезпечувати захист своїх фінансових інтересів для того, щоб зберегти свої позиції на ринку та отримати максимально можливий прибуток. Тоді основним принципом збереження фінансової безпеки підприємства є здійснення моніторингу і діагностики її рівня, балансування доходів і витрат в процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності та формування комплексу превентивних і контрольних заходів.

Стійке функціонування та розвиток підприємства в умовах ринкової економіки визначається його здатністю адекватно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Ідентифікація загроз фінансової безпеки підприємства, виявлення причин їхньої появи і способів подолання чи зменшення втрат є одним з найбільш актуальних напрямів менеджменту. Специфічність загроз фінансової безпеки транспортних підприємств, обумовлених відмінностями їхньої виробничо-економічної діяльності, структури необоротних активів від підприємств інших галузей, особливостями використання різних джерел фінансування. Також необхідно враховувати, що загрози зовнішнього і внутрішнього середовища мають різний вплив на фінансову безпеку, а саме:

1) загрози і небезпеки першого рівня, які мають безпосередній вплив на фінансову безпеку підприємства (наприклад, дефіцит фінансових ресурсів для операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, відсутність достатніх резервів, проблеми залучення кредитних

ресурсів, витік конфіденційної облікової та фінансової інформації, відсутність повноцінного фінансового планування та прогнозування тощо). Ці загрози призводять до зростання ризиків неплатежів, втрати ліквідності, втрати платоспроможності, втрати фінансової рівноваги;

2) загрози і небезпеки другого рівня, які впливають на фінансову безпеку через економічну безпеку підприємства (наприклад, відсутність доступу до інформації про стан ринку, ринкові обмеження, погіршення взаємовідносин із бізнес-партнерами, скорочення попиту на продукцію (послуги), відсутність економічно обґрунтованих програм і проєктів, помилки в базах даних тощо). Ці загрози призводять до зростання ризиків скорочення обсягів реалізації продукції (надання послуг), зниження попиту на продукцію (послуги);

3) загрози і небезпеки третього рівня, які впливають на фінансову безпеку через загальну безпеку підприємства (наприклад, високий рівень конкуренції на ринку, високий фізичний і моральний стан необоротних активів, слабкий рівень технічної оснащеності звичайної діяльності, неефективне управління матеріальними і трудовими ресурсами, комп'ютерні віруси тощо). Ці загрози призводять до зростання ризиків зниження доходності операційної діяльності, зменшення обсягів виробництва через застаріле обладнання, виникнення втрат через обставини непереборної сили, зростання додаткових витрат.

Фактори першого рівня мають безпосередній вплив на фінансову безпеку, тому їм необхідно приділяти підвищену увагу в частині прийняття управлінських рішень з нівелювання їхнього негативного впливу. При цьому дефіцит фінансових ресурсів не залежно від їх спрямування є однією з найсуттєвіших загроз для підприємств, зокрема транспортних.

Ключовим аспектом забезпечення фінансової безпеки є управління ризиками, оскільки саме вони визначають ефективність і рівень фінансової стабільності будь-якого підприємства, зокрема транспортного [2]. Проведений аналіз показав, що основні загрози фінансовій безпеці транспортних підприємств формуються в процесі управління власне фінансовою (забезпечення фінансової стійкості) і обліковою діяльністю. Розглянемо ці фактори загроз як детермінанти забезпечення фінансової безпеки транспортних підприємств.

Фінансова стійкість є складовою фінансової безпеки будь-якого підприємства, її основою та визначальним фактором. Тобто забезпечення фінансової безпеки може бути тільки на основі стійкого функціонування та розвитку підприємства, що передбачає формування механізму, спроможного адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У той же час взаємозв'язок між фінансовою стійкістю і фінансовою безпекою є одночасно і прямим, і зворотнім. Так, рівень фінансової стійкості визначає в числі інших факторів рівень фінансової безпеки, але при цьому процес моніторингу фінансової безпеки через своєчасну реакцію на зміни фінансової безпеки спроможний вплинути на фінансову стійкість.

Л. Докієнко показала, що існує прямий зв'язок між рівнем фінансової безпеки підприємства та ключовими фінансовими показниками (фінансовою стійкістю, платоспроможністю і фінансовим ризиком) [3]. Основний акцент був зроблений на необхідності використання модифікованої і відкоригованої фінансової звітності для діагностики рівня фінансової безпеки підприємства. Вона також зазначає, що саме фінансова звітність може стати основою для визначення стратегічних напрямів фінансового розвитку підприємства і прогнозування майбутнього рівня фінансової безпеки. Це обумовлює можливість оцінювати рівень фінансової стійкості можна на основі множини фінансових показників ліквідності, платоспроможності та власне фінансової стійкості (табл. 1).

На основі розрахованих фінансових показників можна визначити інтегральну оцінку фінансової стійкості транспортного підприємства як суму набраних балів за кожним показником.

Так, якщо отримана сума балів є більшою 20, то можна зробити висновок, що рівень фінансової стійкості транспортного підприємства є високою. Якщо отримана сума балів знаходиться в інтервалі [16;19], то рівень фінансової стійкості є середнім. Якщо отримана сума балів є меншою 16, то рівень фінансової стійкості є низьким, тобто транспортне підприємство втрачає здатність до динамічного економічного зростання і конкурентоспроможність.

Таблиця 1- Оцінювання рівня фінансової безпеки за фінансовими показниками

Фінансові показники	Рівень фінансової безпеки					
	високий		середній		низький	
	значення	бали	значення	бали	значення	бали
Коефіцієнт покриття	>2,0	2	1,2–2,0	1	<1,2	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1,0	2	0,6–1,0	1	<0,6	0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	2	0,1–0,2	1	<0,1	0
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	>0,5	2	0,3–0,5	1	<0,3	0
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	>0,5	2	0,3–0,5	1	<0,3	0
Коефіцієнт фінансової стабільності	>1,0	2	0,6–1,0	1	<0,6	0
Частка позикових коштів у загальному капіталі	<0,5	2	0,5–0,7	1	>0,7	0
Коефіцієнт фінансового левериджу	<1,0	2	1,0–2,3	1	>2,3	0
Рентабельність активів	>0,1	2	0,06–0,1	1	<0,06	0
Коефіцієнт оборотності активів	>1,2	2	0,7–1,2	1	<0,7	0
Коефіцієнт забезпеченості власними поточними активами	>0,2	2	0,1–0,2	1	<0,1	0
Запас фінансової міцності	>0,2	2	0,1–0,2	1	<0,1	0

*Джерело:* складено авторами з урахуванням особливості структури капіталу транспортних підприємств

Облікова складова фінансової безпеки транспортних підприємств розкривається через інформаційно-аналітичне забезпечення, адже до основних функцій обліку належать інформаційна та контрольна. Зараз усі трансформаційні процеси у збиранні, групуванні, відображенні, систематизації та поданні інформації направлені на удосконалення та забезпечення прозорості інформації про фінансовий стан підприємств, результати їхньої діяльності, рух грошових коштів, склад та зміни власного капіталу для прийняття ефективних рішень [4, 5].

Своєчасне встановлення загроз та ризиків за даними обліку, проведення оцінки їх впливу на господарську діяльність та потенційні наслідки, прийняття управлінських рішень для подолання або хоча б їхньої мінімізації забезпечує фінансову безпеку підприємства. За даними обліку можливо встановити стан, склад та зміни активів; заборгованостей: дебіторської та кредиторської, терміни їх погашення, створення резерву сумнівних боргів; зобов'язань, власного капіталу; доходів, витрат, фінансових результатів; грошових потоків; доцільність та законність використання активів та ін.

Однією з проблем обліково-аналітичної діяльності транспортних підприємств є необхідність відстеження, прозорості, інформаційної безпеки та незмінності даних, які зберігаються і обмінюються в процесі здійснення перевізної діяльності [6]. Так, ефективне планування та прийняття рішень потребує безпечного та прозорого обміну різної документації між різними зацікавленими сторонами. Ця проблема може бути вирішена шляхом впровадження технології Blockchain у поєднанні зі смарт-контактами, що є надійним методом автоматизації бізнес-правил. Це обумовлює необхідність впровадження цифрових фінансів, найбільш суттєвими особливостями яких є можливість спільного використання обліковими даними, зручність і низька вартість. Цифрові фінанси можуть пом'якшити інформаційну асиметрію за допомогою цифрових технологій (Big Data, хмарні обчислення) [7]. Крім того, зменшення вартості пошуку, обробки, зберігання облікової інформації та транзакційних витрат транспортних підприємств певною мірою полегшить дилему фінансування підприємств.



Рисунок 1 - Система управління фінансовою безпекою транспортного підприємства  
Джерело: розроблено авторами

В результаті систематизації факторів розвитку обліку та фінансової звітності під впливом сучасних цифрових інструментів, фінансова безпека дедалі тісніше пов'язана з інформаційною безпекою. Як результат, для дотримання достатнього рівня фінансової безпеки необхідно забезпечувати захист від загроз інформаційного характеру. Нові інформаційні технології в обліку та формуванні фінансової звітності, з одного боку, забезпечують високу якість робіт, а з іншого – створюють безліч загроз, що призводять до непередбачуваних і навіть катастрофічних наслідків для підприємства [8]. Тому важливо впроваджувати та використовувати цифрові технології в бухгалтерському обліку з можливістю забезпечувати ефективну систему захисту фінансової інформації.

Велике значення в сьогоденні умовах набула діджиталізація обліку за рахунок впровадження сучасного програмного забезпечення, і в першу чергу, для мінімізації ризиків накопичення та зберігання інформації, використання програмного забезпечення українських розробників: «Дебет Плюс», «MASTER: Бухгалтерія», «Вправо», ISPro, «Універсал 9:ERP», IT-Enterprise; швидко обмінюватися інформацією та файлами, робити цифрові підписи, зберігати документи в електронних архівах дозволяють такі програмні продукти: Centredo, MEDoc, АСКОД, «Вчасно», «MASTER: Документообіг», сервіс Signy; локалізовані програмні додатки бухгалтерського та кадрового обліку для міжнародної ERP-системи забезпечує SAP Business One. Отже, облікова складова, по суті, створює інформаційні умови для представлення даних фінансової звітності, за якими визначається рівень фінансової безпеки, інвестиційна привабливість, захист інтересів дебіторів та кредиторів, ефективна діяльність та розвиток підприємств.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що однією з умов забезпечення фінансової безпеки є ресурси, які, представляють собою, з одного боку сукупність матеріальних,

фінансових, енергетичних, людських, інформаційних, технічних засобів, а з іншого – це реальні потоки і запаси всіх видів чинників, що використовуються у суспільстві. З метою вчасної реакції, адаптації економічного середовища транспортного підприємства до умов дестабілізації розроблено систему управління фінансовою безпекою (рис. 1).

Система управління фінансовою безпекою транспортного підприємства є інтеграційною, базується на комплексному, системно-потоківому та інноваційному підходах, а також складається з двох етапів (основного та заключного). При побудові системи управління фінансовою безпекою транспортного підприємства враховано дію низки чинників впливу, до яких віднесено його ресурсний та інтелектуальний потенціал. Слід звернути увагу на те, що ситуаційний та системний моніторинг дозволяють забезпечити високу адаптивність транспортного підприємства до умов нестабільного середовища.

### **Висновки**

Конкурентні позиції підприємства на ринку транспортних послуг можливо зберегти або покращити через ефективне управління ресурсами з акцентом на фінансову безпеку, яка є ключовою в забезпеченні економічної безпеки загалом. При управлінні фінансовою безпекою транспортного підприємства слід по-перше, проводити діагностику її рівня з оцінкою кількісних та якісних показників, по-друге, здійснювати ситуаційний, системний моніторинг та розробляти комплекс заходів щодо фінансової безпеки. Це дозволить здійснювати стратегічне бачення подальшого функціонування підприємства на ринку транспортних послуг та забезпечувати стійкість бізнесу.

### **Список літератури**

1. I. Britchenko, N.I. Bohomolova, O.O. Kravchenko, and S.S. Pinchuk, “Assessment of the determinants of financial security of railways in Ukraine”, *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 4, is. 27, pp. 270–281, Dec. 2018, doi: 10.18371/fcaptp.v4i27.154109.
2. L. O. González, P. D. Santomil, and A. T. Herrera, “The effect of Enterprise Risk Management on the risk and the performance of Spanish listed companies”, *European Research on Management and Business Economics*, vol. 26, is. 3, pp. 111–120, Sept.-Dec. 2020, doi: 10.1016/j.iedeen.2020.08.002.
3. L. Dokiienko, “Financial security of the enterprise: an alternative approach to evaluation and management”, *Business, Management and Economics Engineering*, vol. 19, no. 2, pp. 303-336, Oct. 2021, doi: 10.3846/bmee.2021.14255.
4. N. Sylvia, K. Fadul, A. Al\_Harethi, S. Faruk, and A. Bajary, “The influence of accounting systems on financial accountability in non-governmental organizations”, *International Journal of Research in Management*, vol. 1, is. 3, June 2019, pp. 18-20, doi: 10.33545/26648792.2019.v1.i3a.17.
5. K. H. Faruk, (2023). “Impact of accounting systems on financial accountability in non-governmental organizations: a comparative analysis”, *IFSMRC Afr. Internal. Joirn. Of Res. In Manag.*, vol. 11, no. 06, pp. 11–15, June 2023. [Online]. Available: <https://www.ifsmrc.org/index.php/IFSMRC-AIJRM/article/view/18>.
6. R. W. Ahmad, H. Hasan, R. Jayaraman, K. Salah, and M. Omar, “Blockchain applications and architectures for port operations and logistics management”, *Research in Transportation Business & Management*, vol. 41, Dec. 2021, doi: 10.1016/j.rtbm.2021.100620.
7. X. Tang, S. Ding, X. Gao, and T. Zhao, “Can digital finance help increase the value of strategic emerging enterprises?”, *Sustainable Cities and Society*, vol. 81, Jun. 2022, doi: 10.1016/j.scs.2022.103829.
8. С. Онешко, Н. Хомяк, Н. Томілова-Яремчук, Д. Кобець, “Розвиток цифрових інструментів бухгалтерської (фінансової) звітності та її роль у забезпеченні фінансової безпеки економічного суб’єкта”, *Академічні візії*, вип. 10-11, Жовт.-Лист. 2022. с. 29-37. doi: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7147303>.

# ДЕЯКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МІЖНАРОДНИХ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Олександр КРАСНОШТАН<sup>1</sup>, канд.техн.наук, Борис НОВИЦЬКИЙ<sup>1</sup>, аспірант

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** міжнародні перевезення, пасажирські перевезення, залізничні перевезення, пересадкове сполучення, міжнародне сполучення

## Вступ

Міжнародні перевезення між країнами Європейського союзу (далі — ЄС) та Україною відіграють надважливу роль. До 2020 р. частка залізничних перевезень між Україною та ЄС була дуже незначна, порівняно з автомобільним і авіаційним транспортом. На момент написання (липень 2023 р.) авіаційне пасажирське сполучення в Україні неможливе через проведення бойових дій. Незадовільнений попит від авіаційних перевезень цілком прийняли на себе автомобільний (автобусні перевезення) та залізничний транспорт. Так, згідно даних АТ «Укрзалізниця» [1], за перші 5 місяців 2023 р. було перевезено у 2,03 рази більше пасажирів, ніж за аналогічний період 2019 р. В цих умовах існує необхідність подальшого розвитку й інтенсифікації міжнародного залізничного сполучення для задоволення зростаючих потреб населення.

## Мета роботи

Метою роботи є визначення основних заходів, необхідних для покращення міжнародного залізничного сполучення. Це дозволить покращити мобільність громадян і надасть додатковий імпульс розвитку західним регіонам країни.

Для досягнення мети необхідно:

- визначити основні існуючі і перспективні напрямки розвитку перевезень;
- встановити проблеми інфраструктурного та технічного характеру;
- сформулювати заходи для вирішення існуючих проблем.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Відновлення міжнародних перевезень після зняття обмежень пандемії COVID-19 було розпочато з листопада 2021 р. На початок 2022 року існувало сполучення за такими маршрутами [2]:

- Київ — Варшава (Польща);
- Київ — Перемишль (Польща);
- Харків — Київ — Хелм (Польща);
- Одеса — Перемишль (Польща);
- Запоріжжя — Перемишль (Польща);
- Чоп — Черна-над-Тисою (Словаччина);
- Мукачево — Кошице (Словаччина);
- Київ — Відень (Австрія);
- Чоп — Відень (Австрія);
- Мукачево — Будапешт (Угорщина);
- Чоп — Захонь (Угорщина);
- Київ — Кишинів (Молдова).

Через бойові дії дуже значна кількість українців вимушені були у якості біженців емігрувати до країн ЄС. Відтак, за даними Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М. Птухи НАН України [3] з 24 лютого 2022 р. по 20 лютого 2023 р. кількість громадян України, що перебувають за кордоном, збільшилася на 1 млн 830 тис. чол. Загальна кількість громадян за кордоном із урахуванням попередньо вказаної цифри становить ~ 5 млн. чол. Така відносно велика кількість тимчасово переміщених громадян генерує великий рівень попиту на міжнародні перевезення між країнами ЄС та Україною.

Перспективними напрямками розвитку сполучення на сьогодні є:

- Перемишль (Польща) — Кишинів (Молдова);
- Київ — Софія (Болгарія) — Бухарест (Румунія);
- Київ — Хелм (Польща);
- Мукачево — Будапешт (Угорщина) — Відень (Австрія).

Розглянемо кожний напрямок більш детально. Напрямок Перемишль — Кишинів через Чернівці, Івано-Франківськ, Львів є одним з найбільш простих у реалізації та доволі перспективним. Він забезпечить надійним зв'язком жителів західних регіонів з Молдовою. Інфраструктурно впровадження поїздів по даному напрямку немає перепон: залізниця Молдови використовує габарит Т та колії 1520 мм. Така сама ширина колії використовується на ділянці від Львова до Мостиської. Габарит дозволить використовувати рухомий склад Укрзалізниці. Маршрут прямування показано на рис. 1.

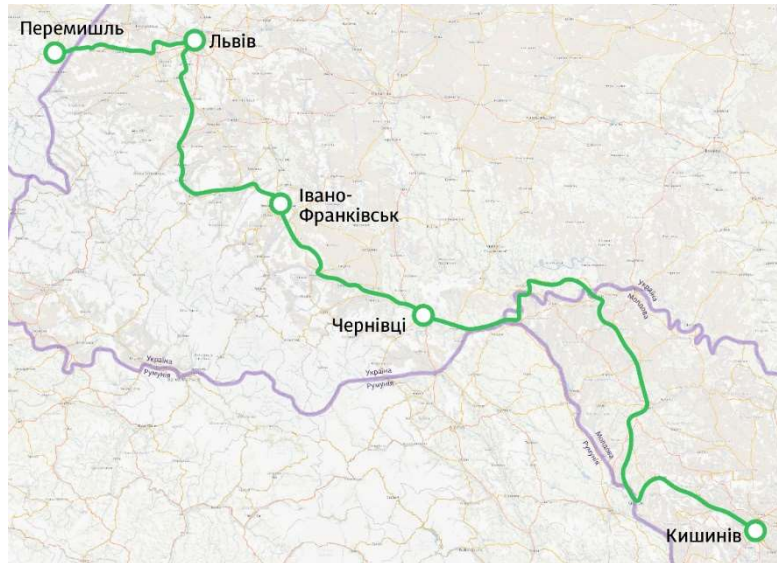


Рисунок 1 - Маршрут Перемишль — Кишинів через Чернівці, Івано-Франківськ, Львів

Напрямок Київ — Софія — Бухарест дозволить відкрити новий напрямок, який до сьогоднішнього дня цілком обслуговується автобусними перевізниками. Болгарія та Румунія використовують габарит 1-ВМ, вагонів якого достатньо у АТ «Укрзалізниця». Проте Болгарія та Румунія використовують колії шириною 1435 мм, що вимагає відновлення роботи пункту перестановки візків біля Чернівців.

Напрямок Київ — Хелм є дуже перспективним, оскільки пасажиропотік у бік Польщі на даний час є найбільшим серед усіх країн ЄС. Він є недовантаженим у порівнянні з Перемишлем. Так, доцільно було б запустити поїзд класу Інтерсіті+ з використанням складів ДПКр-3 і реалізацією мінімального часу в дорозі. Також доцільно провести реконструкцію ділянки колії від державного кордону до Ковеля з організацією пункту контролю. Це дозволить європейським пасажирським операторам продовжити свої маршрути до Ковеля і організувати там міжнародний хаб.

Аналогічний хаб необхідно облаштувати на станції Мукачево. Мукачево одне з найбільш розвинених і великих міст карпатського регіону. Організація там міжнародного хабу з пунктом пропуску дасть інтенсивний поштовх розвитку міста. Для цього необхідно провести електрифікацію колії 1435 мм, яка доходить до станції і провести реконструкцію вокзалу, задля можливості підведення даної колії безпосередньо до перону. Даний напрямок вбачає перспективним власник чеського пасажирського перевізника «RegioJet» [4]. Даний перевізник прийшов на ринок України у середині 2022 року. При цьому було створено систему продажу єдиного квитка на поїзди, що прямують з Києва до міст Європи. В майбутньому, поїзди даної компанії за умови виконання вказаних дій [5] могли би сполучити Мукачево з Віднем, Прагою, Будапештом. Можливі маршрути показані на рисунку 2.



Рисунок 2 – Можливі маршрути перевізника RegioJet зі створенням хабів на території України

### Висновки

Проведене дослідження демонструє великий потенціал розвитку міжнародного залізничного пасажирського сполучення. Впровадження вказаних дій можна розділити на два етапи: ті, які можливо запровадити вже сьогодні (за умови готової інфраструктури) та ті, які потребують розробки інфраструктурних проектів. З огляду на це, запропоновано попередній комплекс заходів. Їх впровадження дозволить значно покращити стан перевезень на перелічених напрямках, створити альтернативу автобусним перевезенням, підвищити комфорт пасажирів.

### Список літератури

1. Укрзалізниця – Ukrzaliznytsia — офіційна сторінка на Facebook [Електронний ресурс] // 14 червня 2023 – Режим доступу: [https://m.facebook.com/story.php?story\\_fbid=pfbid0QgPjUDc4P5iRQ83fc2QkmGhHL8nUK241iFwaYyQhoFBvbxhGQUQUHnRcQiJufpQ4l&id=100067473593159](https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid0QgPjUDc4P5iRQ83fc2QkmGhHL8nUK241iFwaYyQhoFBvbxhGQUQUHnRcQiJufpQ4l&id=100067473593159)
2. Ломотько Д. В. Шляхи розвитку логістики міжнародних пасажирських залізничних перевезень: інфраструктурний, операційний та інноваційний аспекти / Д.В. Ломотько, О.М. Красноштан, О.С. Кава // Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті. – Харків: УДУЗТ, 2023. - №.1. – с. 11-18.
3. "Підтвердження оцінки про 8 мільйонів біженців з України немає — директорка Інституту демографії" : [інтерв'ю з Еллою Лібановою, директоркою Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М. Птухи НАН України/ записали Г. Матвіїшина та Я. Прищепя] [Електронний ресурс] // Суспільне Новини : інтернет-видання – 24 лютого 2023 – Режим доступу: <https://suspilne.media/396044-pidtvrdzenna-ocinki-pro-8-miljoniv-bizenciv-z-ukraini-nemaie-direktorka-institutu-demografii/>
4. "Мрію запустити нічний поїзд з Праги до Мукачева" : [інтерв'ю з власником RegioJet Радіма Янчури / записав М. Засядько] [Електронний ресурс] // ЦТС : інтернет-журн. – 05 липня 2023 – Режим доступу: [https://cfts.org.ua/articles/mriyu\\_zapustiti\\_nichniy\\_pozd\\_z\\_pragi\\_do\\_mukacheva\\_intervyu\\_z\\_vlasnikom\\_regiojet\\_radimom\\_yanchuroyu\\_1980?fbclid=IwAR3UJLWHqZIK5joomOtHvSAmYd2Ii5XznW9tA6YK5283\\_9IvB-SL4bkyA0\\_aem\\_AdOownFoGBZKSbQo3jZw55H8eR76iQvgU-Scmsp6ZOCazKtk\\_Rjj6SowN7cQ2iGouB4](https://cfts.org.ua/articles/mriyu_zapustiti_nichniy_pozd_z_pragi_do_mukacheva_intervyu_z_vlasnikom_regiojet_radimom_yanchuroyu_1980?fbclid=IwAR3UJLWHqZIK5joomOtHvSAmYd2Ii5XznW9tA6YK5283_9IvB-SL4bkyA0_aem_AdOownFoGBZKSbQo3jZw55H8eR76iQvgU-Scmsp6ZOCazKtk_Rjj6SowN7cQ2iGouB4)
5. "«Готовий замовити в Україні 1000 вагонів на \$1 млрд». Чому найбільший у Центральній Європі приватний залізничний перевізник робить ставку на Україну?" : [інтерв'ю засновника RegioJet Радіма Янчури / записав І. Орел] [Електронний ресурс] // Forbes : інтернет-журн. – 03 липня 2023 – Режим доступу: <https://forbes.ua/company/gotoviy-zamoviti-v-ukraini-1000-vagoniv-na-1-mlrd-chomu-naubilshiy-v-tsentralniy-evropi-privatniy-zaliznichniy-pereviznik-robit-stavku-na-ukrainu-intervyu-zasnovnika-regiojet-radima-yanchura-03072023-14575>



# ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ТА СЕРТИФІКАЦІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Ольга КРИКУН<sup>1</sup>, канд. екон. наук, доц., Анастасія СВИРИДОВА<sup>1</sup> студентка

<sup>1</sup>Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (Україна)

**Ключові слова:** стандартизація та сертифікація, якість продукції, забезпечення якості, ділова досконалість

## Вступ

У сучасному економічному оточенні, проблема якості товарів стає надзвичайно актуальною. Підприємства намагаються підняти рівень своєї конкурентоспроможності та зберегти лояльність споживачів. Деякі з них, зокрема, намагаються досягти цієї мети, скорочуючи витрати на якість продукції, щоб знизити ціну. В умовах конкуренції і прагнення підприємств до максимізації прибутку аналіз економічної ефективності є невід'ємною функцією управління, тому успішність діяльності різних підприємств та галузей економіки на внутрішньому і зовнішньому ринках цілком залежить від того, якою мірою їх продукція чи послуги відповідають стандартам якості.

## Мета роботи

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розгляд сучасних принципів стандартизації і порядку сертифікації, яка проводиться на відповідність всім необхідним споживчим вимогам.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Стандартизація продукції - це встановлення і застосування єдиної системи правил, призначених для упорядкування, закріплення і впровадження стандартів та норм якості товарів. Вона також включає в себе оптимізацію технологічних процесів і операцій виробництва відповідно до вимог стандартів. Стандартизація є важливим елементом ефективного управління, який має великий вплив на забезпечення сталого виробництва і постачання конкурентоспроможної продукції на ринок [2].

Основна мета стандартизації полягає в створенні системи нормативно-технічної документації, яка встановлює передові вимоги до виробів, призначених для задоволення потреб народного господарства, населення, оборони країни і для експорту. Крім того, вона також відповідає за забезпечення правильного використання цих нормативів та документації.

Сертифікація - це один із способів підтвердження відповідності продукції висунутим вимогам або оцінка продукції з погляду її відповідності вимогам стандарту [3, с.24]. Сертифікат підтверджує безпечність й екологічну чистоту продукції для споживача, а для виробництва - навколишнє середовище. Сертифікат відповідності сприяє участі суб'єктів підприємницької діяльності в міжнародному економічному співробітництві.

Національна система стандартизації в Україні повинна бути адаптована до міжнародних та національних стандартів і спрямована на вирішення наступних завдань [1]:

- упровадження єдиної технічної політики в галузі стандартизації, метрології та сертифікації;
- захист інтересів споживачів і держави щодо безпеки продукції, робіт і послуг, які впливають на життя, здоров'я та майно громадян, а також збереження навколишнього природного середовища;
- забезпечення взаємозамінності та сумісності продукції через її уніфікацію;
- підвищення якості продукції відповідно до наукових досягнень, потреб населення і національної економіки;
- заощадження ресурсів та поліпшення техніко-економічних показників виробництва;
- забезпечення безпеки національних господарських об'єктів, з урахуванням ризику природних та техногенних катастроф і надзвичайних ситуацій;

- створення нормативної бази для функціонування систем стандартизації і сертифікації продукції;

- забезпечення обороноздатності і мобілізаційної готовності країни.

Основні принципи стандартизації включають в себе врахування рівня наукового і технічного прогресу, екологічних вимог, економічної доцільності та ефективності виробництва для виробника і безпеки для споживачів і держави [4, с.19]. Одним із основних принципів менеджменту якості є принцип відображення якості, який полягає в перенесенні якості процесу на якість результату. Таким чином, впливати на якість кінцевого результату можна шляхом впливу на ті процеси, що його формують, а саме: якість процесів закупівлі, маркетингу, проектування, виробництва і якість організаційно-управлінської системи.

Також важливими є гармонізація з міжнародними та регіональними стандартами, відповідність нормативів законодавству, участь всіх сторін у розробці нормативної документації, взаємозв'язок та узгодженість на різних рівнях, а також придатність нормативів для сертифікації продукції. Відповідність продукції підтверджується декларацією про відповідність чи сертифікатом відповідності. Декларація про відповідність продукції оформляється виробником, якщо це передбачено технічним регламентом про декларування відповідності цього виду продукції. При цьому виробник зобов'язаний подати до органів, які здійснюють державний нагляд у сфері підтвердження відповідності, необхідні документи, що підтверджують об'єктивність декларації.

Таблиця 1 - Шляхи для впровадження системи стандартизації та сертифікації з метою забезпечення якості продукції

Шлях	Характеристика
Законодавчі ініціативи	Уряд та парламент можуть приймати закони та нормативні акти, які встановлюють обов'язкові стандарти та вимоги до якості продукції. Це може включати створення законодавчих рамок для стандартизації та сертифікації, а також забезпечення обов'язкової сертифікації для деяких видів продукції.
Розвиток національних стандартів	Україна може активно працювати над розробкою і поновленням національних стандартів, які відповідають сучасним технічним і екологічним вимогам. Це допоможе встановити чіткі вимоги до продукції та послуг, а також сприятиме їхній вдосконаленості.
Міжнародна співпраця	Україна може активно співпрацювати з міжнародними організаціями та іншими країнами у сфері стандартизації та сертифікації. Це включає в себе прийняття міжнародних стандартів та взаємне визнання сертифікатів якості.
Підвищення свідомості та навчання	Важливим етапом є підвищення обізнаності серед виробників, споживачів і державних органів щодо важливості стандартизації та сертифікації. Це може включати навчальні програми, семінари і кампанії для популяризації якості продукції.
Залучення фахівців та експертів	Уряд та приватні підприємства можуть залучати кваліфікованих фахівців і експертів для розробки стандартів, проведення сертифікації та нагляду за якістю продукції.

Ці шляхи можуть бути використані окремо або в комбінації для впровадження системи управління якістю на вітчизняних підприємствах, що допоможе підвищити якість продукції і забезпечити високий рівень захисту споживачів і навколишнього середовища.

Необхідність стандартизації та покращення якості продукції в сучасних умовах диктується такими обставинами, як:

- необхідність розвитку науково-технічного прогресу;
- проводити маркетингове дослідження споживчих запитів населення;
- вирішувати проблеми з не достатком і обмеженістю природних ресурсів;

- підвищувати матеріальне стимулювання в ринкових умовах, коли кожна людина, яка краще працює, може придбати за свою плату більш високоякісний товар;
- розвивати зовнішню торгівлю.

В сучасних умовах ділова досконалість – це основа конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств і компаній, які впроваджують систему управління якістю.

Нажаль, зараз часто зустрічаєш недосконалі підприємства, які є фактором розвитку корупції. Такі підприємства уникають відповідальності за поставку небезпечної продукції і нанесення шкоди споживачам, небезпечні умови праці, шкоду, завдану навколишньому середовищу і т. ін. Дуже поширюються випадки отримання дозволів при невідповідності підприємства вимогам, що виносяться при стандартизації та сертифікації. Прискорбно спостерігати, що відбувається при отриманні преференцій, наприклад, в частині держзакупівель, при участі в тендерах з більш сильними конкурентами. Нечесне придбання сертифікатів на продукцію або систему менеджменту при невідповідності вимогам якості.

Неконкурентоспроможність – це коли пропозиція не покривається попитом. Тому сучасним товаровиробникам необхідно досягати ділової досконалості і відображати задоволення конкретної потреби споживачів проти представленої на ринку аналогічної продукції.

Ділова досконалість, перш за все це здатність підприємства передбачати і задовольняти всі бажання зацікавлених сторін. Сучасним керівникам дуже важливо створити рівень ділової досконалості, тобто довести: наскільки добре підприємство піклується про випуск якісної продукції, впроваджуючи міжнародні і європейські стандарти.

Вирішення проблем якості та необхідності управління конкурентоспроможністю потрібне як на державному рівні (макроасpekt), так і на рівні підприємства (мікроасpekt).

На рівні держави проблема підвищення якості стає проблемою підвищення якості життя через забезпечення основних потреб громадян України, гарантованих Конституцією України [5], законом України «Про захист прав споживачів» [6], закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [7] та ін.

Планування робіт зі стандартизації є складовою частиною плану економічного та соціального розвитку країни. Основним завданням у цій сфері, є створення ефективної, дієвої, визнаної на міжнародному рівні, запитуваної промисловістю та споживачами національної стандартизації, з гармонізованої з усталеною міжнародною практикою, щоб:

- забезпечити національну, екологічну, технічну та технологічну безпеку;
- підвищити якість та конкурентоспроможність продукції, робіт та послуг, зокрема, на міжнародному ринку;
- сприяти глобалізації торгівельних відносин та усуненню технічних бар'єрів у торгівлі;
- сприяти за допомогою стандартів взаємопроникненню технологій, знань та досвіду, накопичених у різних галузях економіки.

Державний нагляд за додержанням стандартів, норм і правил, за станом засобів вимірювань, а також інших вимог, пов'язаних з якістю продукції, здійснює Держспоживстандарт України, його територіальні органи — центри стандартизації, метрології та сертифікації, а також інші спеціально уповноважені на це органи відповідно до чинного законодавства в усіх галузях народного господарства на всій території України. Крім державного нагляду, існує відомчий контроль за впровадженням та додержанням стандартів, норм і правил на підприємствах певного міністерства (відомства). Діяльність відомчого контролю обмежується рамками закріпленої галузі народного господарства.

На мікрорівні щодо конкурентоспроможності продукції виробнику необхідно знати:

- конкретні вимоги потенційних покупців (замовників) до товару, що пропонується на ринку;
- можливі розміри та динаміку попиту на продукцію;
- розрахунковий рівень ринкової ціни товару;
- очікуваний рівень конкуренції над ринком відповідних товарів;
- визначальні параметри продукції основних конкурентів;

- найбільш перспективні ринки для відповідного товару та етапи закріплення на них;
- термін окупності сукупних витрат, пов'язаних із проектуванням, виробництвом та просуванням на ринок нового товару.

В ідеальній організації підходи мають бути добре обґрунтовані, мати чіткі, раціональні, добре описані та опрацьовані процеси, а також чітку орієнтацію на потреби зацікавлених сторін. Більше того, підходи мають бути інтегровані і підтримувати політику та стратегію, поєднуючись за необхідності з іншими підходами.

Ділова досконалість керівництва полягає у застосуванні методів, які повинні регулярно оцінюватися, а навчання має проводитись на основі їх результатів. Дані вимірювань та навчання слід використовувати для виявлення, визначення пріоритетів, планування та реалізації покращень на кожному етапі виробництва.

Функції керування якістю, визначені у стандарті ISO 9000:94. Це особливий документ, який доводить, що на підприємстві дотримуються міжнародних вимог та стандартів контролю якості.

Методологічні засади та правила створення національної програми стандартизації багато в чому визначаються реалізацією заходів, пов'язаних із вступом України до СОТ та членством у ЄС. А позиція міжнародних організацій у сфері стандартизації ясна та зрозуміла:

- необхідно підтримувати міжнародні стандарти ISO та EN;
- стандарти повинні бути простими та відповідати цілям;
- міжнародні стандарти повинні використовуватися без змін, коли це можливо;
- стандарти, що розробляються, повинні прийматися на основі консенсусу (узгодженості думок або односторонніх);
- необхідно уникати дублювання зусиль;
- галузеві стандарти та технічні умови підприємства мають бути скорочені та по можливості представлені у вигляді документів, що визначають функціональні вимоги;
- користувачі повинні бути представлені у робочих групах стандартизації.

Тому під час підготовки планів робіт зі стандартизації, пріоритетом є розробка національних стандартів, гармонізованих із європейськими стандартами, включеними до списків стандартів директив ЄС. З метою забезпечення комплексної стандартизації до плану включено також тему, пов'язану з розробкою національних стандартів, гармонізованих з міжнародними стандартами (ISO, IES – Міжнародною електротехнічною комісією, ITU – Міжнародним союзом електрозв'язку та ін.), насамперед зазначеними у гармонізованих стандартах та директивах ЄС.

У сучасному багатогалузевому середовищі розробка стандартів є складною науково-технічною роботою, що вимагає багато часу і грошей. Тому при розробці стандартів повинні дотримуватися таких основних вимог:

1. Стандарти слід розробляти лише за необхідності. Насамперед, мають бути створені стандарти, які забезпечують безпеку життя населення, захист довкілля, сумісність та взаємозамінність продукції.

2. Необхідні спільні зусилля всіх заінтересованих сторін, які розробляють, виробляють та використовують продукцію для досягнення угоди з управління якістю продукції, сумісності та взаємозамінності.

3. У підготовці проєктів стандартів повинні брати участь представники всіх галузей економіки країни та споживчих об'єднань, готувати пропозиції щодо підготовки, перегляду та зміни стандартів, орієнтуючись на вимоги споживачів.

4. Використовувати сучасні методи стандартизації.

5. Встановити такі вимоги до основних характеристик об'єкта стандартизації, які б були об'єктивно перевірені.

6. Не допускається одночасне створення однакових стандартів для об'єктів стандартизації.

7. Стандарти мають бути чітко визначені, щоб забезпечити чітке розуміння їхніх вимог.

З метою досягнення організаційно-методичної єдності при розробці стандартів, забезпечення координації та контролю робіт з розробки стандартів та готовності до їх впровадження у державній системі стандартизації України передбачено певні правила та процедури. Важливо зараз створювати систему управління підприємством, де весь колектив буде прагнути до постійного вдосконалення, а не просто відповідності певним стандартам, не тільки будувати гнучкі системи управління, але визнати неминучість непередбачених змін і будувати системи, які є стійкими до них, також прагнути не тільки задовольняти вимоги споживачів, а й викликати їх захоплення.

## Висновки

Для набуття максимально можливого зиску та іміджу надійного партнера на зовнішньому ринку, підприємствам бажано створювати і сертифікувати також власні системи якості. Згідно з міжнародними стандартами система якості являє собою сукупність організаційної структури, відповідальності керівництва, стандартизованих процедур, процесів і ресурсів, що забезпечує здійснення загального керування якістю. Таким чином, сертифікація, як частина системи контролю якості, може бути дорогим інструментом, але вона досить ефективно сприяє оптимізації виробництва і зміцненню конкурентних позицій на ринку. Витрати на сертифікацію можуть варіюватися від невеликих витрат на збут та підтримання якості товарів до серйозних вкладень у модернізацію виробництва. Запровадження на виробництві комплексного управління якістю дозволить отримувати високий прибуток, забезпечувати споживачів продукцією відповідно до ринкового попиту; своєчасно виплачувати заробітну плату, створювати робочі місця, бережливо ставитися до навколишнього середовища, створювати для працівників належні та безпечні умови праці, створювати можливості для професійного зростання.

У подальшому дослідження будуть направлені на досягнення еталонного порядку завдяки міжнародним та європейським стандартам. Управлінська діяльність повинна бути пов'язана з безперервними поліпшеннями, тобто, а шляхи до досконалості направлено на досягнення кращого стану бізнесу.

## Список літератури

1. Стандартизація і сертифікація продукції. 2022. URL: <https://volnovahartu.org.ua/news/13-00-48-21-06-2022/>
2. Створення системи управління якістю. Впровадження системи менеджменту якості. *Віконсалт*. 2020. URL: [https://www.viconsult.com/ua/stvorennia-systemy-upravlinnia-yakistiuvprovadzhennia-systemy-menedzhmentu-yakosti/?gclid=Cj0KCQjwxuCnBhDLARIsAB-cq1rV1CHIJE-QptHlpXOxGYZ1UjvyYPwISNR04VRcZ1qJSvk-Whe7DY8aAmRTEALw\\_wcB](https://www.viconsult.com/ua/stvorennia-systemy-upravlinnia-yakistiuvprovadzhennia-systemy-menedzhmentu-yakosti/?gclid=Cj0KCQjwxuCnBhDLARIsAB-cq1rV1CHIJE-QptHlpXOxGYZ1UjvyYPwISNR04VRcZ1qJSvk-Whe7DY8aAmRTEALw_wcB)
3. Салухіна Н. Г. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг : підручник / Н. Г. Салухіна, О. М. Язвінська. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 336 с.
4. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг : конспект лекцій / укладач О. Ф. Грищенко. Суми : Сумський державний університет, 2019. 54 с.
5. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
6. Про захист прав споживачів : закон України Редакція від 01.08.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.
7. Про захист від недобросовісної конкуренції : закон України Редакція від 16.10.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

# СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Михайло КУЖЕЛЄВ<sup>1</sup>, д-р екон. наук, проф.

<sup>1</sup>Національний університет «Києво-Могилянська академія» (Україна)

**Ключові слова:** військово-промисловий комплекс, публічні фінанси, податки, економічна система

## Вступ

В умовах активної фази війни, яку розв'язала росія проти України, виникає ціла низка питань щодо реформування як економічної системи в цілому, так й публічних фінансів та національного військово-промислового комплексу. Звісно, що певні питання забезпечення Збройних сил України допомагають вирішувати зарубіжні партнери, волонтери та суспільство, але цього недостатньо для перемоги. Тому питання ефективного реформування та розвитку національного військово-промислового комплексу України є одним з вирішальних факторів збереження нашої країни.

## Мета роботи

На основі системного підходу розглянути окремі питання розвитку військово-промислового комплексу України для забезпечення перемоги країни над російсько-терористичними військами.

## Виклад основного матеріалу

Не викликає жодних сумнівів той факт, що в умовах війни Україні потрібна сучасна високотехнологічна зброя, особливо враховуючи той факт, що саме наша країна під час радянської окупації у вигляді так званого СРСР була науковим та технологічним флагманом у розробці та виробництві ракет, танків та іншої військової техніки [1]. Тобто Україна має достатній досвід та потенціал для розробки й виробництва власної зброї, навіть на фоні руйнування окремих підприємств та окупації частини територій на сході та півдні країни. До цього додається той факт, що зарубіжні партнери надають зброю за умови її невикористання на території країни-агресорки та обмеження її характеристик (далекобійності, заміни окремих сучасних систем наведення та керування на застарілі).

Останнім часом все частіше окремі «експерти» підіймають питання «чи потрібно Україні самостійно виробляти зброю?» та наполягають, що краще орієнтуватися виключно на поставки із західних країн. Основний аргумент, який використовується, що Україна не зможе виробляти зброю тому, що наші розробки відстають технологічно і є спадком радянського минулого. Крім того, вони наголошують, що на заході зброю виробляють приватні компанії, а в Україні є державна монополія та, як наслідок, корупція та відсталість. Ще один аргумент – це нерентабельна справа в руках держави [2; 3].

На нашу думку, такий підхід є державним злочином проти українського народу та майбутнього держави. Адже саме українська зброя утримала першу хвилю активних військових дій у 2022 році, саме українські ракети потопили гордість росії ракетний крейсер «москва», знищили стратегічні бомбардувальники у глибокому тилу ворога та ін. Слід додати й той факт, що Україна всі останні роки залишалася одним з лідерів на світовому ринку озброєнь, а окремі позиції продукції національного військово-промислового комплексу просто не мають аналогів в світі, що особливо чутливо зараз вдарило по росії, яка самостійно цю продукцію не може виготовляти (турбіни, двигуни для літаків та гелікоптерів, окремі системи ППО та ін.). Неможна й не акцентувати на тому факті, що податки від експорту зброї системно наповнювали дохідну частину державного бюджету, а відповідно й забезпечували систему публічних фінансів [4; 5].

Крім того, економічна реальність для України залишається незмінною: виробництво зброї – це основа незалежності й цю проблему треба вирішувати системно та терміново.

З економічної точки зору в мирний час в основі вибору між «національним» та «західним» лежить питання конкуренції на тлі забезпечення незалежності країни. Й питання вільної конкуренції у військово-промисловому комплексі не може бути гарантовано з точки зору військової та економічної безпеки. Тому розвиток військово-промислового комплексу має базуватися на вільній конкуренції серед конкретних дружніх країн та на державних гарантіях і захисті національних виробників (від нестабільності ринку, конкурентів, надмірного регулювання тощо). Зрозуміло, що повної гарантії уряд не може забезпечити, але різні підходи до захисту військово-промислового комплексу існують у всіх розвинених країнах. У якості прикладу можна згадати ситуацію, коли Лі Куан Ю почав домовлятися про постачання продукції Сінгапуру з країнами ЄС, виявилось, що протекціонізм у Європі розвинутий настільки, що дешеві і якісні сінгапурські товари пробитися на цей ринок не можуть [6].

Політика державних гарантій буде стимулювати розвиток складних, технологічних і потужних виробництв техніки, у тому числі й зброї. Та звісно такі гарантії потребують витрат коштів українських платників податків. Стратегічні та безпекові інтереси України мають стати основою такої політики. Нам треба активно вивчати досвід Ізраїлю, адже кордон з росією залишиться навіть після перемоги та Україна має постійно забезпечувати безпеку своїх громадян та розвиток економіки і суспільства. А сьогодні треба налагодити масове виробництво навіть примітивної зброї (патронів, снарядів, повітряних та морських дронів та ін.) на тих великих, середніх та дрібних виробництвах задля перемоги та збереження життя військових та мирних громадян. Ще один варіант розвитку подій – це залучення іноземних інвесторів, які можуть інвестувати кошти та почати виробляти власну зброю для Збройних сил України, як це вже заявив німецький концерн Rheinmetall. Цей концерн почав будувати власні виробничі потужності для ремонту й обслуговування танків «Леопард», які надані країнами Європи Збройним силам України. Показовим є й той факт, що Rheinmetall будує власну систему ППО для захисту цього виробництва.

### **Висновки**

Таким чином, ефективний розвиток національного військово-промислового комплексу є одним з ключовим фактором виживання України та перемоги. У той же час ці питання не втраять своєї актуальності навіть у мирний час, тому що військово-промисловий комплекс залишиться базисом безпеки країни та успішного розвитку національних соціально-економічних підсистем.

### **Список літератури**

1. Л.І. Дмитриченко, А.М. Хімченко, М.П. Калиниченко, *Корпоративні відносини: методологія дослідження та механізми функціонування*. Донецьк : Східний видавничий дім, 2012. 160 с.
2. М.О. Кужелев, В. В. Федина, Ю.Ю. Щербина, “Напрями зміцнення фінансової безпеки підприємства в умовах економічної нестабільності,” *Економіка і управління*, 2022, №2, С. 73–78.
3. М. А. Kuzhelev, “Corporate governance: essence and elements,” in *Ekonomika i organizaciya upravlinnya*, 2008, vol. 3, pp. 51–58.
4. А. В. Нечипоренко, *Фінансові інструменти стимулювання регіонального розвитку: практика використання в Україні*. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 224 с.
5. М.О. Кужелев, *Основні напрями трансформації податкової системи України в умовах воєнного стану*. Фінансова політика як складова економічного розвитку : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 11–12 квіт. 2023 р.). Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С.68–70.
6. А. Nechyporenko, “Financial resources of public sector of economy in ensuring realization of financial policy of the country,” in *Association agreement: driving integrational changes: collective monograph*. Accent Graphics Communications Chicago, Illinois, USA, 2019, pp. 374–385.

# ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Іван ЛАВРИК<sup>1</sup>, канд.техн.наук, проф., Данило СТРЕЛЬНИКОВ<sup>1</sup>, студент

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** управління персоналом, бізнес-процеси, кадровий менеджмент, розвиток персоналу підприємства, система управління, стратегія

## Вступ

Спочатку повномасштабного вторгнення Росії в Україну, занадто складним для українських підприємств є ведення бізнесу під час війни. Бізнес мотивований не тільки питаннями самозбереження, але й більш глобальними завданнями - надати робочі місця та допомога нашим захисникам. Багато підприємств зіткнулися з питаннями міграції людей та нерозумінням чи повернуться вони; відсутності особистої безпеки будь-де; ризику втрати майна через руйнування; зовнішніх економічних обмежень тощо.

## Мета роботи

Аналіз напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом як фактор розвитку підприємства.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Удосконалення системи управління персоналом обумовлена необхідністю приведення її у відповідність до вимог сучасного розвитку економіки. Організаційно-економічні умови функціонування сучасних підприємств відрізняються зростаючою потребою в кваліфікованих і компетентних фахівцях, посиленням ролі людського фактора як необхідних умов ефективності виробництва і впровадження інновацій.

Невизначеність та динамічність конкурентної боротьби роблять стратегію управління персоналом однією з головних. Персонал підприємства стає основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та передумовою формування успішного менеджменту в умовах наявних вимог забезпечення розвитку підприємств та бізнес-процесів. Основне завдання керівництва підприємств у ситуації, що склалася, полягає у виборі ефективних кадрових стратегій.

Основною метою стратегічного управління персоналом підприємства є формування такого кадрового потенціалу та системи управління персоналом, що здатні забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність та високу конкурентоспроможність. Ефективність кадрової стратегії підприємства значною мірою визначається обґрунтованістю та раціональністю вибору методів її формування. Вибір кадрової стратегії залежить як від зовнішніх чинників, так і від наявних людських ресурсів та можливостей підприємства.

Основною сутністю управління персоналом є те, що працівники розглядаються як цінність компанії, її конкурентна перевага, яку треба активно розвивати, удосконалювати для досягнення стратегічних цілей компанії. Синтез досвіду зарубіжних і вітчизняних теоретиків і практиків дозволяє сформулювати основну мету управління персоналом - створення, розвиток і реалізація з максимальною ефективністю трудового потенціалу підприємства.

Тому, управління персоналом є сукупністю принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання співробітників компанії, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямів і видів діяльності. Управління персоналом одночасно є системою організації, процесом і структурою, що надає можливість визначити управління персоналом як цілісною системою, і як діяльністю по забезпеченню необхідною кількістю співробітників необхідної компетенції [1, с. 195-197].

Формування ефективної системи розвитку персоналу сучасної організації є одним із її стратегічних завдань. Це зумовлюється динамічністю та невизначеністю середовища



функціонування організації, нестандартністю змін як у глобальному оточенні, так і в економічних, соціальних процесах на мікрорівні, зростання популярності концепції соціальної відповідальності та зміною світогляду, структури потреб персоналу. Адже, зростає роль потреби в самореалізації та приналежності в загальній структурі потреб. Спостерігається тенденція до посилення прагнень сучасного персоналу до розвитку не лише професійного, але й творчого, духовного, емоційного рівня на робочому місці [2].

Початковим етапом проектування і формування системи управління персоналом організації є формулювання цілей даної системи. Для сучасних організацій цілі системи управління персоналом змінюються в залежності від характеру діяльності організації, стратегічних завдань, обсягів виробництва тощо. На основі досвіду зарубіжних і вітчизняних організацій, можна сформулювати головну мету системи управління персоналом організації як забезпечення організації персоналом, його ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Функції управління персоналом – це основні напрями даного виду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб організації. Перелік основних функцій і відповідних їм завдань, за допомогою яких відбувається реалізація вказаних функцій в узагальненому виді, наданий у таблиці 1.

Таблиця 1 - Функції управління персоналом організації

Функції управління персоналом	Завдання
Функція «визначення потреби організації в персоналі»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планування якісної потреби у персоналі;</li> <li>• вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі</li> </ul>
Функція «забезпечення персоналом»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації;</li> <li>• розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі;</li> <li>• добір персоналу, його ділова оцінка</li> </ul>
Функція «використання персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення змісту і результатів праці на робочих місцях;</li> <li>• виробнича соціалізація;</li> <li>• введення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності;</li> <li>• впорядкування робочих місць;</li> <li>• забезпечення безпеки праці;</li> <li>• вивільнення персоналу</li> </ul>
Функція «розвиток персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планування і реалізація кар'єри та службові переміщення;</li> <li>• організація і проведення навчання</li> </ul>
Функція «мотивація результатів праці та поведінки персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки;</li> <li>• управління конфліктами;</li> <li>• використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства;</li> <li>• використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу</li> </ul>
Функція «правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• правове регулювання трудових взаємин;</li> <li>• облік і статистика персоналу;</li> <li>• інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; розробка кадрової політики</li> </ul>

У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний процес удосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом ділових організацій (табл. 2).

Таблиця 2 - Зміна принципів управління персоналом за сучасної системи управління

Традиційні принципи	Сучасні принципи
Максимізація прибутку як єдина мета	Прибуток є головною метою, але зростає усвідомлення соціальних цілей. Багатоцільова задоволеність
Універсальний упор на вигідні і ефективні економічні досягнення	Упор на вигідність, ефективність і задоволення учасників
Організація підприємства як закритої системи	Організація підприємства як відкритої системи, яка взаємодіє з навколишнім середовищем
Реакція тільки на ринок і конкурентне середовище	Реакція на багато зацікавлені групи і соціальні сили
Необмежене використання науки і техніки. Погляд на науку з позицій невтручання і детермінізму	Усвідомлення межі науки і техніки. Визнання необхідності контролю над прикладним використанням техніки
Зведення суспільних очікувань від підприємства до виробництва матеріальних цінностей і послуг	Суспільство чекає від підприємства звернення до проблем якості життя в більш широкому сенсі
Вимірювання досягнень підприємства прибутком	Оцінка підприємства по прибутку і показниками соціальних результатів

У зв'язку з цим складається система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо. Управління персоналом як специфічна діяльність здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників. Методи управління - це способи впливу на персонал з метою досягнення певних управлінських цілей, необхідних для функціонування компанії в цілому [3].

### Висновки

Важливою особливістю сучасного менеджменту стає комплексний вплив на весь персонал в цілому. Загальна сучасна тенденція, характерна для практики підприємств в ринковій економіці, полягає в орієнтації на комплексний, системний підхід в управлінні персоналом, в спробах здійснення цілісного охоплення різних сфер, аспектів, функцій, що в свою чергу передбачає органічну ув'язку політики в області праці з розробкою перспективних планів, для удосконалення бізнес-процесів в організації.

### Список літератури

1. Литвишко Л.О., Ткаченко А.О. Організація колективної роботи на підприємстві. «PROBLEMS AND TASKS OF MODERN SCIENCE AND PRACTICE»: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 15-17 листопада 2021 р. Бордо, Франція, 2021. С. 195-197. URL: <http://surl.li/bjpdz>
2. Корпоративна культура: навчальний посібник. [Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, С.В. Ковалевський та ін.] ; за ред. Г.Л. Хаєта. Київ, Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
3. Ложачевська О.М., Сафонова В.Є., Гнатенко І. А., Навроцька. Т. А. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. Журнал “Агросвіт” - наукове фахове видання з питань економіки. 2021. Випуск №15.- Дніпро, 2021.- С. 14–19. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3467&i=1>

# ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ «КИЇВХЛІБ» В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Олена ЛЕВІЩЕНКО<sup>1</sup>, канд.екон.наук, доцент, Єгор РУБЦОВ<sup>1</sup>, студент,

Дмитро ЛЕВІЩЕНКО<sup>2</sup>, студент

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

<sup>2</sup> Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби,

КНУ ім. Тараса Шевченка (Україна)

**Ключові слова:** управління, адаптація, адаптивне управління, зміни, умови невизначеності

**Вступ.** У зв'язку з підвищенням рівня ризиків та невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища, спричиненими воєнною агресією російської федерації, та, як наслідок, структурними змінами в економіці країни, порушенням логістичних зв'язків, малопрогнозованістю умов діяльності виникає необхідність використання нових підходів до управління й пошуку дієвих інструментів пристосування до нових реалій господарювання. Заразом складність та нестабільність умов ведення бізнесу актуалізують проблеми забезпечення сталого розвитку й стратегічної стійкості підприємства на ринку шляхом удосконалення технології управління.

Цілком очевидно, що здатність системи управління оперативно реагувати на трансформації, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, вчасне пристосування до них є важливою запорукою забезпечення виживання суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі.

За цих обставин особливої актуальності набувають завдання вивчення особливостей адаптивного управління та розробки пропозицій щодо використання його інструментів для протидії дестабілізуючому впливові факторів бізнес-середовища й сприяння розвитку адаптивних можливостей підприємства [1].

**Мета роботи** полягає в обґрунтуванні необхідності та можливості використання системи адаптивного управління процесами для підприємств критичної інфраструктури в умовах невизначеності на прикладі компанії «Київхліб».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підприємство функціонує та розвивається в активному, часто й агресивному зовнішньому середовищі, пристосовуючи свою діяльність до нових умов. Сучасні реалії вимагають від його керівництва радикальної зміни форм та методів провадження діяльності, а також підходів до управління в контексті нівелювання внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечення адекватної зміни властивостей та структури об'єкту управління.

Процеси, які відбуваються у сучасній економічній системі, спонукають бізнес-структури до розробки нових підходів в управлінні. Причому вони мають охоплювати всі сектори діяльності бізнес-структур, зокрема виробничий, інформаційний, управлінський, кадровий, фінансово-інвестиційний тощо [2].

Успіх підприємства на ринку значною мірою залежить від здатності його керівництва вчасно й адекватно реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі, виявляти різного роду небезпеки, уникати загроз, нейтралізувати ризики й у такий спосіб запобігати виникненню кризових явищ в діяльності. Запізніла реакція на виклики бізнес-середовища може призвести до втрати конкурентних переваг, зниження ефективності діяльності.

Для зміцнення своїх позицій на ринку й створення передумов для подальшого розвитку підприємству необхідно розробляти та впроваджувати відповідні ситуації адаптаційні заходи тактичного й стратегічного характеру.

Сьогодні, в управлінні, адаптація розглядається як інструмент забезпечення виживання та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі при значній невизначеності й малопрогнозованості умов його функціонування та чинників впливу на нього.

Метою адаптивного управління є забезпечення ефективного функціонування та стратегічної стійкості підприємства в умовах постійної зміни умов діяльності. Важливою передумовою її досягнення є врахування сигналів з боку внутрішнього та зовнішнього середовища [1].

Погоджуємось з думкою більшості авторів, які займаються даною тематикою, що «адаптивне управління» - сукупність інструментів, дій та методів, які забезпечують адекватну реакцію на зміну зовнішнього середовища, сприяють пристосуванню внутрішнього середовища бізнес-системи до викликів суспільства. Під адаптивністю розуміють процес цілеспрямованої зміни структури, властивостей і параметрів об'єкта у відповідь на зміни навколо нього.

У контексті адаптивності бізнесу у мінливих умовах середовища слід наголосити, що потреби та вимоги споживачів формують пріоритетні цілі, основними з яких є: мінімізація витрат виробництва; якість та надійність продукції (товарів, послуг); скорочення терміну виконання замовлень; надійність постачань; здатність реагувати на зміни попиту; гнучкість та здатність освоєння нової продукції; інноваційна діяльність[3].

Як зазначають А. Розман та І. Денисенко, адаптивно-ситуаційне управління бізнес-процесами підприємств повинно здійснюватися на основі наступних базисних принципів, зокрема: 1) гнучкості – управління з урахуванням динамічного, різноманітного й складного оточення, що дозволяє швидко змінюватися; 2) відкритості – необхідність взаємодії з середовищем; 3) зворотного зв'язку – своєчасне розуміння і реагування на вимоги ринку; 4) необхідної різноманітності – підвищення ступеня варіативності пропонованого підприємством продукту; 5) рефлексивності – формування реакцій на періодичні ризики середовища.

Виділяють три основні підходи до розуміння адаптивного управління [3]:

1) адаптація як рівень пристосованості підприємства до Індустрії 4.0 – розуміння адаптації як швидкої зміни форми власності, повної економічної відособленості, вільного виходу на зовнішні ринки, самостійності у плануванні, виробництві і реалізації конкурентоспроможної продукції, прагнення до максимізації прибутку і зменшення витрат, ліквідації збиткових виробництв, оптимізації чисельності персоналу тощо. Зауважимо, що такому розумінню адаптації властива надмірна «економічність»;

2) «виживання» підприємства у період економічного спаду, пандемій та криз й різкого обмеження економічних функцій держави, яка у ринкових умовах перестає бути регулювальником і координатором діяльності підприємств, основним споживачем їхньої продукції та інвестором. Варто зазначити, що за такого підходу втрачається бачення перспектив розвитку підприємства;

3) засвоєння й упровадження нових методів провадження діяльності бізнес-структур у принципово іншому, постійно змінному внутрішньому і зовнішньому середовищі, пристосування до умов існування і діяльності з метою забезпечення стійкості функціонування у довгостроковій перспективі. Базою успішності й ефективності процесу адаптації є ґрунтовне дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, яке виникло під впливом Індустрії 4.0 та наслідків COVID-19.

Відповідно до другого підходу, під адаптивним управлінням розумітимемо процес зміни управління підприємством, що забезпечує його функціонування та сприяє адекватній та своєчасній реакції на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі, з врахуванням всіх ризиків і загроз, особливо під час активних воєнних дій в країні.

Компанія «Київхліб» є визнаним лідером хлібопекарського ринку України та відомим виробником пекарської продукції закордоном. До складу компанії входить 6 виробничих майданчиків у Києві та Київській області, потужність яких дозволяє щоденно виготовляти більш ніж 400 тонн хлібобулочних виробів та 10 тонн хлібних смаколиків. Асортимент

продукції нараховує близько 250 найменувань, що включають різноманітні сорти хліба, сушки, пряники, печиво, булочки, рогалики, тістечка, торти та короваї, виготовлені під торговою маркою «Київхліб». Компанія має власний автопарк та широку дистрибуторську мережу, що дозволяє забезпечити своєчасну доставку свіжого хліба та ароматної випічки на прилавки магазинів як в Україні, так і в країнах Європи, Азії та Північної Америки [5].

Водночас, компанія «Київхліб» являється стратегічно важливим підприємством регіонального значення, головною цінністю якого є споживачі. Хліб - індикатор стабільності, тому компанія «Київхліб» навіть з початком повномасштабного вторгнення і активних бойових дій на початку війни не залишила виробництво аби забезпечувати українців найголовнішим продуктом, хлібом.

Одними з найперших управлінських рішень в умовах повної невизначеності було:

- більшість працівників, що безпосередньо не задіяні у виробничих процесах перевести на дистанційну роботу;

- залишити на виробничих місцях лише критично необхідних працівників;

- скоротити асортимент продукції до соціально необхідних (Батон, хліб «Сімейний» та «Український»), щоб максимально забезпечити потреби міста у хлібі.

На початку війни, завод був стратегічно важливим, в плані того, що недалеко Буча, Ірпінь та Вишгородський напрямок. Але, незважаючи на такі труднощі, завод «Київхліб» працював щодня, і з початку війни безкоштовно передав тисячі тонн хліба.

Буквально в перші дні компанія стикнулася зі складнощами з сировиною: борошно, сіль, дріжджі, олія, через те, що всі свої запаси «Київхліб» вичерпав буквально у перші декілька днів і тоді постало питання: де і як їх брати. Завдяки швидкій кооперації та виробленні правильних рішень і дій було продовжено роботу заводу. На допомогу прийшла компанія «Столичний млин». Вона забезпечила завод борошном та зерном у необхідній кількості, завдяки цьому підприємство працювало безупинно. Було чітке розуміння, що від добре налагодженого постачання залежить чи буде хліб на столі у киян.

Також, були максимальні спроби організувати логістику. На той час в день працювало понад 500 машин. Було досить важко, адже частина шляхів була заблокована, не у всі частини Києва можна було доїхати, але логісти компанії «Київхліб» постійно організовували нові маршрути, робили все можливе, щоб довести хліб у всі райони міста

Станом на сьогодні виробничі лінії компанії «Київхліб» завантажені на 95%, що дає можливість людям працювати. Зараз так налагоджений виробничий процес, що від деяких посад довелося відмовитися. Через важку ситуацію, людям було запропоновано перейти на інші посади, ті які більш потрібні – наприклад укладальники. В певний час деякі співробітники, у котрих була більш оплачувана діяльність, переходили на два місяці працювати укладальниками, а потім поверталися до своїх робочих місць. За останні три місяці, вдалося стабілізувати ситуацію та з'явилась можливість надавати людям відпустки, адже до цього компанія «Київхліб» працювала у режимі нон-стоп.

Під час вимушених блекаутів, спричинених обстрілами російською федерацією енергетичної системи та інфраструктури нашої країни, значних адаптивних управлінських рішень потребувала і компанія «Київхліб».

Процес випікання хліба – це безперервний процес. Спочатку робиться опара або закваска для тіста, потім замішується тісто та вистоюється від 2 до 12 годин в залежності від сорту хліба, потім формуються заготовки, а вже потім випікається хліб. Всі ці процеси потребують постійної подачі електроенергії. Тому на засіданні керівництва компанії «Київхліб» було прийнято рішення закупити та встановити генератори на всіх виробничих майданчиках.

Також, за словами головного енергетика компанії «Київхліб» Андрія Антонока, було вжито наступних енергетичних адаптивних управлінських рішень:

- оптимізація робіт системи освітлення (заміна старої системи освітлення люмінесцентних ламп на сучасні світлодіодні виконання) дала можливість знизити електроспоживання на 30%;

– утеплення фасадів на всіх підприємствах компанії дало змогу знизити споживання електричної енергії на 10%;

– проведено заходи рекуперації тепла – перетворення вторинного тепла від виробництва для підігріву виробничих приміщень;

– закуплені та встановлені генератори на всіх своїх виробничих майданчиках. Що дасть можливість безперебійної роботи всіх підприємств компанії «Київхліб» та уникнути розриву технологічного процесу в разі непередбачуваного відключення електроенергії.

За словами першого віце-президента Всеукраїнської асоціації пекарів та директора компанії «Київхліб» Юрія Дученко, заходи з енергоефективності впроваджуються постійно, але все це потребує значних коштів і інвестицій, які на сьогодні дуже складно знаходити, оскільки програми кредитування зараз важко працюють. Будь-яка компанія зараз має складнощі з обіговими коштами. Компанія «Київхліб» намагається виробити продукт і отримати за нього кошти шонайшвидше. Якщо це відбувається за короткий період, то це дуже добре. Якщо триває місяць, то вартість грошей змінюється. Наразі все робиться для того, щоб знайти дешевий ресурс, зекономити зокрема й гроші [5].

Сьогодні головне завдання - не допустити вимушених перебоїв з хлібом для населення, армії і щоб продукція реалізовувалася за доступною ціною.

Зараз компанія «Київхліб» працює над переоснащенням підприємства. Планується встановлення нових ліній, які були заплановані ще до війни.

За словами директора цеху компанії «Київхліб» Юлії Дученко, потрібно розвиватися, є потреба в продукті, тому затверджуються нові проекти. Ми впевнені, що перемога буде зовсім скоро, і потрібно буде дати, нашим споживачам, щось новеньке та цікаве[5].

Варто зазначити, що адаптивна система управління не може бути універсальною, адже вона має ситуативний характер. Її структура та цільова спрямованість безпосередньо залежить від змін у зовнішньому середовищі, їх вагомості та ступеня впливу на результати діяльності підприємства тощо. Визначальним критерієм дієвості адаптивної системи управління є її здатність оперативно генерувати ефективний управлінський вплив, що відповідає динаміці зміни чинників зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства [1].

**Висновки.** Застосування адаптивно-ситуаційного підходу в управлінні підприємствами та організаціями дає можливість швидко реагувати на зміни, які відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі. Також використання даного підходу гарантує гнучкість в оперативному прийнятті управлінських рішень із урахуванням особливостей різних ситуацій, що сприяє його розвитку[3].

Адаптивний механізм має спиратися на принципи соціальної відповідальності, системності, динамічності, комплексності, орієнтуватися на інноваційний шлях розвитку, дотримувати баланс інтересів стейкхолдерів, підтримувати рівновагу між споживанням і відновленням природних ресурсів, розглядати альтернативність варіантів розвитку, дотримуватися паритету між ступенем ризику й очікуваними результатами [2].

### Список літератури

1. Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Випуск 2 (88). DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7>.
2. Полінкевич О.М. Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19. *European scientific journal of Economic and Financial innovation* 2020/ №2(6) DOI: <http://doi.org/10.32750/2020-0216>
3. Ярова І.М. Адаптивно-ситуаційний підхід до управління бізнес-процесами торговельних організацій. *Підприємництво і торгівля*. 2016. Вип. 20. С.130-133.
4. Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 18. С. 300–305.
5. Офіційний сайт компанії Київхліб: <https://kyivkhlіb.ua/>

# ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД В УКРАЇНІ

Лілія ЛИТВИШКО<sup>1</sup>, канд.екон.наук, доц, Тетяна ГОНЧАР<sup>1</sup>, ст. викл,

Катерина БЕЗУГЛА<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** цифровізація, діджиталізація, штучний інтелект, цифровий портал, післявоєнне відродження

**Вступ.** Сьогодні роль і значення цифрових технологій зростає. Це допомагає забезпечити стійкість та гнучкість української держави у воєнний час. Цифровий розвиток та цифрова трансформація забезпечують постійний доступ до освіти та навчання, медичних послуг, покращення кібербезпеки та підтримку загального економічного фронту країни. Прискорення інтеграції України, її цифровий сектор, розвиток та залучення інвестицій, створення нових робочих місць, розвиток малого та середнього бізнесу – все це наблизить нас до європейського цифрового простору, від якого залежить майбутній розвиток нашої держави. Соціальні мережі, платіжні системи, навігаційні системи, пошукові системи, смартфони, різноманітні електронні пристрої і навіть автомобілі уможливили створення величезних баз даних про споживачів, їхні уподобання та поведінку. Сьогодні обробка таких даних дозволяє не лише задовольняти потреби споживачів, надаючи їм відповідні товари чи послуги, але й управляти ними. Володіння такою інформацією дозволяє створювати персоналізовані пропозиції, які є унікальними та цікавими для конкретного споживача.

**Метою роботи** є аналіз та дослідження поточного стану та перспективи розвитку цифрових технологій в Україні після війни.

**Виклад основного матеріалу.** Науковці, які активно розвивають тему діджиталізації економіки в Україні, діджиталізації як інноваційного розвитку підприємств, цифрових трансформацій бізнесу в сучасних умовах: Пчелинська Г. В., Васильєва Т. С., Лапин А.В., Гринчук І. О., Оленюк Д. О. та ін.

До початку повномасштабних бойових дій у нашій державі вже було реалізовано ряд цифрових порталів, серед яких: створення додатку «Дія» та програми «єПідтримка», проєктів «Дія. Цифрова освіта», «Дія. Бізнес», «Дія.Центр», Е-резидентство, розробка цифрових документів, легалізація віртуальних активів, реформування ІТ-освіти в Україні, створення спеціального податково- правового режиму для ІТ-компанії «Дія.City» [1]. У той же час Міністерства цифрової трансформації зосереджується на розбудові базової інтернет-інфраструктури, яка закладає основу для подальшого цифрового зростання. Тому, розвиток високошвидкісного Інтернету та сприяння доступу до нього у важкодоступних населених пунктах з боку держави спрямовано на забезпечення населення можливістю користуватися цифровими сервісами.

Для більш ефективного сортування інформації, отриманої під час правового режиму воєнного стану в Україні, у додатку «Дія» затверджено введення нового тимчасового цифрового документа – «є Документ». Збір, обробка та облік інформаційних повідомлень за допомогою додатку «Дія» забезпечує отримання даних про пошкожене та зруйноване нерухоме майно внаслідок широкомасштабного військового вторгнення РФ на територію нашої країни та своєчасне реагування на проблемні аспекти. Цифровізація та систематизація процесів переміщення через платформу «Дія» дозволить підприємствам, які постраждали чи перебувають в зоні активних бойових дій, швидко та ефективно відновити свою діяльність.

Зараз 95% усіх взаємодій з державою не потребують прямого контакту між громадянами та чиновниками, процеси відбуваються автоматично. У майбутньому очікується процес прийняття рішень за допомогою штучного інтелекту на базі Big Data з усуненням людського

фактору.

Цифрова трансформація довоєнних регіонів характеризувалася відсутністю кваліфікованих цифрових експертів та лідерів, наявністю бюрократії серед органів місцевого самоврядування та центральної влади, а також поширенням успішного досвіду цифрового розвитку громад [2]. Серед проблем, з якими зіткнулися регіони під час війни, можна виділити зміну пріоритетів, збільшення дефіциту кваліфікованих кадрів, дефіцит бюджету.

Війна посилила кількість та масштаби кібератак на державні інституції, посилила інформаційно-психологічний тиск на суспільство, але підкреслила важливість регулювання цифрових рішень у кризових ситуаціях. Водночас цифрова трансформація в регіонах полягає в основному в забезпеченні функціонування інфраструктури, безперебійному доступу до освіти, надання послуг охорони здоров'я, підвищенні кібербезпеки та підтримці економічної системи країни.

Так, серед нових сервісів, запроваджених Міністерством цифрової трансформації за 2022 рік, можна зазначити розробку проєкту «ЄВорог», можливість реєстрації пошкодженого майна, виплати соціальних нарахувань безробітним та внутрішньо переміщеним особам, продаж військових облігацій, розробка цифрової іпотеки «ЄОселя», а також розробка нових цифрових послуг та пошук партнерів для співробітництва в додатку «Дія».

Також, Міністерство запровадило новий проєкт уряду України, в рамках якого українцям даватимуть гранти на відкриття бізнесу – «Е-робота». Розмір грантової підтримки до 250 тисяч гривень. Грошова допомога на відкриття бізнесу від Е-робота надаватиметься українцям на безоплатній основі. Загалом планують видавати 20 тисяч грантів на рік. Ці гроші дозволять кожному, хто має бажання, навички та план, запустити власну справу або розширити свій бізнес, а також розпочати нову кар'єру. За них можна буде придбати обладнання, закупити сировину або оплатити оренду приміщення.

Запроваджено новий проєкт «Дія. Центр» — це мережа модернізованих ЦНАПів, у яких запроваджено єдині стандарти щодо якості надання послуг — зручно, швидко, просто та людяно. Місце, де можна отримати всі необхідні адміністративні послуги без черг і без зайвих довідок.

Також в умовах сучасних реалій країни, Міністерство цифрової трансформації запровадило пілотний проєкт National Pavilion Account, який триватиме з липня до грудня 2023 року, за умовами якого український малий та середній бізнес зможе протестувати продажі на міжнародному ринку.

Ціль пілоту — допомогти малому та середньому бізнесу вийти на великі маркетплейси та зарубіжні ринки. Участь у пілоті допоможе підприємцям здобути безцінні знання й розвинути навички у сфері електронної комерції, міжнародної торгівлі, маркетингових стратегій та обслуговування клієнтів.

Серед тенденцій післявоєнного розвитку країни можна виділити посилення співпраці з країнами-партнерами в напрямі цифрової трансформації у формі спільних програм та проєктів.

У межах підготовки до саміту країн «Великої сімки» Україна взяла участь у засіданні міністрів цифровізації – G7 Digital and Tech Ministers' Meeting 2023, на якому основну увагу приділено принципам управління новими технологіями. 3-поміж пріоритетних напрямів обговорення – цифровізація суспільства, забезпечення стійкої цифрової інфраструктури, транскордонне передавання даних, використання штучного інтелекту й виклики у сфері кібербезпеки.

За програмою Seeds of Bravery [3] для розвитку інновацій в Україні Європейська інноваційна рада надасть 20 млн євро.

Програму Start Path Ukraine реалізують з ініціативи Mastercard за підтримки Міністерства цифрової трансформації України та Національного банку України для розвитку цифрової економіки, фінансової інклюзії та інноваційного клієнтського досвіду.

За підтримки гранту розміром 2 млн дол. США і команди стипендіатів Google.org. Міністерство цифрової трансформації України запустило національну освітню платформу



актуальних знань та навичок Diia.Education, яка пропонує 50 нових освітніх серій з різних професій.

Застосування інноваційних засад розвитку підприємництва в умовах післявоєнної відбудови економіки відіграє незамінну роль у розвитку економік різних країн, дає змогу підприємствам бути конкурентоспроможними в умовах несприятливих факторів зовнішнього середовища, тим самим знижуючи конкурентоспроможність підприємств. Потреби населення, що відображається в показниках прибутковості підприємства. Застосування інновацій відрізняє фірму від багатьох подібних фірм і стимулює підвищення прибутковості або зниження витрат. Тому кожен бізнес хоче отримувати прибуток і отримувати інновації для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку. Для реалізації цих принципів важливо використовувати сучасні технології в бізнесі, особливо діджиталізацію та штучний інтелект.

Діджиталізація надає можливість підприємцям підвищити продуктивність, щоб вони змогли пропонувати клієнтам більше якісних товарів чи послуг. Діджиталізація також дозволяє підприємствам автоматизувати процеси, отримувати доступ до великих хмарних мереж і обчислень, використовувати більш швидкі методи вирішення проблем та розвивати більш ефективні маркетингові стратегії.

Використання штучного інтелекту (AI) дозволяє комп'ютерам вирішувати задачі з аналізу даних, розпізнавання візуальних образів та інтерпретацій природної мови. Штучний інтелект може бути використаний для розвитку інноваційних продуктів та послуг, для оцінювання бізнес-процесів на конкретному підприємстві чи в економічній системі держави. Сьогодні використання AI неухильно зростає, тим самим знижує відносну ціну його розробки, відповідно до цього, уряд і бізнес все частіше використовують штучний інтелект до вирішення соціальних та економічних проблем [4].

За даними компанії Open AI Кількість користувачів ChatGPT в 2023 році досягла 100 мільйонів.

Впроваджуючи цю технологія, компанії можуть автоматизувати процеси і зробити їх більш ефективними, тим самим підвищуючи продуктивність. Наприклад, штучний інтелект можна використовувати для розробки нових рекламних кампаній, аналізу та оцінки бізнес-процесів, найбільш ефективного використання ресурсів і надання якісніших послуг клієнтам. Відділи маркетингу зможуть використати штучний інтелект для прогнозування тенденцій і потреб клієнтів.

III можна використовувати для автоматизації послуг, таких як відкриття та закриття рахунків, он-лайн-банкінг та підтримка клієнтів. Штучний інтелект допоможе заощадити на витратах на аутсорсинг деяких послуг, пов'язаних з маркетингом, дизайном, аналітикою та IT. Нейромережа використовує усі метадані, зібрані з Інтернету, аналізує їх та використовує найбільш раціональний метод для вирішення завдань компанії.

Штучний інтелект має потенціал для трансформації бізнесу та суспільства. Використання штучного інтелекту може автоматизувати процеси, пришвидшити прийняття рішень та поліпшити ефективність бізнесу. Також, нейронні мережі можна використовувати для прогнозування погоди, фінансових показників, кон'юнктури ринку та інших даних.

Застосування штучного інтелекту в Україні знаходиться ще на ранній стадії розвитку, але вже зараз є успішні приклади реалізації проєктів у різних сферах. Наприклад, українське «Видавництво Старого Лева» анонсувало вихід книги Марини Пономаренко «Книжка любові і люті», проілюстрованої за допомогою Midjourney. Чат ChatCPT отримав власну рубрику в соцмережах Ощадбанку та генеруватиме для неї тексти й ілюстрації. У київському кафе «Кантін» III виконує функції касира. Щоб розрахуватися, клієнти ставлять таці з їжею в квадратні портали з камерами та за кілька секунд отримують чек. У мережі супермаркетів «Сільпо» доступна «Вільнокаса» на основі III. Завдяки цій опції можна просканувати штрихкод товару та розрахуватися за допомогою смартфона без потреби стояти в черзі на касі.

В післявоєнний період на Міністерство цифрової трансформації чекає ще багато роботи, аби перетворити Україну на справжню цифрову державу потрібно оцифрувати ще багато

послуг, оновити законодавчу базу, упорядкувати роботу держреєстрів, забезпечити технічні можливості й захист даних. Зміни торкнуться не тільки адміністративних послуг, а й галузей охорони здоров'я, бізнесу, освіти, транспорту, судів, питань демократії, таких як [1]:

1. Електронне урядування — внутрішні державні процеси здійснюються за допомогою інформаційних технологій.

2. Кібербезпека – це безпека в електронному просторі. Уся публічна та приватна інформація та її носії будуть захищені від несанкціонованого використання. Для цього вживаються спеціальні заходи для забезпечення конфіденційності та цілісності даних.

3. Е-демократія – означає, що референдуми, опитування громадської думки, державні бюджети, консультації також проводитимуться в електронному виді.

4. Електронний бізнес – бізнес організований, який не потребує жодних паперових документів і може функціонувати виключно на безготівкових розрахунках. Потік документів з контрагентами та державою, такі як: контракти, рахунки-фактури, інвойси будуть електронними.

5. Електронний суд – повністю електронна система документообігу, яка дозволяє подавати процесуальні документи в режимі онлайн, обмінюватися документами між судами, установами та учасниками судового процесу, а також здійснювати розгляд окремих справ онлайн.

6. E-Health – кожен пацієнт має електронну медичну картку. Всі лікарі підключені до відповідної медичної онлайн-платформ, а кожна лікарня має повну цифрову інфраструктуру.

7. Е-освіта – навчальний процес також стане електронним. Навчальні планшети для учнів та ноутбуки для вчителів.

8. Електронна транспортна система – запроваджено е-квиток у громадському транспорті, створено мобільний паркінг та проєкти з управління дорожнім рухом. Послуги ширококутового мобільного інтернету будуть надаватись на всіх автомагістралях, залізницях та вокзалах.

9. Розумні міста – інтегровані інформаційні системи вирішуватимуть транспортні проблеми, впроваджуватимуться «зелені» технології, міста матимуть доступні плани розвитку промисловості та природного капіталу.

10. Цифрові навички – програма «Цифрова освіта» для навчання загальних і спеціалізованих цифрових навичок надасть змогу громадянам опанувати базову цифрову грамотність, щоб вільно користуватися електронними інструментами державного управління, а в майбутньому опанувати нові професії та мови.

**Висновки.** Таким чином, інноваційний розвиток підприємництва з використанням діджиталізації та штучного інтелекту в умовах післявоєнної відбудови може значно покращити рівень продуктивності, допомагаючи підприємцям оптимізувати бізнес-процеси, конкурентоспроможність компаній на вітчизняному та міжнародному ринках, заощадити фінансові ресурси в повсякденній діяльності та автоматизувати рутинні бізнес-процеси, а державні проєкти від «Дія» дозволять громадянам швидко отримувати послуги, сплачувати податки, навчатись, тощо.

### Список літератури

1. Міністерство цифрової трансформації України. – Режим доступу: URL: <https://thedigital.gov.ua/projects>.

2. Білик Ю. Потенціал цифрової трансформації у громадах України [Електронний ресурс] / Ю. Білик // VoxUkraine. –Режим доступу: <https://voxukraine.org/potential-tsyfrovoyi-transformatsiyi-u-gromadah-ukrayiny>.

3. Режим доступу: URL: <https://thedigital.gov.ua/news/seeds-of-bravery-evropeyska-innovatsiyina>

4. Open AI: Our 2022 Impact Report. URL: <https://openai.com/publications/>.

# ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

Олена ЛОЖАЧЕВСЬКА<sup>1</sup>, д-р. екон. наук, проф., Валерія МАРЦПАКА<sup>1</sup>, аспірантка

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** штучний інтелект, транспортна галузь, розвиток, автономні транспортні засоби, технології

## Вступ

Швидкі темпи розвитку штучного інтелекту надають безпрецедентні можливості для підвищення продуктивності різних галузей промисловості та бізнесу, включаючи транспортний сектор. Інновації, запроваджені штучним інтелектом, включають передові обчислювальні методи, які імітують роботу людського мозку. Штучний інтелект стає все більш поширеним у багатьох аспектах повсякденного життя. Зараз ця технологія досліджується, щоб допомогти покращити контроль дорожнього руху та створити безпечнішу та ефективнішу систему доріг. У прагненні до сталого, ефективного та безпечнішого транспорту технології ШІ стали потужним каталізатором. Актуальність цієї теми незаперечна, оскільки сучасний світ стикається з різними проблемами, починаючи від заторів і забруднення навколишнього середовища до потреби у підвищенні безпеки та доступності. Ретельний аналіз останніх досліджень і публікацій у цій галузі показує зростаючий обсяг робіт, які підкреслюють величезний потенціал ШІ у вирішенні нагальних проблем транспорту. Дослідження стосуються таких областей, як автономні транспортні засоби, управління дорожнім рухом, оптимізація логістики, підвищення безпеки та екологічна стійкість, і все це демонструє трансформаційну силу штучного інтелекту.

## Мета роботи

Основною метою є аналіз та дослідження впливу технологій штучного інтелекту на інноваційний розвиток транспортної галузі.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Штучний інтелект (ШІ) — це потужна концепція, яка все ще перебуває в зародковому стані та має потенціал, якщо її використовувати відповідально, щоб забезпечити засіб позитивних змін, які могли б сприяти стійким переходам до більш ресурсозберігаючої парадигми життя. ШІ з його функціями та можливостями глибокого навчання можна використовувати як інструмент, який дає змогу машинам вирішувати проблеми, які могли б змінити міські ландшафти, якими ми їх знали протягом десятиліть, і допомогти встановити нову еру; еру «розумного міста» [1].

ШІ вже змінив наш світ і продовжить це робити в майбутньому. Транспортна галузь є складною системою з багатьма зовнішніми факторами впливу, такими як людські помилки та реакції, аварії, економічні ситуації та навіть час року чи доби. ШІ використовує всі ці дані для прогнозування ймовірності різних ситуацій, таким чином забезпечуючи умови для прийняття обґрунтованих рішень.

У багатьох варіантах використання ШІ в транспорті застосовуються послуги комп'ютерного зору, такі як виявлення об'єктів або відстеження об'єктів. У той час як найбільш привабливі додатки ШІ в транспорті добре відомі громадськості, такі як безпілотні транспортні засоби, автономні повітряні таксі або розумні автомагістралі, численні інші випадки використання менш вражаючі, але все ще дуже корисні. Наприклад, перехрестя та пішохідні/велосипедні доріжки візуально контролюються системами ШІ для виявлення дорожньо-транспортних пригод і підвищення безпеки. Крім того, ШІ у сфері транспорту досліджує моделі руху, шукаючи причини затримок або заторів.

Розглянемо які технології на основі ШІ реалізовані для автоматизації та оптимізації діяльності транспортної галузі. Це не лише роботи та машинне навчання. ШІ живить багато технологій і робить їх помітнішими.

Машинне навчання в транспорті та логістиці. Машинне навчання – це метод аналізу даних, який автономно навчається та розвивається за допомогою даних. А в галузі ланцюга постачання машинне навчання було б великою підмогою. Ви можете оптимізувати й упорядкувати бізнес-процеси та операції, усунути людські помилки та створити точні прогнози щодо майбутніх можливостей.

Аналітика великих даних у транспорті та суміжних галузях. Великі дані – ще один приклад впровадження технології ШІ в транспорт. Це дозволяє компаніям будувати точні прогнози, збираючи дані про розмір упаковки, вагу, пункт призначення тощо. Хоча багато компаній не знають, як корисно та актуально застосовувати цю інформацію, аналітика великих даних вирішує цю проблему та спрощує весь процес, роблячи його зрозумілішим, простіше та без помилок. Аналізуючи моделі купівлі, інструменти для великих даних можуть передбачити майбутні ринкові тенденції та спростити для вас процедуру прийняття рішень.

ІоТ в транспорті. Інтернет речей (ІоТ) — це мережа пристроїв, у яких встановлено датчики. Після підключення до Інтернету вони можуть збирати та обмінюватися інформацією з іншими пристроями без втручання людини. Ця технологія широко використовується для будь-яких пристроїв відстеження, включаючи транспортні засоби та пакунки в управлінні ланцюгом поставок [2].

Можна виділити такі переваги ШІ в галузі транспорту: оптимізація маршруту; управління запасами; прогнозне технічне обслуговування автопарку; управління робочою силою; зниження експлуатаційних витрат; стійкість і екологічність; ефективне використання простору; вплив безпеки та дорожньо-транспортних пригод; відстеження транспортних засобів. Давайте глибше зануримося в те, як ШІ у транспорті покращує наше повсякденне життя.

Безпілотні транспортні засоби. Розумні помічники водія, такі як самостійне паркування, розпізнавання смуги руху та адаптивний круїз-контроль, стали звичним явищем для багатьох нових автомобілів. Деякі з них, як-от удосконалений круїз-контроль Hyundai, отримали широке застосування. Однак вони не повністю виконують роботу водія. Незважаючи на те, що автономні транспортні засоби вже є реальністю, повністю автономне керування важко реалізувати та вимагає багато роботи (і смішної кількості даних). Будь-яка плутанина під час передачі та обробки даних у режимі реального часу в автомобілях може призвести до летального результату. Отже, проекти ще не повністю готові до запуску на кожній дорозі [3].

У Токіо, хоча автономні таксі будуть дозволені на деяких дорогах навесні 2024 року, японські автомобільні гіганти, такі як Toyota Motor і Nissan Motor, не вказали часові рамки для розгортання автомобілів або послуг, які використовують ШІ для самостійного водіння, оскільки навіть їхні значні ресурси ще не привели до необхідного прогресу в датчиках і програмному забезпеченні. У Сполучених Штатах Waymo почала розробляти безпілотні транспортні засоби приблизно в 2010 році, представивши вантажівки та мінівени в певній кількості штатів для тестування на дорогах загального користування в 2018 році, але масове виробництво ще не почалося. Виробництво автономних транспортних засобів, безпечними для пасажирів, очевидно, потребує часу; однак, у міру розвитку технологій, безпілотні автомобілі стануть більш надійними та набагато більш поширеними. За допомогою датчиків, камер і GPS ШІ матиме величезний вплив на громадський транспорт. Технологія ШІ може зменшити кількість людських помилок і контролювати дотримання правил безпеки, щоб знизити ризики водіння.

Виявлення пішоходів. Водіння вночі є проблемою для багатьох водіїв. Оскільки комп'ютерні системи можуть автоматично ідентифікувати пішоходів на зображеннях і відео, автомобілі на основі ШІ можуть значно покращити ситуацію. Насправді автопілоти можуть дозволити водіям спати/балакати, не спричиняючи жодних дорожньо-транспортних пригод.

Виявлення пішоходів є проблемою для комп'ютерного бачення та розпізнавання образів, оскільки пішоходи можуть поводитися несподівано, таким чином, з точки зору даних, забезпечуючи численні граничні випадки. У результаті це призводить до труднощів у прогнозуванні поведінки, що є однією з найбільших загроз для успіху безпілотних автомобілів. Більше того, існує ще багато інших проблем, які потрібно подолати при навчанні даних, включаючи зміну параметрів освітлення та типи поз чи одягу, які демонструють пішоходи. Щоб подолати ці проблеми, ШІ потрібна велика кількість навчальних даних, отримання яких займе багато часу [4].

Управління світлофорами та знаками. Щоб оптимізувати дорожній рух, слід застосувати ШІ для управління дорожнім рухом, щоб зробити дороги розумнішими та екологічнішими. Використовуючи машинне навчання комп'ютерного зору, ШІ обробляє, контролює та оптимізує великі обсяги даних від багатьох датчиків і камер, встановлених на дорогах. ШІ та системи великих даних аналізують ці дані, щоб виявити моделі трафіку. Відповідні статистичні дані забезпечують інтелектуальні системи вхідними даними для прогнозування дорожнього руху чи блокування доріг. Використовуючи ці вхідні дані, ШІ розпізнає та прогнозує проблеми, які можуть призвести до заторів. Технології дорожньої сигналізації та інтелектуальних транспортних систем відіграють дедалі важливішу роль у безпеці дорожнього руху. Для цього важливі час і конфігурація світлофорів. Наприклад, збільшення інтервалів для пішоходів, щоб вказати «прогулянка» за кілька секунд до того, як рух, що повертає, отримає зелене світло, підвищує безпеку пішоходів. Цей захід дає пішоходам фору, що робить їх помітнішими та знижує ризик наїзду. Іншим прикладом є система на основі ШІ, створена Siemens Mobility. Це відстежує дорожній рух за допомогою камер, таким чином змінюючи схеми світлофорів на основі дорожніх ситуацій у реальному часі та, як наслідок, мінімізуючи затори на дорогах.

Управління паркуванням за допомогою комп'ютерного зору. Витратити цілі роки на пошуки місця для паркування – проблема, добре відома багатьом. На жаль, пошук місця для паркування не приносить задоволення більшості людей. Зазвичай це стрес (а також шкідливо для навколишнього середовища) і провокує затори. Комп'ютерний зір може переробити систему керування паркуванням. По-перше, на паркінгах повинні бути датчики, які вимірюватимуть відстань між автомобілями, щоб контролювати будь-яке вільне місце. Але оскільки такий датчик не може сканувати номерні знаки, настав час задіяти камери, паркомати та комп'ютерний зір. Використовуючи автоматичне розпізнавання номерних знаків, ШІ виявляє точні припарковані транспортні засоби, а також вимірює передплачений час їх паркування. Потім система може використовувати ці дані для оновлення карти всіх порожніх і незабаром доступних слотів у режимі реального часу. Потім водії можуть використовувати карту на своїх мобільних пристроях, щоб швидко знаходити вільні паркувальні місця з низьким рівнем заповнюваності, заощаджуючи значну кількість часу [5].

Автоматичне виявлення дорожньо-транспортних пригод і забезпечення правопорядку. Завдяки своїй важливості виявлення дорожньо-транспортних подій є однією з найкраще досліджених областей ШІ транспорту. Провідна мета – мінімально заважати транспортним потокам. Довгий час відеоспостереження було найефективнішим інструментом відстеження дорожніх мереж і перехресть. Він пропонував перегляд дорожнього руху в реальному часі, дозволяючи владі реагувати на інциденти якнайшвидше. Тим не менш, відеоматеріал дивилися люди, і їхні можливості були обмежені. Одній людині неможливо з однаковою ефективністю стежити за кількома камерами одночасно, в результаті чого інциденти залишаються непоміченими у вирішальні моменти. Тут на роботу входить автоматичне виявлення інцидентів. Система комп'ютерного зору шукає на відео інциденти, черги та незвичні дорожні умови, постійно контролюючи всі камери. Наприклад, Motorola Solution надає інтерфейс користувача з підтримкою ШІ, щоб критичні події не залишалися непоміченими. Більше того, цей ШІ у транспортній галузі може навіть передбачити майбутні труднощі на дорогах [3].

Наприклад, MindTitan у співпраці з Управлінням доріг Естонії створили модель прогнозування ДТП. Система використовує такі дані, як правопорушення, аварії, погодні умови, місцезнаходження та час патрулювання поліції тощо. На основі цих даних модель прогнозування має передбачати ризик, серйозність і першопричину дорожньо-транспортних пригод. Таким чином ШІ може підвищити безпеку на дорогах і зменшити трафік.

Іншим прикладом є проєкт ШІ, розроблений у Белв'ю (Вашингтон), США. На основі понад 5 000 годин відеозапису дослідники визначили точні прогнози того, де відбуватимуться аварії. Обробляючи дані 360-градусних відеокамер високої чіткості, встановлених на 40 перехрестях, модель ШІ визначає гарячі точки руху в міській мережі. Камери надають дані про інтенсивність трафіку, швидкість автомобілів і індикатори заторів, близьких до аварій.

Іншою сферою використання ШІ в транспорті є правоохоронна діяльність. Раніше, оскільки транспортні засоби рухаються на високій швидкості, а виявлення небезпечного водіння покладалося на людське спостереження, поліція зазвичай долучалася до аварій. Однак ШІ вирішив цю проблему. Інтелектуальні системи допомагають органам влади виявляти людей, які п'ють або пишуть текстові повідомлення за кермом, і попереджають офіцерів, які знаходяться поблизу, щоб вони їх перехопили, запобігаючи аваріям ще до того, як вони трапляться. Крім того, ці розумні системи можуть передбачити найкраще розташування поліцейських патрулів. MindTitan створює систему ШІ для Управління поліції та прикордонної охорони Естонії, яка може прогнозувати екстрені виклики на основі низки факторів, починаючи від історичних даних про проблеми та екстрені виклики та закінчуючи погодними умовами на місці.

Хоча застосування ШІ все ще відрізняється в різних регіонах, впровадження технологій ШІ мало величезний вплив на всю транспортну галузь. Будучи невід'ємною частиною розумних міст (міських екосистем, які наголошують на використанні цифрових технологій і спільних знань для забезпечення громадської безпеки, здоров'я, мобільності та продуктивності), ШІ може багатьма способами покращити міське життя.

### **Висновки**

У технологічному ландшафті, що постійно розвивається, ШІ виділяється як могутня сила, яка здатна глибоко змінити наш світ. ШІ – це не просто концепція майбутнього; це динамічна сила, яка вже робить значні кроки в революції транспортної галузі та, як наслідок, у нашому повсякденному житті. ШІ в транспортному секторі може покращити повсякденне життя багатьма способами, починаючи від більш комфортного та зручного керування рухом і безпеки пасажирів до скорочення викидів вуглецю. Можливості ШІ дозволяють нам обробляти складні дані та автоматизувати трудомісткі завдання, такі як постійний моніторинг потоку транспорту. Таким чином, учасники дорожнього руху можуть бути впевнені, що за дорожнім рухом стежать із надлюдською увагою, щоб запобігти проблемам і підвищити безпеку.

### **Список літератури**

1. Nikitas A.; Michalakopoulou K.; Njoya E.T.; Karampatzakis D. Artificial Intelligence, Transport and the Smart City: Definitions and Dimensions of a New Mobility Era. Sustainability 2020, 12, 2789. <https://doi.org/10.3390/su12072789>
2. 9 benefits of artificial intelligence (AI) in the transportation industry. – URL: <https://integrio.net/blog/benefits-of-artificial-intelligence>
3. Роль штучного інтелекту в автономних транспортних засобах 2023. – URL: <http://surl.li/lkrnd>
4. Kolesnikova I., How AI in transportation can improve our everyday lives 2023. – URL: <https://mindtitan.com/resources/blog/ai-in-transportation/>
5. ШІ та інтелектуальне керування дорожнім рухом: використання інтелектуальних систем для оптимізації потоку транспорту та зменшення заторів 2023. – URL: <http://surl.li/hyiwc>

# ВИБІР МОДЕЛІ ПОБУДОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Олена ЛОЖАЧЕВСЬКА<sup>1</sup>, д-р. екон. наук., проф., Павло СЕДОЙ<sup>1</sup>, аспірант

<sup>1</sup> Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** інформаційно-комунікаційна інфраструктура, інформаційно-комунікаційні технології, організація, хмарні технології

## Вступ

Головним завданням інформаційно-комунікаційної інфраструктури (ІКІ) організації є забезпечення надійного виконання повного спектру процесів перетворення та передачі інформації як у рамках самої організації, так і при взаємодії з клієнтами, партнерами, контролюючими інстанціями та іншими представниками зовнішнього середовища. ІКІ організації є динамічною системою зі своїми життєвими циклами та особливостями розвитку, що вимагає ретельного багатоваріантного планування та узгодження зі стратегічними планами організації в цілому. В умовах зростання рівня цифровізації світової економіки, коли вже у поточному 2023 році прогнозується перевищення частки цифровізованих підприємств у світовому ВВП на 50% [1], актуальність проблеми визначення ефективних моделей та конфігурацій ІКІ в організації обумовлюється не тільки активізацією процесів розробки нових технологічних та програмних рішень, але й зростанням рівня витрат на розгортання та утримання ІКІ.

## Мета роботи

Традиційна модель локальної розбудови (On-Premise) ІКІ організації ґрунтувалась на створенні й утриманні власної апаратно-технічної та програмної бази інформаційних систем. З виникненням та розвитком хмарних технологій (Cloud Technology) у традиційної моделі розбудови ІКІ організацій з'явилася стратегічна альтернатива, що передбачає використання хмарних (Cloud) ресурсів для забезпечення інформаційної підтримки внутрішніх управлінських та бізнес-процесів [2]. Однак, нова модель на основі використання хмарних технологій має не тільки переваги, але і недоліки. Окрім того, ІКІ будь-якої організації є складною динамічною системою зі своїм життєвим циклом і специфічними особливостями використання. Тому перед існуючими організаціями встала проблема прийняття всебічно обґрунтованого стратегічного рішення щодо доцільності міграції від On-Premise до Cloud моделі ІКІ, а новостворювані суб'єкти господарської діяльності мають обрати ефективну модель розбудови ІКІ з врахуванням стратегічних планів свого розвитку. Метою даної роботи є визначення підходів до вибору моделі побудови ІКІ організації при плануванні її діяльності на основі всебічної оцінки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та врахування особливостей діяльності організації.

## Виклад основного матеріалу дослідження

ІКІ організації включає в себе різні компоненти та складові елементи, які допомагають здійснювати обробку й обмін інформацією та забезпечувати своєчасний доступ до неї. До основних складових елементів ІКІ відносяться [3]:

комп'ютери та сервери – технічні обчислювальні системи, що використовуються для обробки та перетворення інформації, а також її зберігання та передачі;

програмне забезпечення – операційні системи, офісні пакети, спеціалізовані програми та інше;

комерційні та корпоративні мережі – спеціально організовані системи мережевого обладнання для забезпечення підключення комп'ютерів та інших пристроїв до мережі з метою інформаційної взаємодії з іншими користувачами;

засоби зберігання даних – пристрої для зберігання великої кількості інформації;

комунікаційне обладнання – спеціалізоване обладнання, яке є основою управління функціонуванням мереж та включає в себе комутатори, маршрутизатори, модеми та інші пристрої;

засоби захисту інформації – програмне та апаратне забезпечення для захисту даних від несанкціонованого доступу, вірусів та інших загроз;

спеціалізовані ресурси та сервіси глобальної мережі Інтернет;

корпоративні інформаційні системи – CRM (Customer Relationship Management), ERP (Enterprise Resource Planning) та інші програмні комплекси, розроблені для автоматизації управлінських процесів організації;

кадрове забезпечення – ІТ-спеціалісти, системні адміністратори, адміністратори мереж, програмісти та інші фахівці, які забезпечують функціонування ІКІ;

процедури та політики – правила та стандарти щодо використання інформації та інфраструктури, а також процедури реагування на потенційно небезпечні події;

обслуговуючі елементи інфраструктури – засоби живлення, охолодження, пристрої резервного живлення, приміщення для обладнання та інші засоби забезпечення надійності роботи систем.

Як видно, названі складові елементи можна розподілити на два види: апаратно-технічні та інтелектуальні. Багато які з наведених елементів можуть не тільки утримуватись локально в організації (модель On-Premise), але й використовуватись як сервіси від сторонніх провайдерів у якості складових елементів власної ІКІ (модель Cloud). Зрозуміло, що при цьому можуть відрізнятися їх експлуатаційні параметри та характеристики, що впливають на загальну ефективність діяльності організації. До таких характеристик відносяться: витрати на експлуатацію чи використання, доступність, гарантований рівень безвідмовності, ризики втрати інформації, надійність захисту конфіденційної інформації, функціональні можливості, можливості масштабування та адаптації до специфічних потреб організації, рівень контролю за функціонуванням та інші. Наприклад, порівняльне оцінювання загальної вартості володіння (Total Cost of Ownership -TCO) системи електронних записів про стан здоров'я для Школи стоматології Мічиганського університету показало, що перехід від моделі On-Premise до Cloud дозволяє знизити вартість володіння системою на 29%, або майже 2 млн. USD за два роки [4]. Чи означає це, що будь-якій організації апріорі доцільно застосовувати модель Cloud для власної ІКІ? Обидві моделі мають свої переваги та недоліки, які в узагальненому вигляді наведено нижче.

До переваг хмарних технологій (Cloud) відносять [5]:

вартість – можливість зниження витрат на придбання обладнання та оплати лише за фактично використані ресурси;

масштабованість – можливість простого масштабування обсягів ресурсів як у сторону збільшення, так і зменшення, у залежності від поточних потреб;

надійність доступу до даних та сервісів - забезпечення високого рівня доступності завдяки розподіленню серверів та створенню резервних копій даних;

адміністрування – спрощення адміністрування внаслідок покладання даних функцій на постачальників хмарних послуг.

Недоліками являються:

безпека - обмежений контроль безпеки даних та ризики витоку конфіденційної інформації;

залежність – безпосередня залежність від провайдера та якості його послуг;

безумовна потреба у доступі до мережі Інтернет.

До переваг локальних рішень (On-Premise) відносять:

контроль – наявність повного контролю над інфраструктурою, безпекою та конфіденційністю даних;

швидкість доступу - локальні рішення можуть забезпечувати більш швидкий доступ до даних і програм;



гнучкість – високий рівень контролю налаштувань систем і можливість призначення власних правил та процедур.

Недоліками даної моделі являються:

вартість – потреба у витратах на придбання, обслуговування та оновлення обладнання;

масштабованість - масштабування власних систем вимагає додаткового обладнання та ресурсів;

адміністрування – потреба у забезпеченні всіх аспектів адміністрування систем ІКІ та технічної підтримки їх функціонування.

Названі переваги та недоліки різних моделей побудови ІКІ проявляються різною мірою в залежності від сфери діяльності організації, особливостей побудови внутрішніх бізнес-процесів, прийнятої стратегії розвитку компанії, наявних ресурсів та інших чинників. Тому для обґрунтованого вибору ефективної моделі ІКІ, з деталізацією за її складовими елементами, необхідно провести комплексний аналіз не тільки загальних переваг та недоліків існуючих моделей, але й врахувати велику кількість факторів, кожен з яких має свою вагу, унікальну для конкретної організації.

За середовищем походження дані фактори можна розділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники підконтрольні самій організації, яка може на них цілеспрямовано впливати з урахуванням існуючих обмежень. Зовнішні фактори, як правило, організація не має можливості змінювати і тому при плануванні розвитку ІКІ вони можуть бути тільки враховані. За характером та природою впливу фактори можна розділити на технологічні, управлінські, соціальні, економічні, політичні. Технологічні відображають наявний арсенал існуючих інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та перспективи їх розвитку. Управлінські фактори характеризують стратегічні плани розвитку організації та визначені ними вимоги до ІКІ. Тобто, фактично існує взаємозв'язок між технологічними та управлінськими факторами, що обов'язково повинно враховуватись при плануванні розвитку ІКІ організації. Фактори соціальної групи характеризують відношення персоналу до ІКТ, які використовуються в ІКІ організації, і значною мірою пов'язані з наявною кваліфікацією та бажанням її підвищувати. Фактори економічної групи безпосередньо пов'язані з особливостями виду діяльності, що веде організація, та характеризують наявні і прогнозовані на перспективу економічні ресурси.

### **Висновки**

Для прийняття рішення по вибору доцільної моделі побудови ІКІ організації недостатньо виходити з аналізу їх загальних переваг та недоліків, необхідно провести комплексний аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх факторів організації на ефективність використання альтернативних підходів. Подальші дослідження доцільно вести у напрямі кластеризації складових елементів ІКІ організації з наступним виявленням характеру впливу факторів визначених груп на ефективність функціонування ІКІ організації.

### **Список літератури**

1. Аліна Круп'яник. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. *Вокс Україна*. 22 серпня 2023 року. <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku> (accessed Sept. 13, 2023)
2. Yash Savla, Prathamesh P.Churi. An Era of Cloud ERP: Significant Differentiation with Premise ERP. *Global journal of computer science and technology*. Vol. 19, Issue 2, 2019.
3. Yahya Al-Samawi Choosing. Components of Information Technology Infrastructure for Business Information Systems. *International Journal of Computer and Information Technology*. Vol. 05, Issue 06, Nov. 2016.
4. Lynn Johnson, Cassandra Callaghan, Madhan Balasubramanian, Haris Haq, Heiko Spallek. Cost Comparison of an On-Premise IT Solution with a Cloud-Based Solution for Electronic Health Records in a Dental School Clinic. *Journal of Dental Education*. Vol. 83, no 8, Aug. 2019.
5. Андрощук О.В., Головченко О.В., Литовченко Г.Д., Петрушен М.В. Аналіз поняття Хмарні технології: види, категорії, переваги та недоліки. *Молодий вчений*. №6 (94), 2021, с.83-87.

# КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Валерія ЛЯШЕНКО-ЩЕРБАКОВА<sup>1</sup>, аспірантка

<sup>1</sup>Міжнародний гуманітарний університет (Україна)

**Ключові слова:** управління, ефективність, фармацевтичні підприємства, ключові аспекти, підходи

**Вступ.** Під час війн, епідемій та інших екстремальних явищ роль фармацевтичної галузі значно підвищується, оскільки, забезпечуючи суспільство необхідними засобами лікування, вона приймає участь у рятуванні життя, ментального та фізичного здоров'я його членів. Тому дуже важливим є забезпечення ефективного розвитку фармацевтичних підприємств, як у спокійні часи так і протягом кризових явищ. Для цього у теорії і практиці існують певні підходи, що об'єднуються у підрозділі менеджменту – менеджменті або управлінні ефективністю, що почав свій розвиток від 90-х років минулого століття [1]. Маючи певні особливості функціонування, зокрема в екстремальних умовах, фармацевтичні підприємства потребують формування особливих підходів до управління ефективністю.

**Мета роботи.** Це дослідження спрямоване на визначення ключових аспектів управління ефективністю діяльності фармацевтичних підприємств, враховуючи їх важливість для суспільства, особливо під час війн, епідемій та інших екстремальних явищ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Щоб зрозуміти сутність управління ефективністю діяльності фармацевтичних підприємств, було проведено аналіз наукової літератури за цією тематикою. Нажаль, проведений аналіз вітчизняних літературних джерел не виявив жодної публікації щодо управління ефективністю діяльності саме фармацевтичних підприємств. Тому, подальший матеріал викладено здебільшого спираючись на зарубіжні літературні джерела.

Як окремих підрозділ менеджменту, управління ефективністю сформувалось в останній декаді ХХ століття. Т. Горобець [2], розглядаючи генезис управління ефективністю, виділяє шість основних підходів до цієї управлінської категорії, які почали формуватися наприкінці минулого століття, зокрема:

- *трудоий*, що фокусується на продуктивності праці та визначає ефективність діяльності за результатами та витратами праці на підприємстві [3, 4];
- *оперативний*, що фокусується на операційній діяльності задля забезпечення виконання її планових показників [5];
- *вимірвальний*, що фокусується на оцінюванні процесів та роботи працівників, забезпечуючи досягнення цілей підприємства [6];
- *вартісно-орієнтований*, що фокусується на зростанні цінності, іміджу та акціонерної вартості підприємства [7];
- *стратегічний*, що фокусується на забезпеченні виконанні стратегій підприємства [8, 9]; та *інтегрований* підхід, який враховує ефективність діяльності підприємства всебічно з метою забезпечення її стійкого зростання [1].

Кожен з цих підходів має певні переваги та недоліки і може використовуватись підприємствами будь-якої галузі. Втім, фармацевтична галузь має певні особливості, що відрізняють її від інших галузей економіки, зокрема: високу наукоємність та інноваційність продуктів галузі; тривалий цикл розробки та впровадження нових продуктів; нееластичний попит на продукцію; широкий асортимент продукції; високу залежність потреби в її продуктах від епідемій, стихійних лих та інших екстремальних ситуацій; важливу соціальну функцію – необхідність забезпечення доступності її продуктів для усіх верств населення, тощо.

Тому виникає потреба у особливому підході до управління ефективністю діяльності саме фармацевтичних підприємств. На наш погляд, цей підхід має враховувати наступні основні аспекти:

- 1) *соціальний аспект*, що визначає соціальну значущість продукції фармацевтичних підприємств, яка, з одного боку, має сприяти збереженню та покращенню здоров'я людей, та,

з іншого боку, має бути доступною для широких верств населення.

Цей аспект має суттєвий вплив на формування стратегій фармацевтичних підприємств, посилюючи їх соціальну відповідальність [10]. Крім того, він певним чином тисне на політику ціноутворення фармацевтичних підприємств, обмежуючи їх можливі прибутки;

2) *інноваційний аспект*, що визначає високу залежність ефективності діяльності фармацевтичних підприємств від запровадження нових технологій та нових продуктів, що зазвичай характеризується тривалим циклом, що містить створення, випробування, ліцензування, виробництво та просування на ринку.

Цей аспект має суттєвий вплив на інвестиційну та кадрову політику фармацевтичних підприємств, посилюючи вимоги до якості та дієвості продукції. Він певним чином тисне на витрати фармацевтичних підприємств, що пов'язані з розробкою та виробництвом продукції, включаючи витрати на кваліфікований персонал, обладнання, реактиви та інші витратні матеріали [11]. Більш того, невдалі випробування й занадто тривалі розробки збільшують збитки фармацевтичних підприємств;

3) *високу волатильність*, що визначає високий попит та продукцію фармацевтичних підприємств під час сезонних та інших епідемій, стихійних лих та інших екстремальних ситуацій.

Під час епідемій [12], стихійних лих і війн цей аспект стає одним з найбільш визначальних у формуванні ефективності діяльності фармацевтичних підприємств. Впливаючи на попит та відповідно доходи фармацевтичних підприємств, висока волатильність на фармацевтичному ринку ускладнює процес планування та виконання стратегій підприємств, роблячи планові показники ефективності діяльності важко передбачуваними або непередбачуваними.

4) *високу конкуренцію*, що визначає значну кількість фармацевтичних підприємств, які конкурують на глобальному та національному ринках.

Цей аспект має суттєвий вплив на формування конкурентних стратегій фармацевтичних підприємств [13], посилюючи їх маркетингову складову [14]. З одного боку, він збільшує витрати фармацевтичних підприємств, що пов'язані з рекламою та просуванням продуктів на ринку, здорожуючи їх. З іншого боку він певним чином тисне на політику ціноутворення фармацевтичних підприємств, обмежуючи їх можливі прибутки.

5) *сталість розвитку*, що визначає не тільки соціальну та економічну важливість фармацевтичних підприємств та їх продукції, але й їх вплив на навколишнє середовище, збереження якого є одним з постулатів розвитку у сучасному світі [15].

Цей аспект має вплив на формування стратегій фармацевтичних підприємств, посилюючи їх відповідальність перед суспільством. З одного боку, він збільшує витрати фармацевтичних підприємств, що пов'язані з соціальними та екологічними заходами, зокрема з переробки відходів виробництва [16]. З іншого боку, він певним чином сприяє зростанню продажів та прибутків, коли у суспільства виникає довіра до політики та стратегії фармацевтичного підприємства. Разом із соціальним аспектом сталий розвиток може формувати корпоративну соціальну відповідальність фармацевтичних підприємств, інформація про яку є обов'язковою до опублікування у Європейському Союзі для компаній з чисельністю працівників понад 250 чол. [17]. Більш того, останні дослідження [18, 19, 20] вказують на наявність позитивного та суттєвого впливу корпоративної соціальної відповідальності на ефективність фармацевтичних підприємств у різних країнах.

**Висновки.** Встановлені певні особливості, зокрема, висока наукоємність та інноваційність продуктів галузі, тривалий цикл розробки та впровадження нових продуктів, нееластичний попит на продукцію, високу залежність потреби в її продуктах від екстремальних ситуацій та важливу соціальну функцію, дозволили сформулювати п'ять ключових аспектів, що визначають особливий підхід до управління ефективністю діяльності саме фармацевтичних підприємств, зокрема: соціальний аспект, інноваційний аспект, високу волатильність, високу конкуренцію та сталість розвитку. Враховуючи визначені аспекти,

можна побудувати дієву систему управління ефективністю діяльності фармацевтичних підприємств.

#### Список літератури

1. Гончарук А.Г. Методологические основы оценки и управления эффективностью предприятия: монография. Одесса: Астропринт, 2008. 288 с.
2. Горобець Т.А. Теоретичні аспекти управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 91-98.
3. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London: Kogan Page, 2015. 416 p.
4. Heathfield S.M. Performance Management Is NOT an Annual Appraisal. 2018. Link: [http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancegmt\\_2.htm](http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancegmt_2.htm).
5. Pope E.C. HR How-to: Performance Management. Chicago: CCH, 2005. 208 p.
6. Lebas M.J. Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*. 1995. Vol. 41. No. 1-3. P. 23-35.
7. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка на управління підприємствами". Полтава, 2007. 20 с.
8. U.S. Bititci, A.S. Carrie, L. McDevitt. Integrated performance measurement systems: a development guide / *International Journal of Operations & Production Management*. 1997. Vol. 17. No. 5. P. 522-534.
9. Eckerson W.W. Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. 336 p.
10. Bratishko Y., Posilkina O. Risks of social responsibility of pharmaceuticals companies. *East European Scientific Journal*. 2020. Т. 3. №. 12 (64). С. 47-52.
11. Копішинська К., Волошиновська І. Особливості впровадження технологічних інновацій на фармацевтичних підприємствах. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2020. С. 174-175.
12. Boddu S., Tobi A. Is rising pharma market a new burden? Introspecting the implications of India's healthcare journey from public to a private good // *International Journal of Health Governance*. – 2023. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. Link: <https://doi.org/10.1108/IJHG-07-2022-0069>
13. Erlangga H. Pharmaceutical Business Competition in Indonesia: A Review. *Sys Rev Pharm*. 2022. Т. 11. №. 10. С. 617-623.
14. Пенькова О. Г., Корман І. І., Семенда О. В. Маркетинговий аналіз фармацевтичного ринку України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №. 9-10. С. 16-23.
15. Milanesi M., Runfola A., Guercini S. Pharmaceutical industry riding the wave of sustainability: Review and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Т. 261. С. 121-204.
16. Richie C. Environmental sustainability and the carbon emissions of pharmaceuticals. *Journal of Medical Ethics*. 2022. Т. 48. №. 5. С. 334-337.
17. Горобець Т.А. Фінансовий механізм управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, 2021. Вип. 50. С. 66-74.
18. Yang M., Bento P., Akbar A. Does CSR influence firm performance indicators? Evidence from Chinese pharmaceutical enterprises. *Sustainability*. 2019. Т. 11. №. 20. С. 5656.
19. Saxena K., Balani S., Srivastava P. The relationship among corporate social responsibility, sustainability and organizational performance in pharmaceutical sector: a literature review. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*. 2021. Т. 15. №. 4. С. 572-597.
20. Lim H., Rokhim R. Factors affecting profitability of pharmaceutical company: an Indonesian evidence. *Journal of Economic Studies*. 2021. Т. 48. №. 5. С. 981-995.

# ФУНКЦІОНУВАННЯ ПОРТОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Лілія МЕЗІНА<sup>1</sup>, канд.екон.наук, доц.

<sup>1</sup>Національний університет «Одеська морська академія» (Україна)

**Ключові слова:** морська транспортна індустрія, морський торговий порт, розвиток дунайського регіону, зернові вантажі, зернова логістика, стивідорний бізнес

## Вступ

Функціонування та розвиток морської портової інфраструктури України має стратегічне значення в глобальній продовольчій безпеці. В 2022 році Україна забезпечила понад половини глобальних закупівель зернових в рамках діяльності Всесвітньо продовольчої програми [1]. Від українського зерна залежить життя 400 млн. чоловік на планеті. В основному це жителі Африки, Близького Сходу, Азії та Європи. У багатьох країнах пшениця це базовий продукт харчування. На жаль з липня 2023 року держава агресор росія знищила 300 тисяч тонн українського зерна [2].

## Мета роботи

Метою тезисів є аналіз та уточнення нових умов функціонування морської транспортної інфраструктури в умовах невизначеності позиціонуванням з урахуванням воєнних та економічних ризиків.

## Виклад основного матеріалу дослідження

За липень 2022 та на кінець квітня 2023 року було експортовано близько 50 млн.т зернових і в цьому процесі на перший план по критерію економічності виступає морський шлях доставки та стан і функціонування портової інфраструктури [3]. Наприклад, для заміни одного судна на 50 тис. тонн зерна потрібно відвантажити 2 тисячі фур. Це викликає труднощі, оскільки дороги в Україні перевантажені, а залізничними коліями можуть бути величезні черги.

Морські порти Рені, Ізмаїл та Усть-Дунайськ є логістичними вузлами для перевезення зернових вантажів морським шляхом. В 2021 році вантажообіг дунайських портів склав 5,5 млн.т, в 2022 році – 16,5 млн.т, в 2023 році планується вантажообіг в розмірі 23 млн.т. В травні 2023 році порт Рені досяг вантажообігу в 1 млн.т. встановивши абсолютний рекорд своєї перевалки [4].

З початку війни привабливість дунайського регіону різко зросла та суттєво змінилася логістика. Потрібно зазначити, що логістика в дунайському регіоні має певні технічні обмеження.

З технічної точки зору для забезпечення функціонування портової інфраструктури дунайських портів є підтримка необхідних для проходу суден глибин та гідроспоруд в акваторії морських портів.

Потрібно підкреслити, що на початку війни максимальна осадка для проходження суднами гирла Бистре становила 3,9 метра, а в лютому 2023 році вже максимальна осадка складає 6,5 метра. У планах розвитку портової інфраструктури дунайського регіону зазначено також: проведення подальшого днопоглиблення, реалізація проекту глибоководної навігації «Дунай – Чорне море», будівництво флоту внутрішнього водного плавання, ремонт та модернізація існуючого парку.

Стосовно розвитку логістики дунайського регіону розглядається: будівництво і модернізація під'їзних залізничних колій, забезпечення прямого залізничного повідомлення та створення умов для безперешкодного дорожнього сполучення [5].

В морських портах Рені та Ізмаїл за час воєнного стану реагуючи на високий попит перевезення стратегічних зернових вантажів в контейнерах впроваджена контейнерна портова інфраструктура та введено в експлуатацію три регулярних контейнерних сервісів.

Компанія Risoil Ukraine розвиває відправлення агропродукції у контейнерах до кінцевих споживачів (Південно-Східна Азія, Африка, Близького Сходу). Потрібно підкреслити, що на ринку є достатньо високий попит на постачання зернових вантажів до кінцевих споживачів в контейнерах, але з іншого боку, цьому сегменту ринка характерно складна та дорога логістика.

### **Висновки**

Для забезпечення функціонування та розвитку морської портової інфраструктури в умовах воєнного стану в Україні важливо впровадження гнучких моделей управління які враховують теперішні умовам функціонування, військові та економічні ризики.

Також для забезпечення стабільного функціонування портової інфраструктури потрібно використовувати механізм швидкої доставки вантажів, сучасні цифрові технології, інноваційні бізнес моделі розвитку, оптимізувати бізнес процеси.

Після завершення воєнного стану в Україні, враховуючи масштаб руйнувань портової інфраструктури морських торгових портів та внутрішнього водного транспорту, найгострішим питанням буде необхідність залучення значних інвестицій в галузь для відновлення діяльності та розвитку підприємств. Важливим етапом слід вважати планування інвестиційного проекту, що передбачає досягнення кінцевих цілей у системі економічних обмежень та відповідно до критерію оптимізації грошових потоків. Очікується, що портова інфраструктура поверне собі 85% вантажів.

Стосовно приватних інвестицій в портову інфраструктуру під час воєнного стану потрібно зазначити, що інвестування відбувається наприклад, організована перевалка вантажів в портпунктах Кілія.

Основним принципом ухвалення інвестиційних рішень щодо впровадження інноваційних технологій є досягнення нормалізованої величини ефективності стивідорного бізнесу при реалізації виробничого потенціалу з урахуванням умов рівномірності завантаження терміналів. Слід зазначити, що прийняття раціональних рішень в інвестиційної діяльності стивідорних підприємств передбачає необхідність урахування збалансованості попиту та пропозиції на світовому ринку морської торгівлі [6].

### **Список літератури**

1. Review of Maritime Transport 2022 / Report by the UNCTAD secretariat. New York, Geneva: UNCTAD, 2022. P. 195. *Офіційний сайт*. URL: <http://unctad.org/tnc>
2. Україна та НАТО засудили цілеспрямовані атаки РФ на портову інфраструктуру півдня України// Міністерство інфраструктури України. *Офіційний сайт*. URL: <https://mtu.gov.ua/>
3. Хроніка подій 2023// Порти України, №1,2. 2023. С.10-13
4. Очікується, що вантажообіг портів Дунайського регіону сягне 23 млн.т// Порти України, №1,2. 2023. С.8-9
5. Експорт зерна: що далі// Порти України, №1,2. 2023. С.28-31
6. Nicolas Primachev, Tatyana Frasinuk. Ukraine: an Example of limits of balance and asymmetric reaction in the maritime trade market. Electronic Scientific Journal PRZEGLĄD WSCHODNIOEUROPEJSKI.-2019.- X/1 2019: p.153–161

# УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВАРНО-МАТЕРІАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

Тетяна МЕЛЬНИК<sup>1</sup>, д-р. екон.наук

<sup>1</sup>Акціонерне товариство «Українська залізниця» (Україна)

**Ключові слова:** залізничний транспорт, запаси товарно-матеріальних цінностей, управління запасами, нормування запасів, планування запасів, бюджетування

## Вступ

Ефективність планування, нормування та використання запасів товарно-матеріальних цінностей впливає на стан і динаміку активів підприємства, їх оборотність і рентабельність. Враховуючи це, метою управління запасами є доведення загальної суми щорічних витрат на їх утримання до мінімуму за умови належного забезпечення виробничих потреб підприємства. Отже, при створенні запасів на підприємстві, незалежно від його галузевої приналежності, присутній конфлікт цілей відносно величини запасів: фінансові підрозділи завжди віддають перевагу підтримці низького рівня запасів для зниження витрат на їх створення та утримання, тоді як виробництво потребує достатніх запасів для рівномірного завантаження і безперебійного функціонування.

## Мета роботи

Вирішення конфлікту цілей фінансових і виробничих підрозділів щодо управління запасами товарно-матеріальних цінностей з урахуванням специфіки виробничих процесів у залізничній галузі.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Система управління запасами товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) є сукупністю відповідних методів і моделей, що застосовуються для встановлення оптимального розміру запасів [1].

Основними бізнес-драйверами системи управління запасами є:

- створення умов для своєчасного і повного забезпечення регіональних філій, філій АТ «Укрзалізниця» та їх структурних підрозділів матеріально-технічними ресурсами;
- формування запасів ТМЦ належної якості та асортименту;
- мінімізація витрат на створення і зберігання запасів;
- обґрунтування норм і нормативів запасів, необхідних для безперебійного виробничого процесу;
- покращення показників використання запасів.

Виконуючи завдання створення запасів, оперативного контролю при плануванні поставок, система управління запасами визначає моменти часу та обсяги закупівлі ТМЦ для поповнення запасів.

Сучасні системи управління запасами використовують такі методи: статистичні, нормативні, вартісні і методи структуризації та оперативного управління запасами. Кожна група методів містить відповідні економіко-математичні моделі.

Система управління запасами, що побудована відповідно до застосовуваного методу, зорієнтована на підтримування оптимального запасу залежно від виробничих, сезонних та інших контрольованих факторів.

Управління запасами в АТ «Укрзалізниця» здійснюється на основі бюджетування через встановлення нормативних показників. Головною метою нормування запасів має стати оптимізація їх величини, яка полягає у встановленні обмежень і критеріїв оптимальності – цільових орієнтирів, що використовуються при застосуванні обраних моделей управління запасами для реалізації основних бізнес-драйверів системи управління запасами ТМЦ.

Планування запасів відбувається у взаємозв'язку з Бюджетом запасів і закупівлі та Бюджетом запасів, метою формування яких є забезпечення оптимального розміру запасів у збалансованій структурі та мінімізація витрат на обслуговування запасів. Схематично цей процес і взаємозв'язки в ньому відображено на рис. 1.

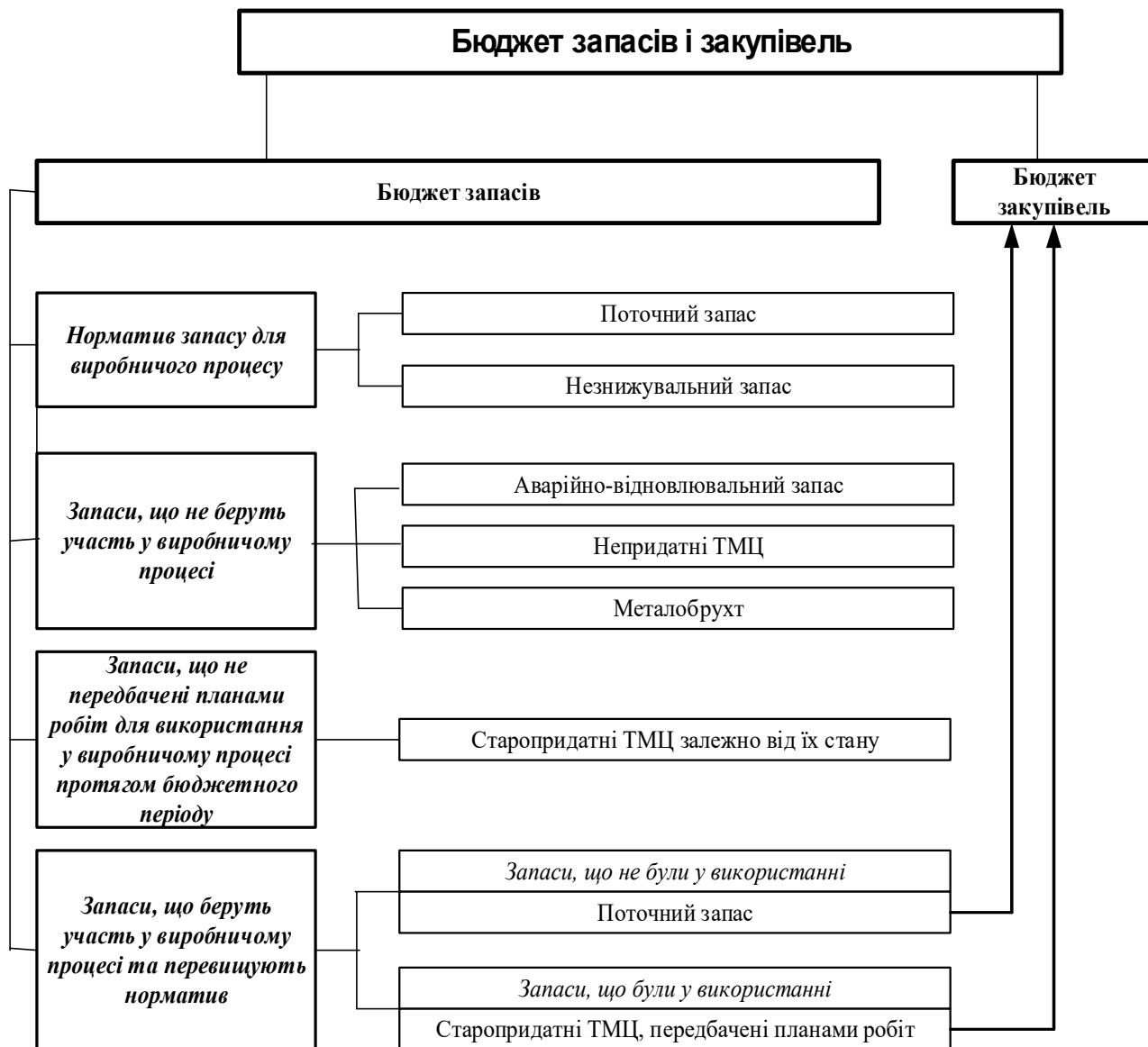


Рисунок 1 – Управління запасами на основі бюджетування  
Джерело: розроблено авторами

Бюджет запасів і закупівлі визначається підсумовуванням прогнозованого перехідного запасу та обсягу, що планується до закупівлі [2]. У вартісному вираженні перехідний запас оцінюється за балансовою вартістю ТМЦ, а матеріально-технічні ресурси, що плануються до закупівлі, – за ринковою ціною [3]. Протягом року Бюджет запасів і закупівлі може змінюватись у разі коригування річного Бюджету матеріальних витрат. Бюджет запасів є складовою Бюджету запасів і закупівлі, який входить до Бюджету АТ «Укрзалізниця».

. Нормування запасів проводиться у межах загальної величини запасів, що встановлена бюджетом на плановий період у вартісному вираженні та є фінансово-економічним показником. Нормативи запасів в Бюджеті запасів і закупівлі виступають плановими показниками, що підлягають виконанню. В Бюджеті запасів і закупівлі поточний і незнижувальний запаси відображаються у вигляді планового показника «Норматив запасу для



виробничого процесу». З їх складу потрібно вирахувати окремі види запасів – такі, як аварійно-відновлювальний запас і металобрухт, та відобразити їх в Бюджеті запасів і закупівлі у вигляді планового показника «Запаси, що не беруть участь у виробничому процесі».

Слід зазначити, що така група запасів, як окремі види, досі не виділялась у складі виробничого запасу та була введена нами для врахування специфіки виробничих процесів на залізничному транспорті. До складу окремих видів запасів запропоновано включити аварійно-відновлювальний запас, сезонний запасі та інші окремі види, які утворюються за рахунок старопритатних товарно-матеріальних цінностей.

Старопритатні ТМЦ, що притатні без ремонту або притатні після ремонту, які не включені до складу незнижувального або аварійно-відновлювального запасів та які не передбачені планами робіт для використання у виробничому процесі протягом бюджетного періоду, а також старопритатні, які потребують ремонту / відновлення, знаходяться в ремонті або не притатні для використання, слід відображати в Бюджеті запасів і закупівлі як плановий показник «Запаси, що не передбачені для використання у виробничому процесі протягом бюджетного періоду».

Аварійно-відновлювальний запас планується на період не більше ніж три роки та за наявності підстав може бути змінений по закінченню бюджетного періоду. Інші окремі види запасів – такі, як старопритатні, що притатні без ремонту або притатні після ремонту, які не включені до складу незнижувального або аварійно-відновлювального запасів та які не передбачені планами робіт для використання у виробничому процесі протягом бюджетного періоду, а також старопритатні, які потребують ремонту / відновлення, знаходяться в ремонті, підлягають плануванню на кожний плановий бюджетний період. Величина інших окремих видів запасів – таких, як запаси, що не притатні для використання, та металобрухт, обґрунтовується фактичною наявністю їх залишків на відповідну дату.

Наявні запаси, що перевищують нормативні показники та визначені по кожному найменуванню ТМЦ, враховуються при формуванні Бюджету закупівлі.

Старопритатні ТМЦ, що притатні без ремонту або притатні після ремонту, які не включені до складу незнижувального або аварійно-відновлювального запасів та які не передбачені планами робіт для використання у виробничому процесі протягом бюджетного періоду, а також старопритатні, які потребують ремонту / відновлення, знаходяться в ремонті, запаси, які не притатні для використання, та металобрухт не повинні погіршувати показники оборотності запасів, тому їх не слід вважати наднормативними.

### **Висновки**

Система управління запасами, побудована за запропонованим нами підходом, дасть змогу підвищити ефективність цього процесу, посилити зв'язок між бюджетуванням і плануванням запасів, що позитивно вплине на оборотні активи АТ «Укрзалізниця».

### **Список літератури**

1. С. І. Гриценко, Н. М. Назаренко, М. І. Белявцев, З. Д. Калініченко, Л. В. Шестопалова та Р. Ю. Подольський. *«Методика розрахунку нормативу запасів матеріально-технічних ресурсів на залізничному транспорті: інструктивно-методичний посібник»*. Донецьк, Україна, УкрНТЕК, 2002.

2. *«Регламент управління оборотним капіталом АТ «Укрзалізниця»*, Акціонерне товариство «Українська залізниця», Київ, Україна, 2020.

3. *«Облікова політика АТ «Укрзалізниця»*, Акціонерне товариство «Українська залізниця», Київ, Україна, 2021.

# ПРОБЛЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-СИСТЕМАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Інна НАБОК<sup>1</sup>, канд.екон.наук, доц., Надія АХРАМОВИЧ<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Національний авіаційний університет (Україна)

**Ключові слова:** адаптивний менеджмент, підприємство, бізнес, управління, воєнний стан

## Вступ

Тренінги й підручники з менеджменту вчать управлінню в кризи та наголошують, як важливо прораховувати ризики наперед. Але війна – це не прогнозована криза чи форс-мажор у контракті. Менеджмент за часів війни зовсім інший, адже будувати далекоглядні плани складно, а рішення доводиться ухвалювати швидко. Спілкування з командою також змінюється. Кожен проживає цей період по-своєму, а від керівництва очікують підтримки та вчинків. Менеджер у період невизначеності повинен мати холодну голову: чітко розуміти, куди рухається компанія, прозоро й часто взаємодіяти з командою.

## Мета роботи

Полягає в тому, щоб розглянути поняття адаптивного управління бізнес-системами та дослідити проблеми та можливості в умовах воєнного стану.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання пов'язане зі здатністю пристосовуватись до мінливого зовнішнього середовища. Якщо розглядати підприємство як систему, то особливістю адаптивної системи виступає можливість змінюватися у відповідь на трансформації внутрішніх і зовнішніх параметрів функціонування. Поряд з поняттям адаптивної системи виокремлюють також поняття «адаптивне управління», тобто управління в системі з неповною інформацією про керований процес, що змінюється в міру накопичення і обробки додаткових параметрів, що необхідні для підвищення якості управління. Адаптивне управління можна розглядати як процес прийняття та імплементації управлінських рішень, що забезпечують своєчасну відповідь підприємства і всіх її структурних підрозділів на зміну параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища [6].

За час повномасштабного вторгнення український бізнес зазнав втрат в рази більше, ніж за два роки пандемії. Наразі багато підприємств, опинившись в районах активних бойових дій, евакуювались в більш безпечні регіони та продовжили там свою діяльність, або ж зовсім припинили її. Компанії, які все ж таки мають необхідні ресурси та продовжують роботу, страждають від постійних ракетних обстрілів, перебоїв з постачанням електроенергії, проблем з логістикою та браком потрібної сировини. Так за свідченнями опитувань Європейської Бізнес Асоціації лише 49% українських підприємств працюють у повному обсязі, а 51% – частково. Серед компаній, що працюють частково, 44% були вимушені скоротити географію своєї діяльності, 20% – закрити частину офісів чи торгових точок, 18% – перейти в онлайн, 18% – з інших причин [9].

Головним викликом для бізнесу стали постійні атаки росіян на енергосистему України, що призвело до частих і тривалих відключень електроенергії. Згідно зі статистикою ЄБА, 89% приватних компаній і державних підприємств відчули на собі наслідки ударів Росії по енергетичному сектору.

Підприємства змушені шукати альтернативні джерела електроенергії та збільшувати витрати на транспорт та витратні матеріали. Крім того, скорочення продуктивних годин і постійні переривання робочих процесів значно вплинули на доходи компаній. Серед інших проблем також можна виділити:

- зруйновані логістичні шляхи, дефіцит автотранспорту та значне зростання цін на паливо;
- необхідність перегляду стратегії продажів і маркетингу;
- дефіцит людських ресурсів через мобілізаційні заходи та виїзд українців з країни;
- втрати компаній і країн-партнерів;
- обмеження зовнішніх і внутрішніх інвестицій і блокування кредитних ліній національними банками;
- значне зростання цін на енергоносії, сировину та матеріали [7].

Одна із найперших проблем із якою зіткнулися власники бізнесу — неможливість його ведення в окупованих регіонах або там, де ведуться активні бойові дії. Через це багато підприємств здійснюють релокацію на Захід України або ж за кордон. Щоб здійснити переміщення в межах України можна скористатися державною програмою релокації підприємств [1].

Найперше необхідно заповнити заявку, вказавши необхідні дані. Потім в залежності від пріоритету, переміщення підприємства може здійснюватися від 1 до 5 днів самостійно чи через сили АТ «Укрзалізниця» чи АТ «Укрпошта» в одну з 9 Західних областей України. Крім перевезення усіх потужностей у нове місце, держава гарантує і розселення співробітників, пошук нових працівників, закупівлю необхідної сировини, відновлення логістики, а також пошуків каналів збуту [1]. Показовою при цьому є ситуація щодо релокації підприємств на Сході України, де, спираючись на дані спільного дослідження Центру розвитку інновацій, Офісу з розвитку підприємництва та експорту, національного проекту «Дія.Бізнес»,

«Advanter Group» за підтримки Європейського Союзу та в межах Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України: близько 60, 3 % підприємств не здійснювали переміщення, а приблизно 40, 7% підприємств регіону здійснили або планують його в межах України чи за кордон, що є досить високим показником [2]. Це пов'язано із тим, що більша частина регіону знаходиться або в окупації або там ведуться активні бойові дії.

З цією проблемою пов'язана також і проблема людського капіталу. Значний його відтік стався через виїзд громадян за кордон або їх приєднання до лав волонтерів чи ЗСУ. У цій ситуації необхідним для керівника є збереження людського капіталу свого підприємства.

Щодо цього, дослідниця Лариса Ляхович наголошує, що керівник не має відразу скорочувати свій штат [4]. Ми згодні з цією думкою, адже якщо немає потреби у певній посаді на сьогодні, то знаючи здібності працівника, можна його перевести на іншу чи дати нові завдання чи залучити до роботи, де вміння працівника підуть на користь підприємству.

Скорочення штату для бізнесу потрібно сприймати як останній крок, а не як першочергову потребу. Статистика свідчить, що кількість працівників на підприємствах значно знизилась — від 42, 7 % в західних областях до 68, 5 % в східних [2]. Цей показник значний і свідчить про те, що зросла кількість безробітних загалом.

Також для того аби не втратити своїх співробітників керівнику, на нашу думку, варто встановити комунікацію з ними. Лише через розмову він зможе дізнатися те чи є у його персоналу проблеми, наприклад, із психологічним здоров'ям, коштами чи він потребує соціального захисту та, за змоги, допомогти йому [4].

Важливою складовою для мотивації співробітників є розуміння для чого вони працюють у цей час складний час і прагнення саморозвитку. Керівник може проводити наради, де детально розповість про цілі підприємства, завдання для кожного з підлеглих, а також запропонувати пройти курси підвищення кваліфікації аби працівник зміг розвиватися й застосовувати свої знання на практиці і потім застосовувати їх для відбудови країни [5].

Великою проблемою для бізнесу є те, що продукти чи послуги, які він виробляв до війни стають неактуальними. Через це керівники значної кількості підприємств прийняли рішення змінити свій продукт чи послугу. При цьому вони можуть не змінювати свою сферу діяльності, як, наприклад, Бучанський швейний цех, який до війни спеціалізувався на звичайному одязі, а зараз там шують військову форму [5]. Та буває, що бізнес кардинально змінює свою сферу

діяльності. Цьому передують аналіз потреб споживачів та дослідження ринку. Прикладом зміни сфери діяльності є компанія «Metetrek», яка займалась дослідження погодних умов, а зараз займається виробництвом метеостанцій для артилерії [6].

Та зміна сфери діяльності не завжди можлива для підприємств через економічні причини. В такому випадку деякі з підприємств обирають шлях партнерства з іншими компаніями та виробляють спільні продукти [3, с. 9-14].

Суттєвими для бізнесу є проблеми з логістикою, оскільки значно підвищилась ціна доставки через зростання цін на паливо внаслідок обстрілів нафтобаз, а також багато логістичних центрів було зруйновано чи лишилось в окупації. Також багато продукції зіпсувалось на складах, бо не було можливості її вивезти. У цій ситуації, на нашу думку, доречно відмовитися від значних об'ємів поставок, адже в Україні немає безпечного місця, де зберігати запаси, а робити замовлення певної сировини виходячи з актуальних потреб підприємства. Бажано зарезервувати сировину завчасно, а для цього необхідно швидко обробляти замовлення від клієнтів. Крім того варто звертати увагу на термін придатності товару і намагатися не замовляти той, який швидко псується, адже є ризик, що його не буде можливості вчасно доставити споживачам [8].

### Висновки

Отже, під час війни керівник має бути в курсі усіх актуальних проблем підприємства, вміти вчасно реагувати на них та адаптуватися у невизначеному зовнішньому середовищі. Найперше його увага має бути зосереджена на економічних, логістичних, проблемах персоналу, релокації та сфери діяльності, оскільки вони найпріоритетніші під час війни. Вирішення цих проблем дозволить не лише підприємству функціонувати в умовах воєнного стану, а також допомагати від час відбудови України.

### Список літератури

1. Від точного землеробства до точної артилерії <https://www.metetrek.ua/blog/tpost/ps95gniup1-vd-tochnogo-zemlerobstva-do-tochno-artil> (доступ Трав. 9, 2023).
2. Власенко Р. В., Яценко Л. Д., «Соціальні ризики України в умовах війни та повоєнного відновлення» в *Проблеми сучасних трансформацій*, 2023. [Онлайн]. Доступно: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-07-01>
3. Князевич А. О., «Організаційно-правові основи регулювання процесів релокації українських підприємств в умовах війни» в *Економіка та держава*, 2022. [Онлайн]. Доступно: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.8.9>
4. Когут І., «Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни» в *Economy and society*, 2022. [Онлайн]. Доступно: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16>
5. Пешко М., Завербний А., «Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни» в *Економіка та суспільство*, 2022. [Онлайн]. Доступно: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-5>
6. Програма релокації підприємств. [Онлайн]. Доступно: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>
7. Про нас «Бучанський Швейний Цех». <https://sewing-bucha.com.ua/about> (доступ Трав. 9, 2023)
8. Visit Ukraine «How does Ukrainian business survive the war?». <https://visitukraine.today/blog/1810/how-does-ukrainian-business-survive-the-war> (accessed May 9, 2023)
9. Liakhovych L., «Strategic behavior of companies under conditions of war and post-war reconstruction» in *Economic scope*, 2022. [Online]. Available: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-22>

## ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ В РІЗНИХ КОМПАНІЯХ І КРАЇНАХ

Тамара НАВРОЦЬКА<sup>1</sup>, канд. екон. наук, доц., Тамара ПАЩЕНКО<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** управління, моніторинг, міжнародна карта, конкуренція, операційний менеджмент

### Вступ

Вивчення причин і наслідків відмінностей у продуктивності праці між компаніями стало важливою темою в соціальних науках. У той час як менеджмент вивчається в декількох галузях науки.

Хоча менеджмент вивчається в різних галузях протягом багатьох десятиліть, економісти традиційно ігнорують менеджмент як рушійний фактор, що пояснює відмінності в продуктивності.

Розробивши просту методологію для кількісної оцінки деяких базових аспектів управлінських практик у різних секторах та країнах, а також використовуючи експерименти для виявлення причинно-наслідкових зв'язків.

Протягом останнього десятиліття використовуються методи подвійного сліпого опитування та рандомної вибірки, щоб зібрати дані про управління в більшості організацій у різних країнах. В середньому у виробництві найкраще управляють американські, японські та німецькі компанії. Фірми в країнах, що розвиваються, таких як Бразилія, Китай та Індія, мають тенденцію до неякісного управління. Американські фірми роздрібної торгівлі також ведуть управління за міжнародними стандартами.

Науковці, які активно розвивають тему менеджменту в розвинутих країнах: Янковець Т. М., Лазарева М. О. Куриляк В. Є., Василенко М. А. та ін.

**Мета роботи:** зрозуміти, як і чому практики менеджменту варіюються серед фірм, країн та галузей виробництва.

### Виклад основного матеріалу

Управлінські практики можна систематично вимірювати, що дозволить нам дослідити їхню роль у поясненні вражаючих відмінностей у результатах діяльності компаній та країн.

Для вимірювання управлінських практик використовується новий інструмент подвійного сліпого опитування. Це опитування проводиться на випадково обраних вибірках організацій з різних галузей та країн і використовує відкриті запитання для отримання точних відгуків щодо якості управлінських практик у кожній фірмі. Систематично застосовуючи цей підхід до безліч організацій протягом останнього десятиліття, науковці зібрали одну з перших великих міжнародних порівняних баз даних з менеджменту. У даній статті ми опишемо цю базу даних.

Розглянемо опис нового підходу до дослідження, який зосереджується на вимірюванні управлінських практик за трьома операційно-орієнтованими вимірами: моніторинг ефективності, постановка цілей та стимулювання/управління персоналом. У межах цих трьох сфер управління ми визначаємо "найкращі" управлінські практики як такі, що постійно збирають та аналізують інформацію про результати діяльності, встановлюють складні та взаємопов'язані короткострокові та довгострокові цілі, а також винагороджують високоефективних працівників та перекваліфікують/звільняють тих, хто не досягає високих показників [1]. Існує широкий спектр думок щодо визначення, обсягу та впливу різних практик, і навіть дискусія щодо того, чи існують "найкращі практики", чи кожна управлінська практика є умовною. Дана система оцінювання управлінської практики має дуже практичне походження: вона була розроблена компанією McKinsey як посібник для першого контакту з якістю управлінської діяльності компаній. Таким чином, вона націлена на набір основних практик операційного менеджменту, які мають безпосередній вплив на результати діяльності фірми, виходячи з досвіду консультантів, і які можна легко виміряти під час первинної оцінки. Ці практики дійсно тісно пов'язані з вищою продуктивністю, прибутковістю та зростанням [2].

Основні висновки щодо управлінських практик можна підсумувати в основних пунктах [3; 4]:

1. Американські виробничі компанії мають вищі показники, ніж у будь-якій іншій країні. Компанії, розташовані в Канаді, Німеччині, Японії та Швеції, також мають високий рівень старіння персоналу. Фірми в країнах, що розвиваються, таких як Бразилія, Китай та Індія, як правило, мають менш ефективне управління.

2. У виробничій сфері в кожній країні існує широкий спектр управлінських практик. Цей розкид особливо помітний у країнах, що розвиваються, таких як Бразилія та Індія, які мають великий хвіст дуже погано керованих фірм.

3. Якщо поглянути на інші сектори, то американські компанії у сфері роздрібної торгівлі та виробництва також виявилися найкраще керованими на міжнародному рівні, але американські (середні) школи мають низькі показники.

4. У невикробничих секторах спостерігається широке розповсюдження управлінських практик.

5. Організації, що перебувають у публічній (тобто державній) власності, мають гірші управлінські практики в усіх сферах.

Досліджено значні відмінності в управлінських практиках між організаціями в кожній країні та в кожному секторі, що відображає широкі відмінності в продуктивності та прибутковості в галузях.

### **Висновки**

Вивчення причин і наслідків відмінностей у продуктивності праці між компаніями стало важливою темою в соціальних науках. У той час як менеджмент вивчається в декількох галузях науки.

Закономірності, які ми виявили в наших дослідженнях управлінських даних, наводять нас на думку, що важливим поясненням цих значних відмінностей у продуктивності між компаніями та країнами є відмінності в управлінських практиках.

З точки зору політики, кілька факторів є важливими для впливу на якість управління. Конкуренція на товарних ринках має вирішальний вплив на підвищення сукупної якості управління, зменшуючи кількість погано керованих компаній і стимулюючи тих, хто вижив, до вдосконалення (наприклад, Bloom, Draca, & Van Reenen, 2011). Дійсно, значна частина міжкраїнових відмінностей в управлінні, як видається, пояснюється наявністю або відсутністю цього хвоста поганих виконавців. Однією з причин вищих середніх оцінок менеджменту в США є те, що фірми з кращим менеджментом швидше отримують винагороду у вигляді більшої частки ринку, а фірми з гіршим менеджментом змушені швидко скорочуватися і виходити з ринку. Це, схоже, призвело до того, що американські компанії почали швидко копіювати кращі управлінські практики з усього світу, і більшість великих американських виробничих компаній зараз регулярно впроваджують японську концепцію ощадливого виробництва.

### **Список літератури**

1. Appelbaum, E., & Batt, R. L. (1994). *The new American workplace: Transforming work systems in the United States*. Ithaca, NY: ILR Press.

2. Barney, J. B., & Arian, A. M. (2001). The resource-based view origins and implications. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management* (chapter 5). Oxford, UK, and Malden, MA: Blackwell.

3. Barney, J. B., & Griffin, R. W. (1992). *The management of organizations: Strategy, structure, behavior*. Boston: Houghton Mifflin.

4. Bloom, N., Draca, M., & Van Reenen, J. (2011). Trade induced technical change? In *The impact of Chinese im- ports on innovation, IT and productivity* (Discussion Paper No. 1000). London: Centre for Economic Performance.

# ПРИНЦИПИ УСПІШНОЇ СПІВПРАЦІ БІЗНЕСУ Й ОСВІТИ ЯК УМОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Олег НАСТЕНКО<sup>1</sup>, аспірант, Ольга ЗАХАРОВА<sup>1</sup>, д-р.екон.наук, проф.

<sup>1</sup>Черкаський державний технологічний університет (Україна)

**Ключові слова:** принципи, бізнес, освіта, співпраця, інноваційний розвиток, регіон

**Вступ.** Тісна продуктивна співпраця між бізнесом і освітою являється ключовим фактором для інноваційно-технологічного розвитку регіону, так як дозволяє ефективно й органічно поєднувати фінансові ресурси і організаційні можливості бізнесу, теоретичні знання, нагромаджені в освітньо-науковому середовищі за обраною тематикою, й практичний багаторічний досвід фахівців підприємств і на цьому міцному фундаменті отримати синергетичний ефект від співпраці, позитивна дія якого буде поширюватися не лише на учасників співпраці, а й на суспільство та громаду в цілому. Ця співпраця, якщо її ефективно організувати, може забезпечити перехід регіональної економіки до стану економіки, заснованої на знаннях (смарт-економіки) й розширити можливості реалізації смарт-спеціалізації, про необхідність реалізації якої задекларовано в кожній стратегії регіонального розвитку областей України на період до 2027р., проте реальних важелів реалізації цього інструменту соціально-економічного оздоровлення регіону місцева влада досі не має. Крім того, саме ефективно організована співпраця бізнесу та освіти стане умовою суттєвого покращення якості освіти та доведення змісту освітніх програм до актуальних вимог і потреб регіонального ринку праці. Отже, додатково регіональна економіка отримає дієвий важіль скорочення безробіття (особливо його найбільш болючого прояву – молодіжного безробіття) й зменшення міграційних потоків молоді з регіону в пошуках кращого життя. Саме тому будь-які форми співпраці бізнесу і освіти мають стати ключовими складовими активізації й оздоровлення соціально-економічних процесів в регіоні.

**Мета роботи** полягає у конкретизації основних принципів реалізації успішної співпраці бізнесу й освіти, що має стати умовою інноваційного розвитку регіону. Важливість обраної тематики дослідження підтверджується проголошеними в Державній стратегії регіонального розвитку України на період 2021-2027 рр. викликами, які мають бути усунутими найближчим часом, щоб досягти стратегічного розвитку на рівні регіональної економіки. І одним з таких викликів є «невідповідність рівня освіти потребам ринку праці», що несе дуже широкий спектр ризиків для перспективного розвитку регіональної економіки [1].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Детальне дослідження нагромаджених на сьогодні наукових здобутків українських вчених у сфері формування механізму взаємодії влади, бізнесу, освіти і науки [2-5] дозволило досить ґрунтовно визначити ті основні принципи, дотримання яких всіма стейкхолдерами дозволить досягти успіху у цій досить складній справі. Перерахуємо ці основні принципи.

В якості першого принципу слід назвати безпосереднє створення взаємовигідних партнерських відносин між бізнесом та освітою. Важливо створити міцні партнерства між представниками бізнесу, науковими установами, університетами, інститутами та іншими освітніми закладами. Ці партнерства можуть бути формалізованими (наприклад, через угоди про співпрацю) або неформальними (наприклад, спільні проекти). Слід зауважити, що на першому етапі побудови таких відносин важливу роль має відіграти місцева влада, яка одночасно має виступати і як учасник таких відносин, і як їх засновник.

Другий принцип пов'язаний з обміном інформацією і знаннями між всіма учасниками взаємодії. Бізнес може надавати університетам і школам актуальну інформацію про потреби ринку праці і конкретного бізнесу, технологічні інновації та вимоги до кваліфікацій працівників, що має бути покладено в основу створення нових або перегляду змісту діючих освітніх програм, програм підвищення кваліфікації. І це стане основою суттєвого підвищення якості освітніх послуг. Освітні установи, в свою чергу, можуть ділитися своїми знаннями і

дослідженнями з представниками бізнесу, надавати їм новітні технології, які було створено науковцями-освітянами, для апробації на практиці.

Третій принцип пов'язаний з підтримкою наукових досліджень і розробок. Одним з найбільш дієвих шляхів відносно швидкого отримання бізнесом інноваційних рішень і продуктів, це безпосереднє фінансування досліджень і розробок, які у межах обраної тематики ведуться в університетах та інших наукових установах регіону, що сприяє створенню, тестуванню в режимі реального часу та впровадженню у виробництво нових технологій і інноваційних продуктів. Бізнес також може надавати цілеспрямовану фінансову підтримку стартапам і молодим підприємствам, які розвивають інноваційні рішення.

Четвертий принцип полягає у необхідності участі стейкхолдерів у складі робочих груп і комітетів з інноваційного розвитку регіону. Представників як бізнесу, так і освіти доцільно запрошувати до засідань робочих груп, комітетів і консорціумів з метою визначення пріоритетів для інноваційного розвитку регіону. Це дозволить, по-перше, скоригувати регіональні стратегії і плани розвитку відповідно до реалій функціонування ділового середовища, та, по-друге, зорієнтувати представників бізнесу на реалізацію тих напрямів діяльності, які будуть мати найбільший результат для суспільства.

П'ятий принцип пов'язаний з максимальним залученням молоді до інноваційного розвитку регіону і особливо талантів. Бізнес може співпрацювати з університетами для організації більш ефективного проходження стажування студентів, надавати можливість для виробничої практики і розвитку й закріпленню на цьому підґрунті набутих під час теоретичної підготовки професійних навичок.

Шостий принцип пов'язаний з моніторингом та оцінкою тих результатів, які будуть отриманими всіма стейкхолдерами через їх взаємодію. Важливо вести моніторинг і оцінку ефективності співпраці для того, щоб виправити допущені недоліки та вдосконалити програми подальшої співпраці.

**Висновки.** Успішна співпраця між бізнесом і освітою може створити сприятливу екосистему для інновацій та сприяти розвитку регіону, забезпечуючи високий рівень конкурентоспроможності в сучасному глобальному середовищі. Для того, щоб досягти таких бажаних результатів керівництво областей країни має докласти багато зусиль на те, щоб максимально зблизити інтереси бізнесу, науки і освіти і на цьому підґрунті досягти конкретних проектів взаємодії між ними. Від того, наскільки в цій взаємодії вдасться реалізувати названі в цій роботі принципи, буде залежати швидкість виведення економіки регіонів України з кризового стану, викликаного зatoryжною фінансово-економічною нестабільністю та повномасштабним нападом РФ на територію нашої країни.

### Список літератури

1. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рр.» від 5 серпня 2020 р. №695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
2. Вербицька А.В. Фінансові механізми інтеграції вищої освіти України в чотирикутник «освіта – уряд – бізнес – суспільство». *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 49-54.
3. Захарова О.В. Зміна підходів вищої школи до підготовки фахівців як виклик нової економіки. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. Зб. наук. пр. Київ: ДВНЗ «Київський національний економічний ун-т ім. В. Гетьмана», 2017. №2 (14). С. 131-142.
4. Павлов В.В. «Бізнес, наука, освіта і влада»: концепція розвитку інноваційної економіки на основі інтеграційної взаємодії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 30. С. 56-62.
5. Шпанковська Н.Г., Канська О.І., Котенко Н.О. Комплексний підхід до удосконалення взаємодії в системі «наука-освіта-бізнес». *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. №33. С. 9-17.



# РЕГЕНЕРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НОВІТНЯ УПРАВЛІНСЬКА ТЕНДЕНЦІЯ

Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА<sup>1</sup>, канд. екон. наук, доц.

<sup>1</sup>Західноукраїнський національний університет (Україна)

**Ключові слова:** регенеративний менеджмент, Римський клуб, гуманістичне управління, економіка спільного блага, партисипація, циркулярність

## Вступ

Світові економічні та соціальні контури розвитку різних суспільств мають власну специфіку та траєкторію руху, однак для всіх без виключення країн світу очевидним і беззаперечним є вплив глобальних викликів. Об'єктивними вимогами до застосування управлінських дій на інноваційних засадах реалізації виступають зміна поколінь в основній масі робочої сили, пандемія COVID, демографічні дисбаланси, слабкість фінансових структур в процесах інституційного регулювання економічних процесів. До цього ж вагомими сьогочасними проблемами суспільств є безробіття внаслідок значного вивільнення робочої сили з реального сектору економіки, старіння населення, зростання кількості людей з обмеженою дієздатністю. У різних регіонах світу ці виклики посилюються примусовою міграцією населення (біженці), загрозою природних катаклізмів, дефіцитом родючих земель, вимиранням біологічних видів та посиленням суспільних протистоянь як у межах окремих країн так і зовні.

## Мета роботи

Очевидно, що множина всіх цих викликів виступає вагомою причиною для необхідності пошуку в економіці нових організаційних форм та функціональних механізмів, які б апріорі базувалися на ідеології сталого розвитку та водночас сприяли зменшенню симптоматики від окреслених факторів впливу глобального світу.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Новітнім функціональним механізмом є регенеративний менеджмент як керований процес досягнення чітко визначених цілей та відновлення залучених ресурсів. Базові принципи регенеративного управління були описані членом Римського клубу Джоном Фуллертоном, і по суті, перегукуються з ідеологією гуманістичного управління та охоплюють:

- визнання економіки людства як невід'ємної частини біосфери;
- інновативність, адаптивність та чуйність за допомогою використання внутрішньої здатності людей створювати щось нове у всіх суспільних напрямках;
- гармонізацію численних форм капіталу та правомірна партисипація шляхом справедливого, однак об'єктивно нерівномірного розподілу фінансових ресурсів;
- циркулярність операційних процесів через повторне використання (reusing), повторне виробництво (remanufacturing) та повторну переробку (recycling) ресурсів.
- поширеність т.зв. крайового ефекту організації через активізацію творчої співпраці, яка потенційно підвищує ймовірність створення доданої вартості та відновлення людських ресурсів;
- гнучкість процесу балансування та технологій управління з метою формування стабільних спільнот [1].

Значною мірою все це вимагає застосування інноваційних підходів до управління всіма видами ресурсів, насамперед людськими. Прагматика необхідності цього зумовлює потребу застосування сучасних підходів до управління змінами, зокрема через імплементацію психологічних інструментів до нарощення і управління кадровим потенціалом в організації та застосування новітніх технологій в менеджменті інших видів ресурсів.

Як зазначає низка зарубіжних науковців, регенеративний менеджмент вже чітко простежується на рівні окремих бізнес-одиниць, зокрема управлінські технології таких

організацій є більш "людськими" за своєю суттю, генерують менше відходів та активніше реагують на базові потреби людей, задіяних в процесі виробництва чи управління [2]. Зокрема довідник Інституту капіталу Capital Institute's Field Guide описує профілі 34 компаній, які застосовують вищезначені принципи регенеративного управління [3]. Яскравим проявом регенеративного менеджменту є активізація діяльності соціальних підприємств, векторальною функціональною діяльністю яких є вирішення актуальних суспільних потреб за допомогою бізнес-підходів ведення діяльності.

Принципи регенеративного управління поступово імплементуються і на мезо- та макрорівнях. У Доповіді членів Римського клубу 2018 р. обґрунтовується необхідність поступової регенеративної урбанізації через перехід від лінійного метаболізму до циркулярного шляхом повернення ресурсів в зони їх створення або природного відтворення [2]. Йдеться не просто про озеленення міського середовища та захист природи від фізичної експансії міста, а про те, щоб мешканці міст вживали позитивних заходів для створення регенеративних урбаністичних систем виробництва, споживання, транспортування і будівництва. У цьому напрямку регенеративне управління на мезорівні повинно бути націленим на:

- укріплення екологічних між населеними пунктами та природними системами, від яких вони залежать;
- впровадження ефективних систем відновлювальної енергії;
- пропагуванні нового способу життя на управління на засадах відтворення та економічного споживання усіх видів ресурсів, зокрема і людських [2].

З позиції макроекономіки принципи регенеративного управління простежуються та є фундаментальними у її новітніх концепціях. Наприклад, в концепції "економіки пончика", яка описана у працях оксфордської економістки Кейт Раворд, обґрунтовується, що ціллю людства у 21 столітті є задоволення потреб усіх систем та живих істот, не виходячи за межі планетарних ресурсів. При цьому межі планетарних ресурсів схематично зображуються зовнішнім кільцем, а набір соціальних проблем - внутрішнім, які водночас охоплюють Цілі сталого розвитку, які оголошені імперативом суспільного розвитку нинішньої епохи. Концепція "економіки пончика" базується на семи принципах, які є базовими для досягнення балансу між соціальними та планетарними межами. По суті, економіка як фундаментальна компонента суспільного порядку через свої інституційні одиниці намагається встановлювати і рівність, і сталість. Така ідеологія описує принципово новий порядок та є протилежною тим підходам, які керують сьогочасними економіками, де максимальне економічне зростання є домінуючою метою, а соціальні та екологічні завдання є другорядними. Найбільш повними, з точки зору посилення значимості соціального підприємництва, є наступні постулати вищеприписаної концепції:

- відмова від панування принципу "просочування благ зверху донизу" на користь ідеї розподілу за замовчуванням, коли створена вартість значно рівномірніше розподіляється на всіх, хто допоміг її створити;
- від ідеї "зростання знову все очистить" до регенерації за замовчуванням, оскільки циркуляційна структура економіки, яка є безумовною компонентою парадигми функціонування соціального підприємства, працює ефективніше, ніж деградація з подальшою спробою відновлення ресурсів;
- від пріоритету раціонального економічного індивіда до соціально пристосованих людей у т.зв. вбудованій економіці у суспільство та живий світ, які залежать від них та водночас служить їм обом [4].

Ще однією із сучасних концепцій, яка зумовлює прагматику застосування регенеративного управління, є економіка спільного блага, сформована австрійським науковцем Крістіаном Фелбером, котрий обґрунтовував потребу переосмислення комерційних цілей приватних компаній на користь збереження спільного блага [2]. Концепція економіки спільного блага описує парадигму трансформації традиційного принципу максимізації прибутку до співпраці та ґрунтується на низці цінностей, зокрема людської

гідності, солідарності, екологічної сталості, справедливості, демократії шляхом забезпечення транспарентності та участі. Вищезазначені цінності є, по суті, фундаментальною основою створення та функціонування соціальних підприємств, що черговий раз демонструє необхідність активізації їх розвитку.

На мікроекономічному рівні класичні функції менеджменту, які є основою наукової спадщини А.Файоля - організування, планування, контроль та мотивація, у тому змістовому наповненні та ролі, які звично подавалися у практично всіх підручниках менеджменту, змінилися. Так зміна спричинена не тільки зміною ринкового середовища функціонування організацій, оскільки турбулентність його змін, очевидно й логічно мала б привести до посилення вагомості функціонального забезпечення діяльності бізнес-структур.

Новий вектор реалізації функцій менеджменту на принципах регенеративного управління значною мірою пов'язаний зі зміною соціальної поведінки та приходом нової генерації як працівників, так і менеджерів - людей покоління Y та Z. Як відомо, люди покоління Y вважають професійну діяльність «справою життя», що має нести користь та мати сенс, через що вони віддають перевагу віддаленій роботі та гнучкому графіку, фрилансу та віртуальним офісам. У той час, для представників покоління Z характерне етичне споживання, підприємницькі амбіції, прогресивні погляди на різні теми- від освіти і до питань статі.

Таким чином, бюрократичні підходи та управлінські інструменти у формі владних імперативів поступово відходять у минуле. У той же час, це не означає нерегульованості процесів внутріорганізаційного менеджменту, а навпаки вимагає застосування поряд з класичними методами та інструментами управління нестандартних підходів, які б враховували специфіку як діяльності окремого бізнес-утворення, так і особливості його організаційної, функціональної структури та психологічного супроводу діяльності.

#### **Висновки**

Таким чином, в унісон з науковою позицією більшості вчених сучасності, очевидно, якби активніше впроваджувалися та популяризувалися міжособистісні та екологічні відносини в процесі регенеративного управління, суспільство отримало б вищі значення продуктивності та економічного успіху, який би мав пролонгований позитивний ефект у майбутньому в макро-, мезо- та мікроекономічному вимірах.

#### **Список літератури**

1. Fullerrton John. Regenerative Capitalism. Capital Institute. 2015. URL: <http://capitalinstitute.org/wp-content/uploads/2015/04/2015-Regenerative-Capitalism-4-20-15-final.pdf>
2. Come On! Капіталізм, недалекоглядність, населення і руйнування планети. Доповідь Римському клубу / Ернст Ульріх фон Вайцекер, Андерс Війкман; переклад з англ. Ю. Сірош; за наук. ред. В.Вовка, В. Бутка. К.: Саміт-Книга, 2019. 276 с.
3. Chang Susan Arterian. The Fieldguide to Inversting in a Regenerative Economy. Capital institute. URL: <https://capitalinstitute.org/capital-institute-team/>
4. Raworth K. Doughnut economics. Penguin Random House. London. 2017

# АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ГРОМАДІ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ

Світлана ПАВЛЮК<sup>1</sup>, канд.ekon.наук, доцент, Єлизавета НЕХАЙЧИК<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Миколаївський національний аграрний університет (Україна)

**Ключові слова:** адаптивне управління, бізнес-процеси, електронний документообіг, громада, електронне урядування

## Вступ

В умовах швидкого технологічного розвитку та посилення глобалізації економіки, забезпечення ефективного управління бізнес-процесами стає ключовою проблемою. Однак, останні дослідження та публікації досить рідко зосереджуються на проблемі адаптації цих процесів до специфіки громадських структур, що і зумовлює актуальність дослідження [1].

## Мета роботи

Метою роботи є проаналізувати яким чином може відбуватися адаптивне управління бізнес-процесами в громаді за допомогою впровадження електронного документообігу.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Адаптивне управління бізнес-процесами (БП) в громаді шляхом впровадження електронного документообігу є важливим кроком для оптимізації та покращення ефективності роботи організацій, а також для підвищення рівня обслуговування громадян і партнерів. Впровадження електронного документообігу допомагає спростити процес обміну і обробки документів, зменшити час на їхнє оброблення та покращити збереження та доступ до інформації.

Основні кроки для адаптивного управління бізнес-процесами в громаді шляхом впровадження електронного документообігу можуть включати наступне [2]:

1. Аналіз інфраструктури: Спершу слід оцінити наявну інфраструктуру та інформаційні системи організації. Переконайтеся, що вони готові до інтеграції з електронною системою документообігу.

2. Вибір підходящого рішення: Оберіть електронну платформу для документообігу, яка відповідає потребам вашої громади та організації. Ця платформа повинна мати можливості автоматизації процесів, забезпечувати безпеку даних та зручний інтерфейс користувача.

3. Планування і впровадження: Розробіть план впровадження системи електронного документообігу, включаючи навчання персоналу та забезпечення підтримки під час переходу.

4. Інтеграція з бізнес-процесами: Пов'яжіть електронний документообіг з важливими бізнес-процесами. Це дозволить автоматизувати багато кроків, зменшити ручну роботу та покращити точність обробки документів.

5. Безпека даних: Забезпечте надійний захист електронних документів, використовуючи сучасні методи шифрування та інші засоби безпеки.

6. Моніторинг і оптимізація: Слід постійно відслідковувати роботу системи і проводити аналіз її продуктивності. Оптимізуйте процеси на основі зібраної аналітики, щоб досягти максимальної ефективності.

7. Навчання персоналу і підтримка користувачів: Проведіть навчання для співробітників щодо користування новою системою та забезпечте їх підтримку для вирішення можливих проблем.

8. Залучення громадян і партнерів: Підтримка залучення громадян і партнерів використовується для поліпшення взаємодії з організацією через зручний інтерфейс та автоматизацію запитів і документообігу.

9. Система зворотного зв'язку: Встановіть механізм для збору фідбеку від користувачів, щоб вдосконалювати систему на основі їхніх потреб і пропозицій.

10. Аналіз і покращення процесів: Після впровадження електронного документообігу система має бути постійною основою для аналізу і вдосконалення бізнес-

процесів. Проводьте регулярні аудити та оцінюйте результати, щоб виявити можливості для оптимізації та зменшення зайвих етапів у процесах.

11. Узгодженість з законодавством і нормативами: Під час впровадження електронного документообігу слід враховувати вимоги законодавства і нормативів, пов'язаних з електронною обробкою та збереженням документів. Забезпечте дотримання всіх необхідних вимог щодо легальності та підтримки доказової бази.

12. Залучення керівництва та співробітників: Важливо мати підтримку керівництва та активну участь співробітників у процесі впровадження і вдосконалення електронного документообігу. Вони повинні бути переконані у користі і важливості цієї системи.

13. Розширення можливостей: З часом, разом із зростанням обсягів документообігу і змінами в потребах громади, розгляньте можливість розширення функціональності вашої системи електронного документообігу. Це може включати інтеграцію з іншими інформаційними системами, створення мобільних додатків і так далі.

14. Популяризація серед громадян і партнерів: Активно впроваджуйте і просувайте систему серед громадян та партнерів, надаючи інформацію про її переваги і спрощення процесів взаємодії.

15. Аналіз результатів і відстеження KPI: Створіть ключові показники ефективності (KPI) для вимірювання результатів впровадження електронного документообігу. Регулярно аналізуйте ці KPI і вносьте корективи в стратегію, якщо необхідно.

16. Підтримка користувачів і вирішення проблем: Забезпечте механізми підтримки користувачів і швидкого вирішення проблем, щоб забезпечити безперебійну роботу системи та задоволеність користувачів.

Адаптивне управління бізнес-процесами в громаді шляхом впровадження електронного документообігу є актуальною стратегією для підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій у сучасному світі. Результати дослідження та практичний досвід показують, що ця ініціатива може мати вагомі переваги для бізнесу та громади загалом.

Впровадження електронного документообігу дозволяє покращити ефективність бізнес-процесів шляхом автоматизації обробки документів, зменшення людських помилок та прискорення прийняття рішень. Крім того, ця система сприяє збереженню навколишнього середовища, оскільки вона значно зменшує використання паперу [3].

### **Висновки**

Отже, адаптивне управління бізнес-процесами в громаді з використанням електронного документообігу дозволяє прискорити прийняття рішень, знизити витрати та підвищити рівень обслуговування. Важливо постійно вдосконалювати та адаптувати цю систему до змінних потреб громади та організації для досягнення максимальних результатів.

### **Список літератури**

1. О.Ю.Закревська, Електронний документообіг в системі управління підприємством”, *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, № 9, с. 71–74, трав. 2023. Дата звернення: 8 верес. 2023. [Онлайн]. Доступно: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.9.71>

2. Л.Шимченко, “Електронний документообіг як інноваційний механізм організації публічного адміністрування в умовах удосконалення децентралізаційних процесів”, *Society. Document. Communication*, т. 12, № 12, с. 294–311, верес. 2021. Дата звернення: 8 верес. 2023. [Онлайн]. Доступно: <https://doi.org/10.31470/2518-7600-2021-12-294-311>

3. Т. Ю. Мельник, В. О. Ткачук та Ю. В. Богоявленська, “Електронний бізнес: переваги та ризики в період цифрової трансформації”, *Економіка, упр. та адміністрування*, № 4(98), с. 28–36, груд. 2021. Дата звернення: 8 верес. 2023. [Онлайн]. Доступно: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-28-36](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-28-36)

# АДАПТАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЙ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Наталія ПАХОТА<sup>1</sup>, канд. екон. наук, доц., Станіслав ОБЧАРИК<sup>1</sup>, аспірант

<sup>1</sup>Державний університет інфраструктури та технологій (Україна)

**Ключові слова:** корпоративна культура, компанії, управління, бізнес, адаптація

## Вступ

В сучасному світі бізнес постійно перебуває під впливом різних факторів, які безпосередньо впливають на його діяльність. Здатність швидко адаптуватися до змін забезпечує компаніям стабільність та можливість сталого розвитку.

Новими глобальними викликами для бізнес-середовища в Україні стали спочатку пандемія Covid-19 в 2020–2022 роках, а потім і війна, спричинена повномасштабним вторгненням Росії 24 лютого 2022 року. В таких умовах компанії мали дуже швидко реагувати на такі безпрецедентні чинники впливу та адаптувати свою діяльність відповідно до цих змін. Ефективне управління, гнучкість та чітка взаємодія менеджменту та працівників безпосередньо вплинули на те, як успішно компанії зуміли пристосуватися до нових умов та продовжувати свою діяльність.

На нашу думку, однією з основних складових успішної адаптації в умовах війни і України є наявність у компаній корпоративної культури. Корпоративна культура – це сукупність цінностей, переконань, традицій і норм під впливом яких формується поведінка окремих працівників і всього колективу компанії [1]. На даний час, успішні підприємства відносяться до корпоративної культури як до важливого інструменту управління бізнесом та як до засобу для створення серйозних переваг на теперішньому ринку. Тому, що у сучасному бізнесі корпоративна культура виступає важливою умовою успішної роботи підприємства, фундаментом його динамічного росту, гарантом стремління до підвищення ефективності. З посиленням конкуренції з'являється необхідність у створенні додаткових конкурентних переваг, одним з яких є корпоративна культура [2].

Важливо зазначити, що корпоративна культура є унікальною для кожної компанії, вона формується і розвивається з часом, відображаючи цінності та особливості самої компанії. В сучасних умовах цілий ряд вітчизняних і зарубіжних науковців проводять дослідження в цьому напрямку [3], але зважаючи на новизну питання, проблематика є не до кінця вивченою і потребує додаткового опрацювання.

## Мета роботи

Метою нашого дослідження є вивчення основних факторів впливу на ведення бізнесу в умовах війни в Україні та механізмів адаптації корпоративної культури компаній для забезпечення їх діяльності та можливостей подальшого розвитку. Результати вивчення проблематики можуть бути використані для подальших наукових досліджень в напрямку формування корпоративної культури та практичного застосування менеджментом компаній.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Війна в Україні безпосередньо вплинула на всі сфери життя, в тому числі і на економіку, бізнес, діяльність підприємств та організацій, а також на процеси формування корпоративної культури компаній.

Найбільш суттєвими чинниками впливу на роботу бізнесу стали наступні: окупація частини регіонів України, бойові дії та постійні ракетні та артилерійські обстріли, руйнування та знищення виробничої інфраструктури, обладнання та засобів виробництва, енергетична криза, мінування земель сільськогосподарського та промислового призначення, внутрішня та зовнішня міграція, зміна ринків збуту та споживання, мобілізація.

За даними Інституту вивчення війни станом на листопад 2022 року Росією було окуповано 18% території України (включно з окупованими з 2014 року територіями Автономної Республіки Крим, м. Севастополь, Донецької та Луганської областей) [4].

Через окупацію та бойові дії було переміщено в більш безпечні регіони 791 підприємство [5], а масштаби кількості внутрішньо переміщених осіб та міграції за межі держави, взагалі приголомшують: станом на грудень 2022 року в Україні було зареєстровано 4,7 млн. внутрішньо переміщених осіб, понад 14,5 млн. людей виїхало за межі держави після 24 лютого 2022 року, з яких 7,7 млн. осіб отримали в Європі статус тимчасового захисту [6].

У близько 88% компаній є мобілізовані працівники, а у третини були мобілізовані критичні спеціалісти [7].

Безумовно усі вищезазначені фактори суттєво вплинули на роботу та взаємовідносини в компаніях, яким стало необхідно адаптуватися до нових реалій та умов ведення господарської діяльності, тобто виникла ситуація, коли необхідно було адаптувати організаційну (корпоративну) культуру компанії до цих змін [8].

З усвідомленням змін, які принесла війна, людям та компаніям довелося суттєво переглянути свої потреби та звички, визначити, що є пріоритетним, а що другорядним. Як власники бізнесу, так і співробітники змогли відчутти у такий складний період, як війна, чи відповідає корпоративна культура компанії їх власним потребам та відчуттям, чи заявлені раніше компаніями цінності та правила в дійсності працюють у таких умовах [9].

На прикладі деяких компаній можна побачити, що трансформація корпоративної культури українського бізнесу відбувалася за такими основними напрямками:

- приділення більшої уваги працівникам, безпеці їх та їхніх родин, забезпечення подальшої можливості для роботи;
- налагодження оперативної комунікації між співробітниками та менеджментом компаній з метою швидкого реагування на проблеми, а також пропозиції щодо покращення діяльності компанії;
- організація віддалених робочих місць;
- соціальна відповідальність та заохочення волонтерської діяльності.

Частина компаній, особливо міжнародних, готувалася до можливого вторгнення заздалегідь, тож вони мали плани по переміщенню бізнесу та співробітників у безпечні регіони та відповідні сценарії роботи. Важливим елементом корпоративної культури деяких компаній стала турбота про психічне та ментальне здоров'я співробітників [10].

Підготовка та створення надійних каналів комунікації зі співробітниками дало змогу забезпечити компаніям швидку евакуацію та переміщення співробітників у безпечні регіони та закордон, пошук та забезпечення тимчасовим житлом і необхідними ресурсами. Крім того компанії, які мають представництва в країнах Європи залучили закордонних колег до надання допомоги з розміщення, забезпечення усім необхідним та допомоги з адаптацією в новій країні. Це суттєво допомагало співробітникам регулювати рівень стресу, підтримувати емоційну рівновагу та відчуття своєї цінності для компанії.

Особливого значення під час війни набуло лідерство та комунікація в кризових ситуаціях. Лідерство стало важливим елементом культури, який здатний вести компанію через незвичайні (стресові) умови та впливати на зміни культури, а ефективна комунікація відіграє ключову роль у підтримці співробітників та зміцненні їхнього відчуття в приналежності до команди. Культура в компанії також залежить від загального прояву стресу людей і того, наскільки розвинений рівень резильєнтності (спроможності відновлюватися) у ключових лідерів [10, 11].

Чіткий розподіл обов'язків та комунікація серед співробітників допомагає забезпечити функціонування компанії, зменшити емоційне навантаження та уникати додаткових стресів. Деякі компанії, які (частково) змінили вид діяльності велику увагу надають навчанням співробітників новим професіям та навичкам.

Також необхідно відзначити, що багато компаній підвищили рівень своєї соціальної відповідальності, зокрема надавати ресурси й допомогу тим, хто цього потребує.

Змінюючи або розширюючи у зв'язку з вимушеним переміщенням виробництва і працівників географію своєї присутності, деякі компанії вже зараз заявляють про необхідність визначити нові пріоритети корпоративної культури, а саме: електронний документообіг, одна команда, партнерство, людяність, фокус на цінності [11].

### Висновки

Отже, можна зробити висновки, що адаптація корпоративної культури в умовах війни – це складний, але необхідний процес для компаній. Вона вимагає від керівництва лідерського підходу, від працівників – спроможності адаптуватися та відповідальності перед суспільством. Така адаптація може стати не лише необхідністю, а і можливістю компанії стати більш сильною та гнучкою. Усвідомлення компаніями під час війни в Україні тих нових викликів, які ставлять під загрозу саме існування компаній, змінило ставлення самих компаній та працівників до корпоративної культури та її важливості. Для багатьох компаній пріоритетними цінностями стали люди, їх безпека та здоров'я, командний дух, соціальна відповідальність та взаємодопомога. Напрацьовано нові підходи та механізми ведення бізнесу під час війни, які можна застосовувати і в інших умовах.

### Список літератури

1. Корпоративна культура / Захарчин Г. М. та ін. Навч. посібник за заг. ред. Г.М. Захарчин, Львів, 2011, 317 с.
2. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. 2015. № 31. С. 105–116.
3. Вараксіна О. В., Шульга В. Ю. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. С. 63-68
4. Ukraine has reclaimed more than half the territory Russia has taken this year. *The New York Times*. URL: <https://www.nytimes.com/interactive/2022/world/europe/ukraine-maps.html> (дата звернення: 19.09.2023).
5. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 19.09.2023).
6. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини. URL: <https://ombudsman.gov.ua/> (дата звернення: 19.09.2023).
7. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html> (дата звернення: 19.09.2023).
8. Пахота Н.В. Механізм адаптивного управління організаційною культурою підприємства. *Інтелект XXI*, Київ: Видавничий дім «Гельветика», 2020. № 6. С.75-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.14> (дата звернення: 19.09.2023).
9. Пахота Н. В., Овчарик С. В. Корпоративна культура та цінності компаній під час війни в Україні. *Інноваційний вимір управління соціокультурною діяльністю в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 02 червня 2023 р., Держ. ун-т інфр. і техн., 2023, С. 103-106.
10. Корпоративна культура через призму війни. *Budni*. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viyni> (дата звернення: 19.09.2023).
11. Справжність та турбота. Як змінювалася корпоративна культура ІТ-компаній за війни. *Speka Media*. URL: <https://speka.media/spravznist-ta-turbota-yak-zminyuvalas-korporativna-kultura-it-kompanii-za-viini-98xrmv> (дата звернення: 19.09.2023).



# НЕОБХІДНІСТЬ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТРАНСПОРТНОЮ ПОСЛУГОЮ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ПАСАЖИРІВ ТРАНСПОРТОМ ЗАГАЛЬНОГО КОРИСТУВАННЯ В МІСТАХ

Світлана ПЕТРОВСЬКА<sup>1</sup>, канд.екон.наук, доц., Ганна ГАЙДАЙ<sup>1</sup>, канд.екон.наук, доц.

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** якість, транспортна система, транспортна послуга, якість транспортної послуги, ефективність, управління

## Вступ

Транспортна поведінка пасажирів є ланцюгом актів взаємодії людини і інфраструктури транспорту з усіма властивими їй закономірностями. Заради розв'язання транспортних проблем сучасного мегаполісу в рамках концепції кампаній з управління попитом на перевезення (Transportation Demand Management) здійснюються цілеспрямовані заходи впливу на тих людей, хто використовує приватні автомобілі для поїздок містом, а їхньою метою є збільшення частоти користування власниками приватних автомобілів міським транспортом. Такі заходи мають приводити до зміни транспортної поведінки людини. Якість транспортної послуги є головним чинником впливу на вибір людиною способу переміщення містом.

## Мета роботи

Метою дослідження є поглиблення теоретичних засад формування методичного підходу оцінювання якості транспортної послуги, що надаватиме транспортному підприємству інформацію, яка здатна бути основою для прийняття рішень з поліпшення якості транспортної послуги перевезень пасажирів транспортним загальним користуванням в містах..

## Виклад основного матеріалу

Попри відносно невелику кількість автомобілів на тисячу населення міста України зазнають негативного впливу заторів, смогу, шуму, окупації землі автомобілями. Через автомобілізацію населення ніякі точкові заходи не здатні кардинально розв'язати проблему сталого розвитку мегаполісів. Сформувалося порочне коло розвитку транспорту загального користування, яке можна розірвати лише за рахунок стрімкого збільшення привабливості поїздок міським транспортом, яка має стати наслідком поліпшення якості надання транспортної послуги. Сучасні стандарти оцінювання якості перевезень не є достатньою базою управлінських рішень, коли перед зацікавленими інституціями постає завдання зі зменшення частоти користування приватним автомобілем у містах, що потребує розробки спеціального інструментарію оцінювання якості поїздок містом.

Стрімке і суттєве поліпшення якості транспортної послуги перевезень пасажирів міським транспортом може стати потужною мотивацією до збільшення частоти користування ним. Проте через це параметри бажаної зміни якості міських перевезень залишаються невідомими, що призводить до хаотичного управління нею. Порівняння якості поїздок містом транспортом загального користування та приватним автомобілем у рамках існуючих підходів до оцінювання провести неможливо, тому виникає необхідність у створенні спеціального інструментарію вимірювання якості транспортної послуги.

Потреба в перевезеннях визначається транспортною рухливістю населення, що є пропорційною рівню життя населення, культурі побуту, розвитку продуктивних сил, та, це слід відмітити особливо, розвитку самої транспортної інфраструктури. Рухливість можна визначати як відношення кількості перевезених пасажирів до кількості мешканців певної території; як окрему рухливість певного сегменту пасажирів (студенти, робітники підприємств, пенсіонери); за метою поїздки та впливає, наскільки часто сегмент пасажирів користується послугою, так як від цього залежить й оцінка ним якості транспортної послуги.

Надання мешканцям мегаполісу послуг наземного транспорту загального користування здійснюється переважно за маршрутною технологією та якщо маршрути перевезень є фіксованими, то їх зміна або відміна може викликати в пасажирів незадоволення якістю організації руху. Але, нормативи якості пасажирських перевезень регламентуються державними стандартами, будівельними нормами та галузевими правилами. Однак якість перевезень не є стандартизованою в контексті її оцінки з боку пасажирів, що призводить до порушення принципу соціальної орієнтованості сервісу з перевезень населення – перевізник орієнтується на нормативи якості, а не на потреби користувачів транспортної послуги. Окрім того, неврахування індивідуальних інтересів клієнтів унеможлиблює перехід тих, хто користується приватним автомобілем у місті до обслуговування транспортом загального користування.

Сутність і місце якості транспортної послуги в діяльності перевізника залишаються такими, що відчують вплив унікальної комбінації чинників кожної окремої управлінської ситуації, а це призводить до необхідності щоразу розробляти (або адаптувати) інструментарій вимірювання якості, а розриви в процесі управління якістю є результатом свідомих чи несвідомих дій менеджменту перевізника, необхідним є їхня локалізація та вивчення природи. Складність якості транспортної послуги, яку надають пасажирам обумовлено: накладанням виробничого процесу на сервісний; специфічною (аж до відмови) реакцією пасажирів на негаразди в доповнюючих сервісах; роллю клієнта перевізника, який часом виступає його співробітником, що може викликати конфлікти та незадоволення; чіткою етапністю транспортного сервісу; техніко-технологічною базою перевезень, яка є основним чинником іманентних властивостей послуги; мінливою видимістю виробничих процесів; часовими розривами у транспортному обслуговуванні; відмінностями купівельної і сервісної поведінки пасажирів нижньої та верхньої межі потужності сервісу; обслуговуванням клієнтів різних за прагненням цінності сегментів у спільному просторі транспортного засобу; впливом відкладених транспортних ефектів, який погано прогнозується; мінливістю потреб пасажирів; необхідністю суворого дотримання своєчасності; позицією, з якої оцінюється якість транспортної послуги. Обґрунтовано, що вимоги і застереження до оцінювання якості послуги з перевезень пасажирів транспортом загального користування в місті є: транспортний сервіс, як головний чинник поведінки пасажирів, має виняткову природу, зміст транспортної послуги є мінливим, необхідно ретельно визначати місце і часовий момент контролю якості, якість транспортної послуги залежить від частоти користування, вимірювання якості мають проводитись на періодичній основі, мають враховуватись інтереси всіх суб'єктів перевезень, інструментарій повинен обиратися з огляду на завдання оцінювання.

Основними складовими змісту якості перевезень пасажирів транспортом загального користування в місті є комфорт, інформація про поїздку, витрати часу, надійність, зручність розкладу, безпека, доступність, робота персоналу перевізника. Для кожної з них розроблено відповідну систему атрибутів якості. Основні принципи оцінювання якості поїздок містом може бути зведено до наступного: якість транспортного сервісу в умовах автомобілізації, як головний чинник поведінки пасажирів, має унікальну природу, тож оцінювання її потребує спеціального інструментарію; зміст транспортної послуги може бути мінливим, тож необхідно ретельно визначати місце і часовий момент контролю якості; сприйнята якість транспортної послуги залежить від частоти користування; вимірювання якості мають проводитись на періодичній основі; при вимірюваннях якості мають враховуватись інтереси всіх суб'єктів перевезень; інструментарій мусить адаптуватись з огляду на завдання оцінювання.

Оцінка рівня ефективності якості транспортної послуги є окремими функціями в управлінні якістю транспортної послуги. Методи кількісної оцінки можуть бути використані як підсистеми управління якістю транспортної послуги на транспортних підприємствах, а створення та реальне функціонування системи управління якістю транспортних послуг на базі запропонованої системи показників забезпечить підвищення рівня якості транспортної

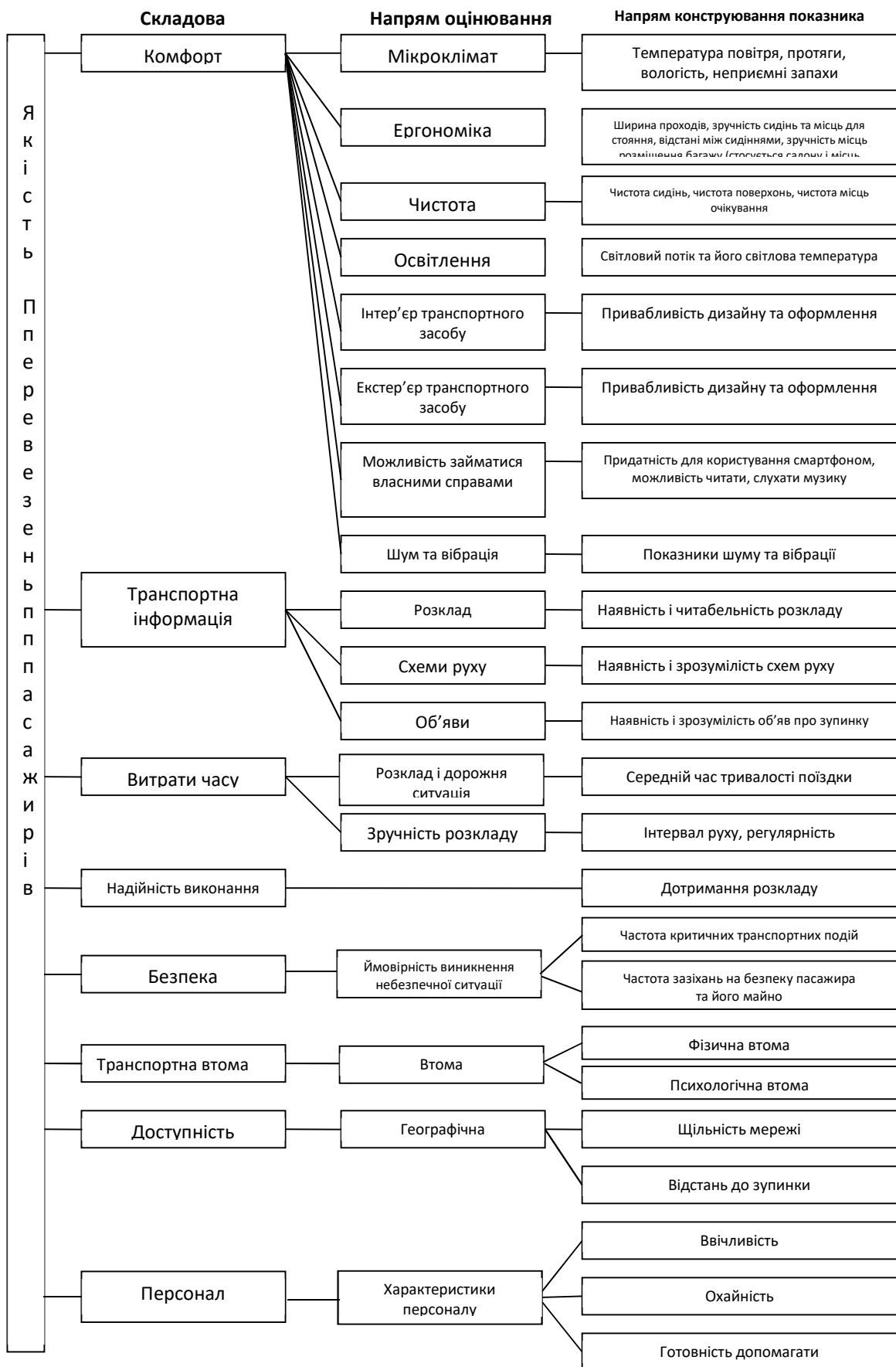


Рисунок 1 – Оцінювання якості транспортної послуги перевезень пасажирів

послуги, що, в свою чергу, забезпечить покращення ефективності економічних показників роботи цих транспортних підприємств (рис. 1). Слід зауважити, що в частині прямокутників

приведено не показники вимірювання якості транспортної послуги, а лише напрями для їх конструювання. Наступною важливою особливістю вимірювання якості транспортної послуги перевезень пасажирів транспортом загального користування є необхідність враховувати різницю між їх наданою перевізником та сприйнятою пасажиром якістю, що є точковою оцінкою такої різниці та здатна давати інформацію щодо вектору поліпшення якості, але це не є достатньою для управління нею.

Перевірка успішності управлінського впливу на якість стає можливою, коли такі вимірювання проводяться у вигляді моніторингу. Вимоги і застереження до оцінювання якості послуги з перевезень пасажирів транспортом загального користування в місті згідно дослідження є такими: транспортний сервіс, як головний чинник поведінки пасажирів, має виняткову природу, зміст транспортної послуги є мінливим, необхідно ретельно визначати місце і часовий момент контролю якості, якість транспортної послуги залежить від частоти користування, вимірювання якості мають проводитись на періодичній основі, мають враховуватись інтереси всіх суб'єктів перевезень, інструментарій повинен обиратися з огляду на завдання оцінювання.

### **Висновки**

Сформулюємо комплекс вимог і застережень до оцінювання та проведення моніторингу якості транспортних послуг з перевезень транспортом загального користування в містах:

1. Винятковість важливості якості як чинника поведінки пасажирів міського транспорту, а для переключення користувачів приватних автомобілів – єдиним чинником, що дозволяє суттєво спростити конструювання дизайну досліджень.
2. Мінливість змісту якості.
3. Пріоритет визначення місця і часу контролю якості, так як на маршрутах з напруженим пасажиропотоком слід приділяти більшу увагу якості перевезень.
4. Залежність якості від частоти користування.
5. Періодична основа вимірювань, тоді менеджери перевізника матимуть повну інформацію щодо ефективності та управління якістю транспортної послуги.
6. Урахування інтересів суб'єктів перевезень, так як оцінюванню підлягає як надана перевізником (нормативна), так і сприйнята пасажиром якість.
7. Адаптивність інструментарію, що має адаптуватись під зміну цілі досліджень та (або) під зміну умов її досягнення.

### **Список літератури**

1. Бакалінський О.В., Петровська С.І. Методичний підхід до оцінювання якості міських пасажирських перевезень в умовах автомобілізації населення. Вісник Одеського національного університету. Сер. Економіка. Том 24. Випуск 1 (74). Одеса, 2019. С. 37-40.
2. Бакалінський О.В., Петровська С.І. Порівняння якості поїздок Києвом міським і приватним транспортом в умовах автомобілізації населення. Вчені записки Таврійського національного університету. Сер. Економіка і управління. Київ, 2019. Том 30 (69). № 5. С. 36-40.
3. Петровська С.І. Маркетингове дослідження оцінювання якості поїздок містом. Науково-виробничий журнал. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. Вип. 2 (107), 2019. С. 110-115.
4. Петровська С.І. Наукові підходи до оцінювання якості транспортного сервісу. Причорноморські економічні студії. Науковий журнал. Одеса, 2019. Вип. 39. Частина 1. С. 110-114.

# ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анастасія ПОЛТОРАК<sup>1</sup>, д-р екон. наук, професор, Владислав НЕМЧЕНКО<sup>1</sup>, студент

<sup>1</sup>Миколаївський національний аграрний університет (Україна)

**Ключові слова:** корпоративний менеджмент, управління підприємством, організаційно-економічний механізм, організаційно-економічні результати, менеджмент

## Вступ

Організаційно-економічний механізм управління підприємством – це система взаємопов'язаних процесів, методів, інструментів і структур, які використовуються керівництвом підприємства для досягнення стратегічних та тактичних цілей, забезпечення ефективного функціонування організації і максимізації її результативності.

У процесі оцінки формування організаційно-економічного механізму управління підприємством велике значення приділяється набору показників:

- економічні показники: коефіцієнт ритмічності виробництва, фондівдача, продуктивність праці, рентабельність виробництва, коефіцієнт автономії та запас фінансової стійкості;
- організаційні показники: рівень автоматизованої системи управління виробництвом та ефективність прийнятих рішень;
- екологічні показники: витрати на заходи охорони праці на одного працівника, обсяги викидів шкідливих речовин в атмосферу в розрахунку на товарну продукцію;
- правові показники: державні стандарти, нормативи та акти;
- соціально-психологічні показники: коефіцієнт плинності та стабільності кадрів, темп зростання ефективних заохочувальних систем оплати, рівень забезпечення працівників соціальним пакетом;
- техніко-технологічні показники: прибутковість інвестицій, питома частка прогресивного устаткування, рівень інвестиційної активності, коефіцієнт реального оновлення основного капіталу, частка витрат підприємства на інновації та інформатизацію в інвестиціях;
- маркетингові показники: коефіцієнт реалізації товарної продукції, коефіцієнт освоєння ринку, темп зростання коефіцієнта освоєння ринку.

**Метою роботи** є обґрунтування теоретичних засад формування організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах економічної турбулентності.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Організаційно-економічний механізм об'єднує в собі різні аспекти управління, з-поміж яких: організаційна структура; фінансове управління; маркетинг; людські ресурси; виробництво; інформаційні технології; планування та контроль.

Цікавою є запропонована В. Луженцовим і Л. Довгань структура механізму організаційно-економічного розвитку підприємства [1]. Вона містить такі складові:

- система забезпечення, що включає правове середовище, ресурсну базу, нормативно-методичне, науково-технічне та інформаційне забезпечення;
- функціональна система, що включає підсистему планування, організації, мотивації, контролю та регулювання; цільова система, яка визначає мету і цілі підприємства, кінцеві результати його діяльності, а також критерії вибору та оцінки цілей та результатів [1].

Згідно з О. Джуром, сучасна організаційно-економічна парадигма підприємства, яка перебуває на етапі трансформації та диверсифікації виробництва, стикається зі значними викликами управління та оптимізації організаційно-економічного механізму у контексті ринкових умов. Завдання управління організаційно-економічним механізмом повинно

розглядатись з двох аспектів – управління процесами функціонування та розвитку підприємств [2].

У контексті швидкого розвитку інформаційних технологій, доступу до різноманітних комунікаційних каналів та розширення віртуального середовища, актуальним стає спрощення ієрархічних рівнів управління на підприємстві шляхом горизонтальної та вертикальної інтеграції функціональних напрямів [3]. У такому контексті трансформація організаційно-економічного механізму управління підприємством може бути розглянута як систематизація його складових елементів. Ця модель передбачає розподіл на дві інтегровані підсистеми:

1. Організаційна підсистема (включає планування діяльності підприємства, встановлення взаємовідносин у структурах управління, організацію організаційної структури [4-6], керування управлінськими процесами, дотримання нормативно-правових вимог, облік і контроль управлінських рішень, створення функціональної інформаційної системи, формування ефективного складу управлінських органів та мотиваційної політики).

2. Економічна підсистема (включає стратегічне управління, фінансове управління, керування виробничою діяльністю, закупівлями та збутом, забезпечувальними підсистемами [7-8], зв'язками з зовнішнім середовищем та оцінку ефективності діяльності підприємства).

### **Висновки**

Отже, організаційно-економічний механізм управління є ключовим елементом успішного функціонування підприємства, який допомагає забезпечити його стабільність, рентабельність та конкурентоспроможність на ринку.

Теоретичний підхід до формування організаційно-економічного механізму управління підприємством полягає у поєднанні ресурсного потенціалу підприємства (економічні компоненти), зовнішніх впливів (організаційні складові) та інноваційних продуктів (організаційно-економічні результати) через використання технологій, що базуються на організаційних елементах (аналіз, мотивація, регулювання) для створення інноваційних бізнес-процесів. Особливістю таких технологій є сприяння сталому розвитку через цифровізацію та сприяння розвитку інвестиційного партнерства для підприємств.

### **Список літератури**

1. Луженцова В. В., Довгань Л. Є. Формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємства з виробництва морозива з урахуванням сезонності продукту. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2015. Вип. 9. С. 47-53.

2. Джур О. Є. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємства космічної галузі. *Вісник ЖДТУ*. 2012. № 4 (62). С. 290–295.

3. Шпак Я.О. Організаційно-економічний механізм управління промисловим підприємством : дис. доктора філософії (PhD) Спеціальність 073 – менеджмент ; Тернопільський національний економічний університет, Хмельницький національний університет. Тернопіль – Хмельницький, 2020. 241 с.

4. Полторак А. С. Фінансово-економічний механізм регулювання розвитку інтелектуального капіталу. *Економіка і управління*. 2016. № 2. С. 51-55.

5. Полторак А. С. Фінансовий механізм антикризового регулювання промисловим підприємством. *Modern economics*. 2017. № 5. С. 81–88.

6. Полторак А. С., Паламарчук В. Ю., Манукян Т.А. Розвиток механізму кредитування для здобуття вищої освіти як напрям зміцнення рівня фінансової безпеки держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 23. С. 44-49. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.23.44.

7. Bobrovska N., Sukhorukova A., Burkovska A (2022). Transformation processes of the business environment in the context of european integration of Ukraine. *Modern Economics*, 34(2022), 13-20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-02).

8. Стамат В. М. Сучасні тенденції менеджменту ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36(2022). С. 130-136. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-19).

# АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ З УРАХУВАННЯМ ЕКСПЛУАТАЦІЙНИХ ТА ЕКОЛОГІЧНИХ ФАКТОРІВ

Володимир ПОРФІРЕНКО<sup>1</sup>, канд.екон.наук., доц., Дмитро ДЕХТЯРЕНКО<sup>1</sup>, аспірант

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** дрібнодисперсний пил, громадський транспорт, електронний квиток, закупівлі, електротранспорт

## Вступ

Пунктуальний, екологічний, комфортний та швидкісний пасажирський транспорт міст – запорука привабливості для людського капіталу та інвестицій для створення нової економіки.

## Мета роботи

Визначити основний чинник забруднення атмосферного повітря, шляхи його подолання та надати рекомендації щодо ефективної роботи громадського транспорту.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Однією із найнебезпечніших забруднювальних речовин у повітрі для здоров'я людини є дрібнодисперсний пил (PM) з розміром частинок до 10 мкм, який недостатньо ефективно уловлюється існуючими технологіями очистки і поширюється в атмосфері на значні відстані. Він не має ані кольору, ані запаху, а його часточки такі малі, що легко потрапляють у легені, кровотік і мозок. Небезпеку для здоров'я людини складають частинки менше 0,5 мкм. У містах джерелами такого пилу є автомобілі, які працюють від двигунів внутрішнього згорання та промислові підприємства.

Спектр впливу дрібнодисперсного пилу на організм людини досить широкий, але головним чином вони впливають на дихальну і серцево-судинну системи шляхом осідання часточок на судинах. Згідно з наявними оцінками, у глобальному масштабі щодо впливу PM відносять приблизно 3% випадків смерті від кардіопульмональної патології та 5% випадків смерті від раку легенів. Згідно із даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, приблизно на кожні додаткові 10 мкг / м<sup>3</sup> твердих часток з діаметром 2,5 мкм смертність зростає на 6% [1].

Щоб зменшити викиди небезпечних частинок потрібно стимулювати розвиток екологічного транспорту.

Незважаючи на розроблений у 2015 р Світовим банком план розвитку громадського транспорту Києва, щодо оптимізації маршрутів та появи нових магістральних маршрутів, його продовжують ігнорувати і не втілювати у життя, попри те, що він досі актуальний. На першому місці – ремонт доріг, будівництво і ремонт автомобільних розв'язок.

Існуюча система електронного квитка не стимулює пасажирів користуватися проїзним на місяць, оскільки занадто дорого – 1300 грн. 50 поїздок можна придбати за 325 грн, а потім придбати ще з десяток і це не коштуватиме більше 500 грн. Дана система має працювати за принципом: більше поїздок купуєш – менше коштує 1 поїздка. Варто додати проїзні на квартал, півроку та рік. Наразі вигідніше оплачувати разово або поїздки, ніж довгостроково. Довгострокова оплата дозволяє муніципальному перевізнику оплачувати свої поточні експлуатаційні витрати та планувати наперед [2].

Нині існує проблема щодо закупівель нових тролейбусів, оскільки єдиний виробник, який займався збіркою машин надвеликої місткості Богдан Моторс – банкрут, то ж гострим питанням є швидкість поставки нової техніки та адаптація інших українських виробників до нових реалій. Це питання найвищого, державного рівня, але поки триває війна – це не в пріоритеті. То ж що робити? Є шанс отримати вживані тролейбуси з сусідніх країн. Це вже зробила Вінниця. Київ поки концентрується на автобусах, яких і так багато.

ЄБРР та ЄІБ відновили фінансування проекту «Міський громадський транспорт в Україні 2» і зараз міста можуть отримувати нову техніку за низькими кредитними ставками. Варто готувати детальну тендерну документацію, щоб отримати хороші пропозиції від постачальників.

Згідно Закону України № 2956-ІХ від 24.02.2023 визначено поступову відмову від придбання автобусів з ДВЗ:

- з 1 січня 2028 року заборонено здійснювати закупівлю у сфері громадського транспорту понад 50 відсотків автобусів з двигунами внутрішнього згоряння (крім автобусів, оснащених двигунами внутрішнього згоряння з іскровим запалюванням, що працюють виключно на стисненому природному газі метані, зрідженому природному газі метані або біогазі, та автобусів з водневим паливним елементом (коміркою) протягом календарного року, якщо рішення щодо інших часток та/або інших термінів не було ухвалено органами місцевого самоврядування відповідних міст;

- з 1 січня 2030 року заборонено здійснювати закупівлю у сфері громадського транспорту автобусів з двигунами внутрішнього згоряння (крім автобусів, оснащених двигунами внутрішнього згоряння з іскровим запалюванням, що працюють виключно на стисненому природному газі метані, зрідженому природному газі метані або біогазі, та автобусів з водневим паливним елементом (коміркою), якщо рішення щодо інших термінів не було ухвалено органами місцевого самоврядування відповідних міст.

Даний закон застосовується до міст з населенням понад 250 тис. осіб.

В усіх інших населених пунктах з 1 січня 2030 року заборонено здійснювати закупівлю у сфері громадського транспорту автобусів з двигунами внутрішнього згоряння, якщо рішення щодо інших термінів не було ухвалено органами місцевого самоврядування відповідних населених пунктів [3].

Це ще один виклик для українських виробників. Потрібно починати готувати стратегію по створенню і виготовленню електродвигунів та батарей для транспортних засобів нового покоління або купувати європейські технології і реалізовувати їх тут – на вітчизняних підприємствах. Найшвидші варіанти – купувати готову продукцію європейського зразка або використовувати деталі найкращих світових виробників, починаючи кузови. Останнього способу наші автовиробники дотримуються останні 10 років.

Перші спроби створити електробуси в Україні показали, що вони дешевші за іноземні аналоги (СП «Електронтранс» для Львова, Богдан Моторс для Любліна), але вдвічі дорожче за звичайні тролейбуси та втричі за дизельні автобуси. Для того, щоб такий рухомий склад був конкурентоспроможним держава має створити умови за рахунок фінансування виробництва. Це дозволить створити демпінг для швидкого поширення екологічного рухомого складу. Окрім цього не варто забувати про створення інфраструктури зарядних станцій на кінцевих та в межах депо 2 типів: швидкого та класичного зарядження від пантографа або провідного. Але прецедент не має призвести до відмови від тролейбусного руху у великих містах, а стати його доповненням або заміною дизельних автобусів.

Незважаючи на проблеми влада Києва не стимулює розвиток муніципального транспорту, а заважає йому працювати. Уже понад рік рух наземного громадського транспорту припиняється під час оголошення повітряної тривоги. Це рішення призводить до порушення мобільності населення та приносить збитки не тільки підприємству наземного транспорту, але й економіці міста через збільшення часу пересування між домом і місцем праці чи навчання за рахунок пересадки на автобуси приватних перевізників, метро або використання власного автомобіля, як наслідок - збільшення дорожнього трафіку та зменшення виготовлення національного продукту. За підрахунками активістів громадської ініціативи «Пасажири Києва» у період з серпня 2022 р по липень 2023 р міський транспорт не працював 274 год (12 днів) та втратив 2,4 млрд грн. За цей час було зареєстровано та підтримано необхідною кількістю голосів громадян (понад 10 тис) 6 петицій про скасування цього рішення, але всі вони були відхилені базуючись на воєнний стан в Україні та рекомендаціям ДСНС, які не є обов'язковими для виконання. Нині окрім столиці міський транспорт зупиняється в Івано-



Франківську та Хмельницькому [4]. В інших містах, навіть у близьких до зони бойових дій транспорт курсує за графіком. Приватні перевізники продовжують працювати під час повітряної тривоги, попри обіцянки влади у співпраці з поліцією, зупиняти їх – відбувались лише показові дії. Це наводить на думки про системну домовленість керівництва Києва та власників приватних автобусів по знищенню муніципального транспорту [5].

Києву треба збалансувати систему транспорту, бо вона зараз абсолютно розбалансована. На розвиток метро потрібно дивитись в останню чергу, бо місто і так щороку вкладає у метро великі кошти.

У нас ієрархія пріоритетів зараз така: на першому місці - авто, бо це круто та швидко. На другому - метро, бо це, може, не так круто, але швидко, бо його нормально утримують. А решта транспорту - це у нас "скотовозки", як зневажливо кажуть деякі мешканці. Але так не має бути [2].

### **Висновки**

Позбутися автомобілізації цілком неможливо, але зменшити присутність автомобілів з ДВЗ на дорогах і тим самим покращити здоров'я населення шляхом впровадження сучасних рішень у сфері муніципального транспорту цілком реально. До них можна віднести:

- створення публічних договорів між замовником перевезень і перевізниками про транспортну роботу (визначення чіткої кількості випусків одиниць транспорту за кожним маршрутом і оплата виконаної роботи – ситуація, коли виконання графіку на першому плані, а не кількість перевезених пасажирів);
- модернізацію інфраструктури електротранспорту: переобладнання контактної мережі, колій, зупинок до сучасних вимог;
- поповнювати парк рухомого складу, а не оновлювати (проводити капітальні ремонти одиницям, у яких вийшов рекомендований термін експлуатації виробником за пробігом або за віком та купувати або отримувати як гуманітарну допомогу вживаний транспорт без ДВЗ);
- купувати новий електротранспорт з сучасними технологіями (автономний хід, електробуси модульної конструкції).
- збільшити кількість виділених смуг та посилити контроль дотримання ПДР;
- зробити наземний транспорт очікуваним – впровадити інтервальний рух.

### **Список літератури**

1. Колесникова К.В., Чехлата М.С. Моніторинг атмосферного повітря: динаміка концентрацій дрібнодисперсного пилу у атмосферному повітрі міста Зеленодольськ Дніпропетровської області. DSpace. URL: <https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/159813> (дата звернення: 27.08.2023).

2. Стаття «Безкоштовний проїзд, маршрутки й трамваї. Говоримо з "Пасажирями Києва" про транспорт столиці» [Електронний ресурс] / Ліга.Ліва, Дмитрук О., 2023. URL: <https://life.liga.net/poyasnennya/interview/besplatnyy-proezd-marshrutki-i-tramvai-govorim-s-passajirami-kieva-o-transporte-stolitsy>

3. Закон України № 2956-ІХ «Про деякі питання використання транспортних засобів, оснащених електричними двигунами, та внесення змін до деяких законів України щодо подолання паливної залежності і розвитку електрзарядної інфраструктури та електричних транспортних засобів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2956-20#Text>

4. Стаття «Порахувати збитки комунального транспорту столиці під час тривог неможливо – КМДА» [Електронний ресурс] / Суспільне Новини, Балюх Н., 2023. URL: <https://suspilne.media/545681-porahuvati-zbitki-komunalnogo-transportu-stolici-pid-cas-trivog-nemozливо-kmda/>

5. Стаття «У Києві поліція зупинятиме маршрутки з пасажирями під час повітряної тривоги» [Електронний ресурс] / Суспільне Новини, Баранівська Т., 2023. URL: <https://suspilne.media/452772-u-kievi-policia-zupinatime-marsrutki-z-pasazirami-pid-cas-povitranoi-trivogi/>

# ПРОБЛЕМИ ЗБАЛАНСОВАНOSTI МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ТРАНСПОРТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Микола ПРИМАЧОВ<sup>1</sup>, д-р екон. наук

<sup>1</sup>Національний університет «Одеська морська академія»

**Ключові слова:** мультимодальні перевезення, техніко-економічний рівень, стратегія, інвестиційні рішення

**Вступ.** Збалансованість у розвитку мультимодальних транспортних технологій стає суттєвою проблемою в сучасному світі, вимагаючи глибокого аналізу та розв'язання складних викликів. Ця проблема стосується не лише оптимізації перевезень, але й впливу на довкілля, економіку та соціальну сферу, що і потребує подальшого детального розгляду.

**Мета роботи.** Метою роботи є вивчення основних причин і наслідків незбалансованості у розвитку мультимодальних транспортних технологій, а також розробка рекомендацій для досягнення їх ефективної інтеграції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поточний стан ринку морської торгівлі обумовлює дві обставини надійного функціонування. Перша – чіткість реакції на параметри вантажопотоків. Друга – передбачення необхідності реакції на нові вимоги. З часом досягнення стандартних умов розвитку та використання капітальних активів морського транспорту окремої країни формують задачі досягнення відповідності рівню конкуренції, що склалася за стандартними умовами ефективної діяльності.

В цих умовах в основі альтернативності економічних рішень лежать чіткі правила вибору мети й формування ресурсів, що не обмежують розв'язання інших виробничих завдань. В цьому полягає основна складність стратегічного управління і не тільки в торговому суднопластві. Особливе місце відокремлюється за умовами та нормативами досягнення системної безпеки та стратегії щодо рівня екологічності роботи суден торговельного флоту.

В основі вибору проекту розвитку лежить розрахункова вартість того або іншого перспективного рішення проблеми, що виникла в поточних умовах діяльності. З'являється необхідність оцінки інвестицій, розрахованих на життєвий цикл і вартості приведених витрат по функціональній діяльності за відповідний період. Основні підприємницькі принципи та закони формування техніко-економічних параметрів визначають і спрямованість будь-якої стратегії на вирішенні основних конкурентних напрямках відповідно до специфічності функціональної діяльності;

- вибору параметрів участі у сегменті спеціалізації;
- забезпечення пріоритету позиціонування;
- розширення контингенту основних споживачів.

Побічно про значимість транспортного флоту для системної безпеки країни свідчить виступ свого часу Президента США з приводу серійного будівництва суден типу «Ліберті». При цьому у жорстких військових умовах реалізувався фактично один з видів маркетингових стратегій. Також і в стандартних умовах функціонування глобального ринку морської торгівлі необхідно враховувати особливості маркетингових технологій як для судноплавних, так і для портових комплексів. В суднопластві це оптимізація типорозмірного ряду суден основної спеціалізації, що й обумовлює напрямки діяльності суднобудівного комплексу морської транспортної індустрії.

У будь-яких умовах і обмеженнях серед проблем стійкого позиціонування морських транспортних підприємств слід виділити:

- забезпечення адекватності техніко-економічного рівня флоту та портових терміналів поточним умовам формування вантажопотоків;
- відповідність управління вимогам конкурентного та інноваційного розвитку підприємств;

-можливість доступу до інвестиційних ресурсів на етапах переходу до нових умов розвитку;

-гарантія недоторканності власності економічного потенціалу в системі: володію – використовую – розпоряджаюся.

Це визначення впливає з умов розвитку підсистем глобальної морської транспортної індустрії. Слід зазначити, що підсилюється вільний рух інвестиційних ресурсів для формування або зміни форми власності окремого складу капітальних активів. Цей процес у торгових портів забезпечує підтримку необхідних стандартів стану економічного потенціалу за критеріями транзитних переваг.

По статистиці число найбільших світових портів, що використовують цей принцип перевищило 600 та постійно збільшується. При цьому 80 відсотків інвестиційних рішень засновано на принципах концесії. Це основний принцип тривалого відчуження виробничих параметрів підприємства в обсязі договірних інвестицій, фактично особливої форми ціни об'єкта на дату укладання договору.

Досить звернути увагу на характер залучення урядами країн розташування порту конкурентних інвестиційних ресурсів, які змінюють деякою мірою адресу одержання прибутку. Це зокрема, в значній мірі першорядність ролі морського транспорту в створенні умов стійкого системного розвитку. Одночасно виникає ризик невизначеної ймовірності подальшого використання системного потенціалу. Це у свою чергу і визначає стурбованість станом та оптимізацією управління складними процесами інтеграції та досягнення пріоритету окремими структурними складовими морської транспортної індустрії.

Так, Євросоюз свого часу проявив зацікавленість в оптимізації транспортних систем сусідніх держав. При цьому слід зазначити, що рівень транспортної структури української системи не відповідає поточним вимогам. У такий спосіб підкреслюється значимість інтеграційних процесів. Щодо цього для країн, зацікавлених у взаємному використанні внутрішніх водних шляхів на основі стратегії E-40 важлива розробка договору, що забезпечує рівні умови використання такого транспортного потенціалу.

Треба враховувати, що через слабку економіку не забезпечується розширення інноваційних технологій в українському транспортному просторі з урахуванням їх високої капіталомісткості. Іноземні інвестиційні ресурси обмежені через нестабільність політичної характеристики країни. У системі міжнародних економічних відносин принципове значення зберігає характер прояви фактору часу як для вантажовласників, так і при виборі напрямків відповідного інвестиційного розвитку.

**Висновки.** Незбалансованість у розвитку мультимодальних транспортних технологій є складною та багатогранною проблемою, яка впливає на багато аспектів сучасного суспільства. Для досягнення успіху в цій сфері необхідна спільна координація зусиль влади, бізнесу та громадськості для розвитку ймовірних рішень, спрямованих на створення більш збалансованої та сталої системи мультимодального транспорту, яка враховує економічні, екологічні та соціальні аспекти.

### Список літератури

1. Сенько О. В. Організаційно-економічний механізм параметричного управління морською транспортною індустрією : монографія. Чернівці: ЧНТУ, 2019. 359 с.
2. Фрасинюк Т. І. Система забезпечення стійкості розвитку підсистем морської транспортної індустрії : монографія. Одеса: НУ «ОМА», 2017. 303 с.
3. Bodie, Z., Kane, A., & Marcus A. J. Investments. Publisher: McGraw-Hill Education. 2021. 1184 p.
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press. 2017. 336 p.

# ЗАДАЧІ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ УКРАЇНИ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО РОЗПОДІЛУ ПРАЦІ

Наталя ПРИМАЧОВА<sup>1</sup>, канд.екон.наук

<sup>1</sup>Національний університет «Одеська морська академія»

**Ключові слова:** позиціонування, міжнародний розподіл праці, судновласницькі структури, оптимізація

## **Вступ**

Забезпечення збалансованого позиціонування України в системі міжнародного розподілу праці є актуальним завданням сучасної економічної політики. Ця проблема вимагає комплексного аналізу та розробки стратегічних заходів для забезпечення сталого економічного зростання та конкурентоспроможності країни на світовому ринку праці.

## **Мета роботи**

Метою роботи є вивчення основних аспектів та визначення стратегічних завдань для досягнення збалансованого позиціонування України у системі міжнародного розподілу праці, зокрема шляхом оптимізації ресурсів, розвитку галузей з високою доданою вартістю та підвищенням якості робочої сили.

## **Виклад основного матеріалу дослідження**

Характер циклічності економічного зростання та формування добробуту населення на цій основі визначають активізацію підприємницької діяльності за критеріями стійкості функціонування соціально-економічних підсистем країни. Серед останніх виділяється адекватність якості продукції та різноманітних послуг щодо платоспроможного попиту. Цей процес у системі відкритих ринків підвищує роль морського транспорту, який би об'єднав різних економічних систем, розділених світовим океаном.

Тому важливо розглянути найважливіші проблеми та механізм управління економічною та функціональною стійкістю судноплавних компаній та інших підприємств у реальних умовах конкуренції відповідно до стану фрахтового ринку. Вибір стратегії судноплавної чи операторської політики та діяльності ґрунтується на критеріях економічної доцільності формування необхідної провізної спроможності флоту. У зв'язку з цим слід звертати увагу на облік характеру впливу довкілля на ефективність використання основного капіталу та економічність управління техніко-економічним рівнем суден торговельного флоту та портів.

У ситуації, що постійно змінюється на ринку морської торгівлі принциповою стає реакція на сукупність змін факторів і умов функціонування основного капіталу судновласницьких структур. Тому в полі зору перебувають і обґрунтовуються теоретичні та методичні положення щодо досягнення нормалізованого стану та збереження ефективної стійкості морських транспортних підприємств на ринку морської торгівлі за критеріями підприємницької та позасистемної ефективності. На найважливішу увагу заслуговує оцінка умов, що визначають активізацію функціонування та розвитку національного морського транспортного комплексу.

Завдання із задоволенням змінюються кількісно і якісно потреб світових господарських зв'язків у транспортному забезпеченні вирішуються з урахуванням динамічного розвитку світового торгового флоту, з одного боку, і підвищення ступеня використання ресурсів судноплавних підприємств і торгових портів, з іншого. При неадекватному стані попиту на морські перевезення та пропозиції тоннажу актуальне значення у сфері стійкості транспортного обслуговування міжнародного поділу праці набуває проблема оптимізації взаємовідносин вантажовласників та судновласників. Досягнення цієї умови необхідно забезпечити з урахуванням принципів досконалої конкуренції.

Центром наукових проблем та господарської практики стає вибір механізму такої алокації національної морської транспортної системи на глобальному ринку морської торгівлі, яка б повною мірою відповідала вимогам економічної безпеки участі країни в міжнародному

поділі праці. Для вирішення цієї проблеми необхідно дослідити процеси оптимізації транспортної складової у сукупному суспільному продукті країни.

Проте, в цьому аспекті в умовах інтеграційних процесів та одночасному посиленні економічної ролі адміністрування не розкрито у необхідній мірі питання радикальної трансформації економічних та інституційних засад з урахуванням орієнтації національної економіки на зовнішні ринки збуту продукції та отримання необхідних факторів виробництва. Цей процес посилює значення підприємств морського транспорту у системній економічній безпеці та оптимізації стану рахунку поточних платежів. При цьому необхідно враховувати не лише економічні трансформації у світовому господарстві, а й зміни у політичній, соціальній та екологічній сферах діяльності ринкових галузей, до яких належить морський транспорт.

У разі жорсткої конкуренції у системі світового ринку морських перевезень вантажів і пасажирів важливим у системі управління ефективності розвитку стає досягнення параметрів статусу морської держави. Для ефективного розвитку національного морського торговельного флоту в умовах відносно високої щільності торговельного судноплавства необхідна розробка методології, яка відобразить умови та завдання стратегічного позиціонування національних судноплавних компаній. Принципи ефективного розвитку глобального торговельного судноплавства мають враховуватись при виборі цільових завдань оптимізації програм становлення України як морської держави за критеріями комерційної доцільності та функцій безпеки позиціонування резидентів у міжнародному розподілі праці. Також у моніторингу у центрі уваги опиняються питання теорії управління розвитком національного торгового флоту країни, що забезпечує раціональність вирішення завдань транспортної незалежності зовнішньоекономічних відносин та ефективність підприємницької діяльності.

Про актуальність проблем стратегічного позиціонування національних підрозділів світового господарства свідчить широкість розробок та публікацій щодо ефективності управління процесами розвитку. Вітчизняні та зарубіжні вчені, які приділили принципове значення взаємозв'язку підприємницьких стратегій та ефективного позиціонування народного господарства у світовій економіці, визначили систему вимог до розвитку виробничої інфраструктури. Проте залишається низка не розкритих завдань, вирішення яких ускладнюється постійною трансформацією основ міжнародних відносин.

### **Висновки**

Збалансоване позиціонування України у системі міжнародного розподілу праці є ключовим фактором для сталого економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на міжнародній арені. Для досягнення цієї мети необхідно активно розвивати внутрішні ресурси, вдосконалювати освіту та кваліфікацію робочої сили, стимулювати високотехнологічні галузі та сприяти інноваційному розвитку. Активна роль у міжнародних економічних відносинах та відкритість для зовнішніх ринків також є важливими чинниками для забезпечення успіху в досягненні збалансованого позиціонування України у міжнародному розподілі праці.

### **Список літератури**

1. Актуальні напрями розвитку технічного та виробничого потенціалу національної економіки: монографія / за ред. В. О. Пінчук, Г. С. Прокудіна. Дніпро: Пороги, 2021. 536 с.
2. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність : монографія. Київ: Сік Груп Україна, 2017. 513 с.
3. Колегаєв І. М. Принципи конкурентного розвитку спеціалізованого судноплавства глобальної морської індустрії : монографія. Одеса, 2017. 332 с.
4. Фрасинюк Т. І. Система забезпечення стійкості розвитку підсистем морської транспортної індустрії : монографія. Одеса: НУ «ОМА», 2017. 303 с.

# ІННОВАЦІЙНІ КЛАСТЕРИ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО РОЗВИТКУ

Поліна ПУЗИРЬОВА<sup>1</sup>, д-р.екон.наук, Євген САДОВСЬКИЙ<sup>1</sup>, аспірант

<sup>1</sup>Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)

**Ключові слова:** інновації, кластери, інноваційні кластери, конкурентоспроможність, національна економіка.

## Вступ

В сучасних умовах інноваційного розвитку особливого значення набуває контроль за створенням, функціонуванням та ефективною діяльністю інноваційних кластерів як ключового драйвера забезпечення національної конкурентоактивності країни, особливо у післявоєнному її відновленні. Інноваційні кластери – це група підприємств, фірм, організацій та установ, які зосереджені у певному регіоні і співпрацюють між собою в певних галузях або сферах діяльності [1; 6; 10]. Головною метою кластерів є створення сприятливого середовища для інноваційного розвитку та конкурентоспроможності цього регіону в глобальному контексті.

## Мета роботи

Дослідити та проаналізувати сутність інноваційних кластерів, які впливають на загальний стан забезпечення конкурентоспроможності країни з початку воєнної агресії.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Інноваційні кластери є спеціалізованими регіональними об'єднаннями, де підприємства, дослідницькі установи, університети та інші організації співпрацюють для створення і розвитку інноваційних продуктів і послуг. Ця співпраця допомагає залучити інтелектуальний капітал, знання і ресурси для створення нових технологій і ринків [2; 4; 8]. Однією з ключових задач цих кластерів є створення інновацій, які можуть зробити підприємства та регіони більш конкурентоздатними на світовому ринку, оскільки інновації можуть охоплювати різні сфери, від виробництва до послуг і організаційного управління. Законодавче регулювання інновацій є вкрай важливим для створення сприятливого середовища для розвитку інноваційних проектів і підтримки інноваційних кластерів в умовах післявоєнного відновлення країни та забезпечення сталої конкурентоспроможності національної економіки [3; 5; 11].

Інноваційні кластери як механізм забезпечення конкурентоспроможності країни включають в себе такі основні елементи:

- економічні інтереси – учасники кластера мають спільні економічні інтереси, які можуть включати в себе розробку нових технологій, підвищення якості продукції, підвищення ефективності виробництва і т. ін. Така спільна орієнтація дозволяє їм синергічно працювати для досягнення спільних цілей;

- регіональна ознака – кластери зазвичай базуються в конкретному регіоні або локації, і це має свої переваги. Регіональна спеціалізація дозволяє зосередити ресурси та експертизу в певних галузях, що сприяє розвитку цього регіону та підвищенню його конкурентоспроможності;

- інновації та конкурентоспроможність – завдяки співпраці та обміну знаннями між учасниками кластера, створюються умови для активного розвитку нових технологій і інновацій. Це може значно підвищити конкурентоспроможність регіону на міжнародному ринку;

- співпраця і конкуренція – учасники кластера співпрацюють для спільного успіху, але водночас конкурують між собою, що стимулює інновації і підвищення якості продукції [7; 9].

Загалом, інноваційні кластери є важливим інструментом для сприяння сталому розвитку економік та зміцнення їхньої конкурентоспроможності. Вони дозволяють об'єднати ресурси,

експертизу та інноваційний потенціал для досягнення спільних цілей і створення високоякісних продуктів і послуг, які можуть здобути успіх на світовому ринку [4; 8; 10].

Важливість використання інноваційно-кластерного підходу для розвитку та підтримки конкурентоспроможності національної економіки є беззаперечною, оскільки цей підхід є дійсно ефективним і може сприяти відродженню та зростанню галузей національної економіки, підвищенню конкурентоспроможності національного продукту та загальному розвитку регіонів.

Інноваційно-кластерний підхід передбачає об'єднання фірм і організацій у спеціалізовані групи або кластери для спільної роботи над інноваціями та розвитком галузей. Серед переваг можна виділити, такі як зниження вартості трансакцій, підтримка інноваційної взаємодії між фірмами, зменшення ризиків при закупівлі послуг, та сприяння генерації нових ідей завдяки співпраці з університетами та науковими установами. Також кластери сприяють спільному використанню ресурсів та взаємодоповнюваності у виконанні різних видів діяльності, що сприяє збільшенню продуктивності компаній та зменшенню витрат [6; 9; 11].

Таким чином, застосування інноваційно-кластерного підходу в національній економіці може сприяти створенню інноваційних продуктів, покращенню якості послуг, залученню інвестицій і створенню сприятливого середовища для відновленню національної економіки в Україні у післявоєнних реаліях.

Також, інноваційні кластери нерозривно пов'язані із процесом цифрової трансформації, що проявляються у потенційних впливах на економіку України, оскільки саме цифрова трансформація стала домінуючим напрямком розвитку у всіх сферах життєдіяльності, включаючи виробництво, освіту, управління, інтернет-сервіси, інновації та інше. Цифрова трансформація може стати ключовим чинником для інноваційного розвитку України і забезпечити їй конкурентоспроможність на світовому ринку.

### **Висновки**

Отже, формування інноваційних кластерів сприяє прискореному обміну інформацією, доступ до якої існує для підприємств, які є суб'єктами кластеру. Це значно знижує транзакційні витрати, які можуть бути пов'язані з пошуком постачальників ресурсів, партнерів, споживачів та інших контрагентів. Крім того, активна взаємодія підприємств, що входять до кластеру, дозволить значно пришвидшити поширення інновацій, що в цілому позитивно вплине на рівень конкурентоспроможності окремої галузі, регіону чи країни в цілому. Інноваційні кластери є тим механізмом, що вирішує внутрішні проблеми компанії, стимулюють появу інновацій і нових підходів, що генерують появу нових виробників і споживачів і в такий спосіб підтримують конкурентоспроможність національної економіки. Використання стратегічно-орієнтованого підходу інноваційно-кластерного розвитку дозволить суттєво покращити положення України в світовому просторі в різних галузях народного господарства в умовах післявоєнної кризи. Серед основних переваг інноваційних кластерів слід наголосити на таких:

- зменшення транзакційних витрат (групування підприємств у кластерах спрощує процес взаємодії та обміну ресурсами та інформацією, що допомагає знизити витрати на здійснення трансакцій та логістику);

- збільшення інновацій (взаємодія між підприємствами у кластері сприяє обміну ідеями та технологіями, що може сприяти виникненню інноваційних рішень та підвищити конкурентоспроможність);

- підтримка нових виробників і споживачів (розвиток інноваційних продуктів та послуг у кластері може створити нові можливості для підприємств і ринків, що в свою чергу сприяє росту економіки);

- підвищення національної конкурентоспроможності (за допомогою інноваційних кластерів країна може покращити свою конкурентоспроможність на світовому ринку, залучаючи іноземних інвесторів та здійснюючи ефективнішу торговельну політику);

- подолання внутрішніх проблем (інноваційні кластери можуть допомогти вирішити внутрішні проблеми, такі як негнучкість та зупинка виробництва у галузях).

Таким чином, ми дійшли висновку, що застосування стратегії інноваційно-кластерного розвитку дійсно може мати значний позитивний вплив на національну економіку України і сприяти її подальшому розвитку в глобальному масштабі. Для цього важливо підтримувати та стимулювати співпрацю між підприємствами, науковими установами та урядовими органами, а також інвестувати в освіту та дослідження, розвивати інфраструктуру для сприяння інноваціям.

### Список літератури

1. Гнатенко І. А. Управління проектами кластеризації інноваційного підприємництва агропродовольчої сфери в умовах реалізації стратегії сталого розвитку, глобалізації, діджиталізації, економічної культури суспільства, логістичного та кадрового менеджменту / І. А. Гнатенко, Є. О. Снітко, Р. В. Марков, В. П. Уткін // *Формування ринкових відносин в Україні*. - 2021. - № 9. - С. 106-113.
2. Залознава Ю. С. Міжнародний високотехнологічний кластер як складова сучасної концепції європейської інтеграції до науково-освітнього та інноваційного простору / Ю. С. Залознава, М. О. Солдак // *Вісник економічної науки України*. - 2021. - № 2. - С. 113-126.
3. Зось-Кіор М. В. Кластеризація за рівнем фінансового менеджменту інноваційно орієнтованих агропідприємств в умовах активізації логістичної та зовнішньоекономічної діяльності, діджиталізації та управління змінами / М. В. Зось-Кіор, І. А. Гнатенко, Н. А. Телічко, Р. С. Корнєв // *Формування ринкових відносин в Україні*. - 2022. - № 6. - С. 137-146.
4. Кукса І. М. Моделювання колаборацією в інноваційних кластерах: управління інституціональними змінами, конкурентоспроможністю, фінансовою та логістичною інфраструктурою в умовах сталого розвитку агропродовольчої сфери / І. М. Кукса, І. А. Гнатенко, О. В. Вараксіна, І. І. Матієнко-Зубенко, А. В. Черевко // *Формування ринкових відносин в Україні*. - 2021. - № 10. - С. 59-68.
5. Нечипоренко О. М. Потенційні напрями фінансового стимулювання розвитку науково-інноваційних кластерів / О. М. Нечипоренко, Ю. М. Носенко, Л. М. Сінельник // *Економіка АПК*. - 2021. - № 10. - С. 61-71.
6. Халіляєва О. В. Управління потенціалом та його значення в сучасних умовах макроекономічної глобалізації / О. В. Халіляєва, П. В. Пузирьова // *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку : матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Тарту (Естонія), 7 лютого 2022 року. – Київ ; Тарту : ГО "ВАДНД", 2022. – С. 467-471.*
7. Цифровізація як перспективний напрямок інноваційного розвитку економіки України: бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи (kpi.ua) <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271795>
8. Юхнов Б. Ю. Актуалізація використання кластерної моделі в інноваційному розвитку економіки України / Б. Ю. Юхнов, Д. О. Корсаков, Я. В. Юхман // *Бізнес Інформ*. - 2021. - № 10. - С. 63-69.
9. Янченко З. Б. Інноваційні кластери. Адаптація кращого світового досвіду до вітчизняних реалій / З. Б. Янченко // *Бізнес Інформ*. - 2017. - № 5. - С. 62-66.
10. Olshanska O. The mechanism of public financial support for stimulation of innovation in integrated clusters / O. Olshanska, P. Puzyrova // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2021. – № 10 (245). – С. 32-40.
11. Puzyrova P. V. Evaluation of the current state of innovative activities of industrial enterprises of Ukraine in the conditions of sustainable development / P. V. Puzyrova // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2021. – № 12 (247). – С. 52-60.



# ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВаниХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Поліна ПУЗИРЬОВА<sup>1</sup>, д-р.екон.наук, Маммад САТТАРОВ<sup>1</sup>, аспірант,

Григорій ТРИФОНОВ<sup>2</sup>, аспірант

<sup>1</sup>Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)

<sup>2</sup>Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки (Україна)

**Ключові слова:** формування та розвиток, інтегровані структури бізнесу, умови сталого розвитку, національна економіка, злиття, поглинання, інтеграція, конкурентоспроможність, стратегія, базис

## Вступ

Інтегровані структури бізнесу можуть формуватися з різних причин, таких як зменшення витрат, розширення ринків, збільшення конкурентоспроможності, доступ до нових інноваційних технологій тощо, при цьому необхідно сфокусуватися на тому, яка саме мета інтеграції передбачається в контексті конкретного бізнесу та які синергічні ефекти від цього можуть виникнути. Вивчення розвитку інтегрованих структур важливе, оскільки вони можуть зазнавати змін з часом в залежності від ринкових умов та технологічного прогресу. Це може включати фази об'єднання, роз'єднання, зміни стратегій тощо. Аналіз фундаментальних чинників, таких як політичні, економічні, соціокультурні та технологічні, що впливають на інтеграцію бізнес-структур, зможуть допомогти розуміти, чому інтеграція може бути успішною або невдалою. Порівняльний аналіз інтегрованих структур в Україні зі світовим досвідом може надати цінний контекст і вказати на можливі можливості для вдосконалення та розвитку інтегрованих структур бізнесу в сучасних умовах сталого розвитку. Отже, дослідження процесу формування та розвитку інтегрованих структур бізнесу та їх впливу на економіку України є важливим завданням для функціонування стійкої та конкурентоспроможної економіки. За допомогою аналізу закономірностей та чинників впливу можна виокремити кращі практики та розробити ефективні стратегії для інтеграції бізнес-структур в Україні.

## Мета роботи

Дослідити та проаналізувати теоретичний базис щодо формування та розвитку інтегрованих структур бізнесу в умовах сталого розвитку.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Важливість дослідження питання щодо формування та розвитку національних бізнес-структур на внутрішньому і зовнішньому ринках є ключовим у подоланні численних викликів сьогодення та досягнення сталого економічного розвитку України. Це обумовлюється кількома ключовими аспектами, які варто враховувати при вирішенні цієї проблеми [1-6; 11]:

– реформування національного господарства – ефективне управління державними ресурсами, вдосконалення податкової та регуляторної політики, сприяння розвитку інновацій, а також забезпечення правопорядку і боротьба з корупцією є важливими аспектами реформування;

– підтримка вітчизняних товаровиробників – важливо створювати сприятливі умови для розвитку внутрішнього виробництва. Це може включати в себе зниження бюрократичних бар'єрів, підтримку малого та середнього бізнесу, надання фінансової допомоги, доступ до інноваційних технологій тощо;

– модернізація інфраструктури – розвиток інфраструктури, такої як транспорт, логістика, енергетика і інтернет-зв'язок, є ключовим чинником для підвищення конкурентоспроможності. Модернізація допоможе зменшити витрати і покращити доступ до ринків;

– інтеграція в світову економіку – відкритість для зовнішнього інвестування та торгівлі, а також активна участь в міжнародних інтеграційних процесах (наприклад, Європейський союз) можуть створити нові можливості для українських компаній;

– інновації та освіта – зміцнення інноваційного потенціалу і розвиток кваліфікованої робочої сили через вищу освіту та навчання є ключовими для досягнення конкурентоспроможності;

– сприяння малому та середньому бізнесу – малі та середні підприємства є двигуном економіки. Створення сприятливого середовища для їх розвитку, включаючи фінансову підтримку і спрощення бізнес-процедур, може значно підвищити конкурентоспроможність;

– створення інноваційних кластерів – формування інноваційних кластерів та бізнес-екосистем може сприяти об'єднанню компаній з схожими інтересами для спільного розвитку і конкурентної вигоди.

Всі ці аспекти вимагають комплексного підходу та взаємодії різних суб'єктів, включаючи уряд, бізнес-спільноту та громадянське суспільство, для досягнення успішних результатів у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки [7-10; 12].

Особливості формування та розвитку інтегрованих структур бізнесу в умовах сталого розвитку взаємопов'язані із основними тенденції сучасного економічного розвитку, особливо в контексті інноваційної економіки та глобалізації, а саме: інноваційна економіка (сучасна економіка все більше спрямована на інновації як ключовий рушій розвитку, яка означає, що підприємства стають все більш залежними від нових технологій, методів виробництва та інших інноваційних рішень для збереження конкурентоспроможності); глобалізація (відкриває нові можливості для підприємств, але також створює більше конкуренції і ризику. Підприємства мають розглядати свою діяльність в масштабах світового ринку та адаптувати її до глобальних трендів); інтеграція через злиття та поглинання (інтеграція стає важливим інструментом для забезпечення стабільності та розвитку підприємств: злиття та поглинання дозволяють підприємствам збільшити свою ринкову присутність, розширити портфель продуктів та послуг, отримати доступ до нових технологій та знизити ризику); суперництво і співробітництво (сучасна діяльність підприємств характеризується тісним переплетінням суперництва і співробітництва, що означає, що підприємства можуть конкурувати одне з одним на ринку, але також здійснювати спільні проекти та партнерства для досягнення спільних цілей); аналіз ринку злиття та поглинання (аналіз ринку злиття та поглинання є важливим завданням для підприємств, оскільки це допомагає розуміти потенційні можливості та ризику, пов'язані з інтеграційними процесами. Такий аналіз допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо участі в злиттях і поглинаннях) [12; 13; 14].

Усі ці аспекти свідчать про необхідність постійної адаптації та стратегічного мислення для підприємств у сучасному економічному середовищі. Ринок злиття та поглинання, інноваційні зміни та глобальні тенденції вимагають від підприємств бути готовими до постійних змін і шукати нові можливості для розвитку.

### **Висновки**

Отже, формування та розвиток інтегрованих структур бізнесу в умовах сталого розвитку базується на основних критеріях, напрямках класифікації та типах процесу інтеграції підприємств, а саме: тип інтегрованої структури; територія присутності та масштаб бізнесу; капітал та джерела фінансування розвитку; принципи об'єднання, система управління та взаємозв'язки між підприємствами інтегрованої структури; галузева приналежність, основні види діяльності; горизонтальне злиття; вертикальне злиття; конгломератне злиття.

### **Список літератури**

1. Амоша О. І. Механізм формування та управління розвитком бізнес-інтегрованих структур у східних регіонах України / О. І. Амоша, Н. В. Трушкіна, В. А. Шипоша // Економічний вісник Донбасу. - 2021. - № 3. - С. 4-23.

2. Дикань В. Л. Методи оцінки конкурентоспроможності інтегрованих бізнес-структур (ІБС) / В. Л. Дикань // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2014. - Вип. 8(6). - С. 139-142.
3. Захаров С. В. Теоретичні основи розвитку бізнес-одиниць як елементів інтегрованих корпоративних структур / С. В. Захаров // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. - 2017. - Вип. 33. - С. 95-100.
4. Зінчук Т. О. Корпоративна соціальна відповідальність вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу як умова сталого розвитку / Т. О. Зінчук, Є. В. Левківський // Економіка АПК. - 2019. - № 1. - С. 39-49.
5. Зінчук Т. О. Особливості функціонування вертикально інтегрованих бізнес-структур холдингового типу в аграрному секторі / Т. О. Зінчук, О. М. Николюк, П. В. Пивовар // Економіка АПК. - 2019. - № 9. - С. 19-30.
6. Калініченко Л. Л. Інтегровані бізнес-структури: сутність та оцінка ефективності функціонування / Л. Л. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2011. - № 34. - С. 393-396.
7. Кононенко Г. І. Механізм страхування ризиків фінансово-інноваційної діяльності інтегрованих структур бізнесу / Г. І. Кононенко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2021. - № 9. - С. 37-45.
8. Лабурцева О. І. Розвиток інтегрованих структур бізнесу на засадах брендингу / О. І. Лабурцева // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 4. - С. 76-91.
9. Малихіна О. М. Побудова системно-динамічної BSC-моделі стратегічного управління інтегрованими структурами бізнесу / О. М. Малихіна, І. С. Івахненко, Ю. М. Ручинська, Г. С. Петренко, В. М. Кошельна // Управління розвитком складних систем. - 2019. - Вип. 40. - С. 160-168.
10. Овсак О. П. Особливості формування та діяльності інтегрованих бізнес-структур в Україні / О. П. Овсак, Т. П. Палієнко, О. П. Назаренко // Проблеми системного підходу в економіці. - 2019. - Вип. 4(2). - С. 66-70.
11. Станіславик О. В. Стратегічні аспекти управління розвитком інтегрованих бізнес-структур / О. В. Станіславик, Д. В. Антонюк // Економіка. Фінанси. Право. - 2016. - № 6(1). - С. 20-24.
12. Olshanska O. The strategic innovative development of integrated business models / O. Olshanska, P. Puzyrova // Modern directions of scientific research development : proceedings of VI International scientific and practical conference, Chicago, USA, 24-26 November 2021. – BoScience Publisher, Chicago, USA, 2021. – P. 872-877.
13. Olshanska O. V. The innovative potential of integrated business structures: theoretical and methodological framework for evaluation and implementation = Інноваційний потенціал інтегрованих структур бізнесу: теоретико-методичний базис оцінювання та реалізації [Текст] / O. V. Olshanska, P. V. Puzyrova // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2022. - № 1 (6). - С. 56-66.
14. Puzyrova P. The financial risks of innovative activities of integrated business structures: modern aspects of reduction and neutralization / P. Puzyrova // Modern directions of scientific research development : proceedings of VII International scientific and practical conference, Chicago, USA, 22-24 December 2021. – BoScience Publisher, Chicago, USA, 2021. – P. 715-721.

# СУТНІСТЬ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Поліна ПУЗИРЬОВА<sup>1</sup>, д-р.екон.наук, Сергій СІНИЦЯ<sup>1</sup>, аспірант

<sup>1</sup>Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)

**Ключові слова:** діджиталізація, діджитизація, бізнес-процеси, конкурентоспроможність, сталий розвиток, інтеграція, цифрові інструменти

## Вступ

Умови постійних змін у бізнес-середовищі та необхідність виживання в жорсткій конкурентній боротьбі змушують вітчизняні суб'єкти господарювання активно впроваджувати цифрові технології в свою діяльність. Цю тезу підтверджує той факт, що Швейцарський центр міжнародної конкурентоспроможності IMD у 2019 році підняв Україну на 54-е місце (з 59-го місця у 2018 році та 60-го місця у 2017 році) у рейтингу конкурентоспроможності у цифровому середовищі.

## Мета роботи

Дослідити та проаналізувати основні елементи діджиталізації, інтеграції цифрових інструментів, включаючи хмарні сервіси та інтегровані системи, у бізнес-процеси, що є ключовим чинником успішної діяльності підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними на ринку та забезпечити довіру клієнтів.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Використання Digital - інструментів дуже важливе у сучасному бізнесі, оскільки саме хмарні сервіси та інтегровані системи стають основними чинниками успіху та конкурентоспроможності в умовах сталого розвитку [1 - 4]. Серед основних компонентів Digital – процесу виділяють такі [8; 10]:

- цифрові інструменти як ключ до успіху – цифрові технології стають невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Використання цифрових інструментів допомагає підвищити ефективність бізнес-процесів, покращити обслуговування клієнтів та забезпечити конкурентну перевагу;

- перехід до хмарних сервісів – заміна «монолітних» ІТ-рішень на хмарні сервіси стає популярним підходом, що дозволяє компаніям масштабувати свої операції, зменшувати витрати на обладнання та підтримку інфраструктури, а також легше і швидше впроваджувати нові рішення;

- інтеграція систем – важливим аспектом є можливість взаємодії між різними цифровими системами та інструментами, де інтеграція допомагає спростити обробку даних, автоматизувати процеси та забезпечити більшу ефективність в управлінні бізнесом;

- постійна адаптація – успішні бізнеси будуть продовжувати розширювати свій набір цифрових інструментів і аналізувати їх вплив на діяльність через адаптацію до змін в технологічному середовищі та потреб клієнтів;

- підвищення довіри клієнтів – використання цифрових інструментів може сприяти покращенню взаємодії з клієнтами, що впливає на їхню довіру до бренду. Більш ефективний та персоналізований сервіс може призвести до більшого клієнтського задоволення і лояльності.

З метою кращого розуміння різномовних тлумачень та використання термінів «діджиталізація», «діджитал-трансформація», «діджитизація» в контексті цифрової технології та бізнес-процесів, наведемо визначення кожного поняття окремо.

Діджитизація (Digitization) – це процес перетворення аналогової інформації (такої як тексти, зображення, аудіо або відео) на цифровий формат, який може бути збережений, оброблений і переданий за допомогою електронних пристроїв і комп'ютерних систем. Цей

процес включає в себе аналоговий-цифровий перетворювач, який зчитує або реєструє аналоговий сигнал і перетворює його на цифрові дані, що складаються з нулів і одиниць. Діджиталізація дозволяє легко зберігати, обробляти, передавати і відтворювати інформацію за допомогою комп'ютерів та інших електронних пристроїв. Цей процес є основною складовою цифрової революції і відіграє важливу роль у багатьох сферах, таких як мультимедіа, бібліотечна справа, архівування, медицина, музика та багато інших [5-7; 9].

Діджиталізація (Digitalization) – це процес перетворення фізичних, аналогових або традиційних систем, процесів і процедур у цифровий формат або електронну версію з метою поліпшення їх ефективності, доступності та функціональності. Ця трансформація включає в себе використання цифрових технологій, даних, інтернету та інших електронних ресурсів для зберігання, обробки, аналізу і розповсюдження інформації. Діджиталізація може охоплювати різні сфери життя і бізнесу, включаючи освіту, медицину, банківську справу, виробництво, управління ресурсами та інші. Головною метою діджиталізації є поліпшення продуктивності, зручності, якості послуг та зменшення затрат завдяки використанню сучасних технологій [11-14].

Діджитал-трансформація (Digital Transformation) – це стратегічний процес перетворення організації, бізнес-моделей та процесів з використанням сучасних технологій і цифрових рішень. Цей термін використовується для опису змін в підходах до бізнесу, які виникають через інтенсивне використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей, облікові системи хмарних обчислень, аналітика даних та інші. Основна мета цифрової трансформації – це покращити продуктивність, збільшити конкурентоспроможність, забезпечити кращий зв'язок з клієнтами та покращити якість послуг чи продуктів шляхом впровадження сучасних технологій [15-17].

Цифрова трансформація може включати в себе такі аспекти, як автоматизація бізнес-процесів, розробка мобільних додатків, аналітика даних, використання хмарних технологій, створення цифрових платформ і багато іншого. Вона може стосуватися різних сфер діяльності, від бізнесу і урядових організацій до освіти та охорони здоров'я. Цифрова трансформація може бути важливою для збереження конкурентоспроможності в сучасному світі, де технологічні інновації швидко змінюють бізнес-середовище і вимагають адаптації з боку організацій.

Узагальнюючи, можна сказати, що діджиталізація та діджиталізація часто вказують на технічні аспекти переходу до цифрових технологій, тоді як діджитал-трансформація охоплює більш широкий спектр стратегічних та організаційних змін у бізнес-процесах [18; 19].

Важливо відзначити, що діджитал-трансформація також потребує впровадження відповідних змін на рівні держави, включаючи реформи та політику, спрямовану на підтримку цифрового розвитку. Це може сприяти спрощенню бізнес-процесів, зменшенню бюрократії та збільшенню конкурентоспроможності українських компаній. Збільшення діджитал-інновацій і позитивний коефіцієнт ефективності свідчать про те, що Україна розвивається в цьому напрямку і може отримати значні переваги від цього процесу. Дослідження McKinsey та PwC підтверджують потенційні переваги економії витрат та збільшення доходів через діджитал-трансформацію.

Успішним прикладом діджиталізації бізнес-процесу є система публічних закупівель PROZORRO, яка має наступні переваги: економія коштів (система PROZORRO дозволила заощадити бюджетні кошти на суму близько 65,5 млрд грн., що є значною економією, яка може бути використана для інших сфер і потреб держави); прозорість і відкритість (система дійсно сприяє прозорості та відкритості у використанні публічних фінансів, що важливо для боротьби з корупцією та підвищення довіри до державних закупівель); залучення іноземних учасників (зростання участі іноземних учасників у тендерах на PROZORRO свідчить про міжнародну привабливість системи, що може збільшити конкуренцію та сприяти якості та ефективності закупівель); автоматизація і аналітика (використання аналітичних інструментів і автоматизованих додатків спрощує процес вибору контрагентів і саму процедуру закупівлі, що може значно зменшити людський вплив і підвищити точність рішень); полегшення для

бізнесу (для суб'єктів бізнесу впровадження діджиталізованих публічних закупівель означає прискорення процесів та спрощення всіх процедур, що у свою чергу сприяє більш швидкій реалізації товарів і послуг); сприяння росту бізнесу (приватному бізнесу надається можливість розширити коло потенційних клієнтів і збільшити продажі через участь у електронних торгах з державою, що сприяє росту бізнесу та забезпечую його стабільність) [14-18].

Загалом, діджитал-трансформація в Україні є важливим напрямком розвитку, і подальші зусилля у цьому напрямку можуть призвести до покращення як бізнес-середовища, так і загального економічного стану країни.

### **Висновки**

Отже, діджиталізація вимагає від стейкхолдерів не лише технологічних навичок, але й розширення їхньої юридичної та аналітичної компетенції. Тобто, діджиталізація бізнес-процесів вимагає трансформації компетенцій всіх учасників щодо поглиблення юридичних, господарсько-економічних відносин, а також засвоєння діджитал-інструментів, що сприяють проведенню якісної аналітики: поглиблення юридичної компетенції (учасники публічних закупівель повинні розуміти складні юридичні аспекти господарсько-правових відносин, що включає в себе знання законодавства щодо закупівель, правила і процедури, а також здатність аналізувати та інтерпретувати юридичні документи); засвоєння діджитал-інструментів (діджитал-інструменти можуть значно полегшити процес участі в закупівлях, що може включати в себе використання електронних платформ для подачі заявок, автоматизацію процесів внутрішнього контролю, використання аналітичного програмного забезпечення для оцінки конкурентоспроможності, а також інші інструменти, що сприяють ефективному управлінню закупівельними процесами); якісна аналітика системи закупівель (засвоєння аналітичних навичок і використання діджитал-інструментів для аналізу системи закупівель можуть допомогти учасникам приймати кращі стратегічні рішення, що включає в себе аналіз даних про ринок, оцінку конкурентної ситуації та ідентифікацію можливих підходів для успішної участі у закупівлях); збільшення ефективності та конкурентоспроможності (діджиталізація може допомогти учасникам закупівельних процесів збільшити їхню ефективність та конкурентоспроможність через швидший доступ до інформації, автоматизовані процеси та аналітику, що допоможе знизити витрати та підвищити якість участі в закупівлях.

Загалом, діджиталізація вимагає від учасників бізнес-процесів поєднання технологічних знань і юридичної експертизи для досягнення успіху в цій сфері.

### **Список літератури**

1. Ареф'єва О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність: [монографія] / О.В. Ареф'єва, Т.В. Луцька; Європейський ун-т. – К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. – 96 с.
2. Бізнес-процеси в умовах діджиталізації економіки. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2019/05/5.pdf>
3. Івченкова О.Ю. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку економіки України. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 3(53). С. 141-146.
4. Кравчук І.І. Лавриненко С.О. Бездітко О.Є. Менеджмент інноваційного підприємництва: стратегічний розвиток бізнес-процесів // Економіка та управління підприємствами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління випуск 6 (33) 2021. С. 134-140.
5. Лазоренко Т. В., Шолом І. Л. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу // I Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Секція 1. Тенденції розвитку бізнесу та менеджменту. С. 50-51.
6. Микитюк П. П. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. / П. П. Микитюк, Ж. Л. Крисько, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна та С. М. Скочиляс – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.

7. Міхєєнко К.С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників. Інноваційна економіка. 2013. № 6. С. 74-76.
8. Ольшанська О. В. Діджиталізація економіки: застосування цифрових технологій в економічній політиці / О. В. Ольшанська, П. В. Пузирьова // Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій : збірник наукових праць за результатами Всеукраїнської конференції, м. Київ, 10 травня 2022 р. / за ред. А. М. Вергун та ін. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 251-253.
9. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40.IV. URL: <http://rada.gov.ua>
10. Пузирьова П. В. Методи оцінки управління розвитком інноваційно-фінансового потенціалу промислових підприємств в умовах цифровізації / П. В. Пузирьова // Modern directions of scientific research development : proceedings of 9th International scientific and practical conference, Chicago, USA, 23-25 February, 2022. – BoScience Publisher, Chicago, USA, 2022. – P. 504-513.
11. Семенченко Н.В. Світові тенденції інноваційного розвитку підприємств. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/10664/1/19.pdf>
12. Степанова Н. І. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент покращення економічного стану підприємств / Н. І. Степанова // Управління розвитком. – 2013. – №20. – С. 22-24.
13. Теплюк М. А. Тренди інноваційного розвитку підприємництва малого бізнесу в умовах цифрової економіки // Вісник Хмельницького національного університету 2021, № 2. С 35-39.
14. Тисячук І. О. Підходи до оптимізації бізнес-процесів на підприємстві // Матеріали XLV Науково-технічної конференції ВНТУ, Вінниця, 23-24 березня 2016 URL: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2016/paper/view/710>.
15. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика: монографія / Л. І. Федулова. – К.: Основа, 2005. – 552 с.
16. Чупріна М. О. Шеховцова І. А. Використання ІТ-інструментів для оптимізації управління бізнес-процесами підприємств України // Економічний вісник НТУУ «КПІ», 2016, 13. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/issue/view/2928>
17. Шаріпова О. С. Систематизація бізнес-процесів, що реалізуються при адміністративному управлінні в інтегрованих підприємницьких структурах / О. С. Шаріпова // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2009. - № 4. - С. 147-152.
18. Information subsystem of agri-food enterprise management in the context of digitalization: the problem of digital maturity / T. Ishchejkin, V. Liulka, V. Dovbush, N. Zaritska, P. Puzyrova, T. Tsalko, S. Nevmerzhytska, Y. Rusina, O. Nyshenko, S. Bebko // Journal of Hygienic Engineering and Design (JHED). – 2022. – Vol. 38. – P. 243-252.
19. Tkachenko I. Theoretical bases, actual legal issues and risks of legalization of digital currency in the economic system of Ukraine / I. Tkachenko, P. Puzyrova, A. Omelianska // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2020 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 210-214.

## ЕЛЕКТРОМОБІЛІ: НЕДОЛІКИ, ПЕРЕВАГИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Владислав САМОЙЛЕНКО<sup>1</sup>, студент, Данііл КИРІЄНКО<sup>1</sup>, студент, Геннадій ПАСОВ<sup>1</sup>,

канд.техн.наук, доц.

<sup>1</sup>Національний університет «Чернігівська політехніка» (Україна)

**Ключові слова:** електромобілі, збут, дифузія, переваги, недоліки, заохочення, нормативні акти

### Вступ

Перехід до електромобілів (EV) є невід'ємною частиною еволюції транспортної індустрії, і хоча ця трансформація вже почалася, траєкторія її розвитку залишається незавершеною і вимагає подальших рішень. Історія електромобілів налічує десятиліття, і вони були присутні на початку історії автомобілів [1]. Однак вони втратили конкурентоспроможність через бізнес-модель, яку запровадив Генрі Форд для автомобілів з двигунами внутрішнього згорання. Недолік успіху електромобілів у минулому не тільки технічний, але й соціокультурний, після чого не було сформовано відповідної соціальної підтримки, яка б створила потужний стимул для їх зростання. Сьогодні інша ситуація, через яку прибуткові компанії, так і держави виявляють комерційний інтерес до електромобілів. Важливо також відзначити, що суспільство все більше розглядає електромобілі як ключовий інструмент для боротьби зі зміненням кліматом. Стратегії декарбонізації включають перехід до електротранспорту, розглядаючи його як ключову складову довгострокових планів боротьби зі зміною клімату. Переможцями в ері електромобілів стали Tesla і Китай, який став глобальним лідером продажу у виробництві та електромобілів. Більше половини всіх електромобілів, проданих у 2018 та 2019 роках, було продано в Китаї [2] Звичайні автовиробники оголошують амбітні плани електрифікації своїх автопарків, як показано в таблиці 1.

Таблиця 1- Основні оголошення автовиробників щодо електромобілів

Автовиробники	Оголошення
BMW	Планує запропонувати 12 електромобілів до 2025 року
Ford	Планує запропонувати 40 електромобілів до 2022 року
General Motors	Планує запропонувати 20 електромобілів до 2023 року
Mersedes	Очікується, що продажі електромобілів складуть 15-25% від загального обсягу продажів до 2025 року
Volkswagen	Планує запропонувати 80 електромобілів до 2025 року
Nissan	За оцінками, до 2020 року продажі електромобілів складуть 20% від загального обсягу продажів

Зараз у світі є десятки моделей електромобілів, і їх кількість на дорогах перевищила сім мільйонів [3]. Проте, незважаючи на ринок продажів електромобілів, їх все ще значно відстають від загального ринку легкових автомобілів. Наприклад, у 2019 році всього було продано 2,2 мільйона електромобілів, що складає всього 2,5% від загального ринку автомобілів [4]. В окремих країнах, таких як Норвегія, Ісландія, Нідерланди та Швеція, частка електромобілів у продажу перевищує 10%, а в Норвегії навіть більше 50%. Протест через обмежене населення цих країн, їхні продажі практично не вплинули на світовий автомобільний ринок [3].



Перехід на електромобілі можна порівняти зі стандартною моделлю дифузії продукту Роджерса [5], де електромобілі знаходяться на ранній стадії прийняття на ринку (рис. 1).



Рисунок – 1 Модель дифузії продукту

### Мета роботи

Електромобілі вирішують важливу проблему викидів CO<sub>2</sub> в транспортному секторі, де викидають надзвичайно швидкий ріст і становлять значну кількість усіх викидів парникових газів. Легкові автомобілі займають велику роль у викидах парникових газів у транспортному секторі і є основною причиною зростання цих викидів. Заміна традиційних паливних на електричні енергоносії є критично важливою для зменшення впливу транспортного сектору на зміну клімату. Електромобілі, зазвичай, мають менший викид CO<sub>2</sub> порівняно з традиційними автомобілями в країні, але цей вплив залежить від кількох факторів, включаючи джерело електроенергії та ефективність транспортних засобів. З часом, зі зростанням виробництва чистої електроенергії, вплив електромобілів на зменшення забруднення повітря більш значущим, особливо в містах стане з великою кількістю транспортних засобів. Аналіз впливу впровадження електромобілів на забруднення повітря повинен бути проведений на конкретних місцях, після це залежить від багатьох факторів, включаючи джерело електроенергії та рівень забруднення повітря.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Електромобілі вигідні навіть для тих споживачів, які не надто турбуються про вплив свого транспорту на навколишнє середовище. Це пов'язано з економічними перевагами, які пропонують EV. Електромобілі ефективніше потребують енергію і, як внаслідок, дешевше в експлуатації, завдяки звичайним автомобілям. Це може виявитися для споживачів із економічної точки зору. Технічне обслуговування і ремонт електромобілів менше коштує і завдає шкоди до менших незручностей. Це пов'язано з меншою кількістю рухомих частин та більшою надійністю електромобілів. Власники електромобілів мають зручність заряджати свої транспортні засоби вдома, використовуючи вже наявну електричну інфраструктуру. Це робить експлуатацію EV більш комфортною. Електромобілі можуть забезпечити кращі враження від водіння, включаючи швидке прискорення і тихий вихід. Більша руйнівна ефективність і відсутність згоряння сприяють цим перевагам.

Стимулювання:

- Уряди по всьому світу намагаються стимулювати продажі електромобілів через різні заходи.

- Майбутнє вдосконалення батарей може зменшити потребу в державних стимулах, але зараз вони залишаються необхідними для підтримки цього ринку.

- Існують різні рівні агресивності, на яких уряди можуть вживати стимулюючі заходи, від підвищення обізнаності громадськості про електромобілі до фінансових стимулів та регуляторних обмежень.

- Важливими діями є створення більшої кількості зарядних станцій та спеціальних ліній для електромобілів.

- Фінансові заходи, такі як субсидії на покупку електромобілів та податкові пільги, можуть бути дієвими способами стимулювання продажів.

- Регуляторні заходи, такі як високі податки на звичайні транспортні засоби та забороняють водіння їх у певні дні, можуть бути найефективнішими для зменшення продажів транспортних засобів з великими викидами CO<sub>2</sub>.

Особисті вигоди:

Електромобілі є економічно вигідними для споживачів за рахунок більш низьких витрат на електроенергію разом з паливом та мають стабільніші ціни на паливо. Витрати на технічне обслуговування електромобілів нижчі через менше число рухомих частин та менший ризик несправностей. Власники будинків мають зручність заряджати свої електромобілі вдома, що робить їх використання зручнішим для міської їзди. Електромобілі можуть надавати кращі враження від водіння через швидше прискорення та менший шум. За всіма перевагами електромобілів протидіючі фактори, які покращують їх впровадження та використання.

Внутрішні недоліки електромобілів:

- Високі ціни батарей: Акумуляторні батареї залишаються дорогими, що призводить до високої вартості покупки електромобілів, що може відлякувати споживачів.

- Обмежений запас ходу: Електромобілі не завжди можуть забезпечити такий запас ходу, який би конкурував з традиційними автомобілями. Водії часто очікують можливість подолати велику відстань на одній зарядці.

- Початкові витрати: Споживачі традиційно звертають увагу на вартість покупки автомобіля більше, ніж на загальні витрати на експлуатацію. Початкова вартість електромобіля може виглядати високою, навіть операційні витрати нижчі.

Перспективи:

- Зниження вартості батарей: За прогнозами, вартість акумуляторів для електромобілів буде знижуватися, що може зробити ці автомобілі більш доступними для споживачів. Очікується, що ціни знижуються до 100 доларів США за кВт-год до 2024 року.

- Зростання запасу ходу: Із зменшенням вартості батареї витрачається і збільшується запас ходу електромобілів, що може задовольнити потреби необхідних водіїв.

- Технічний і політичний тиск на автовиробників: З боку як технічного, так і політичного тиску автовиробники прискорюють перехід до електромобілів, що може прискорити розвиток цього свого виробництва.

### **Висновки**

Отже, уряди активно підтримують трансформацію електромобілів через стимули та регулювання. Проте ринкові та політичні сили можуть вплинути на часові рамки цього процесу. Часові обмеження для впровадження конкретних моделей електромобілів залишаються невизначеними. Перехід може відбуватися різними темпами в різних регіонах світу, залежно від стимулів, правил і рішучості боротися зі зміною клімату. Імпульс для електромобілів залишається поки що нерівномірним, але може змінитися зі зростанням свідомості про кліматичні проблеми.

### **Список літератури:**

1. Sovacool, B.K. Early modes of transport in the United States: Lessons for modern energy policymakers. Policy Soc. 2009, 27, 411–427. [CrossRef]

2. Kennedy, S. China's Risky Drive into New-Energy Vehicles; Ctr Strat. & Int. Studies: Washington, DC, USA, 2018.

3. Global BEV & PHEV Sales for 2019. Available online: <https://www.Ev-volumes.com> (accessed on 27 April 2020)

4. International Energy Agency. Global EV Outlook. Available online: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2019> (accessed on 17 July 2020).

5. Rogers, E. Diffusion of Innovations, 3rd ed.; Simon & Schuster: New York, NY, USA, 2003.

# ІНВЕСТИЦІЙНА СКЛАДОВА РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

Володимир СМАГІН<sup>1</sup>, д-р.екон.наук, професор, Вікторія ІЛЬЧЕНКО<sup>1</sup>, канд.екон.наук, доцент

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** інвестиції, інвестиційна діяльність, інвестиційний процес, інвестиційний клімат, системний підхід, економічний потенціал, бізнес, людський капітал

## Вступ

В сучасних екстремальних умовах формування різних сценаріїв розвитку економіки перед Україною постає об'єктивна необхідність активізації інвестиційної діяльності. Структурний та якісний розвиток бізнес-процесів на основі оновленої інфраструктури відбувається через масштабні обсяги та високу ефективність інвестицій, що призводить до швидких темпів відтворювального процесу, як на рівні підприємства, фірми, так і на макрорівні.

Нині річні обсяги інвестицій у вітчизняну економіку залишаються на низькому рівні. Відповідно ця проблема є актуальною і потребує постійного поглибленого дослідження через пошук ефективних моделей інвестиційної стратегії, форм та оптимальних напрямів інвестиційної діяльності в умовах сучасної неврівноваженої національної економічної системи, що функціонує в кризовий воєнний час.

Сучасна економічна наука має значний внесок у дослідження інвестицій та специфіки інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання різного рівня. На особливу увагу заслуговують роботи вітчизняних вчених: О. Василенка, А. Гриценка, Б. Данилишина, А. Даниленка, Б. Кваснюка, Т. Майорової, А. Пересади, Я. Жаліло.

Аналіз досліджень показав, що в сучасній економічній науці бракує наукових досліджень, які всебічно, комплексно розкривають соціально-економічні відносини по використанню фінансових ресурсів в інвестиційному процесі через обмеження власних ресурсів підприємств, фірм, наявності інфляційних процесів, високих відсоткових ставок банківських кредитів, недосконалості механізму захисту прав інвесторів. Така сукупність проблем обумовила вибір напрямку дослідження.

## Мета роботи

Метою роботи є нагальна потреба в аналізі домінуючої ролі інвестицій у розширеному відтворенні в період нестабільної, непрогнозованої економіки України.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Виклики, перед якими постала Україні в сьогоднішні і в стратегічній перспективі щодо відновлення конкурентоспроможного вітчизняного бізнес-процесу з усією очевидністю виявили здатність впроваджувати сучасні новітні технології через реалізацію інвестиційних проєктів та комерціалізації їхніх результатів. Для України проблема активізації інвестиційної діяльності в усіх сегментах економіки є запорукою реалізації розвитку бізнесової діяльності, тому що проблема зростання ефективності виробництва стоїть перед кожним підприємством, найбільш постраждалих галузей від агресії Російської Федерації. Серед них слід відзначити промисловість, енергетику, агропромисловий комплекс, інфраструктуру.

Вагомість розробок щодо розвитку сучасної теорії фінансів та інвестування була оцінена присудженням Нобелівської премії з економіки відомим вченим-економістами М. Марковіцу, Ф. Модільяні, М. Міллеру та В. Шарпу. В широкому розумінні категорія інвестиція є вкладанням капіталу з метою його майбутнього зростання. При цьому приріст капіталу повинен бути достатнім для компенсації за ризики, відшкодування втрат від інфляції в майбутньому періоді та інше. Цей процес в економічній науці відображається поняттям «інвестиційна діяльність (інвестування)», як реальна практична діяльність підприємств, фірм щодо розвитку бізнесу. Вона повинна здійснюватися з урахуванням інвестиційної стратегії на основі системи довгострокових цілей та вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Базовою передумовою формування інвестиційної стратегії є загальна стратегія економічного зростання

підприємства, фірми. Це є основною метою інвестиційного менеджменту на всіх етапах розвитку суб'єктів господарювання [1, с. 46].

На нашу думку, яка співпадає з В. Мартиненком, Н. Маринковим, Т. Майоровою та іншими вченими, слід розглядати інвестиційний процес як динамічну систему [2, с. 17]. Саме системний підхід є одним із дієвих компонентів наукового пізнання інвестиційного процесу.

Нині можна констатувати, що інвестиційний процес, пов'язаний з економічним відтворенням, є досить неефективним, якісно неорганізованим, нестабільним в умовах військового стану, коли існує загроза існуванню України як самостійної держави. Європейська Бізнес Асоціація (ЄБА) щорічно проводить опитування, що розкривають 12-ть системних досліджень, серед яких, на наш погляд, найбільш об'ємним і важливим є Індекс інвестиційної привабливості. Він формує аргументовану картину з найважливіших напрямків, досягнень, труднощів та настроїв бізнесу щодо поточного стану інвестиційного клімату країни на найближчих 6-ть місяців [3].

У воєнному 2022 році, малий і середній бізнес опинився у скрутному становищі. В той же час, значна частина підприємців змогли адаптуватися і в подальшому продовжували працювати в нових складних умовах. Серед опитаних ЄБА підприємців у 2023 році демонструють чергове погіршення настроїв, Індекс настроїв упав до 2,4 балів з 5-ти можливих. З опитаних підприємців 58% не задоволені станом справ у бізнесі, 42% вважають економічну ситуацію несприятливою, 29% - катастрофічною, 39% підприємців не очікують змін і прогнозують на майбутнє погіршення стану справ у бізнесі. Половина топ-менеджерів вважають стан інвестиційного клімату найнижчим за всі роки опитування [3].

Не зважаючи на негативний вплив на бізнес активних бойових дій, близькість фронту, руйнування, обстріли, недоступність кредитних коштів, податковий тиск, інфляцію тощо, більшість підприємств – 76% планували у 2023 році розширити бізнес, 26% - відкрити нові напрями бізнесової діяльності, 25% - вийти на зовнішні ринки [3].

В цих умовах потрібно виходити за межі традиційних підходів до інвестиційного процесу в економічному середовищі країни і, в першу чергу, формувати мобілізаційну модель економіки. Віртуальний економічний словник трактує мобілізаційну модель економіки, як «тип економічних відносин, за яких всі ресурси країни спрямовують на одну або кілька пріоритетних цілей, на шкоду іншим галузям, що порушує гармонійність розвитку країни» [4]. Під час військових дій вкрай важливо створити сприятливі умови для інвестування, де буде гарантоване право власності, достатній рівень державної підтримки інвестування підприємств і фірм, з одночасним викоріненням корупції в усіх сферах господарської діяльності. Проблеми низької інвестиційної активності напряму пов'язані з несприятливою фіскальною політикою держави, що характеризується обтяжливою системою оподаткування, високим рівнем адміністрування і загальним високим розміром податкових платежів.

На рівні підприємств найбільш суттєвими проблемами реалізації інвестиційного процесу є низький рівень прибутків підприємств, відсутність і фінансово-економічних стимулів для майбутнього інвестування, неефективне використання амортизаційних відрахувань у спеціальні фонди та безсистемне розпорошування інвестиційних коштів за нецільовим призначенням.

Стратегічними партнерами, інвесторами у відбудові України, яка отримала прямих збитків від військових дій на суму понад 150 млрд доларів, 60% яких припадає на пошкодження житлового фонду та інфраструктури. Відповідно мають бути задіяні інвестиційні кошти не лише іноземних державних донорів, але залучені приватні інвестиції, великий іноземних і вітчизняний капітал з одночасним партнерством держави [5].

Для покращення вітчизняного інвестиційного клімату у 2023 році Верховною Радою України ухвалено законопроект №8638. Ключова зміна в даному законі – це зменшення порогу для інвестування в реалізацію інвестиційного проекту до 12 млн євро, замість 20 млн євро, що розширить можливості державної підтримки. Поява даного закону є частиною стимуляції інвестиційної активності на основі діалогу з Українською радою бізнесу (УРБ), до складу

якого входять 108 бізнес-асоціацій. Зменшення суми інвестиційного проєкту до 12 млн євро суттєво збільшить кількість потенційних інвесторів у розвиток бізнес-процесів [6].

Вищезазначений закон забезпечує інвесторам із значними інвестиційними коштами отримувати після підписання спеціального інвестиційного договору значну державну підтримку через компенсацію частини витрат, а також отримання пільг на ряд податкових платежів і зборів. У процесі військової агресії Україна отримала масштабні руйнування адміністративних будівель і житлового фонду. Відповідно, особливо актуальним для нашої країни є інвестиції у сферу переробки будівельного сміття. У розвинених країнах світу частка переробки відходів становить в середньому 50%, а у Нідерландах – близько 90%, Данії – 80% [6].

Що стосується безпосередньо інвестиційного процесу на початковій стадії, то спрощена фаза проведення оцінки інвестиційного проєкту, а також усунена необхідність проведення його повторної оцінки. Передбачена ціла низка зменшення інших бюрократичних процедур. Досить важливим стимулом для інвесторів є тимчасове звільнення від ПДВ до 1 січня 2040 року під час введення і розмитнення нового технологічного обладнання і деталей. Результати дослідження Європейської бізнес-асоціації показали, що не зважаючи на війну з росією, індекс інвестиційної привабливості почав покращуватися [3].

Реконструкційні інвестиційні напрями влади країни для розвитку бізнес-процесів не можуть реалізовуватися лише у відбудові інфраструктури та галузей економіки, потрібно займатися модернізацією країни комплексно, починаючи від зміни суспільного договору, реконструкції інституцій, утвердження верховенства права, розвитку людського капіталу та інших напрямів і сфер існування держави для побудови інклюзивного суспільства високого рівня.

Україна має високий економічний потенціал, а також повну міжнародну підтримку для розвитку новітніх галузей промисловості, які забезпечать державі стійке економічне зростання. Країні потрібно, в першу чергу, спрямувати інвестиції у відновлювальну енергетику і мережі передачі та розподілу електроенергії, цифровізації усіх галузей економіки і модернізації фінансової системи. Разом з тим, українська влада планує використовувати інвестиції у відновлення вітчизняної економіки на основі довоєнних моделей через швидке отримання прибутків з вичерпного палива та експорту сировини і лише третину коштів планується скерувати на новітні технології. Урядом країни планується витратити 46 млрд доларів на інвестиційні проєкти, які є згубними для нашої держави [7].

Однак, щоб мати можливість реально планувати інвестиційну діяльність, де будуть реалізовуватися масштабні інвестиційні проєкти по відбудові економіки, важливим питанням є наявність людського капіталу. Маючи власні кошти і кошти партнерів без робочої сили ці фінансові ресурси не буде кому освоювати та примножувати, тому міграційна політика по поверненню наших співвітчизників із-за кордону повинна комплексно бути розроблена і реалізовуватися вже зараз.

У червні 2023 року в Лондоні пройшла Конференція з питань відновлення України, на якій були озвучені програми прискореного зростання економіки країни. Українська влада визначила стратегію зростання ВВП протягом 10 років до 1 трлн доларів [8].

Український інститут майбутнього наводить невтішну демографічну статистику на 2023 рік. В Україні з 29 млн населення лише 12 млн є економічно активними, з яких 9,5 млн активно працює. В той же час у Польщі, де ВВП сягнув майже 0,7 трлн доларів у 2022 році, з 37 млн населення 17,3 млн є економічно активними, з них працює 16,8 млн людей, що майже вдвічі більше, ніж в Україні. У 2023 році ВВП на 1 жителя Польщі становить 18,3 тис доларів, а в Україні – 4,5 тис доларів. Щоб досягти вище зазначений рівень ВВП (1 трлн доларів), населення України повинно становити 55 млн жителів [9].

Багато десятиліть в Україні відсутній природний приріст населення, як і в більшості країн Європи. Єдиний шлях – це залучити працездатне населення із-за кордону в межах 2,6 млн нових людей кожного року завдяки активній міграційній політиці. Реалізацію програми, в першу чергу, потрібно починати з повернення 28 млн українців із закордонної діаспори і

вихідців з інших країн, що раніше входили до складу СРСР. Однак, такої програми до даного часу не існує та її реалізація є досить проблематичною, адже рівень доходів мігрантів за місцем проживання в 3-10 разів більший, ніж в Україні.

Процес повернення громадян в Україну має базуватися на їхньому фінансовому капіталі та інвестиціях, зв'язків з-за кордону і новітніх знаннях. Зміст діалогу з українськими мігрантами різних років на 90% складає про гроші та інвестиційні проекти і лише 10% про національний патріотизм [9].

Європейський союз пообіцяв Україні виділити на відновлення економіки понад 50 млрд євро, але знову залишається актуальним питання про недостатню кількість робочої сили продуктивного віку і низький рівень заощаджень населення країни, щоб створити значний споживчий ефект. Фінансових резервів протягом багатьох років в державному бюджеті не існує. Щорічно до 2027 року країна має сплачувати 15-20 млрд доларів на погашення боргів за попередньо отримані позики [9].

В підсумку, шлях відновлення України один – потрібно «наситити» Україну людьми, а потім вони «наситять» економіку інвестиційними коштами, а не навпаки.

### **Висновки**

Структурна деформація та галузевий дисбаланс у функціонуванні національної економіки протягом багатьох довоєнних років і в час військового стану об'єктивно потребують системного поглибленого пошуку. Їх зміст закладений в ефективних формах і напрямках інвестування суб'єктів господарювання різних форм власності з метою зростання обсягів їх фінансової капіталізації через комплексну модернізацію країни і побудову інклюзивного суспільства високого проєвропейського рівня.

### **Список літератури**

1. Бланк І.А. Інвестиційний менеджмент. Київ : МП «Ітем», 1995. 447 с.
2. Майорова Т.В. Інвестиційний процес і фінансово-кредитні важелі його активізації в Україні : монографія. Київ : КНЕУ, 2013. 332 с.
3. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analityka/> (дата звернення 11.10.2023).
4. Смагін В.Л., Ільченко В.Ю., Малахова Ю.А., Юркевич О.М. Мобілізаційна фінансова політика України в умовах військового стану. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науково-технічний збірник.* 2023. Вип. 2 (56). С. 110-120.
5. Шуляк О. Інвестия 2.0. Як залучити великі кошти у відбудову. *Економічна правда* : веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/08/16/703253/> (дата звернення 11.10.2023).
6. Гайдуцький А. Де взяти гроші для економіки України. *ZN.UA – Дзеркало тижня* : веб-сайт. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/mihranti-ta-diaspora-kljuchovi-investori-ukrajini-tak-rozshirte-jikhni-mozhливosti.html> (дата звернення 12.10.2023).
7. Настає вирішальний момент для майбутнього української економіки. *Razom We Stand* : веб-сайт. URL: [https://m.facebook.com/story.php?story\\_fbid=pfbid0KCdW7BPpRmjSjvu9P8n8yzANd5fuATchxbPCWXtbPos5sComiRj1xiGEYYV1nTmsl&id=100083012636668&sfnsn=mo](https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid0KCdW7BPpRmjSjvu9P8n8yzANd5fuATchxbPCWXtbPos5sComiRj1xiGEYYV1nTmsl&id=100083012636668&sfnsn=mo) (дата звернення 12.10.2023).
8. Вінокуров Я. У Лондоні починається конференція з відновлення України: що там буде? *Економічна правда* : веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/06/21/701388/> (дата звернення 12.10.2023).
9. Гайдуцький А. Розмова з українськими мігрантами – це на 90% про гроші та проекти і лише на 10% про патріотизм. *ZN.UA – Дзеркало тижня* : веб-сайт. URL: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/andrij-hajdutskij-rozмова-z-ukrajinskimi-mihrantami-tse-na-90-pro-hroshi-ta-proekti-i-lishe-na-10-pro-patriotizm.html> (дата звернення 12.10.2023).

# УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Володимир СМАГІН<sup>1</sup>, докт.екон.наук., проф., Катерина ПЛЮЩ<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** інновації, інноваційний процес, підприємство, управління, зовнішньоекономічна діяльність

## Вступ

Глобалізаційні тенденції у світовій економіці зумовили перехід до інноваційного процесу на міжнародний рівень, що поставило перед урядами багатьох країн проблему пошуку нових форм і методів управління та адаптації національного економічно-політичного середовища до сучасних вимог реалізації міжнародних економічних відносин. Таким чином, вирішення проблем активізації інноваційної діяльності вітчизняних підприємств - головна запорука здійснення успішних антикризових кроків в умовах нестабільного військового середовища.

## Мета роботи

Обґрунтування прагматичних позицій щодо управління інноваціями у міжнародних економічних відносинах під час війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління інноваціями в зовнішньоекономічній діяльності в умовах війни являє собою унікальний набір завдань і вимагає адаптивних стратегій. У таких ситуаціях підприємствам доводиться орієнтуватися не тільки в складнощах міжнародних ринків, але і в невизначеності, викликаних збройними конфліктами. Зовнішньоекономічна та інноваційна діяльність підприємства взаємодіють і впливають один на одного. Перша може служити стимулом для інновацій та допомагати підприємствам розвивати нові технології та виробничі методи. Разом з тим, інновації можуть робити підприємство більш конкурентоспроможним на міжнародному ринку та розширювати можливості для зовнішньоекономічної діяльності.

Інновації в зовнішньоекономічній діяльності включають в себе впровадження новаторських підходів, технологій та стратегій для оптимізації та покращення міжнародних економічних відносин підприємства. Ось деякі види інновацій в зовнішньоекономічній діяльності: електронна комерція та цифрові технології; аналітика та прогнозування; управління ланцюгами постачання; блокчейн та технології розподіленого реєстру; розвиток екологічно чистих торгових відносин; міжнародні стандарти та сертифікація; глобальні маркетплейси та платформи; розробка та захист інтелектуальної власності. Ці інновації дозволяють підприємствам ефективно працювати в умовах глобалізації та змін в міжнародному бізнес-середовищі [1].

Переважна частина продукції, успішно витримує міжнародну конкуренцію, вироблену на підприємствах, які застосовують сучасну техніку і технології, впроваджують нові управлінські та організаційні рішення [2]. В цілому в розвитку зовнішньоекономічних зв'язків підприємства, що створює інноваційну продукцію, можна виділити кілька послідовних етапів:

У зв'язку з цим існують декілька аспектів щодо ефективного управління інноваціями у зовнішньоекономічній діяльності в умовах війни:

1. Оцінка ризиків та планування на випадок непередбачених обставин, що включає:

ретельну оцінку ризиків, щоб зрозуміти потенційний вплив конфлікту на діяльність підприємства, зокрема збої в ланцюгу поставок, зміни в законодавстві та геополітичні ризики; розробку планів на випадок надзвичайних ситуацій, щоб розглянути різні сценарії, включаючи необхідність переміщення виробництва або пошуку постачальників в альтернативні місця, і знайдіть резервних постачальників.

2. Диверсифікація ринків збуту і постачальників, яка передбачає розширення присутності підприємства на ринку і бази постачальників, щоб зменшити залежність від

регіонів, безпосередньо порушених конфліктом. Це може включати вивчення нових ринків та встановлення партнерських відносин з постачальниками у більш безпечних регіонах.

3. Адаптація інноваційних стратегій, а саме надання пріоритету інноваціям, які підвищують стійкість підприємства та здатність працювати в нестабільному середовищі. Це може включати технології, що забезпечують віддалену роботу, системи моніторингу ланцюгів поставок та протоколи реагування на кризи.

4. Співпраця та створення мереж - участь у спільних зусиллях з іншими підприємствами, галузевими асоціаціями та урядовими установами для обміну інформацією, ресурсами та найкращими практиками для вирішення проблем, пов'язаних з умовами війни.

5. Дотримання вимог та нормативні міркування – необхідно слідкувати за змінами нормативних актів і законодавства, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю в регіонах, порушених конфліктом. Переконаватися, що діяльність підприємства відповідає як міжнародним, так і місцевим законам.

6. Управління людськими ресурсами, передбачає заходи щодо забезпечення благополуччя співробітників, особливо тих, хто працює в регіонах, безпосередньо порушених конфліктом. Це може включати плани евакуації, організацію віддаленої роботи та підтримку психічного здоров'я.

7. Технологічна стійкість має на меті інвестиції в технології, які підвищують здатність підприємства адаптуватися до швидко мінливих обставин і реагувати на них. Це може включати розширену аналітику для аналізу ринку в режимі реального часу, прогнозування на основі штучного інтелекту та заходи кібербезпеки.

8. Оптимізація ланцюга поставок, зокрема оцінка та удосконалення ланцюгів поставок для підвищення гнучкості і оперативності реагування, не забувати про впровадження таких технологій, як блокчейн, для підвищення прозорості та простежуваності.

9. Відносини з клієнтами та комунікація - підтримувати відкриту і прозору комунікацію з клієнтами щодо потенційних збоїв в роботі послуг або продуктів, регулярно повідомляти про будь-які зміни в термінах доставки або доступності.

10. Етичні міркування - дотримуватися етичних стандартів та корпоративної соціальної відповідальності, особливо в регіонах, які постраждали від конфліктів. Враховувати вплив діяльності підприємства на місцеві громади та забезпечувати відповідальну ділову практику.

11. Довгострокове планування сталого розвитку. Хоча необхідно вирішувати невідкладні завдання, важливо також враховувати довгострокову стійкість підприємства в контексті затяжного конфлікту. Це може включати вивчення альтернативних бізнес-моделей або ринків [3].

## **Висновки**

Інновації у зовнішньоекономічній діяльності в умовах війни вимагають динамічного та адаптивного підходу. Підприємства повинні бути готові швидко змінювати стратегії у відповідь на мінливі обставини, надаючи пріоритет безпеці та добробуту своїх працівників та партнерів [4]. Крім того, збереження довгострокової перспективи сталого розвитку та життєстійкості має вирішальне значення для сталого успіху підприємства.

## **Список літератури**

1. Белялов Т.Е. Інноваційний розвиток підприємництва в умовах війни та в післявоєнний період. In: *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації*. Київський національний університет технологій та дизайну, 2022.

2. Наукова та інноваційна діяльність. Державна служба статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

3. Бабак О. Р. Радіонова Н.Й. Вплив інноваційної діяльності на розвиток бізнесу в умовах війни. *Іноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості*. Київський національний університет технологій та дизайну, 2022.

4. Горященко Ю.; Пильгун А.; Швець А. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Молодий вчений*, 2021, 3 (91): 345-350.



# УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Лариса СНІЖКО<sup>1</sup>, канд.екон.наук, доц.

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** сервісний продукт, якість, управління якістю, сервісне підприємство, операційна діяльність

## Вступ

Одним із найважливіших аргументів у жорсткій конкурентній боротьбі за споживача є якість продукції. Це підтверджує той факт; що двома основними ключовими аргументами кожного рішення, яке приймає споживач при купівлі товарів (послуг) є їх ціна та якість. Отже, для досягнення підприємством стратегічних конкурентних переваг є орієнтація їх операційної діяльності, в першу чергу, на кінцевого споживача та його вимоги.

У сьогоднішніх умовах економічної глобалізації якість є міжнародною характеристикою. Адже щоб підприємство та країна могли ефективно конкурувати у світовій економіці, продукти (послуги) повинні відповідати міжнародним стандартам якості та ціновим очікуванням [1]. Низький рівень якості продукції (залежно від виду продукту) може приводити до втрати довіри споживачів, зниження ділової репутації організації, звуження частки ринку, претензіям, позовам, судовій відповідальності та ін. [2]. Продукція низької якості завдає шкоди не тільки рентабельності самої фірми, але й національному платіжному балансу. Отже, виробники будь-якої продукції несуть відповідальність перед споживачами за її якість. Таким чином, зосередження уваги на якості та її поліпшенні має бути частиною менеджменту кожної бізнес-організації незалежно від того, чим займається організація: виробництвом і продажем різноманітних товарів чи наданням різнопланових послуг [3].

## Мета роботи

Дослідження проблеми управління якістю як одного із основних засобів забезпечення конкурентоспроможності підприємств сервісної сфери.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Еволюція визначення поняття якості пов'язана із розвитком як технологій операційної діяльності, так і науки управління. На даний час існує безліч визначень і тлумачень якості, з яких можна визначити шість підходів до поняття якості [4]:

- 1) абстрактне розуміння якості : якість - це властива перевага, внутрішня властивість об'єкта, його не можна визначити чи виміряти, якість можна тільки усвідомити;
- 2) відповідність очікуванням покупців: якісний товар чи послуга повинні відповідати очікуванням покупців ("відповідність призначенню");
- 3) відповідність специфікаціям: якісний товар чи послуга, придбані покупцем, відповідають своїм технічним специфікаціям (вимогам, технічним умовам та ін.);
- 4) відсутність помилок: якість стосовно реалізованого товару чи послуги означає задоволення специфікацій, однак, відносно виробничого процесу перетворюється в питання скорочення втрат;
- 5) цінність за гроші: якість пов'язують із ціною, тобто "гарна" якість пропорційна чистій корисності, яку одержує покупець (модель корисності);
- 6) здатність продукту або послуги постійно відповідати або перевищувати потреби або очікування клієнтів [5]: послуга може називатися високоякісною, якщо кожен наступний досвід контакту з нею кращий за попередній. При цьому обов'язково потрібно мати перевищення очікувань. Якщо його немає, то продукція позиціонується споживачем як звичайна, пересічна, яка коштує своїх грошей, але не є якісною.

Крім того визначення якості може відрізнятися залежно від того, який суб'єкт визначає якість: замовник (клієнт) чи виробник. Виробник, як правило, зосереджується на вимогах до сервісного продукту та уникненнях дефектів. Тлумачення клієнтів щодо якості можуть бути

неоднозначними, невизначеними, змінними та суб'єктивними. Особливо це стосується сфери послуг, коли визначення якості суттєво залежить від клієнта і може відрізнятись залежно від його віку, статі, досвіду, рівня доходу, уподобань та ін.

Стосовно до окремих галузей (медицина, транспорт та ін.) якість продукції має певну специфіку, обумовлену споживчим призначенням продукції, характером сировини, матеріально-технічною базою і технологією, що використовуються.

У ДСТУ 9000 наведено таке тлумачення якості, яке складено на основі ISO 9000: «Якість продукції та послуг організації визначають здатністю задовольняти замовників, а також передбаченим і непередбаченим впливом на відповідні зацікавлені сторони. Якість продукції та послуг охоплює не тільки їхні передбачені функції та характеристики, але також їхні сприйманні цінність і користь для замовника» [6, с.2]. Слід зазначити, що в контексті сімейства стандартів ISO 9000 будь-яке посилання на продукцію також включає і послуги.

Отже, на сучасному рівні розвитку теорії управління «якість» доцільно розглядати як комплексне поняття, що включає в себе якість кінцевого сервісного продукту, якість операційних процесів, якість управління, якість постачань і робіт, якість життя і діяльності працівників та суспільства в цілому. Якість співвідноситься з уявленням про ступінь, в якій сервісні продукти задовольняють очікування та вимоги споживача.

Для формування відмінної якості сервісних продуктів в операційній діяльності підприємства потрібні «щира зацікавленість у вирішенні цієї проблеми вищого керівництва компанії» [7]. З метою довгострокового виживання усі успішні сервісні компанії в світі (від великих до малих) в самих різних сферах бізнесу займаються питаннями менеджменту якості (quality management).

Менеджмент якості – це комплексна, скоординована і взаємопов'язана діяльність з управління, яка знаходиться у веденні вищого керівництва і впливає на всі аспекти роботи компанії для забезпечення надійної і безперебійної роботи організації в напрямі постійного поліпшення якості продукції та всіх основних, допоміжних та управлінських процесів.

Менеджмент якості - швидше концепція управління сервісною організацією, яка стосується діяльності всіх категорій співробітників організації. Менеджмент якості слід застосовувати в будь-якій організації, яка спеціалізується на різного виду обслуговуванні своїх клієнтів. Концепція менеджменту якості, що зв'язує в єдину систему всі види діяльності підприємства, необхідна для того, щоб споживач був максимально задоволений отриманими сервісними продуктами та обслуговуванням, і щоб це задоволення зростало і гарантувало зміцнення конкурентних позицій організації.

Крім того менеджмент якості - це процес, який зосереджений не тільки на якості сервісної продукції, але також на засобах його досягнення. Під поняттям «об'єкт» менеджмент якості розглядає продукцію, процеси, систему управління і організацію в цілому.

Процес управління якістю щодо об'єкту на сервісному підприємстві включає в себе чотири основні складові: планування якості (quality planning); забезпечення якості (quality assurance); контроль якості (quality control); підвищення якості (quality improvement).

Планування якості - це дії, що передбачають визначення необхідних характеристик об'єкта, встановлення цілей в області якості та визначення процесів і ресурсів, потрібних для їх досягнення.

Забезпечення якості – сукупність дій, необхідних для створення впевненості в тому, що послуга буде задовольняти вимогам щодо якості. У контексті забезпечення якості часто використовується поняття якість у джерела (quality at the source). Його суть полягає в тому, що кожний учасник операційного процесу несе відповідальність за забезпечення відповідності наданої послуги встановленим вимогам. Забезпечення якості побудоване на наступних основних принципах: 1) якість, безпека та ефективність повинні бути закладені при проектуванні продукту; 2) якість не повинна бути перевірена або випробувана лише в готовому сервісному продукті; 3) кожен крок виробництва повинен бути таким, щоб максимізувати ймовірність того, що готовий сервісний продукт буде відповідати всім специфікаціям; 4) у ході перевірок працівники можуть допускати помилок (людський фактор);

5) важливо знайти мінімальну кількість стадій перевірки операційного процесу.

Ключовим елементом для досягнення цілей щодо забезпечення якості є контроль якості - це діяльність з оцінки відповідності об'єкта контролю встановленим вимогам, а саме: вимірювання, спостереження, моніторинг, перевірку і т.д. та порівняння їх із заданими.

Покращення якості полягає в реалізації дій, за рахунок яких можна підвищити можливості організації щодо дотримання вимог, що пред'являються до об'єкту: підвищення характеристик сервісного продукту, якості надання послуги та ін.

Слід зазначити, що менеджмент якості базується на таких принципах управління якістю [6,с.3-7]: 1) орієнтація на замовника - основну увагу в управлінні якістю приділяють задоволенню вимог замовника та прагненню до перевершення його очікувань; 2) лідерство - керівники на всіх рівнях установлюють єдність призначеності та напрямків розвитку і створюють умови для задіяння персоналу до досягнення цілей організації у сфері якості; 3) задіяність персоналу - компетентний, правомочний та задіяний персонал на всіх рівнях в організації - суттєво важливий для покращення спроможності організації створювати цінність; 4) процесний підхід - узгоджені та передбачувані результати досягають більш результативно та ефективно, якщо діяльність розуміють та нею керують як взаємопов'язаними процесами, які функціонують як цілісна система; 5) поліпшення - успішні організації постійно зорієнтовані на поліпшення; 6) прийняття рішень на підставі фактичних даних - рішення, базовані на аналізованні й оцінюванні даних та інформації, з більшою ймовірністю уможливають бажані результати; 7) керування взаємовідносинами-для досягнення сталого успіху організації керують своїми взаємовідносинами з відповідними зацікавленими сторонами, наприклад, з постачальниками.

Отже, як такий, менеджмент якості містить і філософію, і теорію, і практичні методи.

У сучасних умовах з метою впровадження та (або) удосконалення менеджменту якості українськими підприємствами доцільно використовувати комплекс сучасних методик, проте необхідним є їх коригування з урахуванням державної політики та національних стандартів з питань якості. Запровадити систему управління якістю — стратегічне рішення, яке може допомогти поліпшити її загальну дієвість та забезпечити міцну основу для забезпечення конкурентоспроможності сервісного підприємства [6].

### **Висновки**

У даний час відбувається формування нових концепцій і методів з управління якістю. Та й саме поняття «якість» стає все більш і більш багатогранним. Українським сервісним підприємствам варто скористатися досвідом світового менеджменту для вирішення проблеми формування якості продукції в їх операційній діяльності.

### **Список літератури**

1. "The concept of state policy in the field of product quality management (goods, works, services) ", Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 17, 2002. No 447-p. (in Ukrainian). [Online]. Available: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/447-2002-p>.
2. Law of Ukraine "On Protection of Consumer Rights"(in Ukrainian). [Online]. Available: <http://www.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.
3. L.L. Snizhko, "Formation of product quality in the operational activities of the enterprise," in *Trends in the development of the theory and practice of organization management*, O.M. Lozhachevska, Ed. Kyiv, Ukraine: FOP Maslakov (in Ukrainian), 2018. pp. 83-104.
4. Shapoval M. «Quality management», 3rd ed. Kyiv, Ukraine: Znannia (in Ukrainian), 2007.
5. W. Stevenson, *Operations Management*, 14th Ed. New York, NY, USA: McGraw-Hill Education, 2020, p.928.
6. DSTU ISO 9000:2015 (ISO 9000:2005, IDT), *Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms* (in Ukrainian). [Online]. Available: <http://www.uaq.org.ua/>.
7. R.B. Chase, N.J. Aquilano, and F.R. Jacobs, *Operations Management for Competitive Advantage*. New York, NY, USA: McGraw-Hill Irwin, 2001. 763 p.

# КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВА СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ангеліна СПІЦИНА<sup>1</sup>, канд. пед. наук, доц., Богдан ГАЛИЦЬКИЙ<sup>1</sup>, аспірант

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** конкурентний потенціал, конкурентні переваги, складові конкурентного потенціалу

**Вступ.** Успіх у досягненні високого рівня конкурентоспроможності реальний за умов ефективно побудованої системи управління підприємством, а саме управління його конкурентним потенціалом.

У ринкових умовах поняття «конкурентний потенціал» набуває великої актуальності як одна з основоположних характеристик стійкості підприємства та його розвитку в перспективі.

**Мета роботи.** Висвітлення сутності основних складових конкурентного потенціалу підприємства, визначення внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на конкурентний потенціал підприємства, а також розробка концептуальної схеми процесу управління конкурентним потенціалом

## Виклад основного матеріалу дослідження

Успіх функціонування підприємства на ринку та перспективи його подальшого функціонування залежать від значного спектра чинників і визначаються його потенціалом. При цьому потенціал відображає можливості підприємства у різних сферах функціонування, які можуть бути реалізованими або ж нереалізованими [1].

Великого значення набуває «потенціал», де основним фактором є саме конкурентний, який перетворюються в один з вирішальних чинників розвитку бізнесу. Відмічено, що потенціал підприємства визначається у складі інструментарію дослідження розвитку економічних систем без врахування його змістового навантаження. Тобто потенціал підприємства може бути визначений як один з способів розвитку економіки та активізації економічної системи, що сприяє формуванню конкурентних позицій. Це означає, що потенціал містить приховану силу, приховані здатності та можливості, які будуть проявлені за певних умов[2].

Існування та діяльність підприємства в умовах конкурентного середовища потребує аналізу конкурентного потенціалу підприємства. Необхідно зазначити, що конкурентний потенціал є відносно новою і перспективною економічною категорією, та все ж єдиного тлумачення поняття в сучасній літературі немає, але теоретична основа для потенціалу щодо суміжних понять («економічний потенціал», «ринковий потенціал», «виробничий потенціал», «маркетинговий потенціал», «стратегічний потенціал» та ін.) закладена давно й актуальність цього питання має тенденцію до зростання.

Автор І. Бабій вважає, що конкурентний потенціал підприємства з точки зору економічного управління є систематизованим комплексом економічних ресурсів та потенційних можливостей підприємства відповідно до конкурентного середовища його функціонування, які у взаємодії та за раціонального використання шляхом узгодження, об'єднання, координації та регулювання всіх економічних процесів, що відбуваються на підприємстві, формуватимуть такі конкурентні переваги, що забезпечуватимуть підприємству стійке функціонування в довгостроковому періоді, високий конкурентний статус та підвищення цінності на ринку загалом [2].

Щоб сьогодні успішно діяти на ринку, організаціям мало володіти матеріально-фінансовими ресурсами. На перший план виходять внутрішні можливості суб'єкта організації. Фірми обертають свої погляди не на вивчення конкурентів, клієнтів, посередників, постачальників або оточуюче середовище, а на самих себе, свої внутрішні можливості, які унікальні і властиві тільки даній фірмі. Це й визначає наявність потенціалу підприємства [3]. Позиції науковців до трактування поняття «конкурентний потенціал підприємства» подано в табл. 1.

Таблиця 1 - Визначення терміну у наукових джерелах «конкурентний потенціал»

Автор	Визначення
Н. Беляєва	систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища, який забезпечує отримання переваг в умовах мінливого зовнішнього середовища і обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених цілей і при раціональному використанні забезпечує високий статус
Ю. Лаврова	система взаємодії ресурсів, можливостей та здатностей господарської структури, використання якої створює конкурентні переваги і забезпечує стійку конкурентну позицію на ринку
Н. Якименко-Терещенко	здатність підприємства та його системи менеджменту своєчасно та повно формувати збалансований комплекс конкурентних переваг по забезпеченню сталого стратегічного розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та здатності адаптації до швидкозмінних умов функціонування на ринку
І. Бабій	система можливостей, компетенцій і ресурсів під впливом яких в динаміці формується сукупність внутрішніх конкурентних переваг, які включають дві складові: адаптивність та інноваційність, і які постійно перебувають під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів та формують рівень конкурентоспроможності організації
Т. Харчук	системна сукупність економічних ресурсів, компетенцій та можливостей, які вже використовуються або можуть використовуватися як в поточній економічній діяльності, так і в довгостроковій перспективі для забезпечення життєздатності та підвищення цінності підприємства згідно зі встановленими цілями та умовами конкурентного середовища

Підсумовуючи наведене поняття у табл. 1, можемо стверджувати, що термін розглядається різносторонньо: як система можливостей, ресурсів; як здатність формувати конкурентні переваги; як сукупність економічних ресурсів та можливостей. Під поняттям конкурентний потенціал розуміємо поєднання економічних ресурсів, можливостей, менеджменту, для забезпечення конкурентоспроможності, та життєздатності підприємства.

Конкурентний потенціал підприємства об'єднує одночасно три рівні зв'язків і відносин:

1) конкурентний потенціал відображає минуле, а саме сукупність характерних для даної системи властивостей, накопичених в процесі її становлення і таких, що забезпечують функціонування системи та її подальший розвиток. Фактично, на даному рівні, конкурентний потенціал набуває значення «ресурс»;

2) конкурентний потенціал частково співпадає з поняттям «резерв», оскільки характеризує рівень наявних та потенційних можливостей, а також розмежування між реалізованими і нереалізованими потенційними ресурсами;

3) конкурентний потенціал орієнтований на майбутній розвиток підприємства, оскільки існує як єдине ціле стійкого і змінного станів діяльності господарюючого суб'єкта[4].

Конкурентний потенціал притаманний без винятку всім підприємствам, не дивлячись на їх розміри та форми власності, його розвиток дає можливість утверджувати свої позиції на ринку, це важливий елемент економічного потенціалу підприємства, який згуртовує та трансформує всі складові елементи разом і перетворює їх у вигоду та плюси.

На думку І. Бабій у структурі конкурентного потенціалу доречно сформувати шість основних елементних складових, за допомогою яких підприємство матиме змогу посилити свої конкурентні позиції та забезпечити собі високий конкурентний статус у довгостроковій перспективі: виробничий; управлінський; маркетинговий; інноваційний; ресурсний (охоплює фінансовий, інформаційний та трудовий (кадровий) потенціали); інтелектуальний (творчий) потенціал, що набуває особливого значення в сучасних умовах розвитку економіки [1].

Будучи єдністю стійкого і змінного станів, конкурентний потенціал містить елементи майбутнього розвитку підприємства. Кожне підприємство володіє певним потенціалом і намагається якнайефективніше його реалізувати. Враховуючи реалії сучасного ринку, зокрема жорстку конкуренцію, для досягнення поставлених цілей необхідна чітка стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для забезпечення процесу управління необхідно дотримання таких умов:

- керуюча і керована системи пов'язуються причинно-наслідковими залежностями;
- підсистемі повинна бути задана мета управління;
- керуюча підсистема повинна бути здатна сприймати інформацію про стан об'єкта управління, результати його діяльності, збурення навколишнього середовища, своєчасно виробляти керуючі впливи і передавати їх об'єкту управління;
- об'єкт управління повинен бути здатним сприймати управляючі дії і виконувати дії, що відповідають їх змісту [1].

Поняття «конкурентний потенціал підприємства» належить до найбільш складних економічних категорій. Найчастіше під цим терміном розуміють сукупність наявних та невикористаних можливостей підприємства, корпорації, галузі [2].

Конкурентний потенціал містить у собі не тільки організаційний потенціал, а й досить велику сукупність складових (стратегічний ресурс, потенціал підприємства та ін.), які дають можливість підприємству розвиватися в стратегічному аспекті.

Конкурентний потенціал визначається сукупністю параметрів, що визначають можливість і здатність корпорації (системи) ефективно функціонувати на ринку в перспективі (мати високий рівень рентабельності, утримувати або збільшувати частку на ринку) та мати сукупність конкурентних переваг серед інших учасників ринку. Таким чином, конкурентний потенціал показує можливість зберігати або збільшувати свою конкурентоспроможність у довгостроковому періоді [3].

Необхідно зазначити, що важливим завданням забезпечення конкурентоспроможності є виявлення, систематизація та аналіз усіх елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу.

До складу конкурентного потенціалу входять наявні природні, матеріальні, трудові, фінансові і нематеріальні ресурси та можливості підприємств, що дають змогу їм одержувати конкурентні переваги, порівняно із іншими учасниками ринку.

Інакше кажучи, конкурентний потенціал можна представити як конкурентні можливості підприємства внутрішнього і зовнішнього характерів, які дозволяють суб'єкту господарювання підтримувати ефективну конкурентну боротьбу на ринку завдяки створенню конкурентних переваг, що передбачають використання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Для того, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємства, необхідно також ефективно здійснювати управління конкурентним потенціалом такого підприємства.

Класифікацію властивостей системи управління конкурентним потенціалом підприємства можна згрупувати за такими ознаками:

- властивості, які характеризують конкурентний потенціал підприємства і взаємозв'язок його із зовнішнім середовищем;
- властивості, які характеризують методологію функціонування і розвитку потенціалу підприємства [2].

Конкурентний потенціал відповідає на макроекономічні зміни, розвивається відносно цього впливу, але при цьому зберігає якісну визначеність і пристосованість функціонування.

Основною метою управління конкурентним потенціалом сьогодні є максимізація використання останнього, що можливе лише в умовах стабільного зовнішнього середовища.

Для постановки і вирішення задач оптимізації управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання та розвиток конкурентного потенціалу, потрібно враховувати такі основні принципи: орієнтація на основні цілі виробничо-господарського та соціально-

економічного розвитку підприємства; чітке формулювання критерію оптимальності; оптимальне функціонування кожного з локальних потенціалів, які входять до складу конкурентного потенціалу; врахування динамічності системних показників та обмеженості ресурсів; саморегулювання та саморозвиток, відповідно до динаміки внутрішнього середовища; можливість і доцільність оцінювання конкурентного потенціалу за допомогою економіко-математичних методів [3]

Проведене дослідження дозволило виділити основні риси конкурентного потенціалу, які зображено на рис. 1

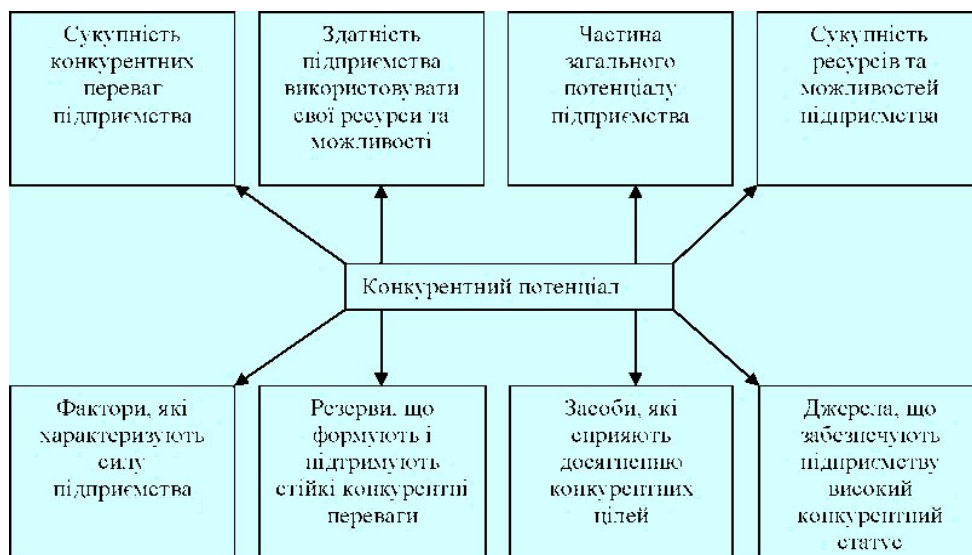


Рисунок 1 - Основні риси конкурентного потенціалу підприємства

Створення потенціалу підприємства визначається як процес формування низки можливостей, а також знаходження різних варіантів їх реалізації з метою гарантування раціонального відтворення та ефективного зростання конкурентних позицій підприємства. Системний характер потенціалу підприємства передбачає складність його формування, тому, виходячи з цього, необхідно приділяти достатньо уваги саме процесам розробки та формування складових потенціалу.

Усі фактори щодо формування та розвитку потенціалу можна класифікувати на зовнішні і внутрішні:

— зовнішні фактори виникають і діють поза підприємством, незалежно від дії самого підприємства. До них належать економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил і т. ін., також важливим фактором виступають ринкові умови на вході і виході із системи;

— внутрішні фактори виникають всередині підприємства і повністю залежать від механізмів його діяльності. Внутрішні фактори — це стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в межах підприємства цінності та культура [3].

Конкурентний потенціал підприємства — це поліструктурна система, а будь-яка система функціонує у відповідному середовищі, яке істотно впливає на нього. Саме тому вплив на систему потрібно розглядати і досліджувати з двох поглядів: зовнішнього середовища, тобто з боку макро- і мікрооточення, у якому діє підприємство; внутрішнього середовища самого підприємства, що складається з ряду ланок і сфер діяльності (ресурсів) [2].

Згідно з моделлю, запропонованої Афанасьєвою М.В [1], конкурентний потенціал формується на основі наступних складових: маркетинговий потенціал; ринковий потенціал; інноваційний потенціал; творчий потенціал та ресурсний потенціал.

Перераховані вище складові конкурентного потенціалу взаємопов'язані між собою, а питомий вплив кожної з них на результуючий конкурентний потенціал буде різним у залежності від особливостей ринку, на якому функціонує підприємство і від принципу господарської діяльності останнього.

Проаналізувавши вищенаведену модель конкурентного потенціалу, очевидно, що для цільового впливу на конкурентний потенціал підприємства, а саме підвищення його рівня необхідно розглядати структуру даної складної характеристики як неподільне ціле, так як саме при такому підході можливо виробити комплекс заходів, вплив якого на складові елементи конкурентного потенціалу спровокує ефект синергії, що забезпечує найбільш ефектний результат такого впливу

Досліджуючи конкурентний потенціал підприємства, можна зробити наступні висновки:

- наявність конкуренції є необхідною умовою формування, реалізації і розвитку конкурентного потенціалу підприємства;

- конкурентний потенціал підприємства знаходиться під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

- конкурентні переваги, конкурентний потенціал і конкурентостійкість підприємства мають взаємозв'язки і знаходяться в причинно-наслідкових відносинах;

- у процесі розвитку теоретичного базису конкурентного потенціалу відбулася трансформація його розуміння від сукупності ресурсів і можливостей підприємства до ключових компетенцій, що забезпечуються множиною конкурентних переваг у стратегічно важливих сферах діяльності підприємства;

- для перетворення конкурентного потенціалу підприємства в дієвий чинник конкуренції, окрім ресурсної складової, необхідна обов'язкова наявність певних управлінських інструментів;

- конкурентний потенціал підприємства можна виявити лише за умови його порівняння з аналогічними потенціалами підприємств, що конкурують з ним у межах певного сегменту споживчого ринку [3].

**Висновки.** Отже, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства можна тільки за рахунок розвитку його конкурентного потенціалу. Для цього необхідна наявність можливостей і здібностей ефективного функціонування кожної складової конкурентного потенціалу суб'єкта господарювання.

### Список літератури

1. Афанасьєва М.В. Концептуальна модель конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі. Розвиток національної економіки: теорія і практика: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Івано-Франківськ, 3–4 квітня 2015 р.; ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»). Тернопіль: Крок, 2015. Ч. 2. С. 19–20.

2. Бабій І. В. Теоретичні аспекти розвитку конкурентного потенціалу кластерів в Україні / І. В. Бабій // Вісник Хмельницького національного університету. Випуск №2. Том 2, 2017р. С. 130-135. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/5537/1/10.pdf> (дата звернення 15.09.2023 р.)

3. Гросул В. А., Афанасьєва М. В., Янчев А. В. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі: монографія. Харків: ХДУХТ, 2016. 244 с.

4. Стахова М. В, Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 16. С. 468–473. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/95.pdf> (дата звернення: 05.09.2023 р.)



# ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Ангеліна СПІЦИНА<sup>1</sup>, канд.педаг.наук, доц., Інна ГОЛОВА<sup>1</sup>, аспірантка

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** об'єкт інтелектуальної власності, інноваційний розвиток, науково-технічна діяльність

**Вступ.** В умовах сучасних важливих трансформацій у вітчизняній економіці та обрання проєвропейського вектору її розвитку зростає вагомість і необхідність формування інтелектуальної власності підприємств, що є однією з запорук їхнього ефективного і конкурентоспроможного функціонування. Сучасне суспільство неможливо уявити без активного використання результатів інтелектуальної діяльності людини, що становлять інтелектуальну власність, інтелектуальний капітал та інтелектуально-інформаційні технології. Інтелектуальна власність у якісно новому постіндустріальному суспільстві стає визначальним джерелом економічного зростання та фактором примноження національного багатства, тому аналіз основних теоретичних підходів щодо суті й змісту категорії “інтелектуальна власність” є актуальним у сучасних умовах.

**Метою роботи** є обґрунтування аспектів розроблення організаційного механізму управління об'єктами інтелектуальної власності для аналізу ефективності економічного стимулювання інноваційного розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній економіці, що ґрунтується на інформації та знаннях, інтелектуальна власність стає важливим ресурсом підприємства, необхідною складовою його інноваційного розвитку та забезпечення конкурентних переваг. Якщо в індустріальну епоху володіння матеріальними активами дозволяло підприємству бути успішним на ринку, то більшість сучасних підприємств-лідерів мають у своєму активі нові технології, знання, торгові марки. На цих підприємствах вартість матеріальних активів складає незначну частину (близько 30%) від їх загальної ринкової вартості. В умовах жорсткої конкуренції для вітчизняних підприємств упровадження нових наукомістких технологій виробництва, створення нових продуктів є необхідною передумовою для забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку. Володіння виключними правами на унікальні розробки дає можливість обмежити коло конкурентів та забезпечувати лідерські позиції у завойованому сегменті ринку. Тому управління інтелектуальною власністю стає сьогодні важливою складовою процесу управління на підприємствах.

Аналіз існуючих досліджень свідчить про значну увагу, яку приділяють проблемі управління інтелектуальною власністю підприємства вітчизняні та зарубіжні науковці.

Вирішенням питань, що стосуються управління інтелектуальною власністю, займалось багато вчених, серед яких необхідно назвати таких науковців, як: О. Бутнік-Сіверський, І. Борисенко, М. Вачевський, Т. Гусаковська, М. Дудкіна, П. Цибульов, В. Чеботарьов, та ін., але управління інтелектуальною власністю потребує свого подальшого дослідження з метою виявлення нових підходів, застосування яких має підвищувати ефективність функціонування підприємств, забезпечувати їм додаткову вартість та конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Використання інтелектуальної власності необхідне для всіх галузей господарства, так як сучасні умови життя кожного дня диктують нові вимоги і потреби пересічних споживачів. Виробники повсякчас пропонують нам все сучасніші та якісніші технології, щоб зробити продукт легшим, доступнішим, зручнішим, модерновішим. І в цьому ракурсі лише надзусилля розумової діяльності представників інтелектуальної еліти можуть стати найзатребуванішим товаром для виробництва і, як наслідок, для економіки цілої держави.

Саме тому однієї із основних задач держави є впровадження дієвого механізму залучення

інтелектуальних надбань хоча б до пріоритетних галузей економіки та якісний ї захист [1].

В умовах сьогодення інтелект, знання і творчий потенціал людини мають стати визначальними факторами розвитку українського суспільства. Найбільшою цінністю сучасного цивілізованого світу є людина, її права та свободи. Конституцією України громадянам гарантується свобода літературної, художньої, наукової і технічної творчості, захист права інтелектуальної власності, моральних і матеріальних інтересів, що виникають у зв'язку із різними видами інтелектуальної діяльності. Кожний громадянин має право на результати своєї інтелектуальної, творчої діяльності; ніхто не може використовувати або поширювати їх без його згоди, за винятками, встановленими законом (ст.ст. 41, 54) [4].

Сучасна економічна теорія ґрунтується на таких методологічних принципах розвитку економіки: головним чинником економічної динаміки є наукові розробки й інновації; особливу роль в економічному розвитку грають знання. Знання сьогодні стають самостійним чинником виробництва, рівень залучення якого залежить від якісного рівня робочої сили та рівня розвитку й використання інформаційних технологій.

Інтелектуальна власність – це комплекс прав на результати розумової діяльності людини в науковій, художній, виробничій та інших сферах, які є об'єктом цивільно-правових відносин у частині права кожного володіти, користуватися й розпоряджатися результатами власної інтелектуальної, творчої діяльності [2].

З позиції економічного підходу “інтелектуальна власність” є втіленням так званих “нематеріальних активів” (intangible assets), тобто тієї частини капіталу підприємства, яка необхідна для створення його доходу й вимагає витрат на своє створення і/або вміст, але не виражена в жодних матеріальних об'єктах, крім правовстановлюючих документів.

Економічний потенціал будь-якої країни завжди залежить від рівня розвитку науки та інновацій. Розробка інноваційних рішень та їх відповідне впровадження в діючі бізнес-моделі суб'єктів господарювання дозволяє не тільки знизити «вхідний бар'єр» на споживчі ринки, а й запропонувати нові інвестиційні продукти з більш високою прибутковістю, а також значно підвищити якість продукції, що виробляється та реалізується. При цьому впровадження локальних (на рівні бізнес-процесів) інноваційних рішень розширює можливості переходу суб'єктів господарювання на якісно новий рівень, трансформуючи їх традиційні бізнес-моделі в інноваційні [3].

В результаті широкого використання інновацій у виробничій сфері та високого рівня невизначеності окреслилась необхідність розробки стратегії інноваційного розвитку як сукупності методів і дій, які спрямовані на досягнення цілей шляхом раціонального використання ресурсів підприємства. Успішна реалізація такої стратегії в значній мірі залежить від інтенсивності та динамічності інноваційної діяльності господарюючої системи, в якій ключова роль відводиться інтелектуальному потенціалу як одній із важливих підсистем. Процес розробки стратегії інноваційного розвитку передбачає окреслення напрямів, які мають підсилити інтелектуальну складову та забезпечити покращення кількісних і якісних характеристик діяльності підприємства, що змушує менеджерів здійснювати оцінку факторів впливу на успіх інноваційного розвитку та критеріїв раціонального вибору одного з альтернативних напрямів інноваційного розвитку.

Вибір напрямів починається з визначення цілей і завдань інноваційного розвитку у відповідності до місії підприємства, з аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, пошуку ресурсів для здійснення інноваційної діяльності та ефективного їх розподілу, продовжується відпрацюванням альтернативних напрямів діяльності, їх оцінкою і закінчується вибором оптимального. Незалежно від обраного напрямку при формулюванні і реалізації стратегії інноваційного розвитку пріоритетним залишається розвиток інтелектуального потенціалу, який є фундаментом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства [3].

Умови, що визначають вибір напрямів інноваційного розвитку підприємства подано в табл. 1.

Нове покоління керівників бізнесу, що нині приходить до влади, розцінює інтелектуальну власність як новий базовий складник успішного підприємництва.

Таблиця 1- Умови вибору напрямів інноваційного розвитку підприємства

Фактори впливу	Критерії раціонального вибору
Відповідність цілей інноваційного розвитку організації вимогам зовнішнього середовища	Інноваційна ідея
Узгодження ресурсних потреб та інноваційних можливостей організації	Наявна організаційна структура, необхідна технологія чи механізм впровадження ідеї. Функціональна та ресурсна ефективність існуючого інноваційного розвитку організації як системи
Узгодження стратегії і тактики розподілу інтелектуальних ресурсів впродовж конкретної фази життєвого циклу організації	Реалізація окреслених інноваційних ідей в процесі поточної діяльності організації. План дій з урахуванням виду діяльності, часу та конкретних виконавців
Налагодження ефективних комунікацій між підрозділами організації	Закономірності ієрархічної побудови причинно-наслідкових взаємозв'язків між підрозділами та формування ефективної системи міжособистісних відносин персоналу
Оперативне регулювання і координація діяльності підрозділів	Узгодженість організаційних дій та формування системи контролю за їх виконанням
Узгодження кадрової політики підрозділів, системи навчання та перепідготовки персоналу	Функціональні обов'язки персоналу у вигляді посадових інструкцій, вимог до рівня професійної придатності щодо здійснення інноваційної діяльності, а також періодичність і умови проведення професійного навчання та переатестації
Визначення цілей і завдань організації у відповідності з інтересами персоналу	Відпрацьовані критерії оцінювання інтелектуального потенціалу персоналу та індивідуальний підхід при виборі і впровадженні мотиваційних методик

Збільшення портфелю інтелектуальної власності сприяє зростанню інвестиційної привабливості підприємства. Це збільшення може здійснюватися шляхом залучення працівників з високим творчим потенціалом; накопичення об'єктів права інтелектуальної власності, використання в технології виробництва невідокремлюваних від неї результатів інтелектуальної діяльності [1].

Стратегії механізму управління інтелектуальною власністю повинні бути різними для виробництв, які динамічно розвиваються, що потребують стабілізації їхнього бізнесу та підприємств, що перебувають у критичному стані.

Без грамотної організації управління інтелектуальною власністю підприємство не здатне ефективно оновлювати свою техніку і технологію, не може успішно розвиватися, і не стане конкурентоспроможним.

Як результат інтелектуальної діяльності Цибульов П.М., Чеботарьов В.П., Зінов В.Г., Суїні Ю. визначають управління інтелектуальною власністю як «діяльність, спрямовану на отримання кінцевого результату – прибутку або іншої користі внаслідок створення та використання об'єкту права інтелектуальної власності у всіх галузях економіки» [6]. Павленко Т.В. також розглядає управління інтелектуальною власністю з позиції результативного підходу, проте акцентує увагу не тільки на отриманні кінцевого результату, а на «максимізацію прибутку, створення тимчасового монопольного становища на ринку або збільшення ринкової вартості компанії за рахунок використання об'єктів права інтелектуальної власності у своїй господарській діяльності для задоволення потреб споживачів краще ніж конкуренти» [5].

Інноваційний підхід полягає в активізації інноваційної діяльності за рахунок використання об'єктів інтелектуальної власності, які в результаті їх реалізації та комерціалізації дозволять забезпечити конкурентні переваги та випереджаючі варіанти розвитку в ринкових умовах.

Процес управління інтелектуальною власністю потребує вимірювання його

ефективності на основі розроблення відповідних критеріїв. Для цього ще до початку запровадження процедури управління інтелектуальною власністю необхідно встановити деякі відправні точки, а саме:

- витрати на підтримання портфелю інтелектуальної власності та заздалегідь пов'язаних із нею юридичних прав;
- результати інвентаризації прав на об'єкти права інтелектуальної власності на підприємстві;
- оцінки рівня знань з питань інтелектуальної власності в менеджерів;
- розуміння персоналом ролі інтелектуальної власності в створенні конкурентоспроможних товарів і послуг;
- інформація про склад портфелю інтелектуальної власності в конкурентів або про ті об'єкти права інтелектуальної власності, завдяки яким отримують доходи.

Ведення управління інтелектуальною власністю на підприємстві сприяє вдосконаленню всього процесу управління підприємством, що призводить до отримання максимальних прибутків при мінімальних витратах [1].

Існують основні способи введення об'єктів права інтелектуальної власності в господарський обіг: безпосередньо через передачу (продаж) прав на об'єкти інтелектуальної власності як інноваційних продуктів; опосередковано шляхом продажу інноваційної продукції, у виробництві якої використано об'єкти інтелектуальної власності (рис. 1).

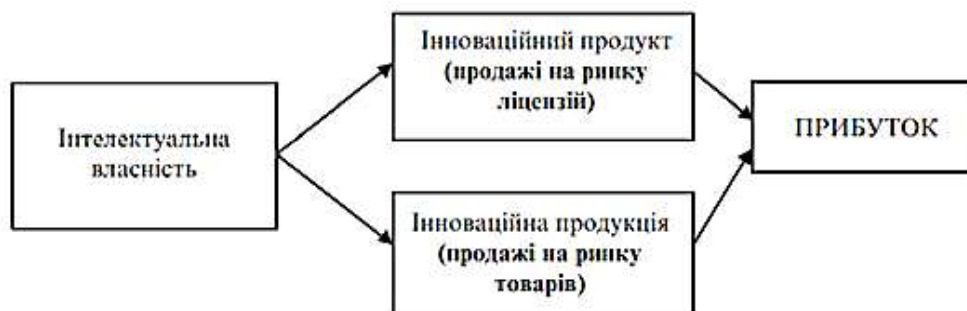


Рисунок 1 - Способи введення об'єктів інтелектуальної власності в господарський обіг

Головним завданням реалізації механізму управління інтелектуальною власністю є забезпечення ефективного формування, використання і розповсюдження об'єктів інтелектуальної власності з метою створення конкурентних переваг та підвищення капіталізації вітчизняних підприємств, що є своєчасним та актуальним, оскільки:

- збільшення ринкової капіталізації підприємства викликає у інвесторів додатковий інтерес, тим самим сприяє надходженню фінансових ресурсів, формуванню позитивного іміджу підприємства;
- зростання вартості підприємства (капіталізації) підвищує добробут акціонерів за рахунок приросту курсової вартості акцій;
- підвищення капіталізації дає можливість виходу підприємств на міжнародний фондовий ринок.

Ефективне управління інтелектуальною власністю підприємства є одним із ключових інструментів для досягнення успіху в конкурентній боротьбі, а формування та реалізація дієвого механізму управління інтелектуальною власністю з урахуванням умов економіки знань дозволить підприємству не тільки поліпшити якість управління інтелектуальною власністю, але й стати активним учасником ринкових відносин, забезпечуючи при цьому, конкурентні переваги та збільшуючи його прибутки. Необхідно зазначити, що важливим кроком у формуванні та реалізації механізму інтелектуальної власності є визначення пріоритетних напрямків діяльності підприємства стосовно створення, придбання та розповсюдження об'єктів інтелектуальної власності [1].

Управління інтелектуальною власністю, взяте на озброєння окремим підприємством,

обов'язково має передбачати правила поведінки стосовно відносин із порушниками прав та план витрат на розв'язання спорів щодо прав інтелектуальної власності шляхом переговорів, позову до порушника прав або використання альтернативних процедур урегулювання спорів.

Відсутність дієвих заходів по збереженню наукового потенціалу, його розвитку та ефективному використанню, завдає значної шкоди національним інтересам України, стає реальною загрозою її національній безпеці. Для вирішення проблем, що існують на ринку інтелектуальної власності, необхідно приділення більшої уваги з боку держави створенню сприятливого інвестиційного клімату для проведення наукових досліджень та інноваційної діяльності. Слід відзначити, що визначна роль у формуванні розвинутого ринку інтелектуальної власності належить не лише державі, а насамперед тим, хто створює і використовує інтелектуальний продукт, тобто самим підприємствам – суб'єктам господарської діяльності. Тому ще однією необхідною умовою для розвитку ринку інтелектуальної власності є впровадження відповідної системи управління інтелектуальними ресурсами на підприємстві [5].

Як свідчить світовий досвід, ефективний соціально-економічний розвиток будь-якої сучасної держави значною мірою залежить від стану розвитку та ефективності інтелектуальної, творчої діяльності її населення. Еволюційний розвиток суспільства переконливо підтвердив, що головним чинником цього сталого процесу може бути лише зростання інтелектуального потенціалу нації і, в першу чергу, впровадження науково-технологічних новацій, які суттєво впливають на обсяги та якість виробництва і споживання.

В умовах поглиблення інноваційних процесів та підвищення рівня інформатизації суспільства суттєво зростає використання та реалізація наукових досліджень, що безпосередньо пов'язано із формуванням в Україні ринку інтелектуальної власності.

Найважливішим завданням системи управління ринком інтелектуальної власності є визначення перспективних напрямів комерціалізації науково-технічних розробок, шляхів практичної реалізації об'єктів інтелектуальної власності, які орієнтовані на створення інноваційних товарів технологій або послуг.

**Висновки.** Успішна розробка та поступова реалізація механізму управління інтелектуальною власністю потребує узгодженості та участі в цьому процесі керівництва підприємства та структурних підрозділів, що виконують функції організаційного забезпечення. Окрім цього, розробка та реалізація механізму управління інтелектуальною власністю підприємства вимагає, перш за все методичного забезпечення цього процесу, адекватного інструментарію, що дозволяє цілеспрямовано і економічно грамотно управляти цим стратегічно важливим ресурсом для підприємств, які хочуть бути конкурентоспроможними в умовах економіки знань.

### Список літератури

1. Дергачова В. В. Інтелектуальна власність: навчальний посібник. К.: НТУУ «КПІ», 2015. 416с.
2. Вахонєва Т. М. Інтелектуальна власність. Велика українська енциклопедія. URL: [https://vue.gov.ua/Інтелектуальна\\_власність\\_\(дата\\_звернення:\\_12.09.2023\)](https://vue.gov.ua/Інтелектуальна_власність_(дата_звернення:_12.09.2023)).
3. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / за заг.ред. П.П. Микитюка. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.
4. Конституція України прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України від 28 червня 1996 р. 254к/96-вр [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EA%2F96>
5. Павленко Т. В. Процес управління інтелектуальною власністю підприємства. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2012. № 9. С. 266–270.
6. Цибульов П.М., Чеботарьов В. П. Управління інтелектуальною власністю: [монографія]. К. «К.І.С.», 2005. 448 с.

# АСИМЕТРІЯ РОЗВИТКУ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ У СИСТЕМІ НОВОГО ШОВКОВОГО ШЛЯХУ

Арсеній СТАХОВ<sup>1</sup>, асистент, Олена ЛИПИНСЬКА<sup>1</sup>, д-р екон. наук

<sup>1</sup>Національний університет «Одеська морська академія» (Україна)

**Ключові слова:** асиметричність, морський кластер, оптимізація, збалансованість

## **Вступ**

У сучасному світі, в умовах змін у глобальних транспортних маршрутах, актуальною стає ініціатива «Новий шовковий шлях», яка може сприяти подальшій симетричності та ефективності окремих морських держав. У цьому контексті важливо дослідити, як змінюється структура, які існують перспективи розвитку морського транспорту України в рамках "Нового шовкового шляху" та які можливості та виклики це може принести для країни.

## **Мета роботи**

Метою цієї роботи є дослідження асиметрії розвитку морського транспорту України в контексті ініціативи "Новий шовковий шлях". Робота спрямована на аналіз впливу цієї ініціативи на морський транспортний сектор України, виявлення можливостей для розвитку та модернізації інфраструктури країни.

## **Виклад основного матеріалу дослідження**

Посилення ролі торговельного судноплавства у системі сталого транспортного обслуговування світових економічних відносин породжує низку проблем, які потребують науково-методичного осмислення та практичного рішення. Серед складної сукупності проблем виділяються два завдання – досягнення економічної конкурентоспроможності та надійності експлуатаційної діяльності флоту та торгових портів упродовж нормалізованого життєвого циклу. Останнє вимагає збалансованого розвитку необхідних сервісних структур морського кластеру. Реалізація цієї стратегії у світовому торговельному судноплавстві зумовило формування як судноплавних компаній, а й складного комплексу сервісного та технічного обслуговування суден з відповідним позиціонуванням над ринком морських технологій.

Принциповим в розвитку підсистем морегосподарського комплексу слід розглядати взаємозв'язок на принципах симетрії окремих складових від потреб вантажопотоків і суднопотоків. Критеріями оптимізації стану окремих сервісних сегментів розглядається оптимізація часової характеристики обслуговування флоту, формування конкурентних цінових характеристик та рівень грошового потоку. Слід відзначити, що в основі діяльності окремих складових сервісного комплексу не використовується принцип прибутковості, тому формується державна стратегія рівня забезпеченості діяльності таких інститутів.

Для формування відповідного за вимогами регіонального сегменту ринку морської торгівлі принциповим стає вибір стратегії розвитку за зовнішніми вимогами та підприємницької доцільністю розвитку виробничого потенціалу підсистем морського кластера.

Принциповим в системі управління діяльністю та розвитком є виокремлення менеджменту оптимізації стану навколишнього середовища. Одночасно це розглядається з боку міжнародних інститутів як правило підприємницької діяльності. Відповідні додаткові витрати обумовлюють необхідність розробки економічних стратегій розвитку.

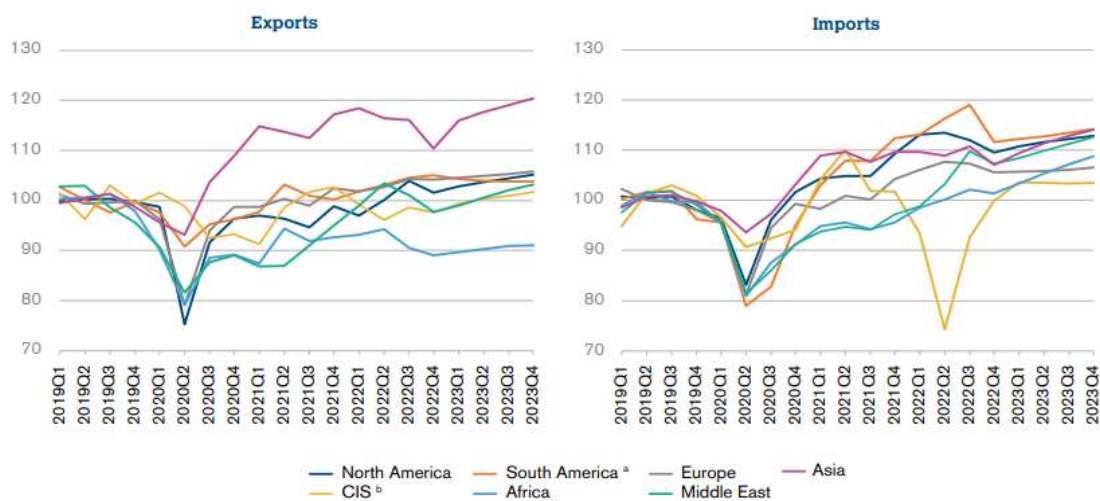
Однією з постійних стратегій утримання необхідної позиції слід розглядати відповідальність за результати діяльності перед користувачами та робочим колективом.

Головним залишається формування грошового потоку за впливом зовнішніх умов, менеджерської доцільності позиціонування за екстернальними обмеженнями. Тому формується відповідна стратегія, яка поширена в світовому ринку морської торгівлі і відповідає умовам, що склалися в сегменті операторської діяльності.

Ця здібність реакції менеджерської компетентності відображає характер оволодіння методами та механізмом формування необхідних бізнес-структур за системою критеріїв. В цьому аспекті особливе значення набуває дослідження системних стандартів відповідності зовнішнім вимогам оптимізації розвитку морського кластера [1].

**Chart 5: Merchandise exports and imports by region, 2019Q1-2023Q4**

Volume index, 2019=100



a. Refers to South and Central America and the Caribbean.

b. Refers to Commonwealth of Independent States, including certain associate and former member states.

Source: WTO and UNCTAD.

Рисунок 1 - Характер асиметрії процесів в структурі експорту та імпорту по основним регіонам світової торгівлі [5, с.7]

В поточному часі принциповим стає відношення менеджерських стратегій до вимог формування соціальних і екологічних характеристик діяльності спеціалізованого підприємства. Одночасно слід урахувувати трансформацію праці робітників окремих підприємств морського транспорту.

Критеріальні обмеження формуються під впливом пріоритету користувачів і стандартними положеннями досягнення економічної стійкості. За цими умовами й формується менеджмент результативності окремих підсистем морського кластеру.

Складність управління стабільністю розвитку морського транспорту обумовлюється сукупністю прояви зовнішніх факторів. Один з них - ризики сталого розвитку світової економіки. При зростанні обмеження використання нафти через зростання вартості вже в 2007 році відзначено було зниження темпів зростання глобального ВВП. При тривалому негативному впливі зростання цін на енергоресурси очікувалося падіння випуску на 1,5 відсотка. Одночасно проявляється наслідок зростання державного боргу в країнах з високим рівнем доходу, що вплинуло на збільшення довгострокових процентних ставок. Останнє в умовах зростання капіталомісткості будівництва флоту може стримати оновлення і приріст конкурентного тоннажу. Однак і посилення пропозиції нафтопродуктів в подальшому призвело до падіння не тільки цін, але і зниження виробництва і падіння морських перевезень. Тобто використання принципу асиметрії не забезпечує стійкість економічного зростання, як фактора стійкості соціально-економічних відносин на глобальному рівні.

Всупереч ринкової рівноваги, з'являється додатковий фактор росту фрахтових ставок, а при зниженні обсягу випуску, це означає посилення інфляції на міжнародному економічному рівні. У будь-якому випадку діяльність морських транспортних підприємств залишається ефективною з позиції загальносистемних і регіональних інтересів. Саме це підтримує як активну інвестиційну політику, так і прагнення позаконкурентної політики закріпитися на локальних ринках окремих підприємницьких структур.

При ігноруванні національних інтересів колишнє керівництво транспортного відомства з начальником порту був укладений так званий договір про спільну діяльність. При цьому інвестор не мав вантажної бази приймаючи в управління об'єкти державної власності. Крім того, договір включав пункт скорочення наполовину співробітників формування прибутку на рівні 40 відсотків від початкового рівня. Підприємницька сторона вносила до статутного фонду 70 тисяч євро з умовою повного управління підприємством, вартість якого перевищувала 150 тисяч євро. Договір не передбачав активної інвестиційної стратегії в поточному періоді.

По-перше, був реалізований договір про передачу суден порту в бербоут-чартер, за яким порт мав лише збитки. По-друге, за договором були передані капітальні активи іноземної компанії, внаслідок чого порт втрачав прибуток і не накопичував протягом тривалого часу інвестиційні ресурси. Тільки на основі тривалих судових розглядів окремі сторони договору були ліквідовані. Цей проект свідчить про незахищеність державної власності від неправомірних дій відомчих структур. Тільки в разі, коли підприємства будуть огорожені від протизаконних дій можна сформувані традиційну систему маркетингових відносин.

До стандартних принципів, цілях і механізмах формування конкурентного стану морського транспортного комплексу країни відносяться:

- забезпечення рівноправності розвитку альтернативних форм власності основного капіталу;
- оптимізація управління на основі інституційних засад і дотримання пріоритету підприємницьких цінностей;
- досягнення економічно обґрунтованого техніко-економічного рівня флоту і вантажних терміналів;
- забезпечення якості транспортних послуг за критеріями міжнародних стандартів;
- досягнення паритету участі національного флоту в обслуговуванні вантажопотоків резидентів зовнішньоекономічної діяльності;
- досягнення параметрів безпеки адекватних світових стандартах;
- реалізація стратегії збалансованого розвитку всіх підрозділів національного морегосподарського комплексу;
- формування і реалізація національних програм розвитку морського транспорту (розглядання питання які відповідали б місця України в міжнародному поділі праці).

### **Висновки**

Україна має можливість використовувати ініціативу "Новий шовковий шлях" для свого розвитку, але це вимагатиме обдуманих стратегічних рішень та спрямованих на розвиток інвестицій для забезпечення адаптації морського транспорту до нових глобальних викликів.

### **Список літератури**

1. Асиметрія ринків транспортних послуг: теоретичні основи визначення та управління : монографія [Котлубай О.М., Липинська О.А та ін.] / за наук. ред. Буркинського Б. В. НАН України, Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2018. 266с.
2. Балежентіс А., Яценко О.Н. Асиметрії торговельної інтеграції України та ЄС. Міжнародна економічна політика, 2018. № 1. С. 32–62.
3. Проблеми організації, управління та підвищення ефективності транспортних перевезень / за ред. Л. М. Савчук, Г.С. Прокудіна. Дніпро: Пороги, 2021. 300 с.
4. Сенько О. В. Організаційно-економічний механізм параметричного управління морською транспортною індустрією : монографія. Чернівці: ЧНТУ, 2019. 359 с.
5. Global trade outlook and statistics. World trade organization. 2023. 28p.



## ПИТАННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У СИСТЕМІ РИНКУ МОРСЬКОЇ ТОРГІВЛІ

Серафим СТАХОВ<sup>1</sup>, аспірант, Ірина МОСКВИЧЕНКО<sup>1</sup>, канд.екон.наук

<sup>1</sup>Одеський національний морський університет (Україна)

**Ключові слова:** цифровізація, оптимізація, торговий флот, інтеграція

### Вступ

Цифровізація має значущий вплив на сучасний ринок морської торгівлі, вносячи нові можливості та виклики у цей сектор. Ця проблема стає надзвичайно актуальною, вимагаючи глибокого аналізу та розгляду різних аспектів цифрової трансформації в морській торгівлі.

### Мета роботи

Метою цієї роботи є вивчення впливу цифровізації на ринок морської торгівлі, а також аналіз основних викликів та переваг, пов'язаних із використанням цифрових технологій у цьому секторі. Робота спрямована на розробку рекомендацій та стратегій для ефективного впровадження цифрових інновацій у морській торгівлі та забезпечення її сталого розвитку.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Глобальні аспекти розвитку морського торговельного судноплавства поряд із традиційним збільшенням виробничого потенціалу на основі стандартних технологій зумовлює пріоритети та нові підходи. Серед них виділяється розробка автономного судноплавства, перехід на IT-технології та жорсткі умови декарбонізації. У цьому зростають ризики кібератак. Все зазначене визначає завдання оптимізації параметрів цифровізації в управлінні роботою суден та судноплавних компаній.

Це має забезпечувати оптимізацію умов роботи екіпажів та дистанційного керування відповідною групою суден. З урахуванням зазначеного серед складної сукупності завдань ефективного розвитку підприємств морського транспорту слід виділити такі:

- стимулювання інвестиційної діяльності у системі функціонального призначення та управління процесами диверсифікації основної функціональної діяльності;
- підтримання технічної та економічної адекватності флоту та терміналів морських портів щодо параметрів та критеріїв;
- збалансованого та сталого розвитку інтеграційних напрямів взаємодії;
- вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю щодо основних суб'єктів ринку транспортних послуг.

Серйозні наміри демонструються альтернативним розвитком проектів ініціативи «Один пояс – один шлях» у системі обслуговування міжнародного поділу праці та обслуговування вантажопотоків Схід – Захід. З урахуванням вантажопотоків будуються нові порти на маршруті Нового Шовкового Шляху, формуються мультимодальні стратегії, що вимагають єдиного підходу на основі цифровізації управління та контролю.

До проблем управління стійкістю ефективного розвитку портів відноситься чіткість відображення факторів організації виробництва, адекватність технічного стану щодо зовнішніх умов та обмежень. Кінцевою метою вважається раціональність формування економічних результатів, тому у господарському механізмі управління мають бути оптимізовані блоки методичного та ресурсного забезпечення процесу прийняття рішень.

Під проблемами цифровізації розглядається сукупність складних практичних і теоретичних питань, що виникають і не відповідають поширеним знанням і методичним підходам. Тут потрібне рішення на новій науковій парадигмі.

Хід розвитку світової економіки, процеси глобалізації та інтеграції, розвитку міжнародної торгівлі зумовлюють зростання ролі підприємств морської промисловості. Саме вони забезпечують надійність та ефективність реалізації економічних та політичних інтересів держав, що певною мірою визначає навантаження на окремі маршрути. Так, через Босфор, який поділяє Європу та Азію, щорічно проходить понад сотню тисяч різних суден, тому з

позиції підвищення ефективності реалізується проект Стамбульського каналу з максимізацією автоматизованого управління.

Слід звернути увагу на сукупність чинників економічного зростання, які згодом визначають завдання розвитку морського транспорту. Якщо при цьому паралельно фінансується розвиток торговельного флоту, то виникає додатковий стимул економічного розвитку країни. Про це свідчить досвід розвитку Південної Кореї. Якщо систематизувати, можна виділити основні чинники: орієнтація на задоволення внутрішніх потреб і орієнтація експорту з реалізацією інтеграційної стратегії розвитку.

Періодичний стан високих фрахтових ставок призводить до зростання попиту на тоннаж та активізації портфеля замовлень на будівництво флоту. При дисбалансі вантажопотоків та зростання провізної спроможності флоту це згодом негативно позначається на стані судноплавного ринку. Дисбаланс пов'язаний не лише з фізичним збільшенням тоннажу, але вплив має і інтенсивність обробки суден у портах.

Крім того, фрахтові ставки також реагують на певне зниження цін на низку товарних груп світової торгівлі. Цей процес і визначає реакцію судноплавного комплексу. Найбільш явний акцент у бік денационалізації підрозділів транспортного комплексу серед європейських країн спостерігається у Великій Британії, Німеччині, Франції, Фінляндії, Італії.

На державному рівні формуються та реалізуються програми злиття підрозділів транспорту загальнонаціонального значення спостерігається у США та Канаді. Тобто окремі групи країн вирішують проблеми транспортної безпеки з урахуванням внутрішніх традицій та національних засад управління. Крім того, не слід виключати і політичну складову в системі розвитку морського транспорту. Так, поряд із перевагами трубопроводу Баку – Тбілісі – Джейхан, які полягають у виході продукту в Середземне море без проходження суден Босфором, відзначається прагнення США послабити позиції Росії у використанні нафти каспійського регіону.

У рамках боротьби із субстандартними судами прийнято урядову програму перевірки стану суден. Перевірку якості тоннажу перевіряють незалежні сюрвеєри, що сертифікують судна. Незалежні сюрвеєри представляють 7 кваліфікаційних товариств світу. Перевірку суден також здійснює державний портовий контроль.

При цьому складаються сприятливі чинники у розвитку світового торгового флоту. Цим користувалися основні морські держави – Греція, Китай, Туреччина. Одночасно необхідно враховувати природні, політичні та некеровані фактори, що перешкоджають ефективному функціонуванню торговельного судноплавства. Серед останніх виділяється новий сплеск морського піратства. Фізичним важелем протидії йому світова спільнота розглядає охорону конвоїв.

### **Висновки**

Цифровізація має суттєвий вплив на ринок морської торгівлі. Впровадження цифрових технологій, таких як автоматизація портових операцій, використання дронів для моніторингу, інтернет промов та інші інновації, може покращити ефективність та безпеку морських перевезень. Цифровізація є невід'ємною частиною майбутньої морської торгівлі, саме тому цей перехід важливо зробити якнайбільш ефективним та сталим для підтримки розвитку ключового сектору економіки.

### **Список літератури**

1. Маргасова В. Г. Система забезпечення стійкості національної економіки та її безпеки: теорія, методологія, практика управління : монографія. Чернівці: ІЕУП, 2014
2. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : підруч. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
3. Моделі і методи прийняття управлінських рішень в стратегічному плануванні фінансової діяльності підприємств виробничої сфери: навч. посібник / за ред. О.С. Балан, С.В. Філіппова, М.А. Юдін та ін. Одеса: ОНПУ, 2016. 130 с.
4. Статистичний щорічник України. Держкомстат України: за ред. О.Г. Осауменка. К.: Техніка, 2020. 648 с.

## АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ КРУЇЗНОЇ ІНДУСТРІЇ

Катерина СТЕПАНЕНКО<sup>1</sup>, студентка, Ірина ГОЛУБКОВА<sup>1</sup>, проф.

<sup>1</sup>Національний університет «Одеська морська академія» (Україна)

**Ключові слова:** круїзна індустрія, Асоціація Міжнародних круїзних ліній (CLIA), круїзний продукт

### Вступ

Круїзи - це сектор індустрії подорожей, який найбільш динамічно розвивається та об'єднує в собі цілі компанії – суднобудівні, компанії з постачання товарів та послуг для круїзних суден, компанії, що займаються круїзним бізнесом та просуванням цього товару. Не дивлячись на те, що суспільство ще сприймає круїзи як елітний вид туризму, вони з кожним роком стають доступними для широких верств населення. Дедалі більше зростає кількість круїзних пасажирів, які хоча б раз побували в круїзі.

Подорожі в круїзі відрізняються високим рівнем сервісу без необхідності оплачувати додаткові послуги, а також підвищеною безпекою не тільки самих туристів, але і їхнього багажу. На борту круїзного судна пропонується комплекс послуг, починаючи від проживання, закінчуючи різноманітними розвагами за участю аніматорів, співаків, акторів та музикантів.

### Мета роботи

За останні 40 років, хоча світова економіка зазнала багато економічних спадів і коливань, викликаних різними факторами, кількість круїзних пасажирів зберегла середнє зростання близько 7%. За даними Міжнародної асоціації круїзних ліній (CLIA), кількість пасажирів, перевезених круїзною індустрією, зросла з 9,9 мільйонів у 2001 році до 28,5 мільйонів у 2019 році. Круїзна індустрія відіграє важливу роль у світовій економіці, створюючи 1 177 000 робочих місць, надсилаючи \$50,024 мільярда на заробітну плату та генеруючи \$150 мільярдів глобального доходу в 2019 році.

У 2020 році поширення коронавірусу призвело до втрати близько 1,1 мільярдів міжнародних туристів, падіння експортних надходжень до \$1,1 трильйонів і втратою від 100 до 120 мільйонів робочих місць. Хоча коронавірусна пневмонія призвела до тимчасового падіння світового круїзного ринку, це не змінило довгострокового тренду підвищення світового круїзного ринку. Міжнародна асоціація круїзних ліній (CLIA) оптимістично дивиться на перспективи круїзного ринку. Експерти CLIA прогнозують, що світовий ринок круїзів досягне 37,6 мільйонів пасажирів у 2025 році, з хорошими перспективами розвитку та потенціалом.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Глобалізація круїзної індустрії, зростання з кожним роком кількості круїзних портів диктують ринку круїзних операторів (включаючи порти), вимоги щодо об'єднання зусиль у досягненні спільних цілей розвитку.

Особливе місце серед таких об'єднань посідає брендинг круїзних напрямів, який, серед іншого, передбачає і об'єднання кількох портів з метою надання певного круїзного продукту, а також спільного досягнення цілей оптимізації законодавства, розвитку круїзної інфраструктури, збільшення пасажирообороту в портах об'єднання. Прикладами найуспішніших брендів у сфері круїзного бізнесу у світі вважаються “Cruise Baltic”, “Atlantic Alliance” та “Cruise Saint Lawrence”.

На сьогоднішній день компанії Carnival Corporation, Royal Caribbean Cruise Limited, MSC Cruises та Norwegian Cruise Line контролюють 83,8% круїзного ринку у всьому світі.

За статистичними даними попит на річкові, морські та океанські круїзи досяг 22,04 млн/ (у перерахунку на пасажирів). Частка круїзної індустрії у світовій економіці (в грошовому виразі) досягла \$ 119,9 млрд.

Топ-десять країн світу (що представляють всі найбільші регіони планети) забезпечила круїзним компаніям 19,2 млн. пасажирів, на яких припадає 88% всього круїзного потоку. За обсягом пасажиропотоку лідирують США. На них припадає більше половини (51%) сучасної

кількості круїзних пасажирів – 11,21 млн. осіб. США зробили ставку на створення якісного та недорогого масового круїзного продукту [1].

Американський ринок круїзної індустрії створив виключно привабливий та доступний сервіс для жителів Америки, Європи та Азії. США підтримують широку співпрацю з багатьма країнами (такими як Китай, Італія, Іспанія) та американські дослідники досягли значних досягнень і зробили важливі внески в поле. Друге місце ділять між собою Німеччина та Великобританія: 15% або 3,38 млн. пасажирів. Замикають трійку лідерів Австралія, Італія та Канада. На кожну з цих країн припадає 800 тис. туристів (12%).

Далі йдуть Китай, Франція, Іспанія та Норвегія, котрі разом забезпечують ще 2 млн. клієнтів (або 10% від світового показника). З 1,4 млн. круїзних пасажирів, що вийшли в море з азійських країн, половина припадає на Китай. Таким чином, за рахунок Китаю глобальний турпотік було забезпечено ще 480 тис. круїзних подорожуючих.

У 2020 р. у круїзи по всьому світу мало вирушити не менше 24 млн. пасажирів, планувалося запустити 27 нових океанських та річкових суден. Однак пандемія COVID – 19 не дозволила справдитися цьому прогнозу. У 2020 р. в порівнянні з попереднім роком загальний прибуток круїзної індустрії зменшився на 59 % (до \$ 63,4 млрд.), було перевезено усього 5,769 млн. круїзерів (менш на 80,6%). На роботі залишилось 576 тис. робітників (на 51 % менш). Що стосується конкретних напрямків, Карибський басейн і Середземне море залишається двома найпопулярнішими напрямками для круїзів світу.

З іншого боку, Азія, Австралія і Тихий океан є круїзними напрямками, що найшвидше розвиваються у світі. В останні роки індустрія круїзного бізнесу набрала надзвичайний ріст і поступово стала популярною серед азіатських туристів. Завдяки своїм багатим ресурсам і величезному потенційному туристичному ринку, круїзний туризм набув стрімкого імпульсу розвитку в Азії. Прямий економічний внесок круїзної індустрії в економіку Азії досяг 3,23 мільярда доларів. Тим не менш, це швидке зростання було випробувано величезними проблемами, такими як обмеження інфраструктури, відсутність досвіду, недостатня прихильність уряду та екологічна проблеми сталого розвитку.

Експерти CLIA виділили 13 основних трендів розвитку круїзної індустрії на найближчі роки. Серед них – зростання популярності річкових круїзів. Як очікувалося, на круїзні маршрути учасників CLIA, флот яких у сукупності нараховує 170 суден, мало вийти 18 нових річкових суден. Також продовжиться зростання круїзного флоту: кількість круїзних суден повинна була збільшитись на 27 одиниць. Продовжуватиметься круїзний бум в азійському регіоні, де ще 5 років тому ринок був практично нерозвинений. Нині Азія є найбільш швидкозростаючим регіоном у круїзній індустрії. Стабільність продажів круїзного ринку буде стимулювати й зростання кількості компаній та турагентів, що продають цей продукт. Вже понад 30 тис. туристичних компаній є членами CLIA, а ще 6 років тому учасників цього ринку було у два рази менше.

### **Висновки**

Щодо трендів у пріоритетах споживачів, то продовжить зростати прагнення круїзних пасажирів до розкоші, все більшої популярності набуватиме такий сервіс, як послуги консьержа та персонального дворецького, гурман-круїзи та тури на мегаяхтах. Оскільки круїзи привертають увагу платоспроможних пасажирів, то все більше брендів відкривають на борту лайнерів свої магазини. Також круїзні компанії запускають все більшу кількість послуг та розваг, націлених на сімейну аудиторію. На маршрутах зросте кількість ночівель в портах заходу, у пасажирів буде більше можливостей зануритись в місцеве середовище, зросте кількість та різноманітність екскурсій. Продовжить свій розвиток й "мультикультурний" тренд, тобто максимальне представлення національних кухонь, ресторанів, магазинів, шоу та інших елементів розваг і сервісу на борту лайнерів.

### **Список літератури**

1. Review of Maritime Transport by the UNCTAD – New York and Geneva: UN, 2021 – 243 p.

# ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК РУШІЙНИЙ ФАКТОР ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ

Олександр СТІЛОК<sup>1</sup>, аспірант, Марина КОВБАТЮК<sup>1</sup>, канд. екон. наук, доц.

<sup>1</sup>Державний університет інфраструктура та технологій, Україна

**Ключові слова:** цифровізація, бізнес-процеси, управління, цифрова трансформація, ризики

## Вступ

Цифровізація економіки - це процес, який передбачає використання цифрових технологій та даних для створення нових ціннісних пропозицій, підвищення ефективності та покращення клієнтського досвіду. Цей процес суттєво впливає на всі сфери діяльності підприємств, які повинні оптимізувати свої бізнес-процеси та адаптуватися до мінливого середовища.

Однак цифровізація також створює низку викликів і проблем у роботу підприємств, зокрема:

- відсутність стратегії управління змінами. Підприємства повинні мати чітке бачення та мету щодо своєї цифрової трансформації, а також залучати своїх співробітників та партнерів до процесу змін.

- складне програмне забезпечення та технології. Підприємства повинні добирати найбільш відповідне та сумісне програмне забезпечення та технології для власних потреб, забезпечуючи їх безпечно та ефективно функціонування.

- перешкоди впровадженню нових інструментів і процесів. Підприємства повинні створювати культуру навчання та інновацій, а також мотивувати та надавати необхідну підтримку своїм співробітникам.

## Мета роботи

У даному дослідженні проаналізовано основні проблеми, які перешкоджають досягненню оптимізації бізнес-процесів в умовах цифровізації економіки. Зокрема, простежено, що для покращення корпоративного управління необхідно трансформувати існуючі бізнес-процеси, відповідно до нової моделі розвитку економіки.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Нова модель економічного розвитку характеризується спрямованістю на підвищення конкурентоспроможності через широке впровадження відповідної цифрової інфраструктури в усі соціально-економічні відносини на всіх рівнях управління, що сприяє переходу до сервісно-орієнтованої моделі економіки при одночасному зниженні можливих ризиків.

Конкретними практичними кроками, необхідними для успішного впровадження цифрової трансформації підприємства є оптимізація бізнес-процесів, що передбачає пошук і впровадження нових підходів для забезпечення їх вищої ефективності, результативності, надійності та послідовності. Цей процес може призвести до численних переваг для підприємства, а саме: підвищення продуктивності - усуваючи вузькі місця, надмірності, помилки та затримки в процесах, підприємство може збільшити обсяги виробництва та покращити якість, використовуючи ті ж самі або менші ресурси; зниження витрат - шляхом оптимізації та автоматизації процесів, підприємство може скоротити свої операційні витрати та обсяг відходів; вища прибутковість - підвищуючи рівень задоволеності та лояльності клієнтів, підприємство може збільшити свої доходи та частку ринку; покращене прийняття рішень - завдяки посиленню співпраці та комунікації між процесами, підприємство отримує можливість доступу до більш точних та своєчасних даних та ідей; більша гнучкість - адаптуючи процеси до мінливих потреб клієнтів та ринкових умов, підприємство може швидше та ефективніше реагувати на нові можливості та загрози.

Для досягнення цих переваг, підприємству необхідно застосувати цілісний і наскрізний підхід до оптимізації бізнес-процесів. Найперше, це передбачає: визначення бізнес-стратегії та цілей підприємства, тобто чітке бачення того, чого воно хоче досягти і як воно планує

відрізнятися від своїх конкурентів. Картування поточного стану процесів підприємства – оцінка того, як зараз функціонують процеси, хто залучений, вхідні та вихідні дані, а також ідентифікацію можливих проблемних моментів та прогалів. Проектування майбутнього стану процесів підприємства – визначення того, як його процеси можуть бути вдосконалені або перероблені відповідно до його стратегії та цілей, які існують найкращі практики та орієнтири, які очікувані результати та вигоди. Впровадження змін у процесах підприємства - виконання плану трансформації своїх процесів від поточного стану до бажаного, використовуючи відповідні інструменти та технології, такі як цифрові платформи, програмне забезпечення для автоматизації або штучний інтелект. Моніторинг та оцінка ефективності процесів підприємства - необхідно вимірювати та аналізувати, як працюють його процеси після змін, використовуючи відповідні метрики та показники, такі як ефективність, результативність, якість, задоволеність клієнтів. Та постійне вдосконалення процесів, регулярний перегляд та оновлення своїх процесів на основі зворотного зв'язку та даних, застосовуючи поступові або радикальні покращення за потреби.

Оптимізація бізнес-процесів підприємства - це не одноразовий проект, а безперервний процес. Його реалізація потребує сильної підтримки з боку керівництва та спільних зусиль усіх зацікавлених сторін. Також цей процес передбачає наявність культури інновацій та навчання, яка стимулює експерименти та адаптацію.

Найпоширенішими викликами, які необхідно долати на сьогодні, є:

1. Відсутність спеціалізованих ІТ-навичок є чинником, що ускладнює цифрову трансформацію, оскільки цей процес вимагає наявності кваліфікованої та досвідченої ІТ-команди, яка зможе ефективно опанувати складні та різноманітні технології, процеси і стратегії, що застосовуються. Однак пошук та утримання таких талантів стає дедалі складнішим через високий попит і дефіцит пропозиції на ринку [1]. Для подолання цієї проблеми, підприємства можуть розглянути можливість залучення зовнішніх експертів та консультантів, інвестувати в навчання та розвиток, а також створити культуру навчання та інновацій.

2. Відсутність стратегії управління змінами. Так як, оптимізація бізнес-процесів включає не лише впровадження нових технологій, але й зміну способу роботи, спілкування та співпраці людей. Це може викликати опір, розгубленість і страх серед працівників, які можуть не розуміти або не підтримувати зміни. Щоб подолати цей виклик, організаціям необхідно розробити комплексний план управління змінами, який передбачає підготовку, підтримку та допомогу працівникам у прийнятті та адаптації до змін. Це може включати інформування про бачення та цілі трансформації, забезпечення зворотного зв'язку та визнання, надання працівникам можливості приймати рішення та брати на себе відповідальність, а також сприяння розвитку культури співпраці та навчання [1].

3. Відсутність стратегії трансформації. Оскільки, оптимізація бізнес-процесів є безперервним процесом, який вимагає чіткого напрямку і мети, відсутність чіткої стратегії може призвести до розриву між ініціативами організації та її бізнес-цілями, що ускладнює визначення пріоритетів, вимірювання прогресу та адаптацію до мінливого середовища. Щоб подолати цю проблему, підприємствам необхідно розробити стратегію трансформації, яка визначатиме їхнє бачення, цілі, масштаби, дорожню карту впровадження, механізми управління, метрики та інтереси зацікавлених сторін [2].

4. Складне програмне забезпечення та технології. Цифрова трансформація передбачає інтеграцію різноманітного програмного забезпечення та технологій, які можуть бути складними у впровадженні та управлінні. Це можуть бути застарілі системи, хмарні платформи, інструменти аналізу даних, рішення штучного інтелекту тощо. Щоб подолати цей виклик, організаціям необхідно прийняти системний підхід до вибору, впровадження, інтеграції, тестування, обслуговування та безпеки програмного забезпечення. Вони також повинні забезпечити наявність належної інфраструктури, архітектури та стандартів для підтримки своїх потреб у програмному забезпеченні та технологіях [1].

5. Перешкоди впровадженню нових інструментів і процесів. Цифрова трансформація

вимагає від працівників використання нових інструментів та процесів, які є більш ефективними та автоматизованими, ніж традиційні. Але простого надання цих інструментів і процесів недостатньо для того, щоб забезпечити їхнє впровадження та використання. Працівники можуть зіткнутися з труднощами в навчанні, як ними користуватися, або віддавати перевагу старим методам роботи. Для подолання цієї проблеми, підприємствам необхідно забезпечити належне навчання та підтримку працівників, щоб вони навчилися користуватися новими інструментами та процесами. Вони також повинні контролювати їх використання та ефективність, а також надавати стимули та винагороди за їх впровадження [1].

6. Потреби клієнтів постійно змінюються. Трансформація має на меті покращити клієнтський досвід, надаючи більш персоналізовані, зручні та цікаві продукти та послуги. Однак потреби клієнтів постійно розвиваються через зміну вподобань, очікувань, поведінки та тенденцій. Щоб подолати цей виклик, організаціям необхідно прийняти клієнтоорієнтований підхід, який передбачає прислуховування до відгуків клієнтів, розуміння їхніх больових точок, сегментування клієнтів на основі їхніх потреб та розробку рішень, які відповідають або навіть перевершують їхні очікування [2].

Наприкінці перехідного періоду команди, які брали участь у змінах в організації повинні оцінити КРІ (ключові показники ефективності), відгуки співробітників та інші показники, щоб визначити ефективність підходу організації до управління змінами. Це фундаментальний крок у забезпеченні успіху подальших трансформацій. Ці оцінки дозволять командам виміряти успіх, визначити сфери для вдосконалення, забезпечити узгодженість з організаційними цілями та зменшити потенційні ризики, пов'язані зі змінами. Відстежуючи кожен аспект перебігу перехідного періоду, команди з управління змінами можуть забезпечити позитивні результати та покращити підходи до майбутніх оптимізаційних процесів. Менеджери повинні заохочувати культуру безперервного навчання, щоб співробітники ставали більш універсальними та готовими адаптуватися, а зміни розглядалися як можливість для зростання, а не як перешкода. Безперервне навчання допомагає співробітникам підвищити впевненість у собі, розвивати навички вирішення проблем та стимулювати творчість. Це дозволяє співробітникам досягати кращих результатів, впевнено справлятися зі змінами та викликами, і рухатися вперед.

### **Висновки**

Оптимізація бізнес-процесів в умовах цифровізації економіки належить до найважливіших завдань підприємства і вимагає від нього постійної готовності до змін та інновацій. Керівники підприємств розуміють, що їм потрібно адаптуватися та конкурувати в глобальному цифровому середовищі, де технології швидко розвиваються та масштабуються. Для досягнення цього потрібно не зволікати з експериментуванням та внесенням корекцій у власні дії. Проактивність у впровадженні нових процесів та інструментів стає ключовим фактором успіху. Застосовуючи можливості, які надаються цифровими інноваціями, підприємства зможуть вдосконалювати свою діяльність та підвищувати ефективність. При цьому важливо також відмовлятися від застарілих практик на користь сучасних рішень. Для успішної цифрової трансформації організації повинні подолати ряд викликів, серед яких: технологічні обмеження, організаційний опір та операційна складність. Тільки підприємства, які виявляють гнучкість та готовність до навчання, зможуть досягти успішної трансформації та зайняти своє місце в цифровому майбутньому.

### **Список літератури**

1. Panorama Consulting Group. Common Digital Transformation Challenges & How to Overcome Them. 12.04.2021. URL: [7 Digital Transformation Challenges & How To Overcome Them \(panorama-consulting.com\)](https://panorama-consulting.com) (дата звернення 24.08.2023)
2. Levi Olmstead. 11 Critical Digital Transformation Challenges to Overcome (2023). 2.12.2022. [11 критичних викликів цифрової трансформації, які необхідно подолати \(2023\) | Whatfix](#) (дата звернення 24.08.2023)

# УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Вікторія СУКМАНЮК<sup>1</sup>, ас.

<sup>1</sup> Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство, ризики, управління ризиками, транспортна інфраструктура, відновлення

## Вступ

У результаті військової агресії росії в Україні значних пошкоджень зазнала транспортна інфраструктура, зруйновано велику кількість доріг, мостів, аеропортів, трубопроводів тощо. За оцінками Світового банку та вітчизняного Міністерства економіки, для повоєнного відновлення України знадобиться щонайменше \$411 мільярдів. Пріоритетні напрями – відбудова критичної інфраструктури, житла та важливих соціальних і транспортних об'єктів [1]. Відновлення цих об'єктів – пріоритет для України щонайменше на наступні десять років, а державно-приватне партнерство є одним із найзручніших способів реалізації цього плану.

Питанням взаємодії державного і приватного сектору для взаємовигідної співпраці на довгостроковій основі у створенні або відновленні об'єктів, присвячена значна кількість праць як вітчизняних, так і закордонних науковців, серед яких О. Берданова, Л. Беззубко, М.Біль, Н.Бондар, О.Вінник, Н. Дутко, О. Васильєва, С. Кастро, В.Марущак, Х. Рудольф, Є.Чорний, А.Штурба, О.Юрченко. Проте, ще у довоєнний період, через недосконале законодавство, політичну та економічну нестабільність питання управління ризиками державно-приватного партнерства потребувало постійного дослідження та удосконалення, а в сьогоднішніх умовах війни воно набуває ще більшої актуальності.

## Мета роботи

Метою роботи є дослідження інструментів управління ризиками державно-приватного партнерства при відновленні транспортної інфраструктури України в умовах війни.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Державно-приватне партнерство (далі – ДПП) в Україні – система відносин між державним та приватним партнерами, при реалізації яких ресурси обох об'єднуються з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та винагород між ними, для взаємовигідної співпраці на довгостроковій основі у створенні та відновленні об'єктів, які потребують залучення інвестицій, та у користуванні такими об'єктами [2].

Використання механізму державно-приватного партнерства має ряд переваг як для держави, так і для приватного партнера (табл. 1).

Таблиця 1 – Переваги державно-приватного партнерства для партнерів

Держава	Приватний бізнес
Економія витрат на реалізацію проекту за рахунок залучення приватних інвестицій	Можливість вийти на ринок, що традиційно є державною монополією
Високий рівень якості проекту внаслідок зацікавленості виконавця в подальшій ефективній експлуатації	Прискорене дозвіл формальностей, можливість уникнути зайвої бюрократичної тяганини
Прискорення темпів реалізації соціально значущих проектів	Довгострокові гарантії держави
Залучення технологій і досвідчених фахівців, в тому числі із західних країн	Можливість отримати податкові пільги і режим «найбільшого сприяння» в рамках території випереджаючого розвитку
Спільний поділ ризиків	Спільний поділ ризиків

*Джерело: складено автором*



Отже, ДПП в Україні, зокрема і в транспортній галузі, для післявоєнного відновлення може мати свої переваги, але також і ризики. Розглянемо основні з них.

1. Фінансові ризики. Партнерство з приватним сектором може вимагати великих інвестицій та фінансових зобов'язань від держави. Якщо проекти не будуть прибутковими або якщо виникнуть фінансові труднощі, це може призвести до проблем для бюджету країни.

2. Комерційні ризики. Приватні партнери можуть прагнути максимізувати свій прибуток, що може вплинути на ціни на транспортні послуги, а також на доступність цих послуг для населення. Держава повинна укласти вигідні контракти, щоб забезпечити справедливі умови для всіх сторін.

3. Інфраструктурні ризики. Відбудова транспортної інфраструктури може стикатися не лише з природними лихами, технічними неполадками та іншими негараздами, а й з новими ураженнями і пошкодженнями внаслідок бойових дій, що може затягнути проекти та збільшити їх вартість.

4. Соціальні ризики. Реформи у транспортній галузі можуть призвести до змін у структурі робочих місць та звільнення працівників. В умовах війни це особливо гостро може вплинути на соціальну стабільність та призвести до протестів та несхвалення громадськості.

5. Контроль і регулювання. Укладаючи ДПП, держава повинна зберігати достатній рівень контролю і регулювання, щоб гарантувати дотримання умов угоди та захист інтересів громади, що досить складно здійснювати на практиці в умовах війни.

6. Корупційні ризики. Під час укладання контрактів і реалізації проектів можуть виникнути ризики корупції, особливо в сучасних умовах.

7. Технологічні ризики. В залежності від обсягу і складності проектів, можуть виникати технічні та технологічні виклики, які можуть призвести до затримок та перебоїв у відновленні транспортної інфраструктури.

Для зменшення цих ризиків важливо ретельно планувати та контролювати процес ДПП, дотримуватися норм і стандартів, використовувати міжнародний досвід та залучати експертів у сфері управління проектами та фінансів. Також важливо забезпечити відкритий та прозорий процес вибору приватних партнерів і укладання контрактів для максимального захисту інтересів держави та громади.

Управління ризиками ДПП в транспортній галузі є важливим завданням для забезпечення успішного виконання проектів та захисту інтересів усіх сторін. Ось кілька ключових кроків та стратегій для ефективного управління ризиками.

1. Аналіз ризиків - передбачає комплексний аналіз всіх можливих ризиків, пов'язаних із проектом ДПП та визначення ймовірності виникнення кожного ризику та його потенційних наслідків.

2. Планування ризиків - включає розробку стратегії для управління ризиками, встановлення ризиків, яких можна уникнути, зменшити або передбачити; визначення плану дій для кожного ідентифікованого ризику, включаючи конкретні заходи для його контролю та мінімізації.

3. Вибір партнерів, зокрема приватних, які мають досвід у виконанні подібних проектів та відомі своєю репутацією та фінансовою стійкістю, проведення детального аналізу потенційних приватних партнерів, включаючи їхню фінансову стабільність, етику ведення бізнесу.

4. Контрактні умови. Необхідно розробляти контракти, які чітко визначають обов'язки та відповідальності всіх сторін, а також механізми вирішення спорів, містять умови, що стосуються управління ризиками, включаючи механізми зменшення ризиків та можливість реагувати на несподівані обставини.

5. Моніторинг і контроль – передбачає постійний моніторинг виконання проекту та його фінансових показників, запровадження системи контролю за ризиками, яка дозволить виявляти ризики в реальному часі та вчасно реагувати на них.

6. Реагування на ризики. Якщо виникає ризик, необхідно використовувати план дій, щоб вирішити проблему та бути готовим до адаптації та змін у проекті, якщо це необхідно для зменшення ризиків.

7. Залучення до управління ризиками всіх стейкхолдерів, включаючи представників громадськості та місцевих органів влади, врахування їх поглядів та думок щодо ризиків та стратегій управління ними.

8. Оцінка та корекція – має на меті періодичну оцінку ефективності обраної стратегії управління ризиками і внесення коректив, якщо це необхідно.

Управління ДПП в транспортній галузі в післявоєнний період має свої власні особливості та виклики через зруйновану інфраструктуру та складні умови. Ось кілька ключових аспектів, які дозволять мінімізувати ризики при управлінні такими партнерствами в повоєнний період.

1. Стабільність та безпека. Важливо забезпечити стабільність та безпеку в регіоні або країні, де планується реалізація ДПП. Після воєнних подій можуть існувати політичні та соціальні нестабільності, які можуть вплинути на проект.

2. Оцінка потреб та пріоритетів. Першим кроком є визначення найважливіших потреб в транспортній галузі для відновлення ефективної інфраструктури. Реалізація проектів повинна відповідати стратегічним пріоритетам відбудови після війни.

3. Фінансування та ресурси. Збір і доступ до фінансових ресурсів є критично важливим у післявоєнний період. Важливо визначити джерела фінансування та ефективно управляти ними.

4. Вибір партнерів, які мають досвід роботи в умовах конфлікту та відновлення. Вони повинні мати розуміння особливостей післявоєнного періоду.

5. Планування та реалізація проектів. Розробка проектів відновлення транспортної інфраструктури з урахуванням усіх ризиків та особливостей відновлення в даному регіоні. Планування має бути стратегічним та довгостроковим.

6. Співпраця та партнерства, передбачає залучення до проектів міжнародних донорів, міжнародних організацій та інших партнерів для отримання додаткових ресурсів і підтримки.

7. Відкритість та прозорість. Забезпечення високого рівня відкритості та прозорості в управлінні ДПП, що забезпечить довіру всіх сторін та зменшити ризики корупції.

8. Соціальні аспекти. Необхідно враховувати соціальні наслідки та вплив проектів на місцеві спільноти та населення. Розробіть соціальні заходи для забезпечення долі вразливих груп.

## **Висновки**

Державно-приватне партнерство є одним з механізмів, які Україна може потенційно використовувати для подолання наслідків повномасштабної війни. В умовах бюджетного дефіциту його перевага полягає в скороченні державних витрат для відбудови знищеної інфраструктури та її подальшого утримання.

Управління ризиками ДПП в транспортній галузі в післявоєнний період вимагає комплексного та добре продуманого підходу. Важливо забезпечити, щоб проекти сприяли відновленню та розвитку транспортної інфраструктури, а також сприяли стабільності та економічному відновленню уразливих регіонів.

## **Список літератури**

1. Чим прислужиться Україні світовий досвід післявоєнної відбудови. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3690887-cim-prisluzitsa-ukraini-svitovij-dosvid-povoennoi-vidbudovi.html>

2. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінінфраструктури). Державно-приватне партнерство (Public-Private Partnerships). URL: <https://mtu.gov.ua/content/erzhavnoprivatne-partnerstvo-publicprivate-partnerships.html>

# МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Лариса ТЄШЕВА<sup>1</sup>, д-р. екон. наук, доц., Атаї Саїд ГАЗАНФАР огли<sup>1</sup>, студент

<sup>1</sup>Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (Україна)

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, методи оцінки, теорія рівноваги фірми і галузі, комплексні методи, аналіз порівняльних переваг

## Вступ

Досі не існує загальноприйнятого поняття "конкурентоспроможність", і немає єдиного рішення щодо використання показників і методів для її визначення та передбачення. Спроби впровадити єдиний оцінний показник конкурентоспроможності стикаються з численними проблемами і труднощами, перш за все через обмежену кількість параметрів, які можуть бути піддані кількісному аналізу.

## Мета роботи

Для вирішення проблеми визначення рівня конкурентоспроможності використовують різні підходи, такі як індикативний підхід, метод аналізу ієрархій, аналіз конкурентних переваг, експертні оцінки, застосування таксономії інтегральних оцінок, використання матричних методів та інші методи.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Зазвичай, всі використовувані методи для визначення та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства можна об'єднати в дев'ять груп. Перші чотири групи виникли в хронологічному порядку в першій половині ХХ століття [2].

Після цього, розвиток теорії та практики стратегічного управління призвів до одночасного виникнення ряду методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності, які були розроблені вітчизняними та іноземними вченими їх узагальнення представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 - Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності

Методи оцінки конкурентоспроможності	Сутність методу
1	2
Ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг [3]	Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства проводиться шляхом порівняння рівнів одного з вказаних показників даного підприємства і аналогічного показника підприємства-конкурента, і вищий рівень цього показника розглядається як достатній критерій для оцінки даного підприємства як більш конкурентоспроможного. Однак існують певні недоліки цього підходу: - він характеризується статичністю одержуваних оцінок, оскільки процес розвитку конкурентних переваг не розглядається в контексті; - він не дозволяє оцінити ступінь ефективності процесу адаптації підприємства до змінюючогося зовнішнього середовища.
Базуються на теорії рівноваги фірми і галузі	Для аналізу використовуються показники, такі як відсоткові ставки за кредитами, відносна вартість устаткування, що закуповується, ставки заробітної плати, вартість матеріальних ресурсів і так далі. Проте існують певні недоліки цього підходу: він в основному відображає зовнішні умови роботи підприємства, які є об'єктивними і практично не враховують здатність підприємства адаптуватися до змін середовища
Побудовані на основі теорії ефективної конкуренції [3]	Під час аналізу конкурентоспроможності підприємства розглядаються три основні групи показників: ефективність виробничо-збутової

	<p>діяльності підприємства, результати власної виробничої діяльності, і фінансова стійкість підприємства.</p> <p>Оцінка проводиться через порівняння одиничних і групових показників роботи підприємства з відповідними показниками конкурентів і середньогалузевими значеннями.</p> <p>Проте цей метод також має свої недоліки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- показники першої і другої групи досить тісно взаємопов'язані, і їх розмежування має умовний характер;</li> <li>- складність узагальнення результатів аналізу, навіть за групами показників, і обґрунтування підсумкової інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства;</li> <li>- не передбачено оцінка динаміки факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності</li> </ul>
Ґрунтуються на теорії якості товару	Аналіз споживчої цінності продукції проводиться шляхом дослідження важливих параметрів, які порівнюються з аналогічними показниками продукції виробників-конкурентів
Матричні методи оцінки	Ці методи базуються на концепціях життєвого циклу товару (ЖЦТ) і технології, а також життєвого циклу підприємства (ЖЦП), кривій досвіду і базі даних PIMS (Profit Impact Market Strategy) - "вплив ринкової стратегії на прибуток". Вони дозволяють аналізувати розвиток конкуренції в динаміці
Комплексні методи (у тому числі інтегральні)	На основі характеристик, що характеризують досліджувані підприємства, формується матриця безрозмірних показників, яка потім перетворюється в результативну матрицю, що відображає рівень конкурентоспроможності кожного підприємства
Ґрунтуються на теорії мультиплікатора [1]	<p>Описує послідовну ланцюгову залежність ефектів та стимулів, які її викликали.</p> <p>Основні положення:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- під впливом початкового імпульсу на першому етапі виникає один чи кілька первинних ефектів (наприклад, дохід, заощадження тощо);</li> <li>- під впливом цих первинних ефектів на другому етапі виникають вторинні ефекти, які мають схожу природу, але менший розмір порівняно з первинними ефектами, а також з початковим імпульсом, і так далі;</li> </ul> <p>Представивши ці ланцюгові ефекти у вигляді числової моделі послідовної залежності, можна визначити, чи є сума первинних, вторинних і всіх наступних ефектів кінцевою величиною та яка саме ця величина.</p> <p>Якщо сума є кінцевою, то можна стверджувати, що існує певне відношення між сумою ефектів однакової природи і первинним ефектом. Це відношення визначає мультиплікатор, який потрібно застосовувати до первинного ефекту для отримання сукупного ефекту</p>
Визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства	Аналіз внутрішнього середовища підприємства виконується з метою виявлення конкурентних переваг та потенціалу для їх розвитку. Він розглядає внутрішнє середовище підприємства і в значній мірі визначає управління ним, а також залежить від зовнішніх факторів, таких як обсяг попиту споживачів, дії конкурентів, взаємовідносини з постачальниками сировини, громадська політика та інші
Ґрунтуються на порівнянні з еталоном	Ці методи базуються на аналізі впливу усіх факторів, які формують "національний ромб", та їх порівнянні з еталоном. Два з таких методів включають таксономічний аналіз та метод радара

Найпоширенішим методичним підходом до аналізу і оцінки конкурентоспроможності підприємств є дослідження на базі теорії міжнародного розподілу праці.

В рамках методики комплексної оцінки об'єктів конкурентного середовища з урахуванням вибраних характеристик, а також чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, доцільно використовувати наступну схему оцінки конкурентоспроможності підприємства (рис. 1) [4].

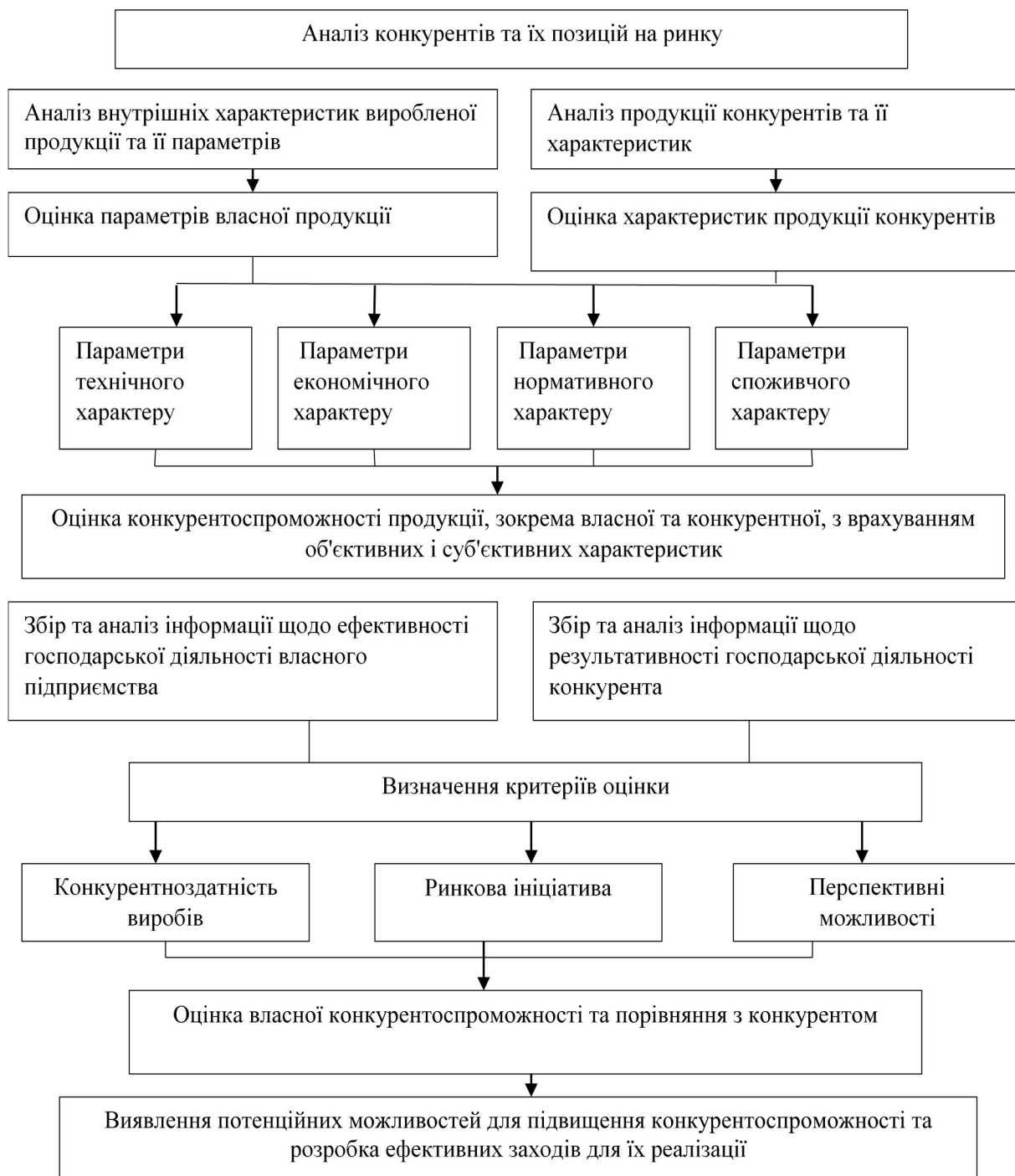


Рисунок 1 - Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства

Кожна з груп характеристик включає ряд показників, які описують чинники як рушійні сили процесу забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств. На рис 2 представлено схему взаємодії груп факторів внутрішнього середовища підприємства в рамках розгляду методу оцінки конкурентоспроможності підприємства за допомогою стратегічного потенціалу підприємства.

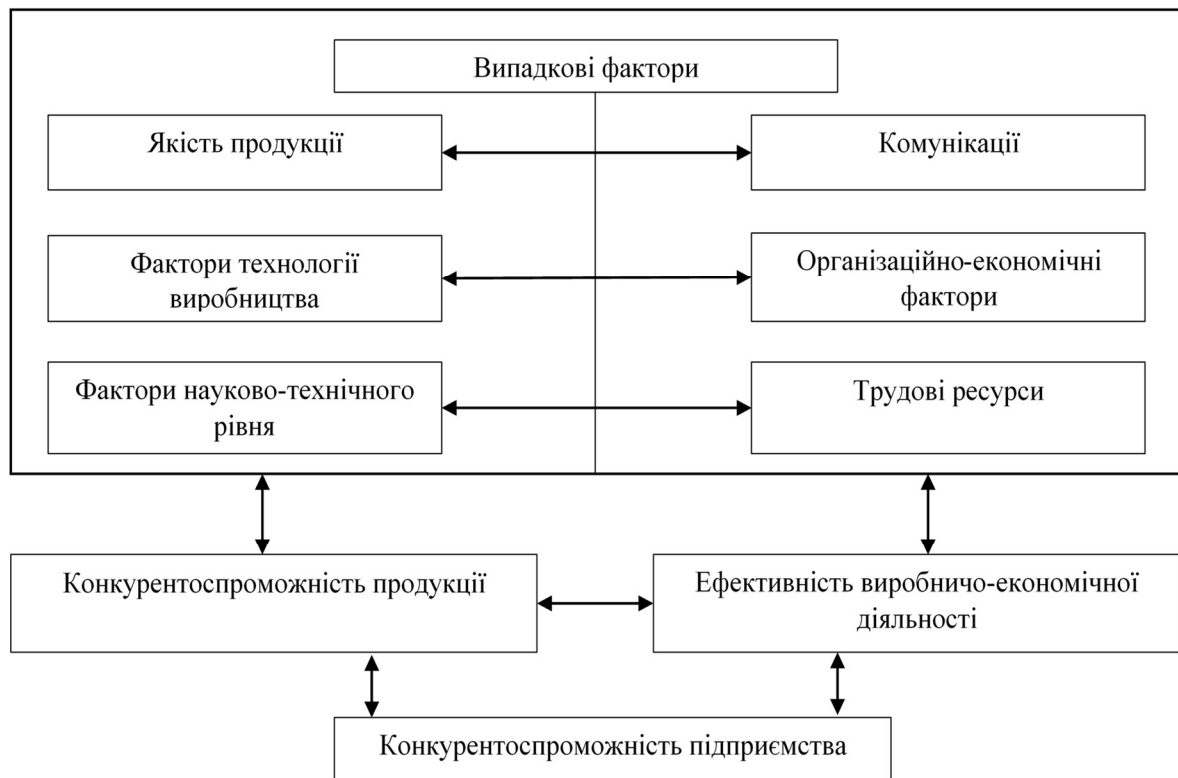


Рисунок 2 - Модель взаємодії груп факторів внутрішнього середовища підприємства

## Висновки

Практичне використання визначених методів оцінювання відображає багатоваріантність розрахунків конкурентоспроможності та вибір оптимальних із них. Критерієм оптимальності методу оцінювання конкурентоспроможності є відповідність цільовим методам планування фінансових результатів та стратегії розвитку.

Теоретичні основи визначення та систематизації параметрів оцінювання конкурентоспроможності підприємства характеризуються різноманітністю авторських позицій. Зокрема, оцінювання конкурентоспроможності підприємства пов'язують з:

- конкурентоспроможністю продукції;
- ступенем задоволення потреб споживача та ефективністю господарювання;
- якістю задоволення споживчого попиту, ефективністю використання ресурсного потенціалу;
- фінансовою стійкістю, діловою активністю та соціальною значущістю;
- ефективністю діяльності, платоспроможністю і ліквідністю, ефективністю збуту та просуванням товару;
- репутацією підприємства, його ринковою стратегією, інноваційною діяльністю; економічним потенціалом та його використанням.

## Список літератури

1. Гросул В. А., Афанасьєва М. В., Янчев А. В. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Харків, 2016. 244 с.
2. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник / Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
3. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навчальний посібник у структурно-логічних схемах [Електронний ресурс] / укладачі: Т. В. Андросова, Л. О. Чернишова. – Електрон. дані. Х. : ХДУХТ, 2019. 202 с.
4. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

# АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Ірина ТОКМАКОВА<sup>1</sup>, д-р. економ. наук, проф., Анна ІВАНОВА<sup>1</sup>, студентка,

<sup>1</sup>Олександр БОЧКОВ, студент

Український державний університет залізничного транспорту (Україна)

**Ключові слова:** адаптивне управління, підприємство, залізничний транспорт, інноваційні процеси

## Вступ

Нині підприємства залізничного транспорту перебувають в найбільшій за всі роки свого існування кризі. Показники роботи вітчизняного залізничного транспорту значно скоротилися – обсяги вантажних перевезень у 2022 р. зменшилися на 52,1 %, або на 163,7 млн т. За видами сполучення в кількісному вимірі найбільше скоротилися внутрішні залізничні перевезення – у 2022 р. вони зменшилися на 49,2 % або на 73,7 млн т порівняно з 2021 р. [1]. Експортні перевезення скоротилися на 47,1 % (52,9 млн т), імпортні – на 69,5 % (28,2 млн т), а транзит зазнав скорочення на 76,9 % (8,8 млн т). Поряд з цим в надзвичайних умовах війни АТ «Укрзалізниця» була змушена виконувати не зовсім звичні функції, від яких залежало саме існування Української держави [2]. Отже, робота підприємств залізничної галузі є надзвичайно важливою для забезпечення соціально-економічного розвитку країни. При цьому в наш час і в майбутньому ефективний розвиток підприємств залізничного транспорту можливий лише при широкомасштабному впровадженні інновацій, що потребує удосконалення управління його інноваційними процесами. Структурна і організаційна специфіка інноваційного процесу при його здійсненні значною мірою характеризується невизначеністю на всіх рівнях його реалізації, що обумовлює необхідність застосування адаптивного управління.

## Мета роботи

Розкриття тенденцій інноваційного розвитку залізничної галузі та ролі адаптивного управління в забезпеченні ефективності інноваційних процесів на підприємствах залізничного транспорту.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Адаптивне управління є особливим видом управління господарюючими суб'єктами, що дозволяє використовувати внутрішні резерви ефективності для подолання негативного впливу зовнішнього середовища на діяльність. Сутність адаптивного управління інноваційним розвитком полягає в ідентифікації можливих і вже існуючих проблем щодо розроблення нової і модернізації перспективної конкурентоспроможної транспортної послуги, у пошуку найефективніших способів усунення проблем і модернізації управляючої системи для виконання завдань інноваційної діяльності. При такому підході адаптивне управління орієнтовано на створення умов для безперервного вдосконалення організації виробництва і цілеспрямованого використання внутрішніх резервів, створюючи можливість ефективного розвитку і зростання конкурентних переваг та ефективного реагування на дії зовнішнього середовища [3].

Для виявлення особливостей адаптивного управління інноваційною діяльністю охарактеризуємо тенденції розвитку залізничної галузі, серед яких розширена автоматизація залізничної галузі, автономні поїзди, впровадження Інтернету речей, застосування штучного інтелекту і програм змішаної реальності, екологізація, розвиток високошвидкісного руху, використання аналітики великих даних і сучасних системи залізничного мобільного зв'язку і базування на досвіді клієнтів [4].

Нині автоматизація залізничної галузі виходить за рамки автономного руху поїздів. Стартапи та масштабні компанії розробляють роботизовані системи для очищення та обслуговування інфраструктури, а також безпілотні технології для віддаленого огляду. Крім

того, автоматизація контролю тяги запобігає затримкам та підвищує безпеку залізничної інфраструктури.

Автономний поїзд є ефективним рішенням для підвищення пунктуальності, надійності та оптимізації пропускну здатності в залізничній галузі. Модернізація технології сигналізації і систем автоматичного управління поїздом знижує кількість технічних помилок, покращує потік інформації про дорожній рух і підвищує довіру пасажирів до залізничного транспорту.

Інтернет речей сильно впливає на надійність та безпеку залізничної інфраструктури. Моніторинг на основі стану запобігає затримкам, що виникають через поломки колій та частин поїзда, що оптимізує ефективність та витрати на технічне обслуговування, а також підвищує задоволеність пасажирів. Крім того, розширена аналітика з підтримкою Інтернету речей дозволяє залізничним операторам знаходити рішення на основі даних для поліпшення управління парком і підвищення ефективності залізничних операцій.

Штучний інтелект знаходить безліч застосувань в залізничній галузі, включаючи управління активами, профілактичне обслуговування і оповіщення про надзвичайні ситуації. Алгоритми глибокого навчання та нейронні мережі допомагають оптимізувати розклад поїздів та мінімізувати затримки. Крім того, передові системи інформування пасажирів покращують транспортні послуги та підвищують задоволеність пасажирів.

Залізниці як найбільш екологічний вид транспорту прагне посилення свої позицій у цій сфері, що обумовлює подальшу декарбонізації залізничної галузі. Найпоширеніші рішення для декарбонізації включають заміну дизельних поїздів акумуляторними технологіями, водневими паливними елементами або електричними поїздами. Щоб ще більше мінімізувати викиди CO<sup>2</sup>, залізничні оператори використовують електровози, які використовують енергію з відновлюваних джерел, таких як сонячна енергія або вітер .

Розвиток високошвидкісних залізничних систем має на меті зробити перевезення людей та вантажів більш ефективними та частими. Створення систем високошвидкісного руху включає проєктування та будівництво високошвидкісних поїздів та ліній. Зокрема, компанії зосереджені як на адаптації існуючої інфраструктури, так і на розробці нових високошвидкісних систем, таких як Hyperloop, які здатні розвивати швидкість 1000 км/г.

Сучасні системи залізничного мобільного зв'язку, доповнені технологіями 5g, забезпечують зв'язок з малою затримкою і високу продуктивність, а також надійність залізничної інфраструктури. Крім того, управління поїздом на основі зв'язку забезпечує ефективне управління залізничним рухом та моніторинг активів. Додатки для підключення поїздів охоплюють позиціонування поїздів, управління, технічне обслуговування, обслуговування пасажирів та збір даних про пасажирів.

Для поліпшення якості обслуговування пасажирів, залізничні компанії використовують інформацію про «досвід пасажирів», цьому сприяють автоматичний продаж квитків і відеоспостереження, служби доставки поїздів. Відеоспостереження виявляє крадіжки і допомагає оптимізувати пасажиропотік. Додатки для смартфонів та мобільних пристроїв автоматизують продаж квитків та порівняння цін для пасажирів та залізничних компаній. Бортові системи ще більше покращують бронювання в останню хвилину, контроль ідентифікації, а також призначення місць, а інформаційно-розважальні системи залучають пасажирів під час подорожі.

Використання великих даних у залізничному секторі відкриває шлях для покращення прогнозової аналітики, управління активами, формування інформаційних систем для пасажирів та платформ управління даними. Розгортання інтелектуальних залізничних датчиків дозволяє збирати та аналізувати мільйони точок даних для подальшого підвищення безпеки та надійності залізничної інфраструктури. Можливість прогнозування відмов додатково дозволяє залізничним операторам планувати ремонт, підвищуючи доступність залізниці. Стартапи та масштабні компанії розробляють датчики IoT для збору даних майже про всі аспекти залізничної інфраструктури, включаючи вагони, колії та сигнальні пристрої.

Програми змішаної реальності в залізничній галузі охоплюють навчання персоналу, візуалізацію проєктів та взаємодію з клієнтами. Інтерактивні вікна поїзда надають



інформаційно-розважальну інформацію та інформацію про маршрут, а мобільні додатки доповненої реальності дозволяють пасажиром брати участь у проєктуванні залізничної інфраструктури. Крім того, гарнітури віртуальної реальності роблять навчання більш захоплюючим та інформативним. Рішення віртуальної і доповненої реальності дозволяють залізничним компаніям скоротити витрати на навчання персоналу і підвищити задоволеність і лояльність пасажирів, збільшуючи їх продажі.

Зважаючи на вказані вище стратегічні орієнтири інноваційного розвитку для підвищення якості рішень щодо забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту і використовується механізм адаптивного управління. Він являє собою сукупність принципів, інструментів і технологій прийняття і виконання управлінських рішень. Їх прийняття визначається інформаційною системою як єдиний комплекс програмно-технічних і організаційних рішень, здатних накопичувати інформацію про стан справ, охоплює виробничі, технологічні, фінансові, логістичні маркетингові, кадрові та інші процеси забезпечення інноваційної діяльності, об'єднуючи всі підрозділи підприємств залізничної галузі в єдиний інформаційний простір.

В системі адаптивного управління інноваційною діяльністю підприємств залізничного транспорту можна виділити наступні основні позиції [5]: завдання регулювання і планування повинні вирішуватися в єдиній цілісності як інтегральна задача адаптації; для забезпечення адекватності системи управління розробляються адаптивні моделі, алгоритми вирішення завдань управління і планування, здатні розкривати шляхи, засоби, способи і стратегії відображення впливів ринкового середовища; розрахунок планової траєкторії руху системи обумовлює отримання достовірних оцінок очікуваного ефекту діючої системи; налаштування параметрів системи управління здійснює адаптер як пристрій вибору алгоритму і типу моделі; перевірка достовірності існування системи реалізується методами імітаційного моделювання (імітаційною моделлю реальної системи).

**Висновки.** Отже, адаптивне управління інноваційною діяльністю на підприємствах залізничного транспорту являє собою процес управління на основі формування, розвитку і використання джерел адаптивності — особливих факторів, що впливають на інноваційний потенціал і дозволяють зміцнити конкурентне становище у зовнішньому середовищі. Система адаптивного управління інноваційною діяльністю підприємств залізничного транспорту повинна передбачати механізми адаптації господарюючого суб'єкта до змін.

### Список літератури

1. Залізниця України у 2022 році перевезла понад 150 млн т вантажів. *Ukrainian Shipping Magazine*. 2023. 05 січ. URL: <https://usm.media/zalizniczya-ukra%20d1%97ni-u-2022-roczni-perevezla-ponad...> (дата звернення: 11.09.2023 р.)
2. З 24 лютого Укрзалізниця евакуювала чотири мільйони осіб та перевезла 314 тисяч тонн гуманітарки. *Укрінформ*. 2023. 01 січ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3644532-z-24-lutogo-ukrzaliznic...> (дата звернення: 11.09.2023 р.)
3. Токмакова І. В. Адаптивна система управління інноваційним розвитком залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 57. С. 137-143.
4. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Обруч Г. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств залізничного транспорту як інструмент забезпечення їх збалансованого розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. №78-79. С. 131-140.
5. Хаустова І. Є. Адаптивна система управління підприємством в кризових умовах. *Вісник НТУ "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2017. № 46(1267). С. 28-31 .

# АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ЯК СТРАТЕГІЧНА НЕОБХІДНІСТЬ У СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ

Олеся ФЕДУК<sup>1</sup>, канд.екон.наук, доц., Валентина КУЦЕНКО<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** світова економіка, міжнародні компанії, адаптивне управління, бізнес-середовище, управлінські рішення, конкурентні переваги, інновації, розвиток

## Вступ

Адаптивне управління бізнесом стало невід'ємною частиною успішного функціонування міжнародних компаній у сучасних реаліях. Це не просто популярний підхід або модний тренд, а стратегічна необхідність, яка визначає долю бізнесу в умовах непередбачуваності та постійних змін. Світова економіка та технологічний прогрес швидко розвиваються, і підприємства повинні бути готові реагувати на ці зміни, а не тільки пристосовуватися до них. Адаптивне управління передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, виявлення можливих загроз і можливостей, а також швидку та ефективну реакцію на них.

## Мета роботи

Дослідження теоретичних основ адаптивного управління підприємством у сучасних економічних реаліях.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Ключовими аспектами адаптивного управління є гнучкість в прийнятті управлінських рішень, ресурсне перерозподілення, інновації та безперервне навчання. Підприємства, які впроваджують цей підхід, можуть виявити конкурентні переваги, оскільки вони швидше змінюють вектор своєї діяльності у відповідності до змін у попиті споживачів, технологічних зрушень і регуляторних вимог.

Однією з головних причин, чому адаптивне управління стає необхідною, є загальна нестабільність сучасного світу. Економічні, політичні та соціокультурні фактори можуть раптово змінюватися, і це серйозно впливає на бізнес-плани та стратегії підприємства. У таких умовах компанія, яка швидко реагує та адаптується до нових обставин, має перевагу над конкурентами. Крім того, адаптивне управління дозволяє підприємствам уникати фіксованих моделей та шаблонних стратегій. Воно розглядає кожну ситуацію як унікальну та вимагає індивідуального підходу. Це дозволяє бізнесу підтримувати гнучкість і здатність до самокоригування в будь-яких умовах [1].

Технології відіграють важливу роль у підвищенні адаптивності підприємств. Це можна побачити, розглянувши наступні способи їх впливу на даний процес: збір і аналіз даних: сучасні інформаційні технології дозволяють збирати великі обсяги даних з різних джерел, таких як соціальні медіа, інтернет-магазини та інше. Їх аналіз допомагає підприємствам отримувати важливу інформацію щодо змін в ринковому середовищі та споживачьких тенденціях; штучний інтелект і машинне навчання: ці технології дають підприємствам можливість розвивати аналітичні моделі для прогнозування та прийняття рішень на основі великої кількості даних, що сприяє виявленню можливостей для адаптації; хмарні обчислення: хмарні технології дозволяють підприємствам зберігати та обробляти дані в реальному часі, навіть при великих обсягах інформації. Це робить можливим доступ до важливих даних з будь-якого місця та забезпечує оперативну реакцію на події; інтернет речей: допомагає збирати дані з різних об'єктів та пристроїв у реальному часі. Це корисно для відстеження стану обладнання, управління запасами та відкриття нових можливостей для покращення ефективності; електронна комунікація та співпраця: технології спілкування, такі як відеоконференції, дозволяють командам працювати разом, навіть якщо вони знаходяться в різних географічних регіонах, що підвищує швидкість реакції на зміни та допомагає управляти проектами; електронна комерція та цифровий маркетинг: технології дають підприємствам можливість легше адаптуватися до онлайн-ринку, відкриваючи нові канали збуту та залучення клієнтів;

цифрові платформи та автоматизація бізнес-процесів: автоматизація рутинних завдань і використання цифрових платформ допомагають підприємствам підвищити продуктивність та ефективність, що заощаджує час і ресурси; кібербезпека: з огляду на збільшення використання технологій також зростає ризик кібератак. Захист інформації і кібербезпека стають важливими аспектами адаптивного управління, оскільки незахищені дані можуть призвести до серйозних проблем; електронні системи управління виробництвом: технології для управління виробництвом і логістикою підприємств оптимізують процеси виробництва та поставок, що робить їх більш гнучкими у відповіді на зміни попиту та умов; віртуальна реальність і розширена реальність: можуть використовуватися для навчання персоналу, створення інтерактивних презентацій і рекламних кампаній, що сприяє покращенню комунікації та взаємодії зі споживачами; дистанційне управління: технології дозволяють керувати бізнесом з віддалі, що стає важливим у випадку глобальних криз, які обмежують фізичний доступ до робочих місць.

Інноваційний підхід до управління в бізнесі є необхідним для досягнення високого рівня адаптивності та успішного пристосування до мінливого бізнес-середовища. Інновації, в даному контексті, означають впровадження новаторських ідей, методів, технологій та стратегій для досягнення конкретних цілей [2].

Важливість інновацій полягає в їхній здатності допомагати підприємствам реагувати на зміни в ринковому середовищі. Це означає розробку нових продуктів, послуг або процесів, які можуть відповісти на нові споживацькі тенденції чи потреби клієнтів. Інновації покращують ефективність підприємства, дозволяючи оптимізувати внутрішні процеси і зменшити витрати, сприяють створенню конкурентних переваг. Залучення талановитих співробітників також пов'язане з інноваціями, оскільки креативні проекти та новаторські виклики зазвичай привертають висококваліфікованих фахівців, які бажають брати участь у цікавих проектах.

Адаптивне управління є ключовим елементом для підвищення продуктивності працівників. Воно передбачає гнучкість та спроможність бізнесу пристосовуватися до змін і реагувати на нові виклики. Адаптивне управління допомагає створенню робочого середовища, в якому працівники відчувають підтримку та можливість виразити свої ідеї та думки. Це стимулює їхню мотивацію та захопленість роботою, дозволяє працівникам бути більш гнучкими щодо своїх завдань та ролей, використовувати навички та здібності на повну потужність і відчувати більшу самореалізацію. Успішний досвід міжнародних компаній демонструє, як адаптивне управління може стати основою для досягнення конкурентних переваг та стабільного зростання в умовах мінливого бізнес-середовища. Ключовими факторами успіху компаній є підтримка культури інновацій, гнучкість та інвестиції в технологічні інновації, а також активна комунікація і система постійного навчання та розвитку персоналу.

### **Висновки**

Таким чином, адаптивне управління бізнесом є надзвичайно важливою стратегічною вимогою на сучасному етапі економічного розвитку. Спільно зі змінами в технологіях, ринковому середовищі та клієнтських вимогах підприємствам потрібно бути готовими реагувати на них. Адаптивне управління дозволяє розвивати конкурентні переваги, зменшувати ризики та впроваджувати нові стратегії розвитку в мінливому бізнес-середовищі.

### **Список літератури**

1. Н.В. Якименко-Терещенко, Л.С. Кожуріна, «Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації», *Молодий вчений*, 2017, № 6, С. 535–538.
2. А.Д. Яремко, «Адаптивне управління стратегіями формування антикризового потенціалу підприємства», *Економічний вісник Національного гірничого університету*, 2018, № 4, С. 148–158.

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Тетяна ХАРЧЕНКО<sup>1</sup>, канд.екон.наук, Дмитро ШУМЕЙКО<sup>1</sup>, студент  
<sup>1</sup>Сумський національний аграрний університет (Україна)

**Ключові слова:** управління ефективністю підприємства, економічна ефективність, управлінські рішення, стратегія, механізми управління

**Вступ.** Сьогодні економіка України залишається нестабільною. Для цього є ряд об'єктивних причин, сама головна проблема це військовий стан України, відхід інвесторів, зниження рівня життя населення, інфляція тощо. Багато підприємств, які порушили господарські зв'язки, створені роками. Як наслідок, видно, що на певному етапі у сфері державного регулювання діяльності підприємств сформувалася невизначена ситуація.

Тому основне завдання для сільськогосподарських підприємств - не просто втриматися на регіональному ринку, а докласти зусиль для подальшого розвитку в нестабільних соціально-економічних умовах. У таких умовах діяльність менеджменту підприємства має бути спрямована на розробку механізмів управління, які використовуються в стратегії адаптації з урахуванням нестабільності бізнес-середовища.

При цьому складовими механізми управління є:

- підтримання сприятливих умов для потенційного виробництва;
- ефективне управління потоками ресурсів;
- прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності;
- обов'язковість зовнішньоекономічної діяльності підприємств та участь у міжнародній торгівлі;
- суворо дотримуватись реалізації стратегії адаптації в управлінні підприємством.

**Мета роботи:** визначити особливості управління ефективністю підприємства в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Всі управлінські рішення повинні бути обґрунтованими, мотивованими й оптимальними. Особливо важко прийняти в оптимальному варіанті оперативні управлінські рішення. Більшу роль при цьому грають результати аналізу господарської діяльності підприємства. На прийняття рішень впливають різні фактори. У цих умовах необхідний аналіз різних варіантів управлінських рішень пов'язаних з підвищенням економічної ефективності діяльності підприємства.

Ефективність діяльності підприємства багато в чому визначається діяльністю системи управління, включаючи використовувані методи управління процедури прийняття рішень, інформацію, наявну в розпорядженні осіб, які приймають рішення. Стереотипність, проблем управління ефективністю діяльності підприємства і складність рішень постійно зростає.[1, С. 18].

Об'єктами економічного аналізу повинні бути:

- організаційно-технічний рівень й обсяг виробництва;
- використання основних фондів і виробничих потужностей, матеріальних ресурсів;
- досягнутий рівень продуктивності праці (виробничої системи);
- собівартість продукції (поточні витрати виробництва);
- прибуток і рентабельність діяльності.

Саме ефективне використання наявних ресурсів дає змогу задовольнити максимум потреб підприємства й отримати бажаний результат [4, С. 131].

Сучасна економічна теорія і світова практика господарювання оцінюють результати функціонування економіки країн двома способами: економічним зростанням і ефективністю суспільного виробництва. Ефективність виробництва - категорія, яка характеризує віддачу, результативність виробництва. Вона свідчить не лише про приріст обсягів виробництва, а й про те, якою ціною, якими витратами ресурсів досягається цей приріст, тобто свідчить про якість економічного зростання. Економічна ефективність завжди пов'язана з відношенням

цінності результату до цінності витрат і може мінятися зі зміною оцінок. Тому для будь якого підприємства критерієм економічної ефективності служить збільшення всього того, що представляє для нього цінність у сьогоднішньому або майбутньому, тобто збільшення багатства.

До основних показників економічної ефективності відносяться: показники ефективності використання робочої сили (трудових ресурсів), показники ефективності використання оборотних засобів, показники ефективності використання основних засобів, показники ефективності використання поточних витрат, показники рентабельності та інші. Щодо показників соціальної ефективності, було виділено такі: - відповідність цілей діяльності підприємства задачам соціально-економічного розвитку країни; - відповідність цілей діяльності підприємства задоволенню основних потреб працівників підприємства (збереження (збільшення) кількості робочих місць на підприємстві, підвищення рівня заробітної плати, інвестування соціальних проектів та інше) [4, С. 135].

Для того, щоб підприємство могло розвиватися в умовах нестабільного бізнес-середовища, необхідний постійний і комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. У стратегії адаптації, наприклад, такі моменти, як збір інформації, її обробка, визначення основних напрямків роботи в короткостроковій і довгостроковій перспективі, поетапне впровадження всіх змін, відповідно до отриманої і ретельно перевірені результати є обов'язковими. Внутрішнє і зовнішнє середовище також нестабільні. Щоб досить швидко реагувати на всі зміни, необхідно розуміти, які фактори впливають на навколишнє середовище. Фактори поділяються на прямі та непрямі. При аналізі зовнішнього середовища оцінюється вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємств. Дуже важливою ланкою є державна політика України в розвитку сільськогосподарського виробництва. Він полягає в удосконаленні, а іноді й у формуванні нормативних документів і законодавчої бази, що регулюють все виробництво: вирощування, зберігання, переробку, транспортування, реалізацію. Внутрішнє середовище контролює роботу підприємства у сфері маркетингу, персоналу, виробництва, фінансування тощо.

Аналіз діяльності підприємства, який здійснюється внутрішньо і при цьому внутрішня діагностика визначає сильні та слабкі сторони роботи. Тільки здійснюючи об'єктивну, комплексну оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища, підприємство може поставити конкретну мету подальшого розвитку, визначити основні напрями роботи та сформулювати механізм управління в умовах нестабільності, визначивши стратегію розвитку своєї діяльності щодо підвищення конкурентоспроможності свого підприємства.

Важливо також зазначити, що необхідно будувати механізм управління в умовах нестабільного бізнес-середовища відповідно до вподобань споживача, оскільки це сприятиме стабільній роботі самого підприємства та його конкурентоспроможності. Прямі та непрямі постачальники, споживачі матеріальних і трудових ресурсів

**Висновки.** Розвиток механізмів управління ефективності підприємством в умовах нестабільності починається з комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і може завершитися навіть повною реорганізацією. Розробка стратегії адаптації підприємства може зробити її прийнятною, ефективною та безпечною для багатьох підприємств. Підприємство буде успішно функціонувати, якщо його керівництву вдається запровадити стратегію та оцінити соціальну та економічну діяльність підприємства.

#### **Список літератури**

1. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2021. – 260 с.
2. Григораш О. В., Булигіна Д. О. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємств. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 6(11). С. 154-158..
3. Косянчук Т. Ф. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов / Т. Ф. Косянчук, С. В. Кучма // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 3(3). – С. 113-116.
4. Олександренко І. В. Методичні підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства / І. В. Олександренко // Економічний форум. – 2019. – № 4. – С. 126-136.

# СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПЕРЕТВОРЕННЯ ЗАЛІЗНИЧНИХ ВОКЗАЛІВ ЯК БАЗОВИХ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ОБ'ЄКТІВ ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ КРАЇНИ

Олег ХРИСТОФОР<sup>1</sup>, канд. екон. наук

<sup>1</sup>Акціонерне товариство «Українська залізниця» (Україна)

**Ключові слова:** залізничний вокзал, транспортно-пересадочний комплекс, транспортне обслуговування, споживча цінність, сервісна складова, додаткові послуги

## Вступ

За останнє до 2022 р. десятиріччя з'явилась низка стратегій, в яких підкреслювалась важливість транспортної зв'язки міст в системі розселення, що потребує розвитку залізничних вокзалів і вокзальних комплексів. При цьому найбільш важливими напрямками їх розвитку в більшості стратегій стали: насичення територій залізничних вокзалів / вокзальних комплексів необхідними функціями громадського обслуговування пасажирів і мешканців міста та перетворення цих об'єктів на цілісні багатофункціональні громадсько-транспортні комплекси; упорядкування планувальних рішень та виявлення чітких територіальних меж комплексу для управління його містобудівним розвитком; композиційне удосконалення залізничного вокзалу / вокзального комплексу, створення унікального образу як «візитівки» міста [1].

## Мета роботи

Обґрунтування перетворення залізничних вокзалів у транспортно-пересадочні комплекси різних рівнів з урахуванням позитивного досвіду містоутворюючих практик інших країн, історично складених особливостей та орієнтації на підвищення споживчої цінності транспортного обслуговування пасажирів.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Вигідне розташування залізничних вокзалів у центральних частинах міст нашої країни залишається однією з головних причин їх збереження у містобудівних структурах та подальшої розбудови. Пріоритетний розвиток і постійно зростаючі швидкості рухомого складу роблять залізничні магістралі все успішніше конкуруючими з аеропортами, які знаходяться за межами міста, транспортний зв'язок з якими в більшості випадків далеко не найкращий та такий, що змушує пасажирів витратити багато часу і фізичних зусиль, призводить до зайвої фізичної та емоційної втоми. Отже, на сьогодні оптимальним варіантом для нашої країни є розвиток вже існуючого залізничного фонду шляхом переходу на принципово новий рівень розуміння транспортних проблем населення і міст. Слід зазначити, що за останні роки у містах України та країн Європи сформувалась тенденція до відносного зменшення зведення нових вокзалів, а більшу частину будівельних робіт становлять модернізація та реконструкція функціонуючих станцій і вокзалів шляхом збільшення їх пропускної спроможності, покращення якості обслуговування пасажирів та умов праці залізничного персоналу. Таким чином, поряд із кількісними змінами відбуваються зміни якісні: замість однофункціональних залізничних комплексів перевага надається багатофункціональним, які виконують різні додаткові функції.

У зв'язку з цим залізничний вокзал стає частиною великого комплексу, в якому його традиційні функції залишаються основними, але далеко не єдиними, що пропонуються як пасажирам, так й іншим відвідувачам.

В такому сервісно-логістичному комплексі як у вузловому елементі транспортної інфраструктури буде забезпечуватись взаємодія різних видів транспорту та може відбуватися зв'язок з транспортною системою населеного пункту, в зоні якого розташований даний комплекс. Оскільки основною функцією такого комплексу залишиться транспортне обслуговування, його слід розглядати як транспортно-пересадочний комплекс (ТПК), але не

як просто транспортно-пересадочний вузол, в якому відсутні сервіси для пасажирів та інших відвідувачів.

Виходячи зі світової практики, транспортно-пересадочні вузли найчастіше створюються в місцях сходження кількох видів транспорту, поєднаних зі станціями метрополітену або навіть на їх базі.

Враховуючи історично складені особливості розташування і будівництва в нашій країні, найбільш перспективним варіантом удосконалення транспортної системи України, крім розвитку і поширення залізничного високошвидкісного руху, нам бачиться формування ТПК (хабів) на базі залізничних вокзалів, причому різних класів, включаючи приміські. Таку концепцію розвитку пасажирського сектору залізничних перевезень як найбільш сучасну, актуальну і перспективну було запропоновано нами ще у 2015 р. Проте, не дивлячись на її ґрунтовний характер, вона досі залишається нереалізованою: основні причини – хронічний брак коштів та недостатність уваги до пасажирського сектору вітчизняної залізниці. Обґрунтований підхід до формування різних рівнів ТПК (хабів), розроблений нами в «Концепції організації пасажирських перевезень до 2021 року» [2], наведено в табл. 1.

Розгляд світових практик розвитку транспортно-пересадочних вузлів дозволив виявити деякі сформовані нещодавно тенденції:

забезпечення взаємодії всіх видів транспорту та на всіх територіальних рівнях;

формування багатофункціональних транспортно-пересадочних вузлів на базі залізничних вокзалів;

розширення комерційної частини з орієнтацією не лише на пасажирів, а й на інших відвідувачів;

розвиток сервісної складової з наборами додаткових послуг для пасажирів.

Отже, виявлені світові тенденції підтверджують доцільність міркування, що на роль ТПК після відповідної трансформації найбільше можуть претендувати залізничні вокзали, особливо в Україні, де вони будувались переважно як великі багатофункціональні комплекси, зі значною сервісною складовою і комерційними площами [3].

Наявність на території залізничного вокзалу необхідних послуг, які можуть задовольнити усі потреби пасажирів, навіть найвимогливіших, зніме їх потребу покидати територію вокзалу у випадках, коли очікування поїзду займає тривалий період часу. Тобто обов'язковою має стати сервісна зона залізничних вокзалів.

### **Висновки**

Зрозуміло, що поява і розбудова зон сервісного обслуговування пасажирів залізниці і місцевого населення потребує перетворення існуючих залізничних вокзалів на сучасні ТПК. Таке перетворення залізничних вокзалів передусім надасть можливість здійснити комбіновану поїздку і поєднати її з бажаним видом послуг, який пасажир може отримати на певній станції. У свою чергу це призведе до підвищення рентабельності і доходів як залізничних вокзалів України, так і пасажирських перевезень в цілому, а також сприятиме розвитку транспортної системи країни відповідно до вимог часу.

### **Список літератури**

1. Л. М. Швець. «Містобудівні принципи формування залізничних вокзальних комплексів у структурі малих і середніх міст», дис. канд. архитект., Харків. нац. ун-т міськ. госп. ім. О.М. Бекетова, Харків, Україна, 2017. Дата звернення: 08.07.2023. [Онлайн]. Доступно: [https://radaarch.kname.edu.ua/images/sampleddata/kuzmenko/Shvets/dis\\_shvets\\_1-43.pdf](https://radaarch.kname.edu.ua/images/sampleddata/kuzmenko/Shvets/dis_shvets_1-43.pdf)

2. О. В. Христофор та Т. С. Мельник. «Основні аспекти організації пасажирських перевезень залізничним транспортом України», *Залізничний транспорт України*, № 3-4, с. 31-36, 2016.

3. И. В. Древаль. «Эволюция вокзальных комплексов как структурно-функциональных элементов города», *Проблеми архітектури і містобудування*, № 6 (74), с. 24-32, 2008.

Таблиця 1 – Приклад запропонованої класифікації пасажирських хабів на полігоні Київ – Львів – Одеса  
*Джерело: складено авторами на підставі даних за 2022 р.*

№ з/п	Станція	Рівень хабу	Клас вокзалу	Активність станції, відправлених пасажирів за добу	Кількість зупинок пасажирських поїздів за добу	Чисельність населення, осіб	Кількість діючих підприємств	Кількість спеціалізованих навчальних закладів
Сполучення Одеса - Львів								
1	Одеса	I	Позакласний	2042	18	1500000	223182	44
2	Роздільна-1	IV	3	34	12	17995	738	-
3	Котовськ (Подільськ)	III	3	188	15	40685	2213	1
4	Вапнярка	IV	3	76	7	8200	422	-
5	Жмеринка	III	2	224	15	35400	1944	2
6	Хмельницький	II	Позакласний	953	29	268000	91451	24
7	Тернопіль	II	Позакласний	733	27	217950	88576	19
8	Львів	I	Позакласний	5946	54	758700	167919	54
Сполучення Львів – Київ								
1	Львів	I	Позакласний	5946	54	758700	167919	54
2	Тернопіль	II	Позакласний	733	27	217950	89576	19
3	Хмельницький	II	Позакласний	953	29	268000	91451	24
4	Вінниця	II	Позакласний	1356	22	372500	140236	16
5	Козятин	III	1	255	23	41237	632	2
6	Фастів	IV	2	114	10	47937	1614	1
7	Київ	I	Позакласний	10917	64	2888000	362458	140



## ПОЗИЦІОНУВАННЯ МОРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИЗИКУ

Юлія ХРИСОВА<sup>1</sup>, студентка, Ірина ГОЛУБКОВА<sup>1</sup>, проф.

<sup>1</sup>Національний університет «Одеська морська академія» (Україна)

**Ключові слова:** міжнародна інтеграція, зерновий коридор, ризик, галузь морського судноплавства

### Вступ

В умовах міжнародної інтеграції транспортна галузь є однією з пріоритетних галузей, яка забезпечує ефективне функціонування сукупного господарського механізму. Провідна роль належить морському транспорту, який забезпечує економічну стійкість України як морської держави. Судноплавство в цілому є досить капіталомістким і високо ризиковим сектором бізнесу, але одночасно саме морські перевезення є тією сферою економічної діяльності, яка в період кризи характеризується відносною стійкістю. Врахування геополітичних інтересів країни та забезпечення конкурентоспроможних умов розвитку морської інфраструктури визначає високу ефективність здійснення національного зовнішньоторговельного потенціалу на світовій арені морських перевезень [1].

### Мета роботи

Аналіз умов функціонування морського бізнесу в Україні в умовах воєнного стану та оцінка ризику втрати частки прибутку внаслідок негативного впливу зовнішнього середовища.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Морський транспорт є однією з найважливіших логістичних ланок у просуванні української аграрної продукції на світових ринках, від його роботи значною мірою залежить конкурентоспроможність українського зерна та інших видів продукції у світі, продовольча безпека держави, внутрішні закупівельні ціни і доходи сільськогосподарських підприємств. За всю новітню історію України аграрний сектор жодного разу не мав негативного зовнішньоекономічного платіжного сальдо [2].

Проте експорт зерна з України через морські порти ускладнюється через політичну складову. Військовий стан в Україні спричинив значний збій у світовому судноплавстві та посилив поточні збої в ланцюзі поставок, перевантаженості портів і кризи екіпажів, спричинені пандемією Covid-19. Підписання Зернової угоди 22 липня 2022 року за підтримки ООН та Туреччини та розблокування портів Великої Одеси дало змогу частково відновити експорт агропродукції, але експортний потенціал зернових вантажів України значно перевищує можливості Зернового коридору. За даними Міністерства сільського господарства, на даний час Україна експортує на 30% менше продовольства, ніж до повномасштабного вторгнення.

Перші поставки зерна за зерновим коридором розпочалися на початку серпня 2022 року через три чорноморські порти, які до війни на 80% були воротами для агроекспорту. За період з 1 серпня до 31 серпня 2022 року з портів «Одеса», «Чорноморськ» та «Південний» було відправлено 1,72 млн. тонн агропродукції на 68 судах, порти призначення яких розташовані в 8 країнах світу [3].

756 тис. т агропродукції було експортовано до країн Азії, 640 тис. т до країн Європи, 365 тис. т до портів Африки.

Загалом з Одеського порту за серпень було експортовано 419 тис.т агропродукції, з порту Чорноморськ 848 тис. т та з порту Південний 459 тис. т продовольства. Основними вантажами стали кукурудза 66,9%, пшениця 21,6%, насіння соняшнику 6,9% та 4,6% склали інші продукти агропромисловості. Перший місяць роботи зернового коридору показує наскільки критично важливим він є для нашої економіки та глобальної продовольчої безпеки.

Судноплавство в цілому є досить капіталомістким і високоризиковим сектором бізнесу, але одночасно саме морські перевезення є тією сферою економічної діяльності, яка в період кризи характеризується відносною стійкістю. Здійснення морського перевезення повинно визначатися відповідними економічними та фінансовими показниками. Обґрунтування

ефективності обраних параметрів розвитку транспортного флоту проводиться на основі розрахунків показників використання виробничого потенціалу. До цієї групи показників належать капіталовіддача використання активів, продуктивність праці, рентабельність функціональної діяльності.

Рентабельність роботи судна по Зерновому коридору на даний час складає 33%, це можна пояснити тим, що експортний потенціал зернових вантажів України значно перевищує можливості Зернового коридору. Кількість суден, які виходять із зерном з портів Одеси, залишається не високою - не всі судноплавні компанії готові відправляти судна у зону бойових дій.

Ризикованість перевезень та дороге страхування значною мірою відбивається на їх вартості. З погляду економіки перевезень уже зараз видно, що страхові премії за так звані "екстравоєнні ризики" можуть підскочити приблизно до 5% ринкової вартості суден, що перевозять українське зерно, а це додаткові витрати в розмірі від 300 тис. до 1 млн. доларів, які будуть інкорпоровані у фрахтову ставку.

Основні фактори ризику, які можуть негативно вплинути на роботу морських підприємств в Україні - це зниження експорту агропродукції через скорочення врожаю, затримки в роботі суден через довготривалі перевірки, а також функціонування галузі в умовах військового стану. На даний час необхідно забезпечити, щоб українські порти були відкриті для міжнародних перевезень і щоб співпраця між зацікавленими сторонами транспорту продовжувала надавати послуги. Завдання щодо збільшення потенціалу морського судноплавства є пріоритетним, оскільки являє собою важливу складову підтримки та розвитку економіки України.

### **Висновки**

Систематизація аналітичних даних роботи Зернового коридору за серпень 2022 року дала можливість зробити наступні висновки:

1. Транспортна галузь, зокрема морський транспорт, важлива для України у міжнародній інтеграції та забезпечує ефективне функціонування її господарського механізму.

2. Підписання Зернової угоди та розблокування портів Великої Одеси допомогли відновити частково експорт аграрної продукції, але викликали висновок, що експортний потенціал перевищує можливості транспортного коридору.

3. Ризикованість морських перевезень призводить до дорогого страхування та впливає на вартість перевезення.

4. Зниження експорту через скорочення врожаю та інші фактори ризику вплинули на роботу морських підприємств в Україні.

5. Забезпечення відкритості українських портів для міжнародних перевезень та співпраця в галузі транспорту є важливими завданнями для підтримки та розвитку економіки країни. Морська галузь в Україні має велике значення для її господарства, але також стикається з різними викликами та ризиками, які потребують уваги та управлінських рішень.

### **Список літератури**

1. Mezina L.V. Parameters and factors of ensuring competitive stability of the port sector of Ukraine. Економічні інновації: зб. наук. праць. Одеса: ППРЕД НАН України, 2018. № 67. С. 158-167.

2. Міюсов М.В. Економічні аспекти ефективного функціонування морської індустрії. За загальною ред. д.е.н., проф. М.Т. Примачова. Моногр. Одеса: НУ "ОМА". 2017. 315 с.

3. «Зернова ініціатива»: відправлено ще 9 млн. тонн української агропродукції // Міністерство інфраструктури України. *Офіційний сайт*. URL: <https://mtu.gov.ua/>

# ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ НА МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Маргарита ЧУПРИНА<sup>1</sup>, канд.екон.наук, доц., Ірина ШАПОВАЛОВА<sup>2</sup>, студентка,

<sup>1</sup>Національний технічний університет України

<sup>2</sup>«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Україна)

**Ключові слова:** технічне переоснащення, технологічні інновації, вторинна сировина, екологічні методи виробництва

**Вступ.** В сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку металургійної продукції технічне переоснащення стає невід'ємною частиною стратегічного розвитку металургійних підприємств України. Воно спрямовано на використання сучасних технологій виробництва, оновлення обладнання та систем, а також покращення ефективності виробництва та якості продукції. Поступові зміни законодавства щодо екологічності виробництва та світові тенденції до озеленення металургійної діяльності також змушують українські металургійні підприємства не стояти осторонь технічного переозброєння виробничого процесу та використання екологічних методів виробництва.

**Мета роботи.** Віддаючи належне теоретичній та практичній цінностям попередніх здобутків науковців, в умовах формування плану повоєнного відновлення України, існує потреба в розробленні науково-прикладних положень впровадження інноваційних технологій в процесі технічного переоснащення українських металургійних підприємств в складних умовах нестачі сировини, високих темпів інфляції та логістичних проблем, що перешкоджають експорту виготовленої продукції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стан технологічного та технічного оснащення вітчизняних металургійних підприємств є рушійною силою в забезпеченні їх конкурентоспроможності, якості продукції та загального положення підприємства на ринку. В сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку металургійної продукції саме ця складова стає невід'ємною частиною стратегічного розвитку підприємств. Саме впровадження технологічних інновацій на металургійних підприємствах України спрямовано на використання сучасних технологій виробництва, оновлення обладнання та систем, а також покращення ефективності виробництва та якості продукції.

На сьогодні можна відокремити декілька напрямків технологічного та технічного переоснащення промислового підприємства:

- звичайна заміна зношеного обладнання;
- технічне переоснащення з метою зниження витрат на виробництво продукції;
- технічне переоснащення у формі оновлення асортименту та випуску нових видів продукції; впровадження нових технологій виробництва як напрям технічного переоснащення;
- технічне переоснащення з метою збільшення обсягів виробництва та напрям впровадження енергозберігаючих технологій.

Високі ціни на енергоресурси та світові тенденції бережливого виробництва, зеленої металургії та сталого розвитку спонукають від металургійних підприємств використання саме екологічних та менш ресурсоємних засобів виробництва.

Серед завдань технологічного та технічного переоснащення основних засобів підприємства можна віднести: підвищення їх технічного рівня та покращення економічних характеристик шляхом внесення змін, удосконалень, що відповідають сучасним науково-технічним вимогам; оновлення з метою усунення морального зношування; підвищення конкурентоспроможності продукції; економія сировини, енергетичних ресурсів та зменшення навантаження на оточуюче середовище.

Згідно даних всесвітньої організації WorldSteel, світова металургія дає 7–9% глобальних викидів вуглекислого газу [1]. Але це усереднений показник, який в деяких країнах може бути

вищим, ніж в інших. В Україні майже 95% сталі виробляється за мартенівською та киснево-конверторною технологіями [2]. При цьому і мартенівська, і доменна печі генерують великі об'єми парникових газів - 2500 та 2000 кг вуглецю на 1 тону сталі. За показником екологічності виробництва серед вітчизняних металургійних підприємств конкурентні переваги мають комбінати «Арселор Міттал Кривий Ріг» та «Інтерпайп Сталь», які використовують екологічні методи виробництва сталі та кількість викидів підприємствами відповідає нормам Паризькій угоді 2015 року, згідно якій кількість парникових викидів у атмосферу має бути знижена на 40% до 2030 року у рамках боротьби із глобальним потеплінням [3].

Деякі з цих критеріїв вже характерні і для ТОВ «Метінвесту», так на підприємстві впроваджено систему екологічного менеджменту у відповідності стандарту ISO 14001:2015 [4]. Проте підприємство все ще не використовує електродугові печі для виробництва сталі, які дозволяють зменшити кількість парникових викидів більш ніж в 5 разів. При цьому, на ТОВ «Метінвест» зберігається тенденція неповного завантаження виробничих потужностей на підприємствах холдингу при скороченні використання виробничих потужностей своїх підприємств сумарно більш ніж на 40% внаслідок військової агресії РФ та високий ступінь зносу обладнання, якій в 2022 році склав 51,4% [5].

Таблиця 1 – Рівень завантаження виробничих потужностей на металургійних комбінатах «Метінвесту», %, 2020-2022 рр.

<i>Завод</i>	<i>Вид продукції</i>	<i>2020 р.</i>	<i>2021 р.</i>	<i>2022 р.</i>
МК «Каметсталь»	чавун	83,8	83,0	84,0
	сталь	75,5	81,0	78,6
	прокат	71,3	71,0	83,0
МК «Запоріжсталь»	чавун	88,9	89,4	61,3
	сталь	87,3	99,4	74,2
	прокат	90,1	98,2	73,5

Слід зазначити, що ТОВ «Метінвест» може отримати додаткові вигоди від впровадження інноваційних екологічних методів виробництва, окрім того, що вони дозволять підвищити ефективність праці та збільшити обсяги виробництва. Зазначимо, що підприємство першим в Україні освоїло виробництво окатків для технології прямого відновлення заліза (DRI) [6]. Це технологія, яка може бути використана в електросталеплавильному виробництві. Розвиток цього напрямку саме в бік електровиробництва металургійних продуктів надасть ТОВ «Метінвесту» перевагу над конкурентами.

Нажаль, на сьогодні частка зеленої металургії в Україні, у порівнянні з іншими країнами є невеликою і складає приблизно 6 %, в Китаї -10%, в країнах ЄС - більше 40%, а в США вона досягає майже 70% [1]. Україна в рамках Паризької угоди зобов'язалась зменшити кількість парникових викидів в атмосферу на 40%. Зазначимо, що саме металургійні підприємства є найбільшим джерелом цих видів викидів в навколишнє середовище. Більш того, саме несучасні та неекономічні методи виробництва, як, наприклад, доменне та мартенівське виробництво є найбільшими продуцентами даних викидів.

Зазначимо також, що серед перспективних технологічних інновацій на вітчизняних металургійних підприємствах особливої увагу заслуговує організація заготівлі металобрухту на території України для завантаження виробничих потужностей, який може бути використано як вторинна сировина для переробки на металургійному виробництві, також частина металобрухту може бути реалізована задля отримання додаткового прибутку. Переробка металобрухту зумовлена сьогоднішнім Україною. Активні військові дії на території України обумовлюють високі втрати військової техніки, яка в більшості випадків на 75-80% вироблена із високоякісних видів сталі та інших металів. Частина техніки стає непридатною для

використання, частина піддається ремонту та знову відправляється на фронт. Проведені дослідження Української асоціації вторинних металів показали, що структура утворення металобрухту від можливої утилізації трофейної техніки за складається з танків (до 30%), броньованої техніки для перевезення піхоти (до 40%), автомобільного транспорту різного призначення (до 15%) та іншої техніки, включаючи авіаційну (до 15%) [7].

За підрахунками фахівців Української асоціації вторинних металів, що базуються на даних ремонтних підрозділів, середня вартість брухту, отриманого після розділки знищеного танка Т-72 складає близько 5000-5200 грн/т брухту, БМД 1 – 4500-4800 грн/т брухту, БТР 80 – 4900-5100 грн/т брухту. Загальні обсяги військової техніки, які можуть бути переведені в категорію металобрухту оцінюються в 480-650 тис. т.

Отже, ефективне функціонування підприємств металургійної галузі в умовах нестабільності середовища та глобальної конкуренції вимагає тотального впровадження інноваційних проєктів реконструкції і модернізації металургійного виробництва.

**Висновки.** Технологічного та технічного оснащення вітчизняних металургійних підприємств спрямовано на використання сучасних технологій виробництва, оновлення обладнання та систем, а також підвищення ефективності виробництва та покращення якості продукції. Саме впровадження технологічних та технічних інновацій надасть металургійним підприємствам України можливість наростити обсяги виробництва, знизити його собівартість за рахунок використання ефективного сучасного обладнання та надасть конкурентні переваги підприємствам за рахунок виробництва більш якісної та чистої продукції з мінімальною кількістю зайвих компонентів.

Серед перспективних напрямів подальших розробок з цієї теми можна віднести пошук та провадження інноваційних технологій вдосконалення традиційної металургії з урахуванням її ключових проблем в економіці, енергетиці, навколишньому середовищі та соціальних аспектах.

Інноваційний розвиток металургійних підприємств сприятиме зміцненню та розширенню присутності на світових ринках української металопродукції і скоротить відставання за технічним рівнем виробництва від країн і фірм, які є лідерами у світовій металургійній промисловості.

### Список літератури

1. World Steel Association. [Online]. Available: URL: <https://worldsteel.org/> (Accessed 06.09.2023).
2. L. Balashova, "Green metallurgy: how the Green Deal is possible in Ukraine," *NV Business*. [Online]. Available: URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/ukrajinska-metallurgiya-staye-ekologichnoyu-interpayr-stal-zrazok-vidpovidalnogo-virobnictva-50157321.html>.
3. The official website of the GreenDeal organization in Ukraine. [Online]. Available: URL: <https://greendeal.org.ua/> (Accessed 06.09.2023).
4. ISO 9001:2015 (International Organization for Standardization). [Online]. Available: URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (Accessed: 29.09.2023).
5. Yu.V. Yashan, "Directions for increasing the efficiency of reproduction and use of fixed assets," *Scientific works of the Kirovohrad National Technical University*. no. 22 (2), pp. 402-407.2012. [Online]. Available: URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2012\\_22%282%29\\_68](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2012_22%282%29_68)
6. Official website of "Metinvest Holding" LLC: [Online]. Available: URL: <https://metinvestholding.com/ua> (Accessed: 26.08.2023).
7. O. Sheyko, "Military scrap metal. Will Russian tanks become raw materials for Ukrainian metallurgy?" *NV Business*. [Online]. Available: URL: <https://biz.nv.ua> (Accessed: 30.08.2023).

# ПРИНЦИПИ ТА ОСНОВНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Олександра ШАЛЕВА<sup>1</sup>, канд.екон.наук, доц.

<sup>1</sup>Львівський торговельно-економічний університет (Україна)

**Ключові слова:** логістичний бізнес-процес, оптимізація, витрати, контроль, моделювання, реінжиніринг, мережевий графік, технологічна карта

## Вступ

У процесі прискорення науково-технічного прогресу, формування ринку покупця, змін пріоритетів споживачів, загострення конкуренції традиційні принципи роботи суб'єктів господарювання часто стають неефективними та потребують детального аналізу з метою їх удосконалення. Для збереження ринкових позицій компаніям необхідно вживати заходів щодо підвищення рівня технологічності й ефективності бізнес-процесів. Існує гостра потреба пошуку додаткових можливостей оптимізації витрат і собівартості продукції, підвищення рівня якості обслуговування клієнтів, реструктуризації або й реорганізації компанії, що визначає оптимізацію бізнесу на засадах логістики.

Базові засади організації та управління бізнес-процесами в логістиці досліджували Алькема В. [1], Виноградова О. [2], Ільченко Н. [3], Лазоренко Т. [4], Міщук І. [5], Павловський П. [6], Чухрай Н. [7]. Водночас зі зміною економічного середовища (особливо в контексті постпандемічної ситуації та збройної агресії проти України) існує потреба в нових актуальних дослідженнях, які враховуватимуть специфіку їх оптимізації в сучасних умовах.

## Мета роботи

Метою роботи є дослідження принципів, основних засад та інструментів оптимізації логістичних бізнес-процесів у сучасних умовах.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Бізнес-процес у логістичній діяльності – це сукупність послідовних, взаємопов'язаних систематично здійснюваних дій у рамках реалізації стратегії розвитку, спрямованих на формування та використання логістичного потенціалу в ході здійснення трансформацій матеріального потоку з метою створення конкурентоспроможних послуг, здатних задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів й забезпечити компанії досягнення стратегічних цілей в умовах динамічного логістичного середовища [1].

Представниками Всесвітнього форуму з ланцюгів поставок (Global Supply Chain Forum) було виділено вісім базових бізнес-процесів [8]:

1. Управління зв'язками зі споживачами.
2. Управління обслуговуванням споживачів.
3. Управління попитом.
4. Виконання замовлень.
5. Управління виробничими операціями.
6. Управління зв'язками з постачальниками.
7. Розвиток продукту та його доведення до комерційного використання.
8. Управління зворотними матеріальними потоками.

Крім того, існує також модель Бауерсокса, Клосса та Стенка, яка також охоплює вісім бізнес-процесів: планування, закупівлю, виробництво, доставку, розробку продукту, управління потужностями, регулювання/вимірювання процесу та вимірювання/оцінювання результатів.

Загалом поняття оптимального бізнес-процесу можна трактувати як бізнес-процес, що забезпечує досягнення бізнес-цілей підприємства, сформульованих у термінах кількісних показників, які використовуються як критерії оптимізації [9].

Результат оптимізації логістичних процесів полягає в прискоренні вирішення основних проблем; скороченні витрат виробництва та обігу; скороченні термінів виробництва продукції та підвищенні її якості; оптимізації роботи з клієнтами.

Завдяки оптимізації логістичних-бізнес-процесів вивільнюються час і ресурси, котрі можна спрямувати на вирішення стратегічних і операційних проблем.

Виділяють такі принципи оптимізації логістичних бізнес-процесів :

1. **Наявність основи.** Насамперед слід виділити і систематизувати окремі бізнес-процеси: оптимізувати хаос неможливо. Поточні логістичні-бізнес-процеси слід зафіксувати у вигляді моделей, щоб пізніше мати можливість їх вибудувати заново, оцінювати оптимальність і покращувати.

2. **Просування від загального до часткового.** Це дає змогу виявляти конкретні недоліки, об'єднуючи в їх окремі групи, та по чергово усувати їх за окремими критеріями. У разі використання протилежного підходу (від часткового до загального) використовується реінжиніринг.

3. **Неоднозначність рішень.** Усунувши недолік за одним із критеріїв, можна погіршити інший процес. Тому надзвичайно важливо оцінювати всі наслідки оптимізації для здійснення обґрунтованого вибору.

4. **Негативне ставлення співробітників до оптимальних процесів.** Наслідком оптимізації є посилення експлуатації виконавців, що очевидно призведе до їх спротиву.

Проведення оптимізації логістичних процесів і операцій неможливе без централізованого управління. Це потребує регулярної оптимізації системи з урахуванням динамічних умов зовнішнього економічного середовища або діяльності самого підприємства. Загалом для оптимізації управління логістичними системами слід передбачати взаємодію [10]:

- проектування логістичних операцій з організацією та проектуванням діяльності підприємства;
- логістичних операцій з іншими операціями системи, котрі здійснюються на підприємстві;
- інформаційних технологій з інформаційним забезпеченням системи.

Найважливіші завдання оптимізації логістичних бізнес-процесів полягають у контролі, оцінюванні та скороченні витрат товаропросування (рис. 1):



Рисунок 1 - Витрати товаропросування, які скорочуються в процесі оптимізації логістичних-бізнес-процесів

Оптимізація логістичних бізнес-процесів охоплює також контроль якості приймання та розвантаження вантажів [11]: оцінювання акуратності виконання операцій (наприклад, завантаження одиниці вантажу за допомогою навантажувача; оцінювання допущених в роботі помилок, оцінювання інформації про їх характер і типовість).

Здійснення ж контролю управління логістичними процесами зводиться до оцінювання продуктивності щоденної діяльності та виконання завдань, а також оцінювання навичок співробітників щодо виявлення причин і шляхів усунення проблем.

Для оптимізації бізнес-процесів логістики можуть використовуватися такі інструменти (рис. 2).



Рисунок 2 - Інструменти оптимізації логістичних бізнес-процесів

Моделювання бізнес-процесів – це процес відображення суб'єктивного бачення потоку робіт у вигляді формальної моделі, що складається з взаємозалежних операцій [12]. Одними з найбільш популярних методів побудови моделей бізнес-процесів є системи умовних позначень (нотації) BPMN, IDEF0, EPC. Аудит дає можливість оцінити рівень ефективності наявних бізнес-процесів. Для цього будується так званий «ланцюжок цінності» для клієнта, щоби проаналізувати, які процеси компанії є основними, а які – обслуговуючими. З його допомогою можна визначити сильні та слабкі сторони бізнесу та в подальшому обрати найкращі шляхи оптимізації системи логістики.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це радикальне оновлення бізнес-процесів, що полягає у прискоренні реакції підприємства на зміни у вимогах споживачів; налагодженні ефективної комунікації та співпраці з контрагентами; автоматизації логістичних процесів; оптимізації витрат, що відбувається за умов злагодженої роботи команди висококваліфікованих та ефективно мотивованих фахівців, які розробляють та втілюють у діяльність підприємства інноваційні та креативні ідеї щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, оптимізації робочих потоків, зростання продуктивності та якості продукції і послуг, підвищення рівня задоволення клієнтів [12].

Система стандартизації бізнес-процесів – це комплекс процесів, методів, інструментів і ресурсів, які забезпечують розробку, введення в дію, контроль виконання, підтримку в актуальному стані, удосконалення, оцінювання ефекту для бізнесу нормативно-методичних документів організації. Так, наприклад, системи стандартів ISO орієнтовані на управління якістю, ОРМЗ – оцінювання і розвиток можливостей організації, IPMA – розвиток компетенцій проекту (технічних, поведінкових, контекстуальних) [13].

Ощадлива логістика (Lean-логістика, від англ. – худий, пісний) – це комплекс методів і інструментів, орієнтованих на створення витягуючої системи логістики, що передбачає оптимізацію й удосконалення процесів і процедур управління складами, запасами і транспортом як безпосередньо самої компанії, так і управління зовнішніми процесами (при передачі логістичних функцій на аутсорсинг).

Диспетчеризація – це повний і всеохоплюючий автоматизований контроль діяльності підприємства, виробничої технології, якості продукції з метою підвищення технологічної та трудової дисципліни.



Мережевий графік (мережева модель) є графічним методом управління роботами, що виконуються в процесі реалізації проекту. Він полягає в наочному представленні їх послідовності та взаємозв'язку. Крім того, його можна вважати інформаційно-динамічною моделлю, в якій відображаються результати всіх робіт, необхідних для досягнення кінцевої мети розробки. Найбільш ефективними методами мережевого планування є метод оцінювання і перегляду програм PERT (Program Evaluation and Review Technique), метод критичного шляху СРМ (Critical Path Method) і їх розширена модель типу «Час-витрати» ТСМ (Time-Cost Model).

Картування бізнес-процесів – це метод, розроблений для схематичного проектування процесу, щоб усі члени команди виконували цей процес у точній відповідності з методом. Карта процесу ілюструє етапи робочої процедури за допомогою різних інструментів, таких як блок-схеми, діаграми тощо.

**Висновки.** Оптимізація логістичних бізнес-процесів є комплексним завданням, яке в сучасних складних економічних умовах має надзвичайно важливе значення. Саме належним чином проведена оптимізація забезпечує суб'єкту господарювання максимальну ринкову стійкість і розвиток конкурентних переваг. Достатньо широкий перелік оптимізаційних інструментів дозволяє обрати найбільш ефективний, виходячи зі специфіки діяльності певної компанії, або комплексно їх поєднати для досягнення максимального економічного ефекту.

### Список літератури

1. В. Г. Алькема, «Реінжиніринг бізнес-процесів логістичного комплексу компанії,» *Вчені записки Ун-ту «КРОК», №2 (54), С. 126-136, 2019.*
2. О. В. Виноградова, «Логістичні аспекти оптимізації бізнес-процесів,» *Вісник нац. ун-ту «Львів. політехніка». Логістика, № 526, С. 236-240, 2005.*
3. Н. Б. Ільченко, «Моделі управління логістичними бізнес-процесами підприємства торгівлі,» *Економіка та упр.. п-вами, вип 1 (61), С. 113-123, 2016.*
4. Т. В. Лазоренко та Тхі Мінх Тхао До, «Концептуальні засади організації управління бізнес-процесами сучасних логістичних систем,» *Наук. вісник Ужгор. нац. ун-ту. Сер. : Міжн. екон. відн. та світ. госп., вип. 23 (1), С. 148-151, 2019.*
5. І. П. Міщук та О. Т. Марій, «Управління логістичними бізнес-процесами підприємств торгівлі: проблеми теорії та практики,» *Вісник Сум. нац. агр. ун-ту. Сер. «Економіка і менеджм.,» вип. 4 (82), С. 153-159, 2019.*
6. П. В. Павловський, «Формування системи логістичних бізнес-процесів переробної галузі,» дис. канд. екон. наук, Дон. держ. машинобуд. акад., Краматорськ, Україна, 2018.
7. Н. І. Чухрай та С. І. Матвій, «Перепроєктування логістичних бізнес-процесів у ланцюгах поставок,» *Вісник нац. ун-ту «Львів. політехніка». Логістика, № 811, С. 403-413, 2014.*
8. K. L. Croxton, S. J. Garcia, D. M. Lambert and D. S. Rogers «The supply chain Management Processes» *The Int. J. of Logistics, vol. 12, № 2, pp. 13-36, 2001*
9. D. J. Bowersox and D. J. Closs, *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*, US: McGraw-Hill Companies, 1996.
10. Л. І. Чернишова та Д. В. Борисенко, «Оптимізація логістичних бізнес-процесів для посилення конкурентних переваг підприємства,» *Економіка. Фінанси. Право, № 5. С. 19-24, 2022.*
11. В. О. Шишкін та А. В. Решетньова, «Особливості оптимізації системи управління логістичними бізнес-процесами на промислових підприємствах,» *Економіка і суспільство, вип. 7, С. 536-541. 2016.*
12. С. В. Козир, В. В. Слесарєв, С. А. Ус та Т. В. Хом'як, *Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів : підручн. Дніпро : Вид-во НТУ «ДП», 2022.*
13. В. Шорохов, «Стандартизація як інструмент оптимізації бізнес-процесів на торговельних підприємствах,» *Ефективність держ. упр., вип., 1 (50), ч. 2., С. 269-278, 2017.*

# ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Зоя ШИЛЬНІКОВА<sup>1</sup>, канд.екон. наук

<sup>1</sup>ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (Україна)

**Ключові слова:** адаптація, адаптивне управління, бізнес-процес, процес адаптації, система управління

## Вступ

Адаптивне управління є одним з дієвих способів роботи організацій, що переходять на новий етап функціонування. Система адаптивного управління є найбільш стійкою формою управління в розрізі нестабільності економічного середовища.

Завданням управління є адаптація внутрішніх і зовнішніх процесів компанії до змін з найменшими втратами для бізнесу. Одним із питань, що стоять перед управлінцем при розробці стратегії організації в умовах нестабільності, є вибір вірного підходу до управління.

Адаптивний підхід спрямований на швидке реагування системи управління на виникаючі відхилення від заданих параметрів. Даний підхід найбільш гнучкий і оптимальний для вирішення питань управління в режимі онлайн.

Адаптація досліджувалася вченими-економістами продовж достатньо тривалого періоду часу. Про необхідність «приспосовування» суб'єктів підприємницького середовища до умов, що змінюються, писали як закордонні, так і вітчизняні вчені в галузі економічних наук. Доцільно, перш за все, виділити роботи: Уманець Т. В., Дарієнко О. В., Лучакової О.В., Косьміної К.М., Циганової О.С.

## Мета роботи

Дослідження особливостей адаптивного управління бізнес-процесами в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному досить нестабільному стані економіки управлінцю постійно необхідно приймати велику кількість управлінських рішень для якісного підтримання внутрішніх бізнес процесів. Для прийняття зважених рішень, які не призведуть до збитків компанії, необхідно постійно аналізувати величезну кількість інформації, виділяти з неї основну. В таких умовах прийняття рішення може зайняти тривалий період часу і, більш того, таке рішення не завжди може бути вірним.

В еру переходу виробничих компаній на нові інноваційні цифрові технології також потрібно прискорення швидкості прийняття рішень. Внаслідок цього у менеджера часто немає достатньої кількості часу для детального опрацювання поставлених питань. Рішення повинні прийматися в онлайн режимі, швидко і коректно. Для цього необхідно впровадження системи адаптивного управління, яке може дозволити компанії своєчасно відповідати на потреби ринку.

Дані трансформації в організаціях стають поштовхом для пошуку нових підходів в управлінні, більш гнучких і зручних для використання в сформованих умовах. Саме це можна застосувати до поняття адаптивного управління. Дане управління характеризується здатністю пристосовуватися до сформованих економічних умов.

Багато авторів описують адаптивність об'єкта управління, як його здатність проявляти гнучкість і стійкість до умов зовнішніх і внутрішніх коливань системи або окремих її частин.

В межах даного дослідження під адаптацією пропонуємо розуміти оперативно-відповідну реакцію на неминучі зміни чинників зовнішнього середовища, в процесі якої здійснюється поступове узгодження вимог бізнес-процесів суб'єкту підприємницької діяльності та ринку [1].

Будь-яка організація - це система відносин, що піддається постійним трансформаціям як від внутрішніх, так і від зовнішніх параметрів функціонування. При високій конкуренції та впровадженні цифрових технологій багато компаній не встигають реагувати на потреби своїх

замовників (споживачів), а їх конкуренти в цей час починають їх переманювати. У такій ситуації власнику компанії або бізнес-процесу потрібно приймати важливі рішення, необхідно мати перед собою велику кількість вхідних даних, саме в такий момент рішенням для нього може стати впровадження адаптивної системи управління.

Систему управління можна вважати адаптивною, якщо при зміні зовнішніх або внутрішніх параметрів вона залишається стійкою не знижуючи свою працездатність. Дана властивість дозволяє системі залишатися в стабільному стані і реагувати на зміни.

Процес адаптивного управління - це процес прийняття управлінських рішень в умовах повної або часткової нестабільності, який забезпечує своєчасну і точну реакцію організації на зміну будь-якої ланки системи. Адаптивність економічного суб'єкта часто сприймається як здатність стабільного функціонуванні всіх ланок бізнес-процесу. В таких умовах процес управління повинен бути побудований таким чином, щоб підтримувати бізнес в стабільному стані, які б зміни не відбувалися з об'єктом управління.

Для розуміння процесу гнучкого управління можна виділити ряд принципів функціонування адаптивних систем:

- відповідність керуючої і керованої підсистеми;
- двоїстий характер (дуальність) управління. Керуючий вплив служить безпосередньо для управління об'єктом і для аналізу його властивостей і закономірностей з метою наступних керуючих більш якісних і ефективних впливів;
- зворотний зв'язок, що виражається в реакції і наступних керуючих впливах;
- перманентність пізнання та навчання для накопичення корпоративного досвіду;
- ефективність ділових взаємодій та ін.

Ґрунтуючись на даних принципах можна зробити висновок, що для створення системи адаптивного управління повинна бути створена така система, в якій бізнес-процеси підпорядковуються чітким алгоритмам, зміну яких можна відстежувати в режимі онлайн.

У великих компаніях трендом є впровадження різних технологій, що дозволяють швидко аналізувати і візуалізувати величезні потоки даних.

Використання автоматизованих систем і заздалегідь запрограмованих рішень дозволяє своєчасно виявляти і змінювати технічні параметри не допускаючи збоїв і аварій, що в кінцевому підсумку виражається в стабільному наданні послуг кінцевим користувачам.

### **Висновки**

Підводячи підсумки можна відзначити, що для створення ідеальної гнучкої системи управління організація повинна бути готова до впровадження різних інноваційних інструментів управління, які, по-перше, повинні допомагати управлінцю підтримувати свій бізнес в конкурентоспроможному стані, і, по-друге, допомагати контролювати операційну діяльність без втрат.

Варто відзначити, що саме тому система адаптивного управління є найбільш оптимальним рішенням для ряду організацій, яким необхідно працювати з великим обсягом інформації та приймати важливі рішення. Для того щоб організація змогла адаптуватися до факторів зовнішнього середовища, які постійно змінюються, вона повинна бути готова до використання нових нетривіальних інструментів для організації господарської діяльності.

### **Список літератури**

1. Уманець Т. В., Дарієнко О. В. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки України. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. Том 2. № 6. С. 64–69.

# АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Олександр ШКОЛЬНИЙ<sup>1</sup>, д-р.екон. наук, проф.

<sup>1</sup>Уманський національний університет садівництва (Україна)

**Ключові слова:** адаптивне управління, організаційна культура, аграрні підприємства, конкурентне позиціонування

**Вступ.** Економічна глобалізація зумовлює суттєвий вплив на суб'єкти агропродовольчого ринку та спричиняє необхідність формування ефективних стратегій конкуренції. За умов ускладнення виходу на експортні ринки для аграрних підприємств важливо підтримувати динамічні компетентності щодо здійснення підприємницької діяльності, забезпечення структурних зрушень, мінімізації перехідних витрат та залучення механізмів конкурентного позиціонування.

Спроможність сфери менеджменту оперативно реагувати на загрози та виклики дозволяє адаптуватися до змін параметрів внутрішнього та зовнішнього економічного середовища [1]. Сталий розвиток підприємств може забезпечити залучення принципів адаптивного управління: оптимальності, кооперування, необмеженості прогресу, впорядкованості заповнення простору та збалансованості [2]. Науково-технічний прогрес та зміни вподобань споживачів сприяють залученню цифрових технологій та врахуванню в господарській діяльності принципів етичного підприємництва. Необхідність нівелювання впливу чинників динамічної глобальної кон'юнктури вимагає фундаментальних змін у переконаннях персоналу та ментальних моделях. Це зумовлює необхідність перегляду параметрів організаційної культури.

**Метою роботи** є висвітлення теоретико-методологічних аспектів застосування механізмів адаптивного управління організаційною культурою суб'єктів аграрних підприємств в умовах впливу чинників динамічної кон'юнктури глобального ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Неспроможність багатьох публічних аграрних компаній адаптуватися до глобальних умов наразі проявляється в показниках їх господарювання та курсах акцій, що зумовлює суттєвий вплив на капіталізацію. Розбіжності в результатах підприємницької діяльності підприємств можна пояснити, зосереджуючи увагу на їх адаптивну спроможність та стратегічні ресурси, які визначають можливості залучення стратегій конкуренції. Н. В. Пахота виділяє такі напрями адаптації підприємств [3]: організаційно-адміністративний (реорганізація; впровадження/зміна організаційної культури; аутсорсинг; санація; реструктуризація; оренда), соціально-психологічний (формування й адаптація персоналу; підвищення кваліфікації персоналу; мотивація праці; встановлення партнерських відносин), економічний (контроль та бюджетування; інвестування у розвиток підприємства; скорочення виробничих витрат; використання державних субсидій; коригування цінової політики) та виробничо-технічний (збільшення обсягів основних засобів; впровадження нових технологій; перепрофілювання виробництва; активне проведення науково-дослідних робіт; утілення в життя програм техніко-технологічного оновлення). Адаптивні механізми повинні бути спрямовані на концентрацію стратегічних факторів виробництва у сферах, що забезпечують сталі конкурентні переваги. Переоцінка усталених стереотипів щодо конкурентного позиціонування вимагає змін в організаційній культурі та якісних характеристиках персоналу.

Досягненню конкурентних переваг сприяє нагромадження стратегічних факторів виробництва, спроможних відобразити стратегічні цілі при функціонуванні в глобальному економічному середовищі. Одним із засобів створення вхідних ринкових бар'єрів є дефіцитні ресурси. Серед них слід виділити організаційну культуру, для якої притаманні явні (товарні знаки, торговельні марки, якісні характеристики товарів, технологічне оснащення, залучення механізмів інноваційного менеджменту, зовнішній вигляд персоналу) та приховані параметри (звичаї, міжособистісні стосунки в колективі, усвідомлення персоналом цінностей щодо підприємства та споживачів).

Адаптивні моделі організаційної культури спроможні формувати підприємства, які активно залучають методи інноваційного менеджменту [4]. Забезпечення інноваційних змін вимагає активної участі персоналу в утіленні в життя нових технологічних рішень з метою відображення в підприємницькій діяльності стратегічних цілей та інтересів зацікавлених сторін. Слід заголосити увагу на важливості формування необхідних навичок персоналу з метою підтримки сталих конкурентних переваг аграрного підприємства; це є передумовою досягнення технологічної та організаційно-економічної адаптивності аграрних підприємств. Кваліфіковані працівники спроможні гарантувати технологічну підтримку та втілення в життя стратегій конкуренції, виконувати завдання плану адаптивного управління організаційною культурою, в якому знаходять відображення параметри наявних факторів виробництва та результати дослідження ринку. При цьому слід виділити задачі технологічного та адаптаційного характеру. Для останніх важко застосувати способи розв'язання підприємницьких проблем традиційними методами.

На наш погляд, адаптивне управління організаційною культурою аграрних підприємств повинне охоплювати такі етапи: формування інструментарію виміру рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективності його організаційної культури; оцінка недоліків механізму ринкового позиціонування та системи управління організаційною культурою, усвідомлення пріоритетів та необхідності зміни парадигми; розробка плану адаптивного управління; контроль за втіленням у життя плану управління організаційною культурою; здійснення стабілізаційних заходів в процесі адаптаційних змін; оцінка короткострокових та довгострокових результатів адаптивного управління організаційною культурою.

Посилення ринкової сили аграрних підприємств з орієнтацією на глобальні маркетингові сегменти вимагає адаптаційних технологічних змін. Нині аграрні підприємства зможуть забезпечити економічну ефективність за умови врахування параметрів організаційної культури глобального рівня. Формування пропозиції товарів з високою доданою вартістю у відповідності з принципом відносних переваг вимагає відповідного технологічного та організаційно-економічного забезпечення. Тому адаптаційні зміни необхідно зосередити на формування конкурентних стратегій, спроможних відобразити смаки та вподобання споживачів світового ринку, приведення параметрів продукції та послуг у відповідність до вимог світових стандартів, підтримку функціонування ефективних маркетингових логістичних мереж експортно-орієнтованого спрямування.

**Висновки.** Отже, використання принципів адаптивного управління може бути передумовою сталого розвитку аграрних підприємств. Організаційну культуру слід віднести до цінних ресурсів, з притаманними явними та прихованими параметрами.

Адаптивне управління організаційною культурою аграрних підприємств охоплює оцінку наявних недоліків системи управління організаційною культурою; формування плану адаптивного управління; контроль за втіленням його у життя; здійснення стабілізаційних заходів упродовж адаптаційних змін; оцінку результатів адаптивного управління. Адаптаційні зміни необхідно врахувати в підприємницьких стратегіях з відображенням запитів споживачів світового ринку, забезпеченням належних параметрів товарів та послуг.

### **Список літератури**

1. Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*: зб. наук. пр. 2022. Вип. 2 (88). С. 56-61.
2. Калініченко З. Д. Проблеми адаптивного управління бізнес-системами в умовах впливу дестабілізуючих факторів в Україні. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2020. № 3. С. 222-231.
3. Пахота Н.В. Механізм адаптивного управління організаційною культурою підприємства. *Інтелект XXI*. 2020. № 6. С. 80-85.
4. Seibel, M., Kaufman, E.K., Cletzer, D.A. and Elliott-Engel, J. (2023), "Advancing adaptive leadership through adaption-innovation theory: enhancements to the holding environment", *Journal of leadership studies*, Vol. 17 No. 1, pp.23-29.

## СЕКЦІЯ

### «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА»

#### CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF DIGITAL MARKETING

Anastasia POGORELOVA<sup>1</sup>, student, Maryna PASICHNYK<sup>1</sup>, Sr. Lect.

<sup>1</sup>Ukrainian Engineering Pedagogics Academy (Ukraine)

**Keywords:** digital marketing, internet marketing, email marketing, video marketing, social networks, advertising

#### **Introduction**

Digital marketing is one of the fastest growing industries in the marketing world. New technologies and methods appear every year, forming a kind of trend for the development of digital marketing. These technologies help companies sell their goods and services more effectively on the World Wide Web. This paper highlights some of the latest trends in digital marketing to help you stay at the forefront of this fast-changing industry. These theses provide examples of digital marketing, containing a lot of useful information about some specific moments in the industry and its future prospects.

#### **The goal of the work**

Explore the current development of digital marketing and identify specific differences between digital marketing and internet marketing.

#### **Presentation of the main research material**

Digital marketing [1] is a new round in the evolution of marketing. This trend consists in the implementation of marketing activities of companies mainly through digital channels, which allow marketers to maintain an individual, two-way dialogue with the consumer. Digital marketing cannot be equated with internet marketing in any way. Internet marketing is the promotion of services or goods using various online services. Depending on the size of the business and the niche, entrepreneurs use different channels, from native advertising to blogs.

Digital marketing is closely related to Internet marketing, and many techniques have already been developed to reach the target audience in the offline space. Digital marketing solves the following tasks: sales support, support for the launch of new brands and products, increasing customer awareness, support of the brand image. It is also worth remembering that digital marketing can be applied both online and offline. However, due to the increasing digitization of all business sectors, the largest area of application of digital marketing is internet technology.

Currently, there is a wide range of tactics and tools for working in the digital marketing environment. These include company websites and online marketing channels: online advertising, funnels, sales, banner advertising, native advertising, SEO, SMM, etc. All Internet marketing tools depend on solving one of the main tasks, attracting visitors to the site or motivating visitors to perform an action on the site (conversion) [2]. Today, digital marketing uses five digital channels: the World Wide Web and devices that provide access to it, local networks, digital television, interactive screens, POS terminals. Digital marketing and the tools it uses are an integral part of the modern complex of marketing communications, designed to involve all possible forms of digital channels for product promotion. Among the main areas of development of digital marketing can be distinguished:

#### **Email marketing**

Email marketing is one of the oldest and most recognized types of digital marketing, familiar to each of us, which provides communication between businesses. Email marketing collects customer data at various stages of the customer journey, researching the interests and preferences of potential customers, and ultimately obtaining permission or voluntary consent to be added to a mailing list [3].

#### **Video marketing**

Video is one of the most powerful digital marketing channels. People like to watch entertaining or educational videos in their free time and share their favorite videos. According to YouTube, more than 2 billion viewers use the site every month. Effective videos often lead to purchases among those who are active viewers. Such purchases exist in both the B2B and B2C segments. Video marketing helps to increase indicators such as brand awareness, digital traffic and conversion. Over the years, video in blog content has become one of the best content marketing tools for various segments [4].

### **Social networks**

Social media is a great way to reach and communicate directly with a specific target audience, including potential customers and partners. Social networks should be chosen according to who you want to reach. Facebook, for example, is still the largest social network in the world. Twitter contains B2B buyers; Instagram and TikTok are extremely popular among young people born in the 2000s [5]. Regardless of the type of content each social network offers, visual content plays an important role on all platforms. Therefore, when creating content, you should always take into account how it will be distributed by the Internet resource and manage it accordingly.

### **Advertising**

Advertising tools have undergone major changes in recent years. Modern technologies make it possible to buy targeted advertising on new television platforms, namely streaming services such as Netflix, Hulu and YouTube. However, you should not neglect television and radio broadcasts. Despite the development of new forms of entertainment, people still watch television and listen to the radio. This way, you can attract clients from such sources.

### **Conclusions**

Today's digital marketing is a dynamic, fast-growing industry that requires companies to constantly update their strategies and methods of promotion. Learning the latest trends in digital marketing can help businesses stay ahead of the curve and effectively promote their products and services online. This article highlights some of the key trends to consider when developing a digital marketing strategy: the growing importance of data and analytics in marketing decision-making, the automation of marketing processes and the use of artificial intelligence to improve the effectiveness of campaigns, the development of mobile technology and the increase in mobile traffic, the growing importance content and personalization of marketing, the growing importance of social networks and their use to promote goods and services.

### **List of references**

1. "What is digital marketing? Leitfaden für Anfänger | Mailchimp". Mailchimp. Application date: September 12. 2023. [Online]. Available: <https://mailchimp.com/marketing-glossary/digital-marketing/>
2. "Online marketing tools - plerdy". Plerdy – tools to improve conversions, usability analysis and SEO. Application date: September 12. 2023. [Online]. Available: <https://www.plerdy.com/blog/online-marketing-tools/>
3. "What is E-Mail Marketing?" Mailchimp. Application date: September 12. 2023. [Online]. Available: <https://mailchimp.com/marketing-glossary/email-marketing/>
4. "Video marketing: The ultimate guide (2023) - Lemonlight". Lemonlight. Application date: September 12. 2023. [Online]. Available: <https://www.lemonlight.com/video-marketing-strategy-the-ultimate-guide/>
5. G. Wright and K. Yasar. "What is social networking and how does it work? – TechTarget Definition". WhatIs.com. Application date: September 12. 2023. [Online]. Available: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/social-networking>

# СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МАРКЕТИНГУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМСТВО В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Олена БАКУЛІЧ<sup>1</sup>, канд.тех.наук, проф., Антон БОКИЙ<sup>1</sup>, аспірант

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** цифровий маркетинг, омніканальний маркетинг, бізнес-технології, цифровізація, цифрове середовище, управління підприємством

## Вступ

В умовах швидкої глобалізації, невизначеності та світових військових конфліктів, що спричиняють перерозподіл виробничих потужностей, зміною ланцюгів постачання, зростання інфляції та зміну поведінки споживачів в цілому, управління, як процес, вимагає нових стратегічних підходів. Особливий вплив на зміни має зростання цифрової економіки та розвиток інформаційних технологій. Цифровізація змінює бізнес-процеси, управлінську культуру, створює новий клієнтський досвід, підвищує бізнес-ефективність та знижує капіталовкладення, при цьому створюючи висококонкурентне середовище. Перед управліннями стоїть складна задача у формуванні ефективної стратегії, що передбачає взаємозв'язок цілей підприємства та інтересів споживачів. Однією із складових стратегії є ефективне управління маркетинговою діяльністю з використанням інноваційних технологій. Розвиток сучасних інформаційних технологій дозволяє формувати єдине цифрове середовище для роботи та взаємодії з споживачами на всіх етапах життєвого циклу, що стало базисом цифрового маркетингу.

## Мета роботи

Виявлення сучасних технологій маркетингу в умовах формування цифрового середовища та їх вплив на управління підприємством.

## Виклад основного матеріалу дослідження

В умовах швидкого розвитку інформаційних технологій, цифровізація проникає у всі сфери функціонування підприємства: від маркетингу, продажів до управління та виробництва. Відбувається повна трансформація зовнішнього середовища, оцифрування великої кількості як бізнес-процесів, так і людських, що дозволяє підприємствам бути гнучкими, адаптивними, конкурентоспроможними та ефективними, використовуючи свої ресурси та зменшуючи свої витрати.

Цифровізація є однією із головних світових тенденцій, яка формує середовище індустрій та споживачів, змінюючи їх поведінку. Технології все більше будуть інтегруватися в життя людей, створюючи нові комфортні умови для забезпечення їх життєдіяльності. Дослідження Офісу з розвитку підприємництва та експорту на основі Euromonitor [1], показує, що підприємства продовжать інвестиції та інновації пов'язані з цифровізацією (рис. 1).

Зокрема в роздрібній торгівлі виділяють наступні технологічні цифрові рішення: розширення впливу мобільних застосунків, доставка, відстежування ланцюга поставок, цифрові платежі, використання AR/VR технологій (рис. 2) та розвиток багатоканальної присутності [2]. Як наслідок споживачі очікують підвищеної персоналізації від підприємств, оскільки вони свідомо діляться великою кількістю даних з ними. Застосування цифрових технологічних рішень дозволяє автоматизувати більшість бізнес процесів, скоротити часовий та людський ресурс на виконання їх, при цьому збільшуючи продуктивність [3].

Виходячи із даних дослідження, важливою складовою цифровізації є багатоканальна присутність, яка дозволяє формувати єдине цифрове середовище для роботи та взаємодії з споживачами. Ефективно реалізовувати дану складову можливо завдяки бізнес технології омніканального маркетингу, який зосереджений на послідовному, персоналізованому клієнтському досвіді у різних точках дотику. Раніше, до появи омніканального маркетингу, в дослідженнях науковцями способів взаємодії зі споживачем найбільшого поширення набув



мультимедійний маркетинг. Питанням розвитку «мультимедійності» приділяли увагу у своїх працях закордонні науковці, зокрема Margaret Rouse (США), Minha Hwang (Канада), Willem Pieterse (Велика Британія). Загальноприйнятим визначенням мультимедійного маркетингу є здатність взаємодіяти з потенційними клієнтами на різних інформаційних платформах. Тобто, це маркетинг різних каналів, який спрощує для споживачів вибір способу здійснення купівлі, що є для них найбільш зручним [4]. Але враховуючи швидкий розвиток інформаційних технологій, а також втрату актуальності традиційного маркетингового підходу, на заміну мультимедійності приходять омніканальність. Існує визначення, що омніканальний маркетинг - це вид маркетингу, що передбачає нерозривне використання одночасно декількох комунікаційних каналів для взаємодії зі споживачем [5]. Використовуючи омніканальність, підприємство може концентруватися на персоналізації в роботі зі споживачем, створюючи УТП (унікальні торгові пропозиції) та мати конкурентні переваги. Завдяки розвитку технологій Big Data, AI (Artificial intelligence), ML (Machine Learning) омніканальний маркетинг пройшов трансформацію від лише координації між каналами взаємодії зі споживачем до створення персоналізованого, релевантного клієнтського досвіду та його розвитку, що дозволяє краще розуміти, передбачати та прогнозувати, а також задовольняти потреби клієнтів через різні канали взаємодії.

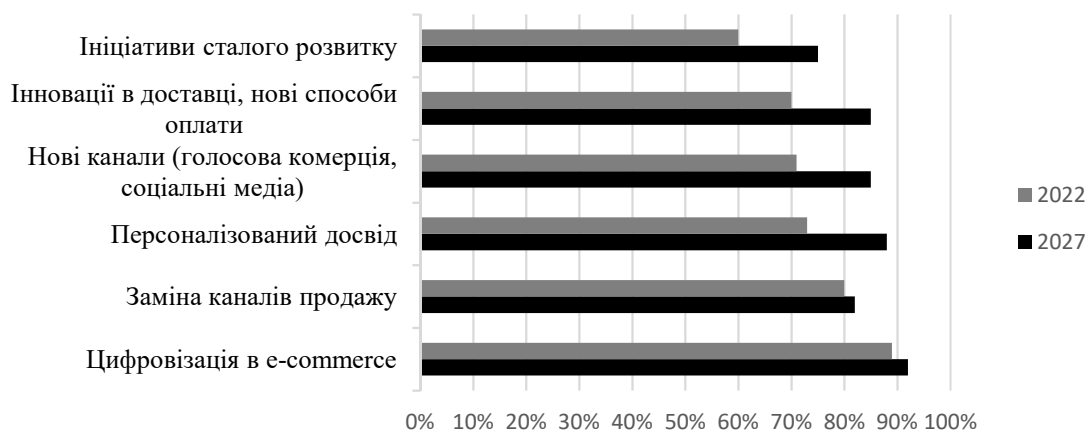


Рисунок 1 – Вплив тенденцій цифровізації на торгівлю з 2022 по 2027 рр.  
*Джерело: Офіс з розвитку підприємництва та експорту*

Однією із головних тенденцій омніканального маркетингу в 2023 році є збільшення кількості каналів взаємодії та відповідно збільшення кількості даних [6]. Оскільки, у середньому споживач взаємодіє через шість різних каналів – онлайн, офлайн, мобільні застосунки, соціальні мережі, контакт-центри, месенджери, то очікується, що це число буде лише зростати в умовах цифровізації.



Рисунок 2 – Вплив технологій AR/VR на комерцію з 2022 по 2027 рр.  
*Джерело: Euromonitor*

З появою нових каналів приходять нові дані, які необхідно розшифрувати та використовувати. Отриманий великий масив інформації містить величезний потенціал для створення персоналізованих пропозицій, які резонують із клієнтами в усіх точках взаємодії омніканального маркетингу, створюючи окремо цифрове середовище даних. Окрім основних переваг застосування даної технології таких, як збільшення економічної ефективності, лояльності, підвищення життєвої цінності клієнта (LTV, lifetime value), покращення клієнтського досвіду (customer experience), варто виділити підвищення знання та репутації бренду або компанії. Адже репутація визначається сприйняттям і почуттями клієнтів щодо якості продукту або сервісу, обслуговування, присутності в цифрових каналах та відгуках.

Концептуальна модель підвищення знання, репутації та цінності бренду або компанії при використанні технології омніканального маркетингу (рис. 3) показує зв'язок факторів впливу та комунікацій на споживача, його клієнтський досвід та лояльність, які в кінцевому етапі формують цінність, репутацію та знання. Саме успішна взаємодія споживача з онлайн або офлайн комунікаціями, а також вплив модернізації бізнес-процесів та єдиний центр управління зі сторони підприємства, формує загальний, задовільний клієнтський досвід. У разі успішної побудови даного процесу взаємодії відбувається перехід у системну лояльність.

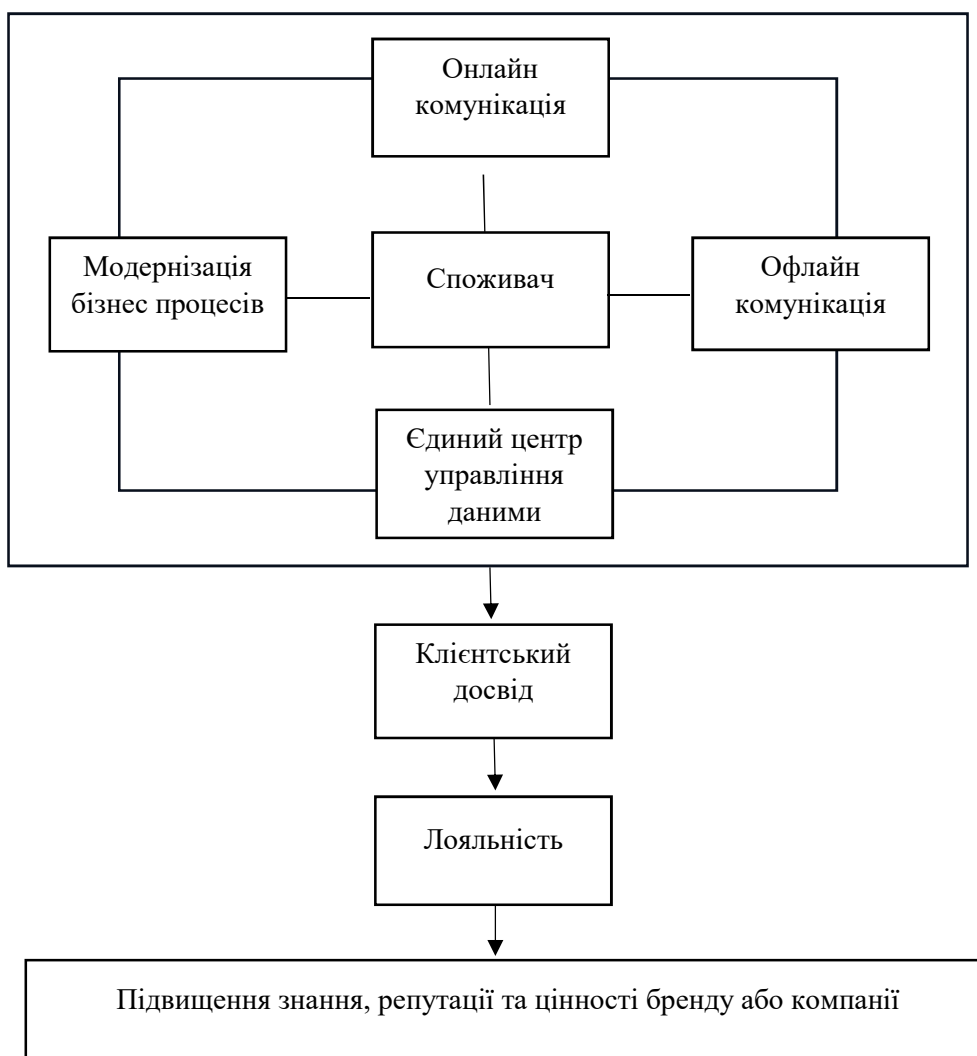


Рисунок 3 – Концептуальна модель підвищення знання, репутації та цінності бренду або компанії при використанні технології омніканального маркетингу

*Джерело: сформовано автором на основі досліджень*

Оmnіканальний маркетинг допоможе покращити репутацію бренду, оскільки персоналізація комунікації та пропозиція відповідних рішень на основі даних, інтересів, уподобань і поведінки може змусити клієнтів відчувати їх цінність. Крім того, omnіканальний маркетинг забезпечує послідовний і бездоганний досвід роботи з клієнтами в усіх каналах і точках взаємодії. Це зменшує невдоволення, одночасно підвищуючи задоволеність клієнтів та рівень утримання. Крім того, omnіканальний маркетинг допомагає донести цінності, місію та візію бренду або компанії через усі канали. Сукупність всіх факторів значно впливає на ефективність продажів та ефективність бізнесу в цілому. Адже переважна кількість споживачів будуть довіряти брендам або компаніям, що мають хорошу репутацію та бездоганний клієнтський досвід, та будуть купувати їх продукти.

### **Висновки**

У сучасних умовах глобалізації та викликів, конкуренція в цифровому світі вимагає від підприємств модернізацію бізнес процесів та використання нових підходів до управління, використовуючи цифрові технології, які виконують функцію каталізатора інновацій та зростання, створюючи таким чином конкурентні переваги. Згідно наведених досліджень підприємства будуть продовжувати інвестувати в імплементацію цифрових інновацій в свої бізнес процеси, продукти та послуги, а споживачі будуть активно використовувати їх. Відповідно маркетингова діяльність повинна базуватися на сучасних технологіях та приймати рішення на основі Big Data, використовувати цифрову рекламу, автоматизацію маркетингових процесів, персоналізацію та покращувати взаємодію зі споживачами, аналізуючи їх цифрову поведінку та дані, які вони залишають.

Одним із способів досягнення цілей в умовах цифровізації бізнесу є omnіканальний маркетинг. Завдяки ефективному використанню даної бізнес-технології, підприємство може отримати конкурентну перевагу, оптимізувати маркетингові ресурси, покращити клієнтський досвід та підвищити знання і репутацію компанії. Також впровадження omnіканального підходу в маркетингу сприятливо позначиться на продажах, довірі споживачів, а отже, на бажанні повертатися, щоб робити повторні покупки. У компанії з'являється можливість для більш ефективного визначення асортименту продукції чи послуг, управління цінами та життєвим циклом клієнта. Це дозволить залучити нових клієнтів, розширити частку ринку, допомагати проаналізувати дії клієнтів та персоналізувати взаємодію з ними. Таким чином бізнес може підвищувати свою ефективність в цілому. Все це можливо за умов швидкої адаптації до змін, постійного використання нових цифрових технологій та розвитку своїх стратегій, щоб мати конкурентні маркетингові переваги у світі, що постійно розвивається.

### **Список літератури**

1. Export.gov.ua. Тренди ритейлу 2023 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://export.gov.ua/industry/review/77>
2. Euromonitor.com. Top consumer trends. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.euromonitor.com/insights/top-consumer-trends>
3. Матвіїв М. Формування цифрового маркетингу підприємств. Ефективність державного управління. 2014. Вип. 41. С. 252–261
4. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Ф. Котлер, Г. Катарджая, І. Сетьяван; пер. з англ.. К. Куницької та О. Замаєвої. – К. : вид. група КМ-Букс, 2018. – 208 с/
5. Adindex.ua. Що таке omnіканальний маркетинг? [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://www.adindex.ua/omnikanalnyj-marketing-hto-jeto-takoe/>
6. Emarsys.com. The Definitive Guide to Omnichannel Marketing. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://emarsys.com/omnichannel-marketing-guide/>

## ТЕХНОЛОГІЯ СТОРІТЕЛІНГУ

Наталя БЕРЕЗОВСЬКА<sup>1</sup>, канд.юрид.наук, доц.

<sup>1</sup>Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку (Україна)

**Ключові слова:** технологія сторітелінгу, розповідь, історія, інформація

### Вступ

Глобалізація життя диктує нові способи, техніки застосування старих або нових технологій. Спілкування є основою життя суспільства, тому вивчення основних технологій донесення розповідей до визначеного або невизначеного кола осіб не втрачає своєї актуальності, а, подекуди, вказується на новий виток втрачених чи забутих навичок.

### Мета роботи

Світ не стоїть на місці, але і розвиток може мати історичні витoki. Щодо сторітелінгу як технології, цікавим є сучасний зміст та історичні відповідники, які проллють світло на основні змістовні складові, допоможуть розібратися з визначенням, сенсом та особливостями застосування сторітелінгу в різних сферах, де на перший план виступають взаємозв'язки.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Сторітелінг як термін виник в Америці (з англ. Storytelling (story – розповідь, певна історія; tell – розповідати; з англ. Storytelling – діяльність щодо розповідання розповідей), але як метод передачі інформації з ціллю навчити, надихнути на звершення, пояснити, переконати, розважити, мотивувати на дію чи діяльність, відстояти власну позицію існував і раніше.

Фольклор є яскравим прикладом передачі розповіді з покоління в покоління.

Наприклад, коли мова йде про казки, їх ціль – повчальний зміст, дитині прививають базові поняття про добро і зло. Або простими словами пояснити значення складних подій. Після початку повномасштабного вторгнення, був створений мультфільм «Для дітей. Про російсько-українську війну».

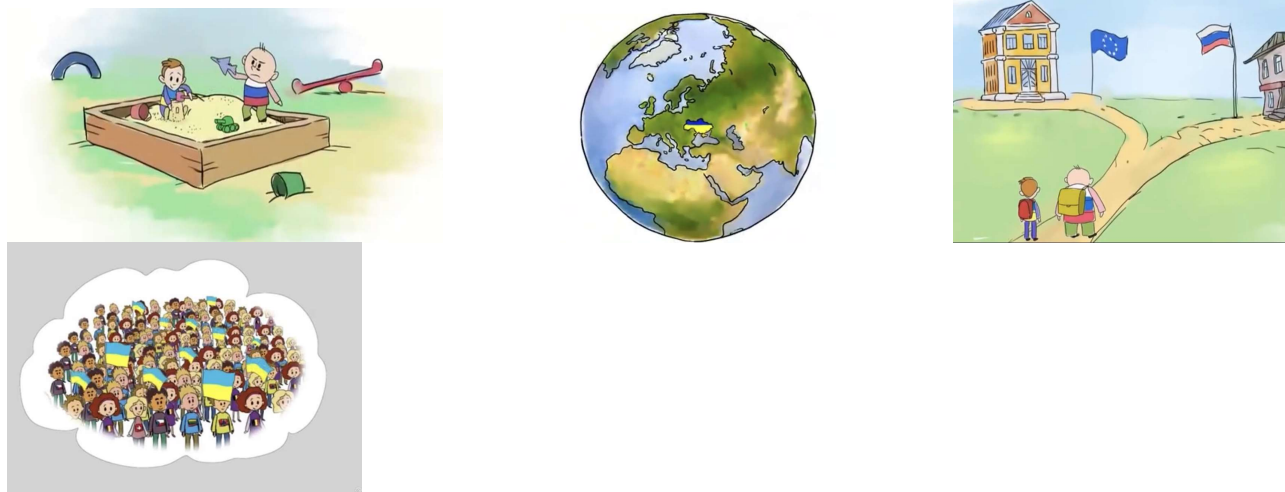


Рисунок 1 - Назва з екрану: «Для дітей. Про російсько-українську війну» [2]

З метою привернення необхідної уваги сторітеллінг намагаються застосовувати у всіх існуючих медіа-ресурсах. На сьогоднішній день можна стверджувати, що сторітеллінг має значний потенціал для розвитку і поширення, а навички, якими мають володіти маркетологи і які будуть затребувані у майбутньому, скоріше схожі на ті, якими володіють сценаристи і режисери, видавці і продюсери. Фахівці ринку повинні бути обізнаними з технологіями створення захоплюючого контенту. Цікаві історії, стають ключовим аспектом у досягненні цілей маркетингових комунікацій, які швидко змінюють напрям розвитку у бік створення негативного контенту [1].

Історія, яка є серцем сторітелінгу, має містити основні складові. Розповідь має бути: актуальною, правдивою, доречною та своєчасною, зрозумілою для аудиторії, виклад має бути простим, щирим, емоційним, динамічним, зрозумілим.

За загальним правилом розповідь має містити:

новизну,  
бути особливою,  
максимально повною,  
описувати структуровано конкретну проблему,  
не випустити з уваги героїв розповіді,  
дотримуватись сюжету,  
передавати емоції героїв,  
радіть описувати деталі,  
формувати висновки історії,  
мають бути дотримані правила граматики.

Сторітелінг також називають мистецтвом усного, письмового, відео чи аудіо, фото, з використанням мемів чи інфографіки передачі історії.

Якщо порівнювати сторітелінг і художні історії, то їх поєднує структура, форма викладу, ставлення до граматичної складової, зміст, подача матеріалу через художні образи.

Сторітелінг використовують як метод мотивації людини до певних дій, має викликати бажання покращити результати своєї діяльності (задонатити більше для нашої перемоги).

Сторітелінг використовується у різних сферах життєдіяльності:

журналістиці,  
рекламі,  
PR,  
мас медіа,  
політиці,  
мистецтві,  
управлінні,  
науці,  
освіті,  
вихованні,  
волонтерській діяльності  
та тих, де може мати місце комунікація.

Наприклад, родині для формування певної поведінкової лінії, для певного результату.

Також важливим є звернення до питань цільової аудиторії. Історія розповідається з певною ціллю для когось для досягнення

### **Висновки**

Отже, сторітелінг можна віднести до результативних методів донесення інформації шляхом розповідання історій, які мають емоційне забарвлення, можуть бути гумористичні чи повчальні, використовуються в різних сферах життєдіяльності.

### **Список літератури**

1. Раменська С.Є., Сібрук В.Л., Актуальність сторітелінгу в контексті розвитку маркетингових методів просування продуктів // Перспективи і виклики глобального маркетингу: Міжнародна науково-практична конференція, 24 жовтня 2018 р.: тези доп. К.: НАУ, 2018. 116 с. С.11-12.
2. Електронний ресурс. URL: <https://m.youtube.com/watch?v=T-Kqz9dF5Hc>

# СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Владислав БОЛГОВ<sup>1</sup>, канд. екон. наук, Юлія ІВАНОВА<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Державний торговельно-економічний університет

**Ключові слова:** маркетинг, конкуренція, технології, інновації, цільова аудиторія

## Вступ

У сучасних умовах розвитку економічних відносин маркетингова діяльність набуває все більшої ваги в господарських процесах будь-якого підприємства, тому що він дозволяє встановити оптимальний взаємозв'язок між підприємством і зовнішнім середовищем, частиною якої воно є.

У сучасному уявленні маркетинг розуміється як вираз орієнтованого на ринок управлінського стилю мислення. Маркетингова діяльність повинна бути спрямована на довгострокове існування підприємства, на його стійкість, міцні і тривалі зв'язки із споживачами або іншими учасниками ринку, підвищення конкурентоспроможності пропонованих послуг, товарів [1].

Організація збуту продукції в комплексі маркетингу займає одне з центральних місць, тому що саме в системі збуту концентрується результат всієї маркетингової діяльності. Маркетингова діяльність по вивченню споживача визначає структуру споживчих переваг на ринку даної компанії. Дослідження мотивів поведінки споживачів на ринку ставлять за мету прогнозування поведінки певних груп споживачів на ринку. Аналіз ринку має на меті визначення потенційної ємності ринку для продукції, що випускається, визначення характеру споживчого попиту, розподіл попиту по різних регіонах [2].

Сучасні тенденції в маркетингу вимагають від маркетологів постійної фахової уваги, яка змінює підходи та потребує постійно удосконалювати наявні маркетингові стратегії та технології, адаптувати їх до нових умов, а також переосмислювати місце і роль маркетингової діяльності не тільки у сучасному світі, але й на перспективу. Такі тенденції в бізнесі та маркетингу потребують нових підходів, інструментів і навичок.

У сучасних умовах розвитку економічних відносин бізнес-процеси стають все більш цифровими, а конкуренція стає все більш жорсткою. Розробити ефективну цифрову стратегію стає дедалі складнішим, а маркетинг надзвичайно важливий для кожної компанії. Висококонкурентне середовище вимагає від компаній зміни стратегії та розвитку, з'являються нові інноваційні способи виходу на ринок і залучення цільової аудиторії [3]. Сучасні методи комунікації між виробником та споживачем, базуються на класичних методах маркетингової комунікації. Напрямок цифрового маркетингу є одним з таких, що найбільш активно розвиваються як на практиці, так і у науці маркетингу. Однак, на розвиток вплинули процеси глобалізації, що поглиблюються, зокрема, використання цифрових технологій.

У більш широкому значенні під цифровим маркетингом ми розуміємо реалізацію маркетингової діяльності з використанням цифрових інформаційно-комунікаційних технологій [3]. Основна мета стратегії цифрового маркетингу полягає в тому, щоб ефективно використовувати різні цифрові канали та інструменти для досягнення маркетингових цілей компанії, які можуть включати збільшення продажів, збільшення свідомості про бренд, залучення нових клієнтів, підвищення лояльності та ін. Ефективна стратегія цифрового маркетингу повинна бути адаптована до конкретного бізнесу та ринкових умов, включати в себе ретельний аналіз конкурентів та потенційної аудиторії, а також розробку креативного та релевантного контенту. Вона повинна також містити план дій та розподіл бюджету для рекламних кампаній та інших маркетингових заходів, а також регулярний моніторинг та аналіз результатів для вдосконалення стратегії [5].

У міру розширення віртуального простору цифровий маркетинг трансформується, з'являється більше унікальних каналів із ним. Від SEO-просування, відеомаркетингу, подкастів до NFT сучасні канали digital-маркетингу суттєво трансформувалися, дозволяючи компаніям створювати цінність та налагодити довірчі відносини зі своєю аудиторією унікальними та захоплюючими способами [6].

Цифрові технології здатні перетворити рішення типових задач з великим обсягом операцій на дешевші, швидші та зручніші, але є завдання, для вирішення яких потрібні креативність, судження, інтуїцію, розсудливість людини.

### **Мета роботи**

Мета дослідження полягає у розкритті поточних та перспективних напрямів розвитку сучасних технологій маркетингу в Україні, зокрема й визначення на цій основі напрямів модернізації цифрового середовища та структури споживчих переваг на ринку.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Інтернет-технології є одним з найбільш перспективних і привабливих напрямів розвитку маркетингової діяльності підприємств. Такі технології сприяють ефективному використанню комунікаційних можливостей Інтернет, інструментів вивчення конкурентів, аналізу споживчих переваг, поведінки потенційних споживачів. Це дозволяє підприємствам, що використовують сучасні технології у веденні бізнесу, підвищити конкурентоспроможність, освоювати нові ринки збуту, розширювати спектр пропонованих товарів і послуг відповідно до потреб ринку.

В умовах діджитал економіки особливого значення набуває не просто формування маркетингової стратегії, а цифрової маркетингової стратегії, яка побудована на використанні інструментарію цифрового маркетингу.

На сучасному етапі розвитку під впливом інформаційних та соціокультурних чинників суттєвих змін зазнають світоглядні орієнтири та спосіб життя людей. Використання традиційних маркетингових інструментів, таких як реклама, вже не є достатнім для просування продукту чи бренду. Це пов'язано з тим, що вони не впливають на свідомість споживача і не мають максимального ефекту. Маркетингова діяльність у сучасному суспільстві базується на концепції інтегрованих маркетингових комунікацій. Ця концепція вимагає при плануванні маркетингових комунікацій оцінювати роль кожного елемента. Саме знаходження їх оптимального поєднання забезпечить ефективний вплив комунікаційної програми компанії з просування бренду.

На жаль, ринкова економіка України орієнтована на прибуток, а не на задоволення потреб людини, динамічний розвиток сучасного маркетингу відбувається саме в цих умовах. Найбільш важливими проблемними питаннями (проблемами) маркетингу є проблема (точніше, мета) маркетингу та маркетингової діяльності, що полягає в тому, щоб продати, реалізувати товар будь-яким способом і будь-якої якості. Така економіка ніколи не буде працювати на потреби людей, її завдання полягає у стимуляції попиту людей на товари за допомогою реклами і моди, щоб їх реалізація приносила максимальний прибуток. Тому маркетингологи представляють інтереси не споживача, а виробника (підприємця) [7]. Сучасний маркетинг повинен базуватися на швидкому, гнучкому плануванні нововведень, в центрі яких завжди повинен бути споживач. Нові продукти можуть створити нові ринки, а на наявних ринках допомагають потіснити конкурентів. Якщо найчастіше пріоритети віддавалися мінімізації ризику виходу на ринок з новим продуктом, то сьогодні пріоритети зміщуються у бік прискорення виходу на ринок, прагнення стати на ньому піонером, що, як правило, має більшу долю ринка. Втрати від пізнього виходу на ринок можуть суттєво перевищувати втрати від недостатньої ефективності нових продуктів [4].

Вивчаючи, що таке digital-маркетинг і в чому його переваги, слід пам'ятати, що однією з очевидних причин його важливості є можливість краще орієнтуватися на свою аудиторію. Уявіть, що можна продавати безпосередньо людям, які зацікавлені у ваших продуктах чи послугах. Також цифровий маркетинг доступніший, ніж традиційний. Якщо бізнес в інтернеті тільки стартує, то за допомогою правильно підібраних каналів комунікації можна повідомити

про це своїх перших споживачів. Стратегія цифрового маркетингу – це план дій, який описує, як компанія використовує цифрові медіа-платформи та інші онлайн-інструменти для досягнення своїх маркетингових цілей. Ця стратегія включає в себе визначення мети компанії, аналіз аудиторії, вибір цифрових каналів та інструментів, розробку контенту та плану розповсюдження, а також визначення метрик успіху та аналіз результатів. Маркетинг важливий для бізнесу з багатьох причин і відіграє ключову роль у його успіху. Він допомагає залучати нових клієнтів та відкривати нові ринки, сприяє встановленню зв'язків із цільовою аудиторією та впливає на їхнє рішення про покупку. Добре спроектовані маркетингові стратегії і компанії допомагають збільшити обсяги продажів. Вони створюють попит на продукти чи послуги та сприяють їхній реалізації. Бізнеси, які активно використовують маркетинг, зазвичай мають перевагу над конкурентами, оскільки вони краще розуміють потреби ринку і можуть швидше реагувати на зміни. Завдяки маркетинговим дослідженням і аналітиці, бізнес може спрямовувати свої ресурси (гроші, час, зусилля) в ті напрямки, де вони найбільше потрібні і будуть найбільш ефективними.

Компанії здійснюють цифрову трансформацію своїх маркетингових зусиль, зокрема реалізують певні технічні рішення для кращого агрегування та аналізу даних про клієнтів з метою більш ефективного прийняття рішень або використовують більш ефективні стратегії поведінки в соціальних мережах. Таким чином, одним із способів, що дозволяють підприємствам конкурувати в цих умовах, є створення контенту з високим ступенем індивідуалізації, зокрема шляхом використання можливостей, що надає цифровий маркетинг.

### **Висновки**

Сучасні інформаційні технології та побудовані на них інформаційні системи можуть бути використані в маркетинговій діяльності для отримання потенційних переваг. Наочність, швидкість передачі повідомлень і надійність. Виявлено, що маркетинг- це один з найбільш важливих і дієвих інструментів збільшення ефективності діяльності підприємств. Цьому сприяє робота маркетингових служб, які працюють у таких напрямках: по-перше, маркетингові служби досліджують різні сторони ринку, з якими стикається підприємство в процесі функціонування, по-друге, розробляє і здійснює тактику поведінки фірми на ринку. Маркетинг допомагає бізнесу створити попит на свої продукти чи послуги, підвищити свою видимість і привабити цільову аудиторію. Він є важливою складовою успіху будь-якої компанії і дозволяє їй досягати своїх цілей і рости. Надійність створює абсолютно нові можливості для отримання та розповсюдження інформації. Інструменти цифрового маркетингу розширюють потенціал інформаційної підтримки компаній у процесі дослідження ринку та пошуку нових ніш, а також підвищують ефективність взаємодії зі споживачами.

### **Список літератури**

1. Окландер М. А., Романенко О.О. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 362–371
2. Каліна І.І. Інноваційні інструменти маркетингу в епоху цифровізації. Бізнеснавігатор. 2019. Вип. 6.1 –1 (56). С. 188 –194
3. Рубан В.В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2-2 (08). С. 20–25. 17.
4. S. Kozlovskiy, V. Bolhov, A. Yousuf, Marketing analysis of the electromobile market as a factor in the innovation of the national economy: Innovative Marketing, 2019, pp. 42-53.
5. Струтинська І.В. Дефініції поняття "цифрова трансформація". Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 482. С. 91-96. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-47>
6. Литвиненко І. Аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «діджитал економіка». Молодий вчений. 2021. № 9(97). С. 152–157
7. Ільченко Т.В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 26.



# СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ: СУТНІСТЬ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ

Анастасія ВИХРИСТЮК<sup>1</sup>, студентка, Наталія СКРИГУН<sup>1</sup> доц., канд. екон. наук

<sup>1</sup> Національний університет харчових технологій (Україна)

**Ключові слова:** просування, стимулювання збуту, товар, маркетингові комунікації

## Вступ

У сучасних умовах жорсткої конкуренції, нестабільності ринків і низької конкурентоспроможності вітчизняної продукції проблема вдосконалення системи збуту на підприємствах виробничої промисловості заслуговує на особливу увагу, особливо шляхом упровадження ефективних заходів зі стимулювання збуту, які б допомагали підприємствам урахувати потреби ринку і конкурувати з ним.

## Мета роботи

Проаналізувати напрями стимулювання збуту товарів, визначити його основні завдання і цілі.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Метою стратегії маркетингових комунікацій є створення найсприятливіших комунікаційних умов для реалізації стратегічних цілей компанії та стратегічних маркетингових завдань. Це цільове завдання розв'язується шляхом цілеспрямованого використання основних елементів маркетингових комунікацій: реклами, стимулювання збуту, зв'язків із громадськістю та прямого маркетингу [1].

Усі ці елементи виконують спільну функцію в маркетингових комунікаціях. Водночас вони різняться за формою комунікативного впливу на аудиторію, набором конкретних функцій, що покладаються на кожний елемент, і способом подачі інформації. Беручи до уваги теперішній розвиток економіки, стимулювання збуту починає відігравати важливу роль і стає невід'ємною частиною більшості успішних рекламних кампаній. Посилення конкуренції змушує компанії йти на поступки, пропонуючи споживачам і посередникам стимули для продажу своєї продукції.

Стимулювання збуту є важливим елементом маркетингових комунікацій і, як правило, під ним розуміють низку різних способів і засобів, що використовуються компаніями для підвищення реакції ринку. Стимулювання збуту зазвичай здійснюється безпосередньо в місцях продажів, щоб спонукати споживачів до купівлі або продажу. Воно не замінює собою рекламні програми, а використовується як доповнення до інших рекламних заходів. Водночас стимулювання збуту може істотно вплинути на формування у споживачів сприйняття товару і позитивного ставлення до товарів, торгових марок і компанії. Таким чином, воно безпосередньо спонукає споживачів до купівлі товарів і послуг компанії та стимулює відділ продажів до додавання товарів в асортимент для подальших продажів.

На відміну від реклами та особистих продажів, заходи зі стимулювання збуту повинні проводитися через триваліші проміжки часу, оскільки клієнти з часом стають менш чутливими, що призводить до так званої "втоми" покупців. Стимулювання зазвичай спрямоване на збільшення продаж у короткостроковій перспективі, тоді як особисті продажі та реклама допомагають досягти довгострокових цілей у сфері продажів [1].

Основна мета стимулювання збуту – надати споживачам та іншим зацікавленим особам додаткові стимули для здійснення негайних покупок. Такі заходи можуть підтримувати або доповнювати інші інструменти маркетингових комунікацій для досягнення конкретних цілей, або виступати як основний інструмент. Стратегічними цілями стимулювання збуту є збільшення кількості покупців, зокрема постійних, збільшення кількості товару, придбаного кожним споживачем, і підвищення інтересу до товару. До тактичних цілей стимулювання збуту належать прискорення продажів найприбутковіших товарів і зниження товарних запасів. До разових цілей належать використання можливостей для збільшення продажів (наприклад, відкриття нових магазинів, ювілеї компанії) і підтримка рекламних кампаній.

Таким чином, основна мета стимулювання збуту безпосередньо впливає на формування його стратегічних цілей і опосередковано впливає на тактичні та разові цілі. Стратегічні цілі визначають тактичні цілі і непрямо впливають на разові.

Основні завдання, які вирішує стимулювання збуту: швидке збільшення обсягу продажів продукції; спонукання більшої кількості споживачів спробувати, купити і здійснити повторну купівлю товарів фірми; спонукання посередницьких торговельних організацій і співробітників відділу продажів компанії спрямувати свої зусилля на продаж продукції компанії.

Комплексні заходи зі стимулювання збуту не обов'язково повинні проводитися самою компанією. Оскільки вони мають короткостроковий характер, доцільніше залучити до їхнього проведення фахівців, які володіють необхідною кваліфікацією і досвідом. Такими фахівцями можуть бути рекламні агентства, маркетингові компанії або незалежні експерти. Стимулювання збуту використовується для допомоги, інформування та мотивації всіх учасників процесу продажів (зовнішніх, гуртових і роздрібних) задля створення безперервного продажу товарів і послуг.

Просування продажів відіграє важливу роль на етапах життєвого циклу впровадження та зрілості, а також може бути досить ефективним у період інфляції. Стимулювання збуту базується на тому, що кожен продукт має споживчу цінність, яка є основою, на якій споживачі приймають рішення про його купівлю. Відповідність ціни товару його споживчій вартості є запорукою успішного просування на ринку. У зв'язку з цим слід розрізняти напрями стимулювання збуту: споживачі, торгові посередники, персонал своєї компанії.

Стимулювання споживачів може здійснюватися у такому вигляді: цінкові стимули (наприклад, знижки, спеціальні ціни, дрібно оптові продажі, безоплатна додаткова кількість товару, купони, дисконтні картки); "природні" стимули (безкоштовні зразки, бізнес-сувеніри); стимулювання споживчої активності (наприклад, конкурси, лотереї, ігри, безкоштовні послуги).

Стимули для торговельних агентів поділяють на три групи: надання знижок для дистриб'юторів, дилерів, фірм та оптовиків, що входять до системи розподілу продукції; демонстрація презентацій в торгових центрах і на масових заходах, що спрямовані на збільшення кількості покупців; спеціальні ціни та торгові винагороди: дистриб'юторам або роздрібним торговцям надаються спеціальні ціни, відповідні знижки або торгові винагороди за встановлення спеціального обладнання.

Стимулювання персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на заохочення торгового персоналу. До них відносяться програми мотивації, засновані на конкуренції, моральне і матеріальне заохочення за виконання певних завдань.

Таким чином, стимулювання збуту може бути спрямоване на споживачів товарів, посередників і ділових партнерів, а також на персонал компанії. У кожному випадку слід використовувати найпоширеніші засоби стимулювання збуту, такі як знижки, купони, дегустації, конкурси, спеціальні пропозиції, торгові винагороди, премії та подарунки, що заохочуватимуть усі групи.

### **Висновки**

Отже, стимулювання збуту – це важливий елемент маркетингових комунікацій, який може привернути увагу споживачів до певного продукту чи бренду та сприяти досягненню ринкових цілей компанії. Для того, щоб використовувати стимулювання збуту найбільш ефективно, його цілі повинні бути чітко визначені та систематизовані. Для забезпечення ефективного стимулювання збуту виробникам необхідно визначити основні завдання та необхідні засоби стимулювання збуту, розробити відповідні програми стимулювання збуту, забезпечити контроль за їх виконанням та оцінити досягнуті результати.

### **Список літератури**

1. N. V. Popova, *Marketing communications*. Kharkiv, Ukraine: Fact, 2020.

# УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН

Ольга ВОВЧАНСЬКА<sup>1</sup>, канд.екон.наук, доц., Лілія ІВАНОВА<sup>2</sup>, канд.екон.наук, доц.

<sup>1</sup>Львівський торговельно-економічний університет (Україна)

<sup>2</sup>Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

**Ключові слова:** блокчейн, цифровий маркетинг, технологія, інновація, стратегія

## Вступ

Сучасний світ характеризується активізацією розвитку інноваційних технологій та їх активним впровадженням у різні види економічної діяльності. Процеси цифровізації передбачають використання великої кількості спеціалізованого обладнання, яке підключено до Інтернету та реалізує певні функції. У побудованій системі першочергового значення набувають серверні технології, які дозволяють накопичувати великі обсяги різноманітної інформації та обробляти її завдяки потужним обчислювальним можливостям мережевого сховища. Потужне обладнання для реалізації складних математичних моделей з використанням великих обсягів інформації сприяло активній розробці та використанню різноманітних алгоритмів машинного навчання. Завдяки застосуванню різноманітних підходів машинного навчання можна на основі наявної інформації виявляти приховані зв'язки та розробляти ефективні управлінські рішення, які дозволять оптимізувати бізнес-процеси на мікро-, макро- та мезорівнях.

## Мета роботи

Збільшення кількості компаній, які активно використовують блокчейн у формуванні маркетингових стратегій у цифровому середовищі свідчить про якісні перетворення на ринку та інтенсифікацію еволюції маркетингових підходів. Поєднання відповідних інструментів цифрового маркетингу та технології блокчейн дозволяє компаніям досягти оптимального рівня конверсії в конкретному просторово-часовому середовищі. Метою роботи є аналіз основних напрямів впровадження технології блокчейну в цифровому маркетингу задля вдосконалення маркетингових стратегій.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Видозміна бізнес-процесів у цифровому середовищі та інтенсифікація накопичення великих обсягів інформації вимагають застосування інноваційних підходів для забезпечення ефективної обробки та захисту інформації. Серед них особливе місце займає технологія блокчейн. Вона використовується у багатьох сферах, зокрема енергетиці, фінансовій, банківській, індустрія дозвілля, роздрібній торгівлі тощо.

Блокчейн-технологія – це децентралізована система зберігання та передачі інформації, яка дає змогу створювати безпечні та надійні цифрові транзакції між двома або більше сторонами без потреби в посередниках, зберігаючи дані у вигляді ланцюжка блоків, кожен з яких містить інформацію про попередні блоки, що забезпечує безпеку та недоступність для зміни даних, що зберігаються в системі [1]. Сьогодні технологія блокчейн активно використовується для забезпечення інформаційної безпеки та запобігання фальсифікації інформації в базах даних. Ця технологія є сучасною системою управління даними, яка дозволяє розміщувати інформацію в блоках певним чином, контролювати зміни в транзакціях за допомогою великої кількості незалежних електронних пристроїв, які координують будь-які маніпуляції з наявними даними в системі.

Позаяк цифровий маркетинг, який генерує великі обсяги цінної інформації, є невід'ємною частиною сучасної економічної системи, технологія блокчейн використовується компаніями для забезпечення високого рівня надійності існуючої системи захисту даних. Використання блокчейну в системі цифрового маркетингу дозволяє компанії підвищити

рівень довіри цільової аудиторії та отримати конкурентні переваги перед іншими учасниками ринку. Технологія блокчейн суттєво змінює спосіб взаємодії клієнтів з компаніями. Особливо при використанні даних про клієнтів і розробці маркетингових стратегій для поліпшення обслуговування клієнтів потенціал блокчейну в маркетинговій діяльності компаній величезний.

Процеси глобалізації та цифровізації сприяють посиленню конкуренції на різних ринках та призводять до еволюційних трансформацій у побудові маркетингових стратегій компаній. Якісні перетворення компаній проявляються у створенні інноваційних моделей взаємодії з користувачами та формуванні попиту на їх продукцію. Орієнтація сучасних споживачів на Інтернет вимагає від компаній активізації використання сучасних інструментів цифрового маркетингу для отримання максимально можливих економічних результатів. Завдяки інтеграції відповідних інструментів у маркетингову стратегію компанії можна досягти оптимальних результатів у плані побудови довгострокових відносин із цільовою аудиторією на принципах лояльності та взаємної довіри. Сучасні користувачі, особливо представники покоління Z і Alpha, орієнтовані на використання передових цифрових продуктів, віддають перевагу компаніям з інноваційними рішеннями. Інтеграція технології блокчейн в цифрову маркетингову стратегію компанії дозволяє покращити конкурентні позиції на ринку, збільшити популярність продуктів завдяки інтеграції інноваційних рішень і сучасної системи захисту даних, що сприяє формуванню лояльності цільової аудиторії в довгостроковій перспективі.

Результати маркетингового аналізу сучасних бізнес-процесів дозволяють виділити низку переваг блокчейн-технології в маркетинговій діяльності компаній [2]. По-перше, безпека та надійність. Блокчейн захищає від шахрайства та підробки, позаяк кожна транзакція зберігається в криптографічно захищеному блокчейні і не може бути змінена без згоди всіх учасників мережі. Це означає, що всі транзакції, здійснені в системі, є незмінними та безпечними; по-друге, прозорість і довіра, оскільки блокчейн-технологія дозволяє зберігати дані в децентралізованій мережі, доступній для всіх учасників, і дозволяє всім учасникам перевірити, що транзакції здійснюються відповідно до правил і процедур. Крім того, використання блокчейну може зменшити кількість посередників у маркетингових операціях, забезпечуючи більшу прозорість та ефективність; по-третє, нові можливості, наприклад, використання блокчейну дозволяє створювати програми лояльності з використанням криптовалют, які можна використовувати для оплати товарів і послуг. Крім того, блокчейн можна використовувати для створення нових форм реклами, таких як мікроплатежі (які дозволяють користувачам отримувати відшкодування за перегляд рекламних повідомлень).

За результатами маркетингових досліджень можемо визначити основні напрями впровадження технології блокчейн в практику цифрового маркетингу [3-4]:

1. Стимулювання перегляду рекламних повідомлень. Сучасні користувачі постійно переглядають цифрове середовище для задоволення своїх особистих потреб (робота, навчання, відпочинок тощо). Відвідуючи різноманітні он-лайн ресурси або використовуючи спеціальні мобільні додатки, користувачі постійно стикаються з рекламними повідомленнями, що призводить до негативного ставлення до рекламного контенту. Для його нейтралізації компанії активно використовують технологію блокчейн. Використання блокчейну для рекламних кампаній вимагає створення систем заохочення, які пропонують певні матеріальні та нематеріальні вигоди для користувачів. Найпоширенішим підходом є винагорода користувачів цифровою валютою або токенами за перегляд рекламного контенту. Також використовується ефект накопичення, коли користувачі платять невелику плату за перегляд одного рекламного повідомлення, але можуть накопичувати великі суми цифрових коштів, безперервно переглядаючи рекламний контент. У сучасних умовах фінансові стимули є ефективним інструментом заохочення користувачів до перегляду релевантного брендованого контенту. Перспектива отримати фінансову винагороду в обмін на такий короткий процес, як перегляд рекламного оголошення, збільшує експозицію потенційних користувачів до рекламованого контенту. Ефективність цього прийому в рекламних кампаніях доведена

збільшенням кількості переглядів рекламного контенту та рівня конверсії. Постійний перегляд рекламних повідомлень дозволяє сформувати у користувачів високий рівень продуктів лояльності до компанії та її продукту, а також спонукає їх до супутніх покупок. Маркетингові комунікації в цифровому середовищі, засновані на матеріальних заохоченнях, допомагають посилювати формування у користувачів відчуття персоналізованого ставлення компаній до кожного клієнта.

2. Створення системи з високим рівнем захисту персональних даних. Технологія блокчейн забезпечує високоефективний принцип анонімності. Інтеграція цієї системи в маркетингову систему компанії забезпечує захист персональних даних споживачів і запобігає крадіжці особистої інформації третіми особами. Клієнти з більшою ймовірністю залишатимуться з брендом довше, якщо знатимуть, що компанія має високотехнологічну систему захисту ідентичності. Створюючи бази даних, сучасні компанії створюють системи заохочення, щоб заохотити користувачів надавати особисту інформацію. Це можуть бути грошові виплати, спеціальні бонусні програми, знижки та цінний для користувача контент. Отримуючи актуальну особисту інформацію від користувачів, компанії можуть створювати високоефективні рекомендаційні системи на основі підходів машинного навчання, які можуть ідентифікувати нових клієнтів на основі відповідних показників і пропонувати їм адекватні продукти/послуги. При цьому користувачі можуть відчувати індивідуальний підхід кожної компанії. Таким чином, завдяки технології блокчейн компанії підвищують ефективність надання відповідних продуктів, а клієнти відчують високий ступінь впевненості в безпеці наданих персональних даних.

3. Побудова маркетингових кампаній за принципами прозорості та надійності. В умовах посилення глобалізації та розвитку цифрових технологій система ланцюгів поставок і відносини між усіма учасниками ринку стали складнішими. Створення товарів і послуг на основі міжнародного поділу праці та кооперації ускладнює визначення справжньої країни походження країни-виробника. Для транснаціональних компаній глобалізація та міжнародний поділ праці не створюють труднощів, якщо вони об'єднують компоненти з різних країн для виробництва готового продукту. Однак існуюча система завдає значних економічних збитків легальним виробникам через існування глобального ринку контрафактної продукції, яка імітує брендові товари, але має низьку якість і становить небезпеку для кінцевих споживачів. Громадськість стикається з труднощами у виявленні підроблених товарів, що продаються онлайн багатьма роздрібними торговцями. Застосовуючи технологію блокчейн, компанії можуть полегшити споживачам відстеження всіх етапів конкретного продукту, від його створення до продажу в потрібному місці (реальній торговій точці або онлайн-ресурсі). Використання технології блокчейн у маркетинговій кампанії бренду може надати цільовим користувачам достовірну та вичерпну інформацію про конкретний товар чи послугу. Користувачі з більшою ймовірністю придбають певний продукт, якщо вони володіють об'єктивною інформацією.

4. Оптимізація витрат. У сучасному цифровому середовищі існує велика кількість компаній з ідентичними характеристиками товарів і послуг, що вимагає виділення великих фінансових ресурсів для побудови ефективних маркетингових стратегій. Удосконалення маркетингових стратегій на основі технології блокчейн за допомогою децентралізаційних підходів дозволяє використовувати систему смарт-контрактів і мінімізувати рекламні бюджети. Технологія дозволяє позбутися рекламних посередників завдяки встановленню прямих зв'язків між компаніями та фахівцями з виробництва рекламного контенту та реалізації ефективних інформаційних кампаній. У цьому контексті посередники стають неефективною ланкою, яка призводить до надмірного використання грошових ресурсів без належного рівня зростання конверсії в цифровому середовищі. Отже, на рекламному ринку блокчейн виступає як технологія оптимізації витрат на виробництво та просування рекламного контенту до цільової аудиторії.

У цифровому середовищі значну роль відіграють інфлюенсери, які спілкуються з цільовою аудиторією за певними ціннісними орієнтаціями, генеруючи актуальний тематичний

контент у спеціалізованих медіа. Для збільшення кількості клієнтів, компанії у рамках своїх маркетингових стратегій активно залучають тематичних лідерів думок. Розумні контракти, реалізовані в рамках технології блокчейн, дозволяють компаніям будувати ефективніші ділові відносини з лідерами громадської думки, які взаємодіють з великою кількістю потенційних клієнтів. Технологія блокчейн дозволяє виявляти фіктивні акаунти та випадки залучення неіснуючих підписників. Завдяки ефективній системі ідентифікації можна оцінити ефективність роботи кожного інфлюенсера з реальними користувачами у відповідних медіа. Технологія блокчейн дозволяє побудувати ефективну та справедливую систему винагороди для лідерів думок відповідно до об'єктивного залучення клієнтів та мотивації до цілеспрямованих дій, спрямованих на підвищення рівня конверсії в цифровому середовищі. Постійний моніторинг ефективності інфлюенсера з цільовою аудиторією дозволяє оптимізувати рекламний бюджет і сприяє підвищенню рівня лояльності користувачів до компанії та її продуктів. Окремі категорії лідерів думок використовують значну кількість фіктивних підписників для підвищення своєї цінності на рекламному ринку, що відображається на ефективності залучення реальної цільової аудиторії до рекламованих брендів. Завдяки технології блокчейн можна виявити гідних лідерів думок, які характеризуються високим рівнем ефективності взаємодії з реальними споживачами в Інтернеті.

5. Впровадження гнучкої партнерської програми лояльності. Усвідомлення цінності довгострокових відносин з клієнтами спонукає сучасні компанії впроваджувати профільні програми лояльності в рамках реалізованих товарів і послуг, а також з урахуванням соціально-економічних, демографічних і психологічних особливостей споживачів. Процеси цифровізації призвели до зростання спеціалізованих програм, якими сучасні споживачі користуються на постійній основі. Базуючись на окреслених тенденціях, компанія використовує спеціалізовані додатки в рамках маркетингових кампаній, які дозволяють реалізовувати гнучкі програми лояльності, орієнтовані на особливості поведінки та цінності різних категорій споживачів. За своїми характеристиками переважна більшість сучасних користувачів встановлюють кілька додатків з цікавими програмами лояльності, які відповідають їх поточним потребам. Негативним явищем для брендів є доступність і простота встановлення додатків з програмами лояльності, що призводить до фіктивного завантаження програмних рішень. Наприклад, у США, в середньому на одне домогосподарство припадає майже тридцять програм лояльності, але фактично активно використовуються тільки 12 спеціалізованих додатків. Відзначимо, що наявність таких сервісів як App Store та Google Play дозволяє стимулювати цільову аудиторію до встановлення програм лояльності відповідних брендів.

Удосконалення програм лояльності завдяки блокчейн-інтеграції дозволяє підвищити рівень задоволеності користувачів компанією в результаті оптимізації роботи бонусної програми. Забезпечення прозорості системи нарахування бонусів на основі використання децентралізованого блокчейн-підходу сприяє підвищенню лояльності цільової аудиторії. Представлена технологія дозволяє створювати комплексні системи партнерських відносин між компаніями для заліку накопичених клієнтами бонусів. Схема співпраці передбачає залучення компаній із взаємодоповнювальними товарами та послугами (наприклад, пральні машини, спеціалізовані засоби для прання одягу, аксесуарів тощо).

Поєднання технології блокчейн і спеціалізованих додатків дозволяє в режимі реального часу відстежувати бали, нараховані конкретним брендом і використані специфікою програми лояльності. Інформація про нові акції подається у вигляді сигналу сповіщення на смартфон клієнта, що сприяє забезпеченню поінформованості користувача про появу корисних пропозицій від бренду. Інтегровані в додатки алгоритми рекомендацій пропонують оптимальні варіанти нарахування балів з урахуванням смаків конкретного користувача.

6. Удосконалення соціальних мереж на основі блокчейну. Для переважної більшості сучасних споживачів соціальні мережі виступають основним каналом спілкування з іншими користувачами. Використання різноманітних соціальних медіа дозволяє споживачам не тільки насолоджуватися спілкуванням і проводити дозвілля у віртуальному середовищі, але

й здійснювати покупки необхідних товарів і послуг. Важливо зазначити існування спеціалізованих соціальних мереж, які залучають цільову аудиторію за соціальними, економічними, демографічними, психологічними та іншими ознаками. Формування спеціалізованих спільнот за сукупністю спільних ознак дозволяє компаніям швидко знаходити цільову аудиторію та ефективно з нею взаємодіяти. Технологія блокчейн сприяє оптимізації стратегій цифрового маркетингу в соціальних мережах. Сучасні користувачі виявляють підвищений інтерес до децентралізованих соціальних платформ на основі блокчейну, позаяк представлені веб-ресурси характеризуються вищим рівнем впровадження інноваційних рішень. Усвідомлюючи потенційні можливості взаємодії з цільовою аудиторією, компанії починають активно розвивати свої маркетингові стратегії, відповідно адаптуючи свою присутність у соціальних медіа до власних можливостей і потреб ринку. Технологія блокчейн дозволяє вивести рівень захисту персональних даних і надійність платіжних систем у соціальних мережах на якісно новий рівень розвитку. Завдяки інтеграції криптовалют в соціальні мережі значно розширюються можливості оплати товарів і послуг, які просуваються компаніями через відповідні профілі. Новий рівень безпеки ключових процесів призводить до зростання популярності блокчейну в соціальних мережах серед сучасних користувачів. Це відкриває перед компаніями нові перспективи для інтенсивного рівня розвитку, підвищення рівня конверсії та формування лояльних відносин з користувачами у довгостроковій перспективі.

### **Висновки**

Завдяки своїй ефективності технології блокчейн набули значного значення в багатьох видах економічної діяльності та продовжують активно впроваджуватися компаніями для оптимізації бізнес-процесів. Інтеграція блокчейн-технологій в цифровий маркетинг дозволяє вийти на новий рівень функціонування компанії та утримання клієнтів через формування високого рівня лояльності. Компанії отримують можливість забезпечити прозорість ключових процесів і взаємодію з цільовою аудиторією в рамках реалізації відповідних маркетингових стратегій у цифровому середовищі. Для цього компанії створюють ефективну систему захисту даних користувачів, яка дозволяє не тільки залучати нових клієнтів, але й спонукає користувачів надавати актуальну інформацію в процесі взаємодії з конкретним брендом. Використовуючи блокчейн-технології компанії виводять на якісно новий рівень взаємодію з цільовою аудиторією, особливо представниками поколінь Z і Alpha та забезпечують економічно виправданий рівень конверсії. Таким чином, блокчейн-технологія може бути використана як інноваційний стратегічний маркетинговий інструмент, який забезпечує безпеку, надійність та прозорість маркетингових операцій, дозволяє розробляти маркетингові стратегії, які відповідають конкретним потребам та вимогам компанії та клієнтів.

### **Список літератури**

1. Шатун, В., Кушнір, І., & Борисенко, Н. Використання блокчейн-технологій у маркетинговій діяльності підприємств. Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві, 2018. № 2 (4). С. 56–60.
2. Попова, О. Технологія блокчейн та її вплив на маркетинг. Наукові записки Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2019. № 33. С. 72–77.
3. Н. Khan, K. Kushwah, Blockchain and the Future of Digital Marketing, Blockchain Technol. Appls. for Digit. Mark. IGI Global, (2021) 250–275. doi:10.4018/978-1-7998-8081-3.ch016
4. P. Varma, et al., Blockchain for Transformation in Digital Marketing, Handb. Res. Platf. Econ. Evol. E-Commer. (2022) 274–298. doi:10.4018/978-1-7998-7545-1.ch012

## МАЙБУТНЄ МАРКЕТИНГУ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Майя ГОЛОВАНОВА<sup>1</sup>, канд.техн.наук, доц.

<sup>1</sup>Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут» (Україна)

**Ключові слова:** маркетинг, цифровий маркетинг, маркетинг в соціальних мережах, клієнт, маркетингова комунікація, маркетинг даних, бренд

### Вступ

Щоб говорити про майбутнє маркетингу в соціальних мережах, треба розглянути змінився такий маркетинг останнім часом. Інтернет-маркетинг розпочався наприкінці 1990-х із маркетингу в пошукових системах, який заохочував бренди створювати веб-сайти для створення онлайн-присутності. З розвитком пошукових систем компанії прийняли стратегії SEO, щоб залишатися на вершині результатів пошуку. З того часу маркетингологи усвідомили потенціал контент-маркетингу: вихідний маркетинг, який базується на представленні рекламних повідомлень широкій аудиторії з часом поступився місцем вхідному маркетингу, який покликаний надавати певні переваги певній групі користувачів.

### Мета роботи

Більшість компаній зазвичай уважно ставляться до маркетингових стратегій, які вони використовують, але соціальні медіа виявилися однією з найбільш універсальних і економічно ефективних стратегій, які з часом збільшують продажі [1–4]. Зараз багато брендів покладаються на соціальні медіа для ефективного просування своїх продуктів, причому понад 97 % продавців визнали, що займаються маркетингом у соціальних мережах [5].

Як свідчать статистичні дані всесвіт соціальних медіа постійно розширюється, але аналітики вже помічають певну нудьгу з боку користувачів, і ефект, який вони передбачають, – це вихід із цифрових технологій [2]. Але це не означає, що завтра соціальні медіа більше не матимуть ваги в повсякденному житті та маркетингу, але у зв'язку з наміченими тенденціями слід розглянути основні тренди щодо поведінки споживачів у соціальних мережах.

### Виклад основного матеріалу дослідження

У останні роки сприятливе ставлення клієнтів до маркетингу в соціальних мережах переорієнтувало маркетинг компанії з зовнішнього маркетингу, який є більш агресивним і проактивним, на вхідний маркетинг, який є більш реактивним і таргетованим на потреби споживачів. Це сталося тому, що соціальні медіа націлились на заохочення до створення соціальних мереж (людей, які вирішили створити спільноту навколо спільних інтересів), де спілкування між людьми відбувається на основі рівних умов, надаючи брендам можливість втручатися.

Крім того, починаючи з перших кроків свого розвитку, соціальні мережі прагнуть самосегментуватися на ніші з конкретними інтересами, не порушуючи факту, що кожна з них є лише частиною користувача.

Зазначимо, що соціальні медіа – це екосистема веб-сайтів, програм, платформ і електронних пристроїв, що активно розширюється та дає змогу людям спілкуватися один з одним; це така цифрова галактика, де користувачі створюють онлайн-спільноти для обміну інформацією, ідеями та передачі особистих повідомлень.

Щоб якнайкраще використовувати такі персоналізовані комунікаційні можливості для підвищення прибутковості бізнесу, маркетинг став розвиватися і у соціальних мережах. Сьогодні маркетинг у соціальних мережах розглядають як процес створення контенту, адаптованого для платформ соціальних мереж, з метою просування бренду та стимулювання залучення користувачів.

Окреслимо основні тренди, які пов'язані з використанням маркетингу у соціальних мережах [6,7]: маркетинг даних; використання соціальних мереж для досягнення



маркетингових цілей; вихід на світовий ринок; розвиток електронної та соціальної комерції; надійне обслуговування клієнтів; маркетинг мікрովпливу (Micro-Influencer Marketing); штучний інтелект; гнучкий маркетинг (Agile-marketing); голосовий пошук; прямі трансляції (live-відео); короткий відеоконтент; висока якість обслуговування, ексклюзивність; захист даних; короткі відео; платна реклама; гейміфікація; наноінфлюенсери та контент користувача (UGC); програма для обміну фотографіями BeReal; посилена персоналізація; підкастинг.

Розглянемо деякі з зазначених трендів

#### *1. Маркетинг даних.*

З відкриттям потужності великих даних компанії отримали можливість модулювати комунікацію таким чином, що було абсолютно немислимо до початку 2000-х років.

Завдяки звичайній діяльності (на сторінках компанії) і оголошенням у соціальних мережах дані стають широко доступними, часто безпосередньо на платформах завдяки спеціальній аналітиці. Замість простого профілювання того, що клієнти хочуть або чому вони хотіли б придбати продукт, компанії можуть отримати історичний аналіз власних первинних даних про те, що шукають їхні клієнти, що змусило їх перевірити останню купівлю, причини успіху оголошення (конверсії) тощо.

Компанія може збирати безліч деталей про своїх клієнтів, будь то їх доходи, купівельні звички, симпатії, антипатії, бажання тощо. Цей дає змогу компаніям орієнтуватися на свою аудиторію дуже конкретно та продавати продукти чи послуги, які подобаються їх клієнтам.

Сучасний парадокс полягає в тому, що компанії часто мають достатньо даних, але не знають, як їх аналізувати та інтерпретувати.

#### *2. Використання соціальних мереж для досягнення маркетингових цілей.*

Соціальні медіа є чудовою платформою для компаній усіх типів для підвищення впізнаваності бренду серед цільової аудиторії. Присутність в Інтернеті означає простіший і швидший спосіб бути відомими на конкурентному бізнес-ринку.

Проведення цільових кампаній і реклами прискорює процес підвищення впізнаваності компанії та сприяє тому, що нові сегменти клієнтів можуть відкрити для себе бренд. А такий крок, як залучення поточних і нових клієнтів за допомогою актуального контенту та дописів допомагають поступово налагоджувати стосунки зі споживачами. Зокрема, численні дослідження показують, що клієнти, швидше за все, будуть лояльними до бренду, якщо бренд підтримує справу, у яку вони вірять: важливість спільного використання цінностей між компаніями та споживачами (і працівниками) є дуже актуальним елементом 2023 року.

У той же час, для створення корпоративної комунікації вже недостатньо використання лише рекламних кампаній, безкоштовних подарунків і проведення конкурсів, треба залучати впливових осіб, які є найсучаснішим і найнадійнішим втіленням старого «відгуку», з перевагою використання їхніх каналів і їхньої фан-бази для підтримки бренду, який вирішив співпрацювати з ними.

#### *3. Вихід на світовий ринок*

Ситуація коли маленький бізнес (магазин, кав'ярня тощо) знають лише місцеві жителі конкретного району чи регіону залишилася у минулому. За допомогою соціальних медіа люди з різних куточків світу можуть дізнатися про невеликий бізнес і скористатися його товарами або послугами, при цьому не витрачаючи великі суми грошей.

Реклама більше може не обмежуватися місцевими аспектами, а мати міжнародне розповсюдження, – і це тепер доступно кожному підприємству, а не тільки транснаціональним компаніям. Сьогодні суть бізнесу полягає не у «розширенні», а в тому, щоб робити це свідомо ніж у минулому, вибираючи з багатьох варіантів цифрового простору.

#### *4. Розвиток електронної комерції.*

Велика залежність споживачів від соціальних медіа змусила їх звернутися до засобів електронної комерції, які широко доступні в Інтернеті. Тепер клієнти можуть просто розглядати звичайні продукти та купувати їх, перебуваючи «в ліжку». Зручність онлайн-купівлі змінила погляд споживачів на бізнес, який може працювати як у звичайних магазинах, так і в Інтернеті. Завдяки міжнародній маржі доставки компанії тепер мають більший потік

клієнтської бази, яку вони інакше могли б не отримати. Але електронна комерція не є панацеєю, а має бути обдуманим діловим вибором.

#### *5. Надійне обслуговування клієнтів.*

Обслуговування клієнтів завжди було важливою частиною бізнесу, що допомагало клієнтам залишатися на зв'язку, якщо у них виникали запитання чи потреби щодо продуктів або послуг. Обслуговування клієнтів, яке швидко реагує та намагається вирішити проблеми на задовільному рівні, спонукає клієнтів здійснювати повторні купівлі та бути лояльними до бренду. Споживачі значною мірою покладаються на соціальні мережі, щоб отримати обслуговування протягом декількох хвилин у будь-який час доби. Раніше обслуговування клієнтів не було таким простим. Їм доводилося писати довгі електронні листи, намагатися зв'язатися зі службою підтримки клієнтів або надсилати форми, відповіді на які вони можуть більше ніколи не отримати. Сьогодні усі проблеми усунуто, і його замінено простим рішенням: спілкуватися в чаті, наприклад, у Facebook або спілкуватися з чат-ботом компанії з приводу проблеми. Турбота про клієнтів є центральним центром розвитку компанії, бо вартість утримання клієнта, як правило, набагато нижча, ніж придбання нового: інвестувати в задоволеність клієнтів означає дати змогу компанії розвиватися, роблячи клієнтів першими амбасадорами бренду.

#### **Висновки**

Маркетинг у соціальних мережах дає можливість компаніям охопити цільову аудиторію та проводити більшу частину свого часу з ними, пропонуючи їм саме такі товари і послуги, які задовольняють потреби конкретного споживача. Оскільки маркетинг у соціальних мережах є економічно ефективним і пропонує високу рентабельність інвестицій очікується, що він продовжить значне зростання в найближчі роки, незважаючи на окремі сплески спаду у популярності соціальних мереж.

#### **Список літератури**

1. Структурні зрушення цифрових ринків внаслідок пандемії Covid-19. друк Вплив Covid-19 на національну безпеку, соціально-економічне середовище країни та здоров'я населення : монографія / за заг. Ред. А. В. Височиної, Н. Є. Летуновської. Суми : СумДУ. 2022. С. 264–297 (підрозділ 4.2).

2. Голованов Д.С. Применение цифровых стратегий в бизнесе / Д. С. Голованов // Проблеми і перспективи розвитку транспорту: зб. тези доп. На VIII Всеукр. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених. Одеса: Вид-во ОНМУ, 2019. С.103–106.

3. Голованов Д. С., Голованова М. А. Нові потреби WEB-споживачів. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі : Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, ХДУХТ, 2020. С.325-329.

4. Голованов, Д. С. Клієнт в світі ІТ-комунікацій // Д. С. Голованов, М. А. Голованова // Маркетинг ХХІ століття: виклики змін : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю заснування кафедри маркетингу і комерційної діяльності ХДУХТ, 8–10 жовтня 2020 р. / редкол. : О. І. Черевко [та ін.]. – Х. : ХДУХТ, 2020. – С. 310–312.

5. Статистика Instagram за 2023 рік, яку ви повинні знати. URL : <https://www.bloggersideas.com/ru/instagram-statistics/>.

6. The Age of Social Media Is Ending. URL : <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2022/11/twitter-facebook-social-media-decline/672074/>.

7. Снек-контент, ситуативи та автентичність: SMM-тренди для бізнесу у 2023 році. URL: <https://www.promodo.ua/blog/snek-kontent-situativi-ta-avtenticnist-smm-trendi-dlya-biznesu-u-2023-roci>.

8. Топ-9 трендів SMM у 2023 році, які ви маєте знати. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/top-9-trendiv-smm-u-2023-roci-yaki-vi-mayete-znati/>.

# ЗАБЕЗПЕННЯ BIG DATA МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Олена ГОРОБЕЦЬ<sup>1</sup>, канд. екон. наук

<sup>1</sup>Національна академія статистики, обліку та аудиту (Україна)

**Ключові слова:** big data, альтернативні джерела даних, маркетингова діяльність

## Вступ

Стрімкий цифровізаційний розвиток сприяв поширенню розгалуженої, специфічної, інтернетизованої екосистеми, внаслідок чого з'явилася велика кількість альтернативних джерел даних – big data (великих даних). Сьогодні, в тій чи іншій мірі, як фізичні так і юридичні особи задіяні у процесі появи та поширення таких даних, однак справжньою цінністю є уміння використовувати дані великих обсягів задля розвитку. Маркетологи активно реагують на усі зміни, що відбуваються як у реальному так і віртуальному середовищах, тим самим трансформуючи свою діяльність інноваціями та спрямовувати зусилля на задоволення вимог ринку.

У цьому контексті не стали виключенням й використання big data, які дозволяють маркетологам персоналізовано націлювати рекламу, збільшувати охоплення клієнтів, приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та ін. Разом з тим, багато джерел big data залишаються поза увагою маркетологів або ж знаходяться на початкових етапах імплементації в маркетингову діяльність.

**Мета роботи** полягає у представленні нових маркетингових інструментів вироблення даних про клієнтів та просування рекламних послуг у маркетинговій діяльності.

## Виклад основного матеріалу

Сьогодні уже нікого не здивуєш різноманіттям соціальних медіа або ж чат-ботами – маркетологи успішно використовують їх як цифрові інструменти у якості залучення та інформування клієнтів. Разом з тим, поза увагою маркетологів залишається значна кількість конкурентних інструментів, які дозволяють значно покращити роботу будь-якого виду економічної діяльності.

Усе частіше маркетологи вдаються до імплементації big data у своїй діяльності у частині сегментування аудиторії, збільшення лояльності клієнтів, скорочення відтоку клієнтів. За допомогою аналітики big data, фахівці можуть отримувати інформацію про приховані закономірності, кореляції та тенденції ринку та ін. із величезних наборів даних. Разом з тим, імплементація big data у маркетинг дозволяє сформувати портрет ідеального клієнта й залучати потенційно зацікавлених людей, схожих на наявних покупців (look-alike); грамотно вибудувати комунікацію з клієнтами та, як наслідок – збільшити конверсію продажів, оцінити сервіс компанії та його відповідність запитам клієнтів; визначати місця найбільшого скупчення цільової аудиторії за допомогою Heatmap та геоаналітики, налаштувати розсилку для відправлення повідомлень як наявним клієнтам так і потенційним [1].

Разом з тим, для дослідницьких потреб у маркетинговій діяльності, можуть бути використані наступні джерела big data: анкети покупців (підписка на акційні пропозиції, програми лояльності – це добровільно надана клієнтом інформація про місцезнаходження, контакти та ін.); електронні адреси; реакції на рекламу у соціальних медіа (таргет); файли cookie та ін.

Безпосередньо big data є своєрідним двигуном штучного інтелекту, адже забезпечує його функціонування, а тому маркетологам варто звернути увагу й на імплементацію його технологій. Так, згідно з даними IBM Global AI Adoption Index 2022, 35 % компаній уже почали застосовувати технології штучного інтелекту у своїй роботі [2]. У цьому контексті, не стали виключенням й маркетингові компанії.

Усе частіше дослідники та практики маркетингової діяльності використовують у своїй діяльності так звані маркетингові інструменти штучного інтелекту – застосування технологій штучного інтелекту в маркетингових стратегіях. Ці інструменти використовують машинне

навчання, маркетингову аналітику та прогнозні алгоритми для автоматизації, оптимізації та розширення різноманітних маркетингових завдань [3].

За допомогою технологій штучного інтелекту з'явилася можливість значно полегшити рутинні процеси маркетингової діяльності, зокрема у частині формування контент-планів, масштаування А/В-тестування, створення унікальних дописів у соціальних медіа, аналізу рекламних кампаній, аналізу настроїв (NLP-аналіз), моніторингу діяльності конкурентів, створення багатомовних сайтів та ін.

Так, для створення креативів у соціальних мережах маркетологи використовують інструментарій AdCreative.ai, з допомогою YouScan, Jasper, AI Content Generator або ж Loogme у фахівців з маркетингу з'явилася можливість оцінювати представлення бренда у соціальних медіа, Bard та ChatGPT допомагають під час написання рекламних текстів, натомість інструментарій Zugo.AI використовується для побудови теплових карт.

У цьому контексті варто згадати й про метавесвіт та його ключові інноваційні технології доповненої та віртуальної реальності. На сьогодні напрацювання зазначених технологій дуже активно починають використовувати у бізнесі в якості ефективних маркетингових інструментів [4], зокрема у частині просування брендів, товарів, послуг та різних типів контенту.

Серед переваг доповненої реальності слід виокремити цікаву, оригінальну та варіативну подачу інформації, підвищення ступеня залученості клієнтів та можливість гейміфікації сталих процесів. Поява віртуальної реальності дозволила маркетологам демонструвати товари та послуги у віртуальному середовищі, зосереджуючи увагу на деталях, тим самим зробивши візуальний маркетинг затребуваною послугою серед замовників.

Таким чином, віртуальна та доповнена реальності надають маркетологам можливість отримувати дані про споживачів на рівнях, які раніше ніколи не відслідковувалися. У маркетологів з'явилася можливість відстежувувати локацію перегляду контенту, взаємодії клієнта, тим самим дозволяючи маркетологам краще розуміти, яким товарам та послугам клієнти надають перевагу [5].

### **Висновки**

З огляду на зазначене, очевидно, що цифровізація створила сприятливе середовище для розробки та впровадження інновацій, які наразі активно використовуються фахівцями, насамперед, для удосконалення своєї діяльності у частині креативів, економії часу, збирання точної інформації про клієнтів, аудиторію та задоволення потреб клієнтів. Наразі увага маркетологів прикута до пошуку нових та нестандартних інструментів та засобів задоволення потреб клієнта та аудиторії, серед яких провідне місце займають big data та штучний інтелект.

### **Список літератури**

1. Kyivstar Bussiness Hab. Big Data в маркетингу: що це і як це може допомогти? URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/big-data-v-marketingu-shho-cze-take-i-yak-mozhe-dopomogti/>
2. Webpromo. Штучний інтелект у маркетингу: переваги і приклади використання. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/shtuchnij-intelekt-u-marketingu-perevagi-i-prikladi-vikoristannya/>
3. York, A. 11 Best Marketing AI Tools to Stay Productive in 2023. URL: <https://clickup.com/blog/ai-marketing-tools/>
4. Глоба М. С., Наконечна В. О., Охріменко К. І. Використання технологій VR та AR в маркетингу на ринках будівництва, проектування та дизайну. *Маркетинг і контролінг: сучасні виклики підприємств*. 2017. С. 170-173.
5. Власюк Н. Візуальний маркетинг сьогодні: віртуальна реальність та додаткова реальність. URL: <https://marketer.ua/ua/visual-marketing-today-virtual-reality-and-additional-reality/>

# ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Алла ГУМЕНЮК<sup>1</sup>, канд.екон.наук, доц.

<sup>1</sup>Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини (Україна)

**Ключові слова:** цифрова економіка, цифровий маркетинг, digital-маркетинг, канали та інструменти digital-маркетингу

## Вступ

На даний час цифрова економіка розвивається стрімкими темпами. Зумовлено це тим, що науково-технічний прогрес не стоїть на місці: лише кілька десятиріч тому не кожна сім'я мала в будинку телевізор, а зараз ранок більшості людей починається однаково, з переглядів соціальних мереж, месенджерів, новинних дайджестів, купівлі продуктів і замовлення послуг через Інтернет. Зазначений факт підтверджується даними результатами щорічного всеукраїнського опитування, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології, на замовлення Програми розвитку ООН в Україні за підтримки Швеції й у партнерстві з Мінцифрою, щодня користуються Інтернетом 72% респондентів є регулярними користувачами Інтернету і користуються ним на щоденній основі не менше ніж 3 години (у 2021 році – 70%). Ще 13% користуються Інтернетом нерегулярно – 2-3 години на тиждень і рідше (у 2021 році – 16%). Не користуються інтернетом узагалі 14% респондентів (у 2021 році – 13,5%) [1].

## Мета роботи

Метою написання статті є визначення сутності поняття «digital-маркетинг», виявлення його переваг та недоліків. Виділення провідних інструментів digital-маркетингу та окреслення найбільш ефективних.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Цифровий маркетинг – один із найефективніших елементів комплексу маркетингових комунікацій, який не зупиняється, а продовжує ефективно розвиватись. Тому передові компанії та маркетологи зосереджують свої зусилля на формуванні діджитал-комунікацій зі своїми споживачами. Основною перевагою digital-комунікацій у маркетингу є можливість максимізації результату при оптимальних витратах, що забезпечується можливістю рекламодавця контролювати зацікавленість до своєї продукції та послуг за рахунок лічильника переходів на сайт, підрахунку способів переходу на сайт тощо. Тобто цифровий маркетинг передбачає високу раціональність: можна донести інформацію до більшої кількості людей за менший проміжок часу. При цьому інструменти традиційного маркетингу все ще передбачають високий рівень витрат, в той час як цифровий маркетинг дозволяє досягти результату з найменшими витратами. А інколи єдині видатки цифрового маркетингу – це час.

Цифровий маркетинг дозволяє отримувати надійну статистику у тому, які маркетингові стратегії своєчасні. Компанія не може точно сказати, скільки людей побачили її рекламний щит на вулиці, проте цифрові технології дозволяють робити такі виміри.

Digital-маркетинг – це маркетинг товарів та/або послуг, орієнтований на застосування цифрових технологій з метою залучення та утримання клієнтів (споживачів) [3].

Digital-маркетинг (діджитал маркетинг, цифровий маркетинг, онлайн маркетинг) - цей термін узагальнює таргетований і інтерактивний маркетинг, націлений на просування товарів і послуг через застосування цифрових медіа ресурсів. Digital-маркетинг вирішує завдання максимальної присутності бізнесу у глобальній мережі.

Основною відмінною ознакою digital-маркетингу виступає можливість використання офф-лайн інструментів поряд з цифровими медіа, а також факт того, що споживач активно залучений у процес, а чи не є пасивним глядачем.

У широкому розумінні інструменти цифрового маркетингу – це всі доступні сьогодні кошти та заходи, спрямовані на залучення до послуги чи продукту уваги потенційних клієнтів.

Digital-маркетинг активно використовують цифрові медіа – ПЗ, цифрове зображення, відео, звук, відеоігри. До цифрових медіа можна також віднести всі пристрої, здатні виходити в Інтернет, digital-гаджети, сайти, блоги, соціальні мережі, локальні мережі.

Провідними сьогодні є такі інструменти digital-маркетингу як [2]:

1. різні види реклам – таргетована, контекстна, банерна, нативна, вірусна, дисплейна. Реклама у цифровому маркетингу привертає увагу цільової аудиторії, залежно від виду реклами використовуються різноманітні методи її впровадження: показ рекламних оголошень, відповідно до пошукових запитів, розміщення макетів на партнерських сайтах та ін.;

2. ретаргетинг добре працює з користувачами, які раніше виявляли інтерес до продукту, компанії. Ретаргетинг виконує функцію нагадування про бренд, повторне залучення аудиторії;

3. Social Media Marketing. SMM спрямований на залучення трафіку із соціальних мереж;

4. мобільний маркетинг виконує функцію просування за допомогою стільникового зв'язку. Розсилка рекламних оголошень провадиться на мобільні пристрої користувачів;

5. партнерський маркетинг – просування через партнерів по взаємну вигоду. Іншими словами посередник отримує безпосередню вигоду, винагороду за залученого покупця;

6. SEO просування закриває питання залучення трафіку з пошукової видачі;

7. E-mail маркетинг. Утримує раніше залучених клієнтів. На сьогоднішній день цей інструмент визнано найбільш ефективним;

8. QR-коди – один із затребуваних сьогодні інструментів. Крім залучення аудиторії виконує аналітичну функцію: допомагає аналізувати відгуки. Використовуючи цей інструмент, необхідно розуміти, що QR-код повинен бути розміщений в найбільш вдале місце, що відповідає цільовій аудиторії.

Найчастіше перераховані інструменти у просуванні бізнесу доцільно використати комплексно – саме в цьому випадку вони сприятимуть залученню та утриманню потенційних клієнтів. Чим правильніше підбрано спосіб просування, тим успішніше будуть його результати.

### **Висновки**

Таким чином, підсумовуючи, можна зробити наступні висновки. науково-технічний прогрес, що стрімко розвивається, розвиток цифрових технологій та величезна конкуренція в ринковому середовищі сприяють актуалізації застосування всіх доступних каналів та інструментів digital-маркетингу. Однак не існує стандартного набору, який відповідав би вимогам безпечної ефективності і підходив би будь-якій ніші. Набір digital-інструментів повною мірою залежить від специфіки товару або послуги.

### **Список літератури**

1. 72% українців регулярно користуються Інтернетом на щоденній основі. Профспілка працівників освіти і науки України. веб-сайт. URL: <https://pon.org.ua/novyny/10086-72-ukrainsiv-reguliarno-korystuutsia-internetom-na-shchodennii-osnovi.html> (дата звернення: 12.09.2023)

2. Мангушев Д.В., Пихтін А. В. Застосування інструментів цифрового маркетингу для підвищення ефективності підприємницької діяльності. *Modern Economics*. 2021. №30. С. 147-152.

3. Мушка Д.В., Бондаренко В. М., Попадинець Н. М. Сутність та еволюція digital-маркетингу. *Регіональна економіка*. 2021. №2 (100). С. 200-204.

# МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Катерина ЖЕЛЕЗНЯК<sup>1</sup>, канд.екон.наук

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** маркетингові комунікації, цифрове середовище, технічні засоби, інформація

## Вступ

Роль та значення маркетингу в просуванні послуг на сучасному етапі економічного розвитку не потребує особливого обґрунтування. Його, маркетингу, застосування і дієвість відбувається в комунікативному середовищі. Маркетингові комунікації - це процес взаємодії компаній із їх цільовою аудиторією з метою просування своїх послуг. Вони включають широкий спектр інструментів, від традиційних, таких як реклама в ЗМІ, до більш інноваційних, таких як соціальні мережі, іммерсивний маркетинг та штучний інтелект. А розвиток цифрового середовища значно підсилює дієвість маркетингових комунікацій та створює особливі умови для підсилення їх дієвості.

Маркетингові комунікації у цифровому середовищі є невід'ємною частиною сучасного маркетингу. Вони дозволяють компаніям ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією, підвищувати впізнаваність бренду. Цифрові маркетингові комунікації грають дедалі важливішу роль сучасному бізнесу [1]. Компанії, які ефективно використовують цифрові маркетингові комунікації, можуть отримати конкурентну перевагу та підвищити свої шанси на успіх.

## Мета роботи

З інтенсивним розвитком цифрового середовища виникають нові можливості в посиленні маркетингових комунікацій. Так як цифрове середовище - це простір, в якому люди взаємодіють один з одним та з інформацією за допомогою цифрових технологій, то і відповідно нього входять інтернет, соціальні мережі, мобільні пристрої, електронна пошта та інші канали.

Таким чином можна стверджувати, маркетингові комунікації у цифровому середовищі мають низку переваг перед традиційними маркетинговими комунікаціями. Метою роботи визначено встановлення та висвітлення цих переваг, їх опис та класифікація і формулювання шляхів впровадження в діяльність підприємств зокрема в логістичній діяльності.

У майбутньому маркетингові комунікації в логістиці ставатимуть дедалі більше персоналізованими та орієнтованими на дані. Компанії будуть використовувати штучний інтелект та інші технології для створення ефективніших маркетингових повідомлень, які відповідатимуть потребам та інтересам окремих клієнтів.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Маркетинговим комунікаціям завжди приділялась значна увага і проведено багато досліджень по їх ефективному застосуванню [2; 3]. Проте з інтенсивним розвитком цифрового середовища виникають нові та особливі завдання по їх модернізації. Маркетингові комунікації у цифровому середовищі мають низку переваг перед традиційними маркетинговими комунікаціями:

- націлювання. Цифрові канали дозволяють точно націлювати повідомлення на цільову аудиторію, що дозволяє підвищити ефективність маркетингових кампаній;
- вимірюваність. Цифрові канали дозволяють відстежувати ефективність маркетингових кампаній та оптимізувати їх у режимі реального часу;
- взаємодія. Цифрові канали дозволяють компаніям взаємодіяти з клієнтами як реального часу, що створює більш особисті відносини;

Крім того маркетингові комунікації в цифровому середовищі мають ще і низку особливостей, а саме:

- більш висока таргетованість: цифрові канали дозволяють таргетувати рекламу та інші маркетингові повідомлення на конкретні групи людей за їхніми інтересами, потребами та іншими характеристиками;

- більш висока ефективність: цифрові маркетингові кампанії можуть бути більш ефективними, оскільки вони дозволяють збирати дані про результати та оптимізувати кампанії відповідно до отриманих даних;

- більш висока залучення: цифрові канали дозволяють створювати більш інтерактивні та персоналізовані маркетингові повідомлення, які викликають у аудиторії більший інтерес та залучення.

Основні види маркетингових комунікацій у цифровому середовищі:

- реклама: реклама в інтернеті, соціальних мережах, мобільних додатках та інших цифрових каналах;

- стимулювання збуту: акції, знижки, купони, конкурси та інші заходи, створені задля стимулювання продажів;

- прямий маркетинг: електронна пошта, SMS, месенджери та інші канали для прямого спілкування з клієнтами;

- брендинг: створення та підтримка позитивного образу бренду в очах цільової аудиторії.

Для ефективного використання маркетингових комунікацій у цифровому середовищі необхідно враховувати такі фактори:

- цільова аудиторія: необхідно чітко розуміти, хто є цільовою аудиторією компанії, та на які її потреби та інтереси необхідно орієнтуватися при розробці маркетингових комунікацій;

- цілі та завдання: необхідно чітко визначити цілі та завдання маркетингових комунікацій, щоб вибрати відповідні інструменти та канали;

- бюджет: необхідно визначити бюджет на маркетингові комунікації, щоб вибрати найефективніші канали та інструменти у межах виділених коштів;

- моніторинг та аналіз результатів: необхідно відслідковувати результати маркетингових кампаній та вносити необхідні коригування відповідно до отриманих даних.

Для більш ефективного використання можливостей маркетингових комунікацій у цифровому середовищі слід розрізнити їх основні види:

- контент-маркетинг: створення та поширення корисного та цікавого контенту, який привертає увагу цільової аудиторії;

- SEO: оптимізація сайту для пошукових систем, щоб він був помітнішим у результатах пошуку;

- SEM: використання платних рекламних каналів, таких як контекстна реклама, щоб привернути увагу до цільової аудиторії.

- SMM: використання соціальних мереж для просування компанії та її продуктів.

- Email-маркетинг: розсилка маркетингових повідомлень електронною поштою.

- PR: робота із пресою та іншими ЗМІ для створення позитивного іміджу компанії.

Для розробки ефективної маркетингової стратегії у цифровому середовищі необхідно враховувати такі фактори:

- Цільова аудиторія. Хто є цільовою аудиторією компанії? Що їм цікаво? Де вони проводять час в Інтернеті?

- Цілі. Яких цілей компанія хоче досягти за допомогою маркетингових комунікацій?

- Бюджет. Скільки компанія готова витратити на рекламні комунікації?

- Таргетувати свою рекламу на конкретну аудиторію, ґрунтуючись на її інтересах, поведінці та інших факторах.

- Відстежувати ефективність своїх маркетингових кампаній та вносити до них необхідні зміни.

- Створювати персоналізовані маркетингові повідомлення, які відповідають потребам та інтересам окремих клієнтів.

Основні канали цифрових маркетингових комунікацій включають:

- Соціальні мережі. Соціальні мережі є одним із найпопулярніших каналів цифрових маркетингових комунікацій. Компанії можуть використовувати соціальні мережі для створення та розповсюдження контенту, взаємодії зі своїми клієнтами, проведення конкурсів та опитувань, а також для просування своїх продуктів та послуг.



- Пошукова оптимізація (SEO). SEO – це процес покращення видимості веб-сайту в результатах пошуку. SEO допомагає компаніям залучити більше трафіку на свій сайт та підвищити впізнаваність бренду.

- Контекстна реклама. Контекстна реклама - це тип реклами, яка показується користувачам відповідно до їх пошукових запитів. Контекстна реклама може бути дуже ефективною залучення цільового трафіку на веб-сайт компанії.

- Email-маркетинг. Email-маркетинг – це ефективний спосіб залишатися на зв'язку зі своїми клієнтами та просувати свої продукти та послуги. Компанії можуть використовувати email-маркетинг для розсилки новин, спеціальних пропозицій та іншої інформації, яка буде цікава їхнім клієнтам.

- Відеомаркетинг. Відеомаркетинг - це канал цифрових маркетингових комунікацій, що швидко зростає. Компанії можуть використовувати відео для створення контенту, який привертатиме увагу та запам'ятовуватиметься.

- Маркетинг впливу. Маркетинг впливу - використання впливових осіб у соціальних мережах для просування продуктів і послуг компанії. Маркетинг впливу може бути дуже ефективним привертання уваги цільової аудиторії.

Окремо слід зазначити важливість формування цифрового середовища для комунікацій. Воно являє собою процес створення та розвитку інфраструктури, яка дозволяє людям та організаціям ефективно спілкуватися один з одним за допомогою цифрових технологій. Ця інфраструктура включає широкий спектр компонентів, від фізичних мереж і пристроїв до програмного забезпечення та додатків.

Відповідно з створенням та розвитком інфраструктури з'являються нові можливості для використання цифрового середовища, що ставить перед суспільством і нові виклики. Їх врахування та подолання становить досить важливі напрямки розвитку.

Формування цифрового середовища для комунікацій включає наступні основні завдання:

- Розвиток інфраструктури зв'язку. Це включає будівництво та модернізацію мереж зв'язку, таких як інтернет, мобільний зв'язок і супутниковий зв'язок.

- Розробка та впровадження нових технологій. Це включає розвиток нових технологій комунікації, таких як віртуальна реальність, доповнена реальність і штучний інтелект.

- Створення цифрових платформ. Це включає створення платформ, які дозволяють людям і організаціям спілкуватися один з одним в цифровому форматі.

Формування цифрового середовища для комунікацій має важливе значення для розвитку сучасного суспільства. Цифрові комунікації дозволяють людям та організаціям спілкуватися один з одним більш ефективно та зручно, незалежно від їхнього місцезнаходження. Вони також надають нові можливості для співпраці, навчання та творчості.

Можна виділити кілька основних напрямків формування цифрового середовища для комунікацій:

- Розвиток мереж 5G. Мережі 5G забезпечують вищу швидкість передачі даних та нижчу затримку, що дозволяє використовувати нові програми для комунікації, такі як віртуальна реальність та доповнена реальність.

- Розробка технологій штучного інтелекту. Штучний інтелект може використовуватися для автоматизації завдань комунікації, таких як переклад мов, розпізнавання мови та створення контенту.

- Створення соціальних мереж. Соціальні мережі дозволяють людям спілкуватися один з одним в Інтернеті, обмінюватися інформацією та ідеями.

- Розвиток хмарних обчислень. Хмарні обчислення дозволяють людям та організаціям отримувати доступ до цифрових ресурсів, таких як програмне забезпечення та дані з будь-якої точки світу.

У майбутньому формування цифрового середовища для комунікацій продовжуватиметься. Цифрові технології будуть розвиватися і ставати доступнішими, що призведе до нових можливостей для комунікації.

Цей розвиток базується на очевидних перевагах цифрового середовища, як то:

- Швидкість і зручність: цифрові комунікації дозволяють бізнесу швидко і зручно спілкуватися з цільовою аудиторією.

- Персоналізованість: цифрові комунікації дозволяють бізнесу персоналізувати повідомлення для різних сегментів аудиторії.

- Масштабованість: цифрові комунікації дозволяють бізнесу масштабувати комунікації з великими аудиторіями.

- Трафік: цифрові комунікації дозволяють бізнесу генерувати трафік на свої веб-сайти та інші онлайн-ресурси.

### **Висновки**

В результаті дослідження визначено декілька основних способів удосконалення маркетингових комунікацій, які включають:

- Використання ефективніших каналів комунікації. Компаніям необхідно використовувати канали комунікації, які є найбільш ефективними для їх цільової аудиторії. Наприклад, для молоді ефективними каналами можуть бути соціальні мережі, а для ділових кіл – ділові заходи.

- Створення привабливішого контенту. Контент має бути цікавим та інформативним для цільової аудиторії. Він також має бути актуальним та відповідати останнім тенденціям.

- Орієнтація на дані. Компанії повинні використовувати дані для відстеження ефективності своїх маркетингових кампаній та внесення необхідних змін.

- Використання нових технологій. Нові технології, такі як штучний інтелект та машинне навчання, можуть допомогти компаніям створювати ефективніші маркетингові кампанії.

Удосконалення маркетингових комунікацій є важливим процесом для будь-якої компанії, яка хоче досягти успіху в сучасному конкурентному світі і це удосконалення буде проводитись в декількох напрямках:

- Зростання ролі даних і аналітики: маркетологи все більше використовують дані для прийняття рішень про комунікації. Вони використовують дані про поведінку споживачів, щоб створювати більш персоналізовані повідомлення, які відповідають потребам цільової аудиторії.

- Розвиток штучного інтелекту (AI) і машинного навчання: AI і машинне навчання використовуються для автоматизації завдань, пов'язаних з цифровими комунікаціями. Наприклад, AI може використовуватися для створення контенту, таргетингу реклами та аналізу результатів кампаній.

- Зростання популярності нових каналів і технологій: маркетологи постійно досліджують нові канали і технології для цифрових комунікацій. Наприклад, з ростом популярності мобільних пристроїв маркетологи все більше використовують мобільні додатки і платформи для залучення клієнтів.

### **Список літератури**

1. С.І. Гриценко, "Цифровий маркетинг – нова парадигма розвитку освітніх кластерів в умовах глобалізації," у *Вісник економічної науки України*, Інститут економіки промисловості НАН України, Академія економічних наук України, Київ, Україна: 2016, № 1 (30), сс. 29–31.

2. П.О. Брадулов, В.І. Ординський, Л.Ф. Романенко "Оцінювання цифрових маркетингових комунікацій: кількісні та якісні показники" у *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», Ужгород, Україна: 2020, випуск 33, частина 1, сс. 28-32.

3. М.А. Окландер, І.Л. Литовченко та М.І. Ботушан, *Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки: [монографія]*, Одеса, Україна: Астропринт, 2011, сс. 115-116.

# ДОСЯГНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСИХ ТЕХНОЛОГІЙ МАРКЕТИНГУ

Юлія ЗАЙКА<sup>1</sup>, канд.екон.наук, доц.

<sup>1</sup>ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

**Ключові слова:** сучасні технології, цифровий простір, соціальні медіа, контент-маркетинг, пошукова оптимізація, автоматизація

**Вступ.** Сьогодні в Україні існує потреба в грамотних, підготовлених маркетингових аналітиках, які спроможні системно моделювати та прогнозувати зміни ринкових ситуацій та станів, розробляти пропозиції для прийняття ефективних стратегічних та оперативних рішень в системі менеджмент-маркетингу, а також оцінювати наслідки таких рішень в реальному часі на основі сучасних комп'ютерних технологій. Мета сучасних технологій в маркетингу полягає в покращенні ефективності та результативності маркетингових зусиль компаній. Основні цілі включають: залучення аудиторії: сучасні технології допомагають компаніям залучати інтереси і увагу потенційних клієнтів через соціальні медіа, пошукову оптимізацію та рекламу; збільшення свідомості про бренд: за допомогою контент-маркетингу, відео-маркетингу та впливового маркетингу компанії можуть залучати увагу аудиторії та підвищувати розпізнаваність свого бренду; збільшення продажів: сучасні технології дозволяють компаніям підвищити конверсію та продажі, використовуючи електронну комерцію, маркетингову автоматизацію та персоналізацію; взаємодія з клієнтами: соціальні медіа, email-маркетинг та інші інструменти дозволяють компаніям встановлювати та підтримувати взаємодію зі своїми клієнтами, відповідати на їх запити та вирішувати проблеми; аналітика та вимірювання: сучасні технології надають компаніям можливість збирати, аналізувати та вимірювати дані про свої маркетингові кампанії, що допомагає визначити ефективність та вдосконалити стратегії.

## **Мета роботи**

Метою роботи являється визначення сучасних технологій маркетингу, які допомагають вести ефективний бізнес у новітньому цифровому просторі або офлайн за допомогою певних інструментів, програм.

## **Виклад основного матеріалу дослідження**

Сучасні технології маркетингу в цифровій середовищі пропонують безліч можливостей для просування продуктів та послуг. Ось кілька технологій, які стали популярними в останні роки:

1. Соціальні медіа. Популярні платформи соціальних медіа, такі як Facebook, Instagram, Twitter та LinkedIn, надають можливість побудувати спільноту фанатів, спілкуватися з клієнтами та розміщувати рекламу з точним таргетуванням аудиторії. Використання соціальних медіа може бути дуже ефективним для маркетингових цілей, оскільки це платформи, на яких люди проводять значну кількість свого часу і активно взаємодіють між собою [1].

2. Контент-маркетинг. Ця стратегія заснована на створенні та поширенні цінного контенту для привертання та утримання клієнтів. Блоги, відеоуроки, електронні книги та вебінари є лише деякими формами контенту, які можна використовувати з метою маркетингу.

3. Інфлюенс-маркетинг. Ця стратегія використовує популярних особистостей та впливових людей в Інтернеті для реклами продуктів та послуг. Вони можуть розміщувати рекламу у своїх соціальних мережах, блогах чи YouTube-каналах, привертаючи увагу своїх прихильників. Інфлюенс-маркетинг - це стратегія маркетингу, яка передбачає співпрацю з впливовими особистостями або блогерами (інфлюенсерами), які мають велику аудиторію та вплив на своїх прихильників. Ось деякі способи використання інфлюенс-маркетингу:

- спонсорвані публікації;

- партнерство в контенті: компанії можуть співпрацювати з інфлюенсерами для створення спільного вмісту, такого як блоги, відео або подкасти;
- огляди та рекомендації: компанії можуть надіслати свої продукти інфлюенсерам для огляду та рекомендацій;
- участь у подіях: компанії можуть запрошувати інфлюенсерів на свої події або спеціальні заходи, де вони можуть взаємодіяти з продуктами або послугами компанії та поділитися своїм досвідом зі своєю аудиторією [2].

4. Пошукова оптимізація SEO - це процес оптимізації веб-сторінок та контенту, щоб вони були вищими у пошукових результатах. Він сприяє збільшенню видимості вашого бренду та привертає органічний трафік на ваш сайт. Важливим аспектом SEO оптимізації є наповнення сайту тематичним контентом, оптимізованим під вимоги пошукових систем. Основою оптимізації повинні стати ключові висловлювання, за якими буде здійснюватися просування вашого сайту. Із зростанням кількості ключових виразів зростає кількість пошукових запитів, по яких користувачі пошукових систем зможуть знайти Ваш сайт. Таким чином, комплексне SEO просування сайту допомагає користувачам не тільки знайти Ваш сайт у Всесвітній павутині, але і дізнатися цікаву інформацію, оцінити Ваші переваги [3].

5. Машинне навчання та штучний інтелект (AI). Машинне навчання та AI дозволяють аналізувати та інтерпретувати великі обсяги даних, що допомагає маркетологам виявляти тенденції та створювати персоналізовані стратегії маркетингу. Це лише деякі приклади сучасних технологій маркетингу у цифровій середовищі. Варто використовувати конкретні інструменти, які відповідають бізнесу та цільовій аудиторії.

6. Впливовий маркетинг: співпраця з впливовими особистостями або блогерами, які мають велику аудиторію, для просування продуктів та послуг.

7. Маркетинг автоматизації: використання програмного забезпечення та інструментів для автоматизації маркетингових процесів, таких як розсилка електронних листів, управління соціальними медіа, аналітика тощо.

Автоматизація маркетингу (marketing automation) – процес, який дозволяє шляхом програм оптимізувати маркетингові задачі та рутинні робочі процеси. Це необхідно для кращої генерації лідів та швидкого закриття угод.

Автоматизація маркетингу – важливий крок для розвитку компанії, адже він призводить до зменшення кількості процесів, що повторюються: надсилання email-розсилок, SMS, push-сповіщень [4].

### **Висновки**

Сучасні технології маркетингу в цифровій середовищі пропонують безліч можливостей для просування продуктів та послуг. Ось кілька технологій, які стали популярними в останні роки: соціальні медіа; контент-маркетинг; інфлюенс-маркетинг; пошукова оптимізація (SEO); штучний інтелект (AI); впливовий маркетинг: співпраця з впливовими особистостями або блогерами, які мають велику аудиторію, для просування продуктів та послуг; маркетинг автоматизації. Загалом, мета сучасних технологій в маркетингу полягає в досягненні кращих результатів, залученні та утриманні клієнтів, підвищенні продажів та підвищенні конкурентоспроможності компаній на ринку.

### **Список літератури**

1. Соціальні медіа перемагають і ось у чому. Режим доступу: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/social-media-stats-social-media-is-taking-over-heres-why/>
2. Що таке інфлюенс маркетинг. Режим доступу: <https://prosmm.com.ua/influencer-marketing-shcho-tse-i-komu-tse-potribno>
3. Що таке SEO оптимізація? Режим доступу: <https://www.taina.com.ua/shho-take-seo-optymizacija/>
4. Automation Marketing: розбираємося що таке автоматизація маркетингу. Режим доступу: <https://blog.admixer.academy/ua/automation-marketing-rozbyrayemosya-shcho-take-avtomatyzatsiya-marketynhu/>

# КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГ-МІКС ЯК НЕОБХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Ольга ЗАЯЦ<sup>1</sup>, канд. екон. наук

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** маркетинг-мікс, маркетинг, бізнес, «4Р», бізнес-стратегія

## Вступ

Маркетинг у всьому світі має ґрунтуватися на особливому баченні компанії середовища, у якому вона функціонує, і своїй ролі у ній. На практиці це проявляється в напрямку досягнення балансу між інтересами бізнесу, споживачів і суспільства в цілому, що веде до розробки товарів і послуг, більш цінних, ніж ті, що пропонуються конкурентами. Саме з цією метою використовується маркетинг-мікс «4Р» – необхідний елемент якісної бізнес-стратегії підприємства. Дана модель характеризується простотою використання, універсальністю і є своєрідним чек-листом для ефективного просування продукції компанії на ринку.

Ключовим у теорії маркетингу є вчення про концепцію маркетингу – маркетинг-мікс (marketing-mix) – сукупність регульованих і контрольованих маркетингових засобів, які підприємство використовує з метою досягнення поставленої мети: бажаної реакції цільового ринку та задоволення його потреб. У вітчизняних наукових публікаціях та навчальній літературі, присвяченій питанням формування комплексу маркетингу, часто спостерігається застосування класичної концепції маркетинг-мікс «4Р» для бізнесу. Ця модель є гарним прикладом комплексного підходу до маркетингових кампаній, оскільки відповідно до цієї концепції компанія розробляє та реалізує товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику.

Дослідження теоретичних засад маркетингового комплексу висвітлено у працях як вітчизняних, так і закордонних учених, серед яких: М. Бітнер, Л. Беррі, Дж. Балмер, Н. Борден, А. Войчак, С. Гаркавенко, Є. Голубков, В. Гречков, Ф. Котлер, К. Лавлок, Е. Лангеард, Дж. Маккарті, А. Павленко, В. Палій, Д. Ратмел, П. Ейгліє, Л. Яцківський та інші.

**Мета роботи** – дослідити концепцію маркетинг-мікс з точки зору її можливості застосування у маркетинговій діяльності підприємства.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Перші спроби систематизувати інструменти маркетингу припадають на 40-і рр. ХХст., коли в одній з публікацій Джеймса Каллітона виникає новий термін "marketing mix" (комплекс маркетингу) [1]. У 1953 р. на підставі праць Джеймса Каллітона президент Американської асоціації маркетингу Ніл Борден винайшов узагальнюючий термін «маркетинг-мікс» (від англ. слова «mix» - змішувати) і запропонував його на одному із засідань цієї асоціації [2].

Концепція Маккарті «4Р», була вперше опублікована в 1965 році в статті «The Concept of the Marketing Mix», автором якої був Нейл Боден. Класифікація Маккарті стала загальноприйнятою та найчастіше використовується в процесі управління маркетингом.

Маркетинг-мікс представляє собою використовувану у певний момент часу підприємством комбінацію його інструментів, що спрямовані на цільові сегменти ринку на оперативному рівні [3]. До його складу входять product (продукт), price (ціна), place (розподіл), promotion (просування).

Product (продукт) представляє собою такий інструмент маркетингу, який направлений на надання виробленим товарам такої якості і таких властивостей, що максимально відповідають потребам споживачів і вимогам ринку, на якому діє підприємство. До складу цього елемента входять: асортимент, якість, дизайн, упаковка, сервіс, технічне обслуговування, гарантійне обслуговування, якість обслуговування, торгова марка.

Price (ціна) представляє собою інструмент маркетингу, що формує ціну продукції для кінцевого споживача. До цього елемента належать: ціни для кінцевого споживача, для оптовика, позиціонування, знижки й умови платежу, умови видачі кредиту, прайс-лист.

Place (розподіл) представляє інструмент маркетингу, направлений на формування способів раціонального переміщення товарів від виробника до безпосереднього споживача продукції. До елемента включають: канали збуту, охоплення ринку, дилерська підтримка, щільність мережі збуту, час від оформлення до постачання, товарні запаси, транспорт.

Promotion (просування) являється інструментом маркетингу, що направлений на стимулювання попиту на продукцію виробника на ринку, де він діє. До елемента включається: торговий персонал, реклама, стимулювання, персональний продаж, виставки, політика відносно торгової марки [3].

На сучасному етапі комплекс маркетингу є стандартом в теорії та практиці маркетингової діяльності, але через швидкі зміни ринкового середовища та споживчих цінностей покупців концепція «4P» зазнала деяких доповнень. Зарубіжні та вітчизняні теоретики маркетингу, беручи за основу сформовану концепцію, доповнюють її новими елементами, що об'єднуються у такі моделі як «6P», «7P», «8P», «10P», «12P», тощо. Еволюційний розвиток концепції «4P» наведено у таблиці 1 [1].

Таблиця 1 – Розвиток змісту комплексу маркетингу

Комплекс	Елементи	Переклад	Зміст елементів
<b>4P</b>	Product	Продукт	Товари і послуги, що пропонуються на ринку
	Price	Ціна	Сума грошей, що необхідно сплатити споживачеві для отримання товару чи послуги
	Place	Місце (розподіл)	Збутова діяльність
	Promotion	Просування	Розповсюдження інформації та переконання покупців у перевагах товарів і послуг фірми
<b>5P</b>	Personnel	Персонал	Рівень кваліфікації та професіоналізм працівників
<b>6P</b>	Publicity	Публічність	Популяризація позитивних особливостей фірми через ЗМІ
<b>7P</b>	Process	Процес	Процес вибору товару чи надання якісних послуг
	Physical Evidence	Фізичний доказ	Матеріальне втілення наданої послуги
<b>8P</b>	Perceptual psychology	Психологічне сприйняття	Психологічні асоціації покупця з приводу фірми та її товарів і послуг
<b>10P</b>	People	Люди	Учасники купівлі-продажу
	Package	Упаковка	Засіб зберігання товару та елемент наочного відображення бренду
	Purchase	Покупка	Передумови та наслідки ухвалення рішення про купівлю
	Probe	Апробація	Перевірка на практиці
	Public Relations	Зв'язки з громадськістю	Створення позитивного іміджу підприємства, продукції, послуг
<b>12P</b>	Physical Premises	Навколишнє середовище	Умови створені для ефективного збуту власної продукції
	Profit	Прибуток	Дохід за вирахуванням витрат

За даними таблиці 1, можна стверджувати, що кожний новий зміст за своєю суттю включає ті елементи, які раніше входили у попередній комплекс маркетингу та відбиває зв'язки між його складовими. Отже на даний момент існує велика кількість маркетингових

комплексів, що створюються з метою уточнення існуючої концепції «4Р». Але традиційний маркетинг-мікс залишається найбільш ефективним і простим у застосуванні комплексом.

Крім комплексу «4Р» та доповнюючих його елементів, існують концепції, що оцінюють комплекс маркетингу з боку споживачів та суспільства (табл. 2) [1].

Таблиця 2 – Оцінка комплексу маркетингу

Комплекс	Елементи	Зміст елементів
<b>4C</b>	Customer needs and wants	Нужди та потреби покупця, що задовольняються придбавши товар фірми
	Cost	Вартість купівлі товару
	Communication	Обмін інформацією
	Convenience	Зручність придбання
<b>4A</b>	Acceptability	Прийнятність товару для покупця
	Affordability	Спроможність купівлі товару споживачем
	Availability	Наявність товару та доступність для придбання
	Awareness	Обізнаність споживача у справах підприємства та його товарах
<b>4D</b>	Data base management	Управління базою даних споживачів
	Strategic design	Стратегічний дизайн, як різновид стратегічної маркетингової діяльності
	Direct marketing	Прямий маркетинг, як елемент просування
	Differentiation	Диференціація, як засіб конкурентної переваги
<b>SIVA</b>	Solution	Рішення, його ефективність при подоланні проблем чи задоволенні потреб покупців
	Information	Інформація, з приводу як і в якій кількості покупці отримують відомості для прийняття рішення о придбанні товару
	Value	Цінність щодо придбання покупцем товарів, його обізнаність у понесених витратах та отриманих вигодах
	Access	Доступ покупця до необхідних йому товарів
<b>2P+2C+3S</b>	Personalization	Персоналізація
	Privacy	Приватність
	Customer Service	Обслуговування клієнтів
	Site	Сайт
	Security	Безпека
	Sales Promotion	Стимулювання продаж

До комплексу маркетингу «4C» Г. Бруннер у 1989 році включив інструменти, які по чергово замінили елементи класичної моделі «4Р» з урахуванням специфіки нематеріального виробництва: Concept – концепція, Cost – вартість, Channels – канали збуту, Communication – комунікація [2].

Модель з аналогічною назвою «4C», але іншу за змістом, розробив Р. Лаутеборн у 1990 р. Вона включає такі складові: Customer value needs and wants – цінності, потреби і запити споживача, Cost – витрати для споживача, Convenience – доступність для споживача, Communication – комунікації. Ця модифікація є клієнтоорієнтованою за змістом і виводить у пріоритет функцію взаємодії зі споживачем у межах всього комплексу маркетингу.

Наприкінці ХХ ст. виникла Концепція «4 А», як ще одна спроба модернізувати комплекс «4 Р». До її складу включають споживача та комплекс «4 А», який охоплює такі елементи: Acceptability (прийнятність), Affordability (спроможність), Availability (наявність), Awareness (обізнаність).

У 2004 р. польський дослідник А. Шромнік запропонував концепцію «4D», за якою ринковий успіх підприємству гарантують створення клієнтських баз даних (Data base management – управління базою даних клієнтів), стратегічний напрям у маркетинговій діяльності (Strategic design – стратегічний дизайн), прями маркетинг (Direct marketing) та пошук ефективних напрямів диференціації пропозиції (Differentiation).

У 2005 р. Чекітан С. Дев та Д. Шульц рекомендували модель SIVA, яка дозволяє оцінити модель «4P» з позиції покупця. Кожному з елементів «4P» ставиться у відповідність елемент «SIVA»: Product замінено на Solution (вирішення незадоволених потреб споживача), Promotion – на Information (поінформованість споживача), Price – на Value (цінність, витрати та вигоди від покупки для споживача), Place – на Access (доступ споживача до пропозицій підприємства) [2]. Комплексне використання моделей «SIVA» та «4P» дає змогу створити комунікаційну систему між підприємством і споживачем, яка здатна задовольняти обопільні потреби. Також у 2005 р. в своїй публікації Отілія Отлакан запропонувала модель «2P+2C+3S», що представляє собою комплекс електронного маркетингу і включає до себе Personalization (персоналізація), Privacy (приватність), Customer Service (обслуговування клієнтів), Community (спільнота), Site (сайт), Security (безпека), Sales Promotion (стимулювання продаж). Ця концепція є більш вузькою і направлена лише на сферу електронного маркетингу [3].

Жодна з нових концепцій комплексу маркетингу не може претендувати на заміну концепції «4P» в процесі управління маркетингом. Так комплекс «4C», «4A» та модель SIVA, логічніше розглядати як комплекс споживача, комплекс «4D» взагалі відбиває лише певні функції, різновиди маркетингу, деталізує вже існуюче, але не створює нових інструментів маркетингу, а комплекс «2P+2C+3S» застосовується лише в сфері електронного маркетингу.

### **Висновки**

Отже, сучасна інформаційна епоха вносить суттєві корективи у структуру маркетинг-мікс. Навіть якщо автори і не пропонують вносити змін у структуру традиційного маркетинг-мікс, то однозначно наголошують на тому, що в умовах зростаючого впливу концепції маркетингу ролі складових маркетинг-мікс «4P» суттєво трансформуються: стає можливою спільна розробка і виробництво продукту, урахування його індивідуальних параметрів; збільшується прозорість у формуванні ціни, зростає цінова конкуренція; зникають обмеження у часі та просторі щодо дистрибуції, уможливаються прямі контакти з клієнтами; спостерігається рекламна гнучкість у просуванні продукту; росте контроль з боку клієнта та взаємодія із споживачами. Необхідно продовжувати дослідження у даному напрямку, оскільки як в теоретичному, так і в практичному аспектах важливо отримати відповідь на такі питання: які нові моделі маркетинг-мікс реально застосовують на підприємстві практикуючі маркетологи; якими моделями послуговуються успішні підприємства, а якими ті, що зазнали краху на ринку, і наскільки вагомим був вплив використання тієї чи іншої моделі маркетинг-мікс у ринкових невдачах підприємств? В цілому залишається відкритим питання: чи довіряють маркетологи-практики новим моделям маркетинг-мікс після більш як сорокарічного панування концепції «4P»? Адже на сьогодні не існує достатньо переконливих доказів того, яка з конструкцій маркетинг-міксу є кращою, наскільки добре адаптовані нові моделі до сучасних вимог ринку, чи реальним є їх застосування у роботі підприємств з погляду простоти, зручності та дієвості.

### **Список літератури**

1. Філіп Котлер, Гарі Армстронг. Основи маркетингу. Київ: «Науковий світ», 2022. 800с.
2. Кібік О. М., Котлубай В. О., Хаймінова Ю. В., Нестерова К. С., Калмикова Н. Ю. Маркетинг : навч.-метод. посібн. Одеса, 2020. 68 с.
3. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. / За заг.ред. проф. Старостіної А.О. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216с.



# СТРАТЕГІЯ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вікторія ІГНАТЮК<sup>1</sup>, канд.техн.наук

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** стратегія, маркетинг, реклама, інтернет маркетинг, рекламна стратегія

## Вступ

В умовах жорсткої конкуренції та зростання витрат неодмінною умовою виживання суб'єкта економіки стає маркетинг. Інтерес до цієї діяльності посилюється в міру того, як дедалі більше організацій у сфері підприємництва, у міжнародній сфері та некомерційній сфері усвідомлюють, як саме маркетинг сприяє їх успішному виступу на ринку. 47% загальних покупок у всьому світі здійснюються онлайн [1].

Підприємства використовують рекламу, щоб вплинути на поведінку споживачів для досягнення конкретної мети, наприклад для підвищення впізнаваності бренду, покращення трафіку веб-сторінки чи зростання продажів. Хоча деякі методи реклами можуть бути недорогими або безкоштовними, професійні рекламні кампанії часто вимагають значних інвестицій. Тому ефективна рекламна кампанія необхідна для розвитку бізнесу, як для збільшення доходу, так і для мінімізації витрат для отримання максимального прибутку.

Правильний процес управління маркетингом у компанії дозволяє уникнути помилок у роботі, допомагає визначити основні напрямки для маркетингових програм та витратити наявні гроші на просування товару з максимальною ефективністю.

## Мета роботи

Ключовим елементом грамотного керування маркетингом виступає обрана стратегія маркетингової поведінки організації шляхом розробки запобіжних впливів на координацію маркетингової діяльності. Метою роботи є дослідження теоретичних основ та розробка рекламної стратегії підприємства.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Стратегія рекламної діяльності підприємства є складовою комплексу планування в цілому і включає в себе такі етапи процесу планування: вибір рекламного звернення та вибір засобів розповсюдження реклами. Свою рекламну стратегію підприємство повинне визначати, виходячи зі здатності виділятися серед конкурентів на загальному ринку та забезпечити споживачам унікальний вид товару чи послуги. Тому для формування іміджу підприємства важливим є те, щоб рекламне звернення було легким, тобто швидко і просто запам'ятовувалось для споживачів. Також рекламодавцю слід обрати найбільш рентабельний для нього засіб розповсюдження реклами, так як існує велике розмаїття потенційних носіїв реклами, вибір якого залежить від цілей, які переслідує підприємство своїми рекламними оголошеннями, від товару, від розміру бюджету, а також від особливостей регіону, в якому підприємство працює. Якщо рекламодавці націлять свою рекламу на створення найбільш сприятливого іміджу з найбільш різко визначеною індивідуальністю для своїх товарів, то в остаточному підсумку одержать більшу частину ринку й найбільші прибутки.

В умовах глобалізації ринку експрес-доставки вантажів рекламна діяльність розглядається як найефективніший засіб конкурентної боротьби галузевих підприємств. З огляду на це виникає потреба щодо розробки ефективних рекламних стратегій підприємств в системі організації їх рекламної діяльності за умов нестабільного бізнес-середовища.

Стратегія маркетингу – це способи, прийоми, принципи, план досягнення маркетингових цілей шляхом взаємопов'язання всіх елементів маркетингу, фінансових ресурсів, виробничих можливостей. Займаючись розробкою маркетингової стратегії організації важливо творчо спрямувати її діяльність в те русло, яке найбільше відповідає бажанням споживачів.

Користуючись метафорою, якщо в стратегії вибраний не той рекламний герой і на нього спрямований акцент в рекламі, то це призведе до відторгнення організації. Це значить, ми

помилилися, значить моніторингу немає і герої сам по собі є хорошим.

Тому стратегія дає рекламі цілісність, саме тому стратеги - це фахівці з військового мистецтва, які мали війська в такій послідовності в просторі, щоб вони мали найефективніший успіх і використовували при цьому якісь природні умови і якісь труднощі в розташуванні супротивників для того, щоб перемагати.

Всього можна виділити 4 етапи рекламної стратегії підприємства (рис. 1), без яких буде неможливо домогтися ефективної організації рекламної роботи в процесі маркетингових комунікацій.

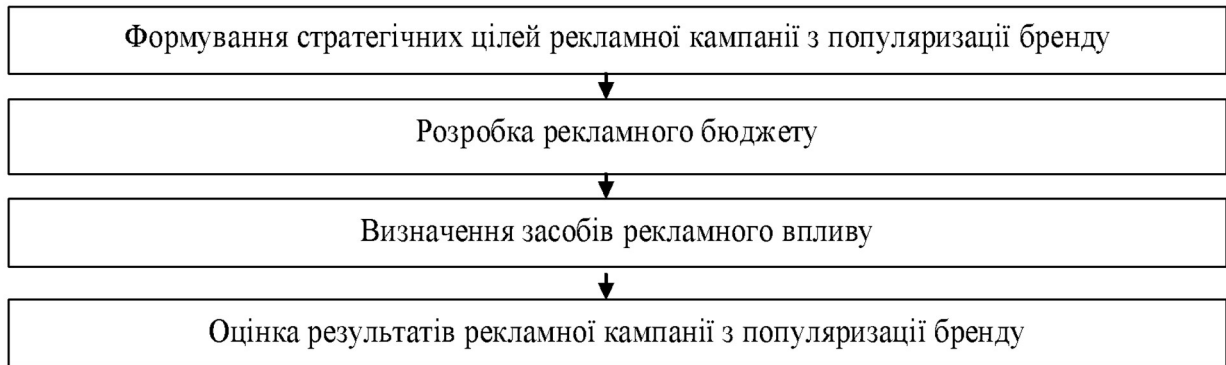


Рисунок 1 - Етапи розробки рекламної стратегії з популяризації бренду

Першим етапом слід вважати постановку цілей. Цілі реклами повинні бути як можна більш конкретними, але щоб зробити їх такими, необхідно зрозуміти, що може реклама. Більшість рекламних планів, звичайно, направлена на те, щоб спонукати до дії потенційних покупців.

Після визначення стратегічних цілей проведення рекламної кампанії необхідно визначити цільову аудиторію та конкретизувати цільові орієнтири для кожної групи зацікавлених осіб.

Отже, за результатами проведеного планування заходів щодо охоплення цільової аудиторії рекламної кампанії з популяризації бренду встановлено, що для досягнення стратегічних цілей має бути забезпечена реалізацією наступних головних рекламних заходів:

проведення рекламної кампанії в мережі Інтернет на основі розміщення різноманітних засобів інтернет-реклами для різних категорій цільової аудиторії;

забезпечення інформаційної підтримки рекламної акції шляхом встановлення комунікацій з постійними клієнтами, як в центральному офісі компанії та і в окремих відділеннях.

Другим етапом слід виділити розробку бюджету рекламної кампанії з популяризації бренду в комплексі маркетингових комунікацій. Це напряму залежить від ситуації на ринку. На формування ціни може впливати багато чинників, зокрема специфіка товару, рівень конкуренції, майданчик розміщення оголошень, тип рекламного інструменту та ін.

Третім етапом будемо вважати визначення засобів рекламного впливу та черговість різних рекламних акцій. Підприємства мають здійснювати рекламну акцію з використанням засобів інтернет-реклами.

Існує безліч різних типів цифрової реклами. Величезна різноманітність каналів для зв'язку з клієнтами є однією зі значних переваг просування через інтернет. Підприємець може вибрати саме той формат, який підходить для його бізнес-моделі чи продукту.

Можна стверджувати, що найбільш популярними інструментами інтернет маркетингу є:

- SEO (Search engine optimization) – комплекс дій, направлений на підвищення позицій сайту серед результатів видачі пошуковими системами за певними запитами;
- банерна реклама-графічні рекламні оголошення розміщені на сторонніх сайтах;

- контекстна реклама в соціальних мережах рекламне оголошення, що показується користувачам соціальних мереж в залежності від інформації, що міститься у профілі користувача;

- контекстна реклама в пошукових мережах (реklamне оголошення, що показується в пошукових системах залежно від контексту пошукових запитів користувача).

- мобільна інтернет-реклама - сьогодні мобільний маркетинг займає верхні позиції в плані можливостей. Це пов'язано з популярністю смартфонів і розширенням їх функцій. Мобільний маркетинг включає використання стратегій, оптимізованих для гаджетів, щоб залучити людей для досягнення конкретних бізнес-цілей. До каналів цього виду просування належать пошукові системи, соціальні мережі, ігри, SMS, електронна пошта, push-сповіщення та багато іншого. Одні канали доступні на одних пристроях, інші призначені лише для мобільних. У цьому полягає універсальність мобільного маркетингу.

- реклама в Instagram - на цій платформі переважає фото- та відеоконтент. Середній вік активної аудиторії в Україні становить 25–35 років. Контент, призначений для публікації в Instagram, має бути цікавим та надихаючим. Адже його побачать люди, які не підписані на сторінку та ніколи не були у вашому профілі.

- реклама на Facebook - вартість просування на цій популярній платформі дуже залежить від тематики та рівня конкуренції в ніші, але головна перевага таргетованої реклами в тому, що ви ніколи не заплатите більше тієї суми, з якою готові розлучитися. Тобто рекламодавець встановлює розмір щоденного рекламного бюджету та може його змінювати залежно від ситуації.

Варто зазначити що в сьогоднішньому світі соціальних мереж і взаємозв'язків єдиний відгук або рекомендація продукту може справити куди більший вплив, ніж ціла рекламна кампанія. Насправді ідея використовувати «сарафанне радіо», або мовою маркетологів— WOM (від англ. — word of mouth marketing) як спосіб просування товарів і сервісів не є новою, проте неймовірно актуальною сьогодні. Його суть в тому, що людина, яка купила у вас товар або скористалася вашими послугами, залишилася настільки задоволена результатом співпраці, що поділилася інформацією про вашу компанію зі своїм оточенням. Результат один — у свідомості нового потенційного клієнта ваша компанія, з якою він ще не мав справи особисто, має перевагу перед конкурентами [2].

Стратегічне управління рекламною діяльністю є одним з головних напрямів комплексу маркетингових комунікацій з цільовими сегментами ринку. В системі стратегічного управління підприємство має застосовувати комплекс рекламних засобів, що свідчить про належну увагу до рекламної діяльності на ринку.

Доведено, що в умовах глобалізації ринку рекламна діяльність розглядається як найефективніший засіб конкурентної боротьби галузевих підприємств. З огляду на це виникає потреба щодо розробки ефективних рекламних стратегій підприємств в системі організації їх рекламної діяльності за умов нестабільного бізнес-середовища.

### **Висновки**

Можна багато розмовляти про те як зробити пропозицію цікавою щоб приносити дохід. Головне намагатися виділити свою компанію, а не іти за натовпом. Для цього необхідно адаптувати правильні методи під цілі компанії. Правильно підібрана маркетингова стратегія та хороша доза креативу дадуть гарний підсумок в процесі розвитку бізнесу. Здійснення реклами - це кропітка робота, що вимагає високого інтелектуального потенціалу від кваліфікованих фахівців, які володіють методиками і мають значний досвід роботи.

### **Список літератури**

1. Телець Ю. Статистика РРС, яку потрібно знати маркетологам у 2023 році [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://web-promo.ua/ua/blog/statistika-rrs-kotoruyu-nuzhno-znat-marketologam-v-2023-godu/>

2. Сарафанне радіо для бізнесу: тактики, які працюють [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ag.marketing/blog/sarafanne-radio-dlya-biznesu/>

# ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ДО БРЕНДУ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ПІДПРИЄМСТВА

Оксана КАЗІМІРОВА<sup>1</sup>, студентка, Наталія СКРИГУН<sup>1</sup>, доц., канд. екон. наук

<sup>1</sup> Національний університет харчових технологій (Україна)

**Ключові слова:** лояльність, конкуренція, конкурентна перевага, програми лояльності

## Вступ

Конкуренція на сучасному ринку є дуже високою. Саме тому підприємства намагаються виділитись серед інших, використовуючи різні інструменти маркетингу. Одним із них є створення лояльності споживачів до свого продукту та бренду за допомогою програм лояльності.

**Мета роботи:** обґрунтувати важливість та ефективність використання програм лояльності у маркетинговій стратегії підприємства, з урахуванням впливу конкуренції.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Термін «лояльність» походить від франц. loyal, що означає вірний. Багато вчених досліджували тему лояльності. Так, А.Д. Аакер трактував цей термін як «міру прихильності споживача бренду». На його думку, лояльність показує, який ступінь ймовірності перемикання споживача на інший бренд, в особливості, коли він зазнає зміни за ціновими або будь-яким іншим показником. При зростанні лояльності знижується схильність споживачів до сприйняття дій конкурентів. Ф. Котлер розглядав лояльність як перевагу споживача, яка формується в результаті уособлення почуттів, емоцій, думок відносно організації та послуг [2]. Спільним у визначеннях є те, що лояльність вчені визначали як прихильність споживача до бренду, незважаючи на різні обставини, що є значною конкурентною перевагою.

У маркетингу лояльність полягає у формуванні довгострокових відносин із споживачами, що передбачає вплив на їх поведінку в процесі здійснення покупки, формуванню позитивного відношення до підприємства-виробника, його товарної марки. Лояльність складається з трьох елементів: довіра; довготермінові відносини; прихильність до цінностей [2]. Ці складові формують програму лояльності, яка характеризується системним підходом та спрямована на формування прихильності обраної цільової групи споживачів до товару або бренду та забезпечення позитивного фінансового потоку, який буде формувати основу прибутку компанії.

Лояльність споживачів до бренду - важливий показник успіху підприємства. Лояльні споживачі з більшою ймовірністю продовжуватимуть купувати товари або послуги у компанії, навіть якщо на ринку з'являться привабливіші пропозиції. Вони також з більшою ймовірністю порекомендують бренд своїм друзям та родині. Програми лояльності спрямовані на заохочення споживачів бути прихильними до товарів підприємства. Ці програми пропонують споживачам певні переваги за покупку (знижки, накопичувальні бонуси, подарунки та запрошення на спеціальні заходи тощо). Під час використання такого інструменту підприємство отримує певні переваги, як, наприклад, збільшення продажів завдяки підвищенню повторних покупок (коли споживачі знають, що вони отримуватимуть переваги за свої покупки, вони з більшою ймовірністю будуть продовжувати купувати); легше утримання клієнтів завдяки спільним цінностям та емоційному зв'язку; мінімізація витрат на залучення нових клієнтів; швидке реагування на зміни на ринку (лояльні споживачі можуть бути найкращими консультантами під час внесення змін у продукти або послуги, надаючи цінну інформацію щодо того, як покращити товар або послугу).

Ключовими складовими програм лояльності є: клієнтська база даних (ідентифікація клієнта); комплекс комунікацій з клієнтами (утримання клієнта); пакет привілеїв (матеріальне і нематеріальне стимулювання потрібного поведінки клієнта); аналітичне ядро, що дозволяє спрогнозувати те, як клієнт поведе себе завтра, а також яким чином його поведінка

позначитися на показниках бізнесу. Конкуренція на ринку з кожним днем стає все жорсткішою, а споживачі перебірливіші, саме тому компанії вдаються до різних дій, щоб виділити себе та свою продукцію чи послуги. З розвитком та збільшення впливу лояльності виробники почали використовувати власні CRM-системи (customer relationship management) - систем для роботи тільки зі своїми клієнтами [1].

Збираючи дані про своїх клієнтів, компанії формують власні бази даних, які надалі використовують для взаємодії зі споживачами. Ця взаємодія повинна базуватись на довірі до бренду. Опитування покупців доводить, що хороше обслуговування є ключовим фактором лояльності до компанії-виробника. Саме тут в нагоді стає CRM, оскільки там зберігається минулий досвід клієнта з брендом. Він містить інформацію про електронні листи та дзвінки, а також спеціальні нотатки, які передають конкретну інформацію про клієнта. Це створює більш персоналізований досвід. Створюючи програми лояльності, важливо розуміти, яку цінність підприємство прагне дати споживачеві. Одним із способів, за допомогою якого компанія може підвищити цінність клієнтського досвіду, – організувати події чи змагання, які зацікавлять вашу цільову аудиторію. Цей прийом використали такі відомі бренди як: Red Bull, залучивши величезну кількість клієнтів, спонсоруючи екстремальні спортивні події; український «Живчик», який започаткував дитячу спортивно-розважальну програму «Живчик Старті». Завдяки цьому бренди змогли не тільки сформувати лояльну аудиторію, а й розширити її, зібравши навколо себе потрібну цільову аудиторію, а також створивши емоційним зв'язок клієнт-бренд. Лояльність споживачів відіграє важливу роль у конкурентному середовищі, і успішні компанії часто працюють над збільшенням лояльності своїх клієнтів для збереження їх та завоювання переваги перед конкурентами. Лояльність має безпосередній вплив на конкуренцію, а саме: зменшує чутливість покупців до цін (лояльні споживачі, як правило, менше чутливі до змін цін і можуть бути готові платити більше за продукти або послуги вашої компанії, ніж за аналогічні товари конкурентів. Це дозволяє підприємству утримувати більш стабільні ціни та зберігати прибутковість, навіть в умовах конкуренції); допомагає залучити нових клієнтів (задоволені клієнти можуть рекомендувати вашу компанію і продукти своїм знайомим та родичам, що може привести до залучення нових клієнтів та відповідно дозволить збільшити частку ринку); посилювати взаємодію з клієнтами (існування емоційного зв'язку буде пересилювати над перевагами інших брендів).

Використовуючи такі програми лояльності, як дисконтні програми, накопичувальні картки, розіграші, клуби споживачів, сервісне обслуговування та інше, підприємства посилюють свої конкурентні переваги, даючи клієнтам більше ніж їхні супротивники. Оскільки все більше підприємств використовують власні програми лояльності, можна зробити висновок, що вони є ефективним інструментом у політиці компанії, і для збереження конкурентних переваг шукають нові способи виділити себе і свою програму.

**Висновки.** Лояльність як елемент політики підприємства формує її місце не тільки в уявленні споживача, а й на ринку серед конкурентів. Програма лояльності клієнтів – це стратегія, яка допомагає утримувати клієнтів і спонукає їх продовжувати купувати у вашого бренду. Використання програм лояльності, які є індивідуальними, характеризується їхньою ефективністю та доцільністю. У ході застосування таких програм компаніями визначається їхня можливість конкурувати та працювати на ринку. Створюючи ці програми, підприємства надають своїм споживачам певні переваги, що дає змогу виділитись з-поміж конкурентів.

### Список літератури

1. Іваннікова М. Маркетингове управління лояльністю споживачів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. Вип. №3. С. 62-72. URL: <http://surl.li/hbscb>
2. Кляченко І. О., Зозульов О. В. Програми лояльності споживачів до бренду. URL: <http://surl.li/kswwh>

# ЗМІНИ У ФОРМУВАННІ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ПОСЛУГИ З ВИКОРИСТАННЯ ВАНТАЖНИХ ВАГОНІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Юлія КИЗИМ<sup>1</sup>, аспірантка, Олександр БАКАЛІНСЬКИЙ<sup>1</sup>, д-р.екоп.наук., проф.

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** споживча цінність, вантажні вагони, вантажні перевезення, послуги

## Вступ

Для АТ «Укрзалізниця» в умовах воєнного стану відіграють велике значення відносини та співпраця із споживачами залізничних послуг, в процесі якої перші отримують оперативну інформацію про потреби цільових ринків, а другі - таку цінність послуги, яка максимально відповідає їхнім вимогам.

Воєнний стан спричинив зміни у формуванні споживчої цінності послуги з використання вантажних вагонів. АТ «Укрзалізниця» має враховувати нові умови при взаємодії з ринком. Проте пріоритети ринкових зусиль залишаються незрозумілими.

**Мета роботи/** Визначити комплекс чинників, які впливають на формування споживчої цінності послуги використання вантажних вагонів в умовах воєнного стану.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Споживча цінність послуги використання вантажних вагонів в умовах воєнного стану - комплексна система, яка включає складові, починаючи від якісного технічного стану і виду рухомого складу таких вагонів і до охоплення напрямків, куди вагони можуть бути перевезені та доставлені. Тому АТ «Укрзалізниця» повинна не лише задовольняти вимоги, які висуває споживач, але й передбачити їх, ґрунтуючись на потреби в сучасних умовах.

Задля визначення напрямку нашого дослідження зупинимося на ключових чинниках, що розкривають сутність споживчої цінності послуги.

Дослідники розуміють споживчу цінність як:

- те, що було віддано клієнтом за переваги;
- сприйняті грошові витрати за набір економічних, технічних і соціальних переваг;
- наслідок обміну з фірмою;
- сприйняття покупцем цінності, яку надано як різницю між якістю або перевагами продукту та витратами, що складаються з оплати ціни;
- споживчу цінність сприйнятої ринком якості, що співвідноситься з ціною вашого продукту. На підставі цих трактовок можна зробити висновки, що споживча цінність:
  - відтворює не лише властивості продукту, а й ситуацію його споживання;
  - має дуальну природу (цінність для організації – цінність для споживача);
  - є різницею між тим, що можна назвати перевагами і жертвами клієнта [1].

На сьогодні на мережі АТ «Укрзалізниця» працює 13 залізничних переходів, які межують з країнами ЄС та Республікою Молдова. У зв'язку з неможливістю іноперевізників прийняти погоджені обсяги перевезень, відбулося скупчення вантажних вагонів, що слідує через західні прикордонні переходи. Для зменшення черги оголошувались конвенційні заборони на навантаження, що вплинуло на зменшення обсягів навантаження вантажних вагонів [2].

Також через падіння обсягів перевезень у вантажних вагонах, здорожчання пально-мастильних матеріалів та зростаючу потребу в фінансових ресурсах на відновлення зруйнованої інфраструктури АТ «Укрзалізниця» підвищило тарифи на вантажні перевезення на 70%.

Зменшення обсягів перевезень в умовах воєнного стану вже призвело до недоотримання доходів у сумі 3,30 млрд грн, при цьому висока ймовірність зростання недоотриманих товариством доходів за період 2022–2023 роки до 4,67 млрд грн. Зниження доходу товариства від зростання цін на імпорتنі товарні позиції із закупівлі пального, цін на електроенергію у 2022–2023 роках можуть становити 1,55 млрд грн [3].

Метою АТ «Укрзалізниця» при наданні вантажних вагонів у користування є збільшення доходу від цієї послуги за рахунок нарощування частки вантажних вагонів товариства у загальному замовленні цієї послуги.

Щоб досягнути таку мету товариство повинно орієнтуватися не тільки на класичні чинники, що впливають на споживчу цінність послуги з перевезення вантажів, але і на нові чинники, які викликані війною росії проти України.

Серед діючих чинників, що впливають на споживчу цінність послуги можна виділити такі [4]:

- наявність у товариства достатньої кількості вагонів для надання їх у використання клієнтам;

- стан вантажних вагонів, який повинен задовольняти потребу клієнтів у безпечному транспортуванні власних вантажів;

- швидкість та якість обслуговування товариством клієнтів, що замовляють такий вид послуги; пропозиція клієнтам конкурентної ціни послуги використання вантажних вагонів;

- спрощення доступу до інформації, на основі якого споживачі мають загальне розуміння ситуації при перевезенні вантажів у вантажних вагонах.

Враховуючи військові дії та блокування портів, логістика перевезень вантажними вагонами зазнала суттєвих змін з початку війни.

Тож на споживчу цінність послуги використання вантажних вагонів стали впливати додаткові чинники, а саме: задоволення вимог кінцевих споживачів до вантажних перевезень залізничним транспортом в умовах підвищеного ризику, пов'язаного з впливом військових дій; необхідності врахування потреб не тільки великого, та малого бізнесу, а також держави, яка проводить замовлення гуманітарних та інших видів перевезень; орієнтованість на купівельну поведінку споживачів, яка під впливом війни внаслідок часткової окупації частини території, а також протермінування строків доставки вантажу, його повної або часткової втрати внаслідок бойових дій може стрімко змінюватися; гнучкість в ціновій політиці, пов'язаної з необхідністю підлаштовуватися під потреби клієнтів в умовах війни, задля задоволення потреб споживачів.

Тож для реалізації поставленої мети товариство повинно орієнтуватися не тільки на класичні чинники, що впливають на споживчу цінність послуги з використання вантажних вагонів, але і на додаткові чинники, які викликані війною росії проти України.

### **Висновки**

Військова агресія російської федерації проти України внесла значні зміни в використанні вантажних вагонів споживачами АТ «Українська залізниця». Сьогодні, в умовах воєнного стану важливо, щоб компанії та приватні бізнеси ( як малі, так і великі), які надають перевагу перевезенням товарів залізничними вантажними вагонами залишались задоволеними, та надані послуги відповідали їхнім вимогам, щоб забезпечувати розширення залізничних послуг з вантажних перевезень.

### **Список літератури**

1. Бакалінський О. В., Ільченко В. Ю., Зарбалізаде Е. Сучасні підходи до визначення сутності споживчої цінності послуги. Науковий вісник: Причорноморські економічні студії. 2020. № 54. С. 68-74. DOI: [http://www.bses.in.ua/journals/2020/54\\_2020/12.pdf](http://www.bses.in.ua/journals/2020/54_2020/12.pdf)

2. Як вплинула війна на перевезення українською залізницею. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://ua.sudohodstvo.org/yak-vplynula-vijna-na-perevezennya-ukrayinskoyu-zaliznyczeyu/>. Дата звернення 13.09.2023

3. З початку війни вантажні перевезення залізницею скоротилися на 65,3%.

Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.railinsider.com.ua/z-pochatku-vijny-vantazhni-perevezennya-zaliznyczeyu-skorotylysy-na-653/> . Дата звернення 13.09.2023.

4. Шульгіна, Л.М., Гуляйко, В.М. Механізм формування споживчої цінності продукції поліграфічних підприємств [Текст] : монографія / Л.М. Шульгіна, В.М. Гуляйко; Нац. техн. ун-т України «КПІ»; ПВНЗ «МУФ». – К.: Univest PrePress, 2015. – 223 с.

# ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНТЕКСТУ РЕКЛАМИ НА РИНКУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Наталія КОВАЛЕНКО<sup>1</sup>, д-р.екон.наук, доц., Надія ГРИГОР'ЄВА<sup>1</sup>, ас.

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** реклама, бренд, рекламна активність, контекст у рекламі, рекламна діяльність брендів

## Вступ

Ринок реклами в Україні під час війни переживає трансформацію і вимагає від рекламодавців адаптації до нових умов і вимог. Гнучкість, соціальна відповідальність та спроможність реагувати на зміни у внутрішній та зовнішній ситуації можуть стають ключовими факторами для брендів, які працюють на українському ринку реклами. Підприємства стикнулися з багатьма, різновекторними, непередбачуваними труднощами, які призвели до зменшення рекламних бюджетів, змін в рекламних стратегіях, зростання соціальної відповідальності, змін в споживчому підході, змін в медіа-поведінці, зростання ролі онлайн-каналів та змін у комунікаціях з аудиторією.

## Аналіз останніх досліджень і публікацій

Реклама як основний елемент маркетингу виступала предметом досліджень як зарубіжних, так і українських дослідників, зокрема у роботах: Д. Бернета, С. Моріарті, Ф. Котлера, Ф. Тріаса де Без, П. Сміта, К. Беррі, З. В. Григорової, О. І. Зелінської, І. Мороз, О. О. Анісімова, О.І. Бугайової, А.Ф. Тихомірової, В.Л. Музиканта, І.О. Пойти, Г.А. Рижкової, Т.О. Примак, Н.М. Грицюти та ін.

## Метою дослідження

Метою дослідження є аналіз поточного стану та перспектив розвитку ринку реклами в Україні під впливом війни.

## Виклад основного матеріалу

Повномасштабна війна Росії проти України, що розпочалася 22 лютого 2022 року суттєво вплинула на споживачів, змінивши не тільки їх поведінку. Ця нова реальність перекреслила старі пріоритети й стимулює до переосмислення цінностей. Українські споживачі опинилися в нових реаліях: зруйнована інфраструктура, зниження виробництва, збільшення безробіття, зростання інфляції, психологічний вплив, зміна споживчих пріоритетів, втрата майна, міграція, збільшення соціальних витрат тощо призвели до зменшення доходів споживачів та збільшення економічних труднощів (рис. 1). За підсумками 2022 року реальні доходи українців скоротилися на 16%.

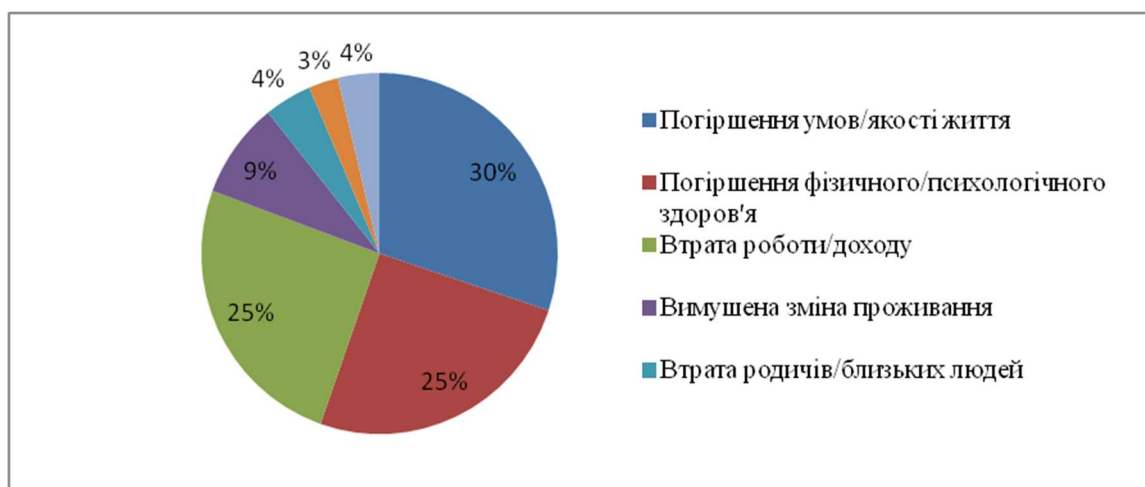


Рисунок 1 - Вплив війни на українців, %

Джерело: розроблено авторами за даними [2]



Війна вплинула не лише на споживачів, виробники продукції та постачальники послуг опинилися в складній ситуації, стикнулися зі значущими труднощами: зупинка, переривання виробництва, зміна в логістиці та поставках, збільшення витрат на безпеку працівників та обладнання, зменшення попиту з боку споживачів, гуманітарна допомога, зміни в міжнародних економічних відносинах призвели до підвищення витрат підприємств. Відсутність на полицях іноземних товарів на початку повномасштабного вторгнення сприяло підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних товарів та послуг. Обрання споживачами українських брендів обумовлене як практичними, так і емоційними міркуваннями, а також бажанням підтримати вітчизняних виробників, економіку країни та сприяти її розвитку (рис. 2).

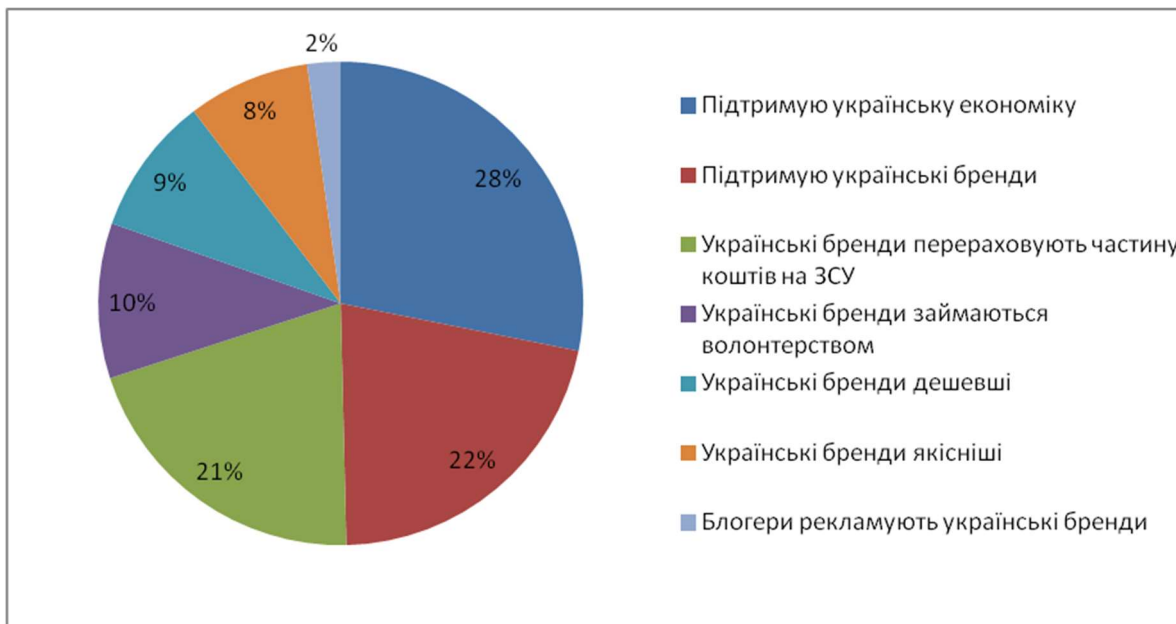


Рисунок 2 - Мотиви придбання українських брендів, %  
 Джерело: розроблено авторами за даними [2]

Оскільки багато українців не знайомі з вітчизняними брендами, споживачі вважають за необхідне продовження рекламування товарів та послуг у воєнний час (рис. 3).

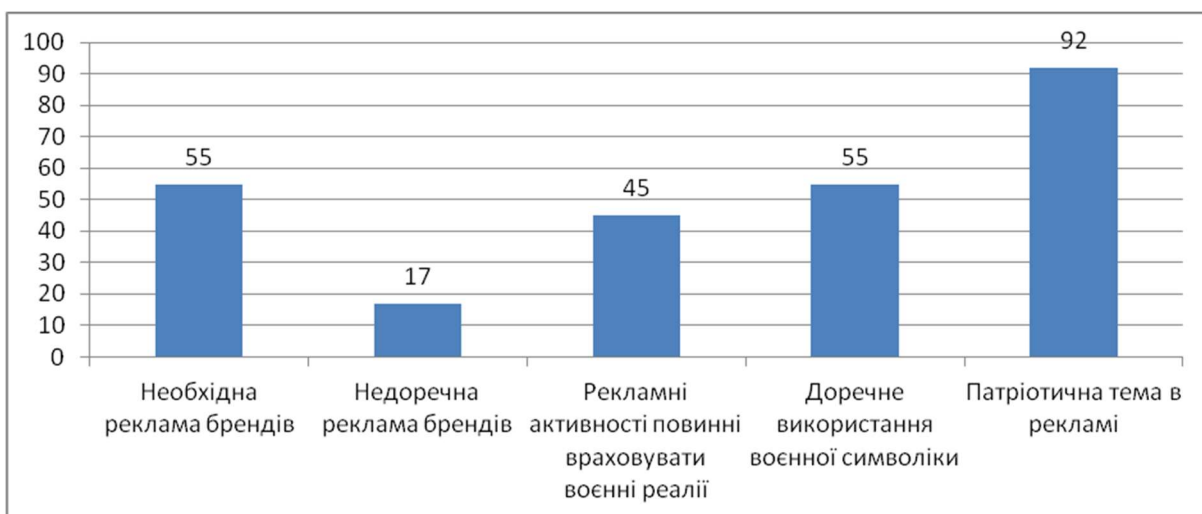


Рисунок 3 - Ставлення українців до рекламної активності брендів, %  
 Джерело: узагальнено авторами за даними [2]

4). Змінилося і ставлення українських споживачів і до джерел споживання інформації (рис.

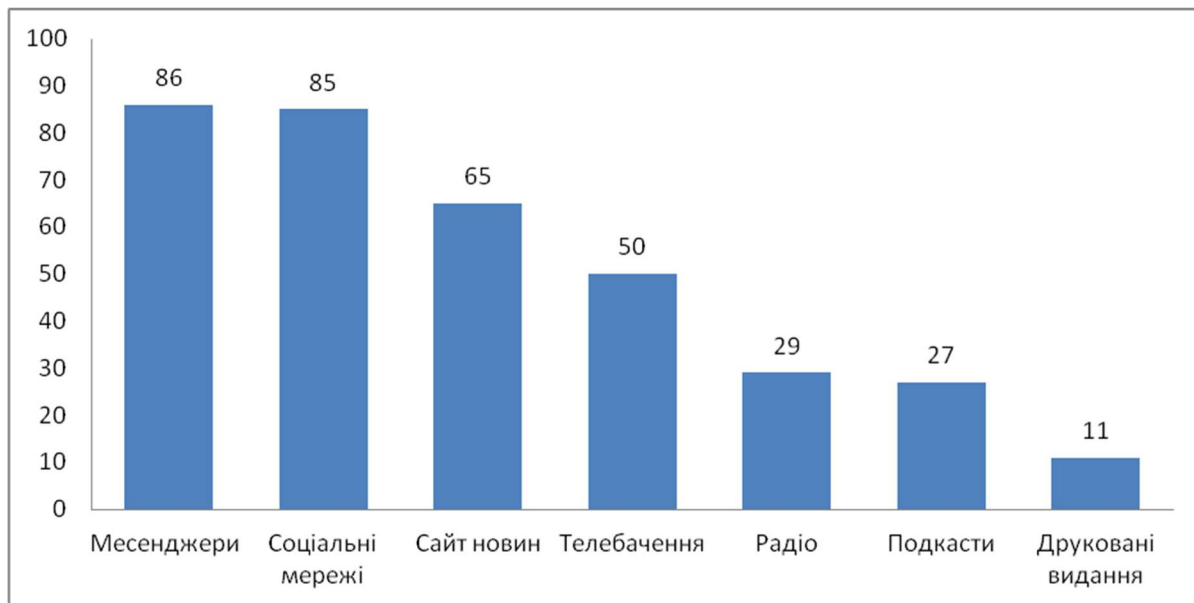


Рисунок 4 - Джерела інформації українських споживачів, %

Джерело: узагальнено авторами за даними [2]

Сьогоднішні реалії практично не залишають можливостей для довоєнного планування рекламних активностей. На перший план виходить Digital-marketing, якому притаманна гнучкість та сприяє швидкому аналізу реакції споживача в режимі реального часу, український ринок digital-реклами зменшився у 2022 році на 36% у порівнянні з 2021 роком, при цьому більшість втрат припали на медіабюджети великих світових брендів, які в один день зупинили рекламні комунікації.

На неокупованих територіях України перебуває орієнтовно 22,1 млн. громадян, з них 19 млн. платоспроможна аудиторія, яка користується інтернетом та готова купувати різні товари. Наразі більшість вітчизняних брендів використовують рекламні активності для стимулювання продажу або формування іміджу, тому необхідно враховувати думку споживачів щодо прийняттого контексту в рекламі (рис. 5).

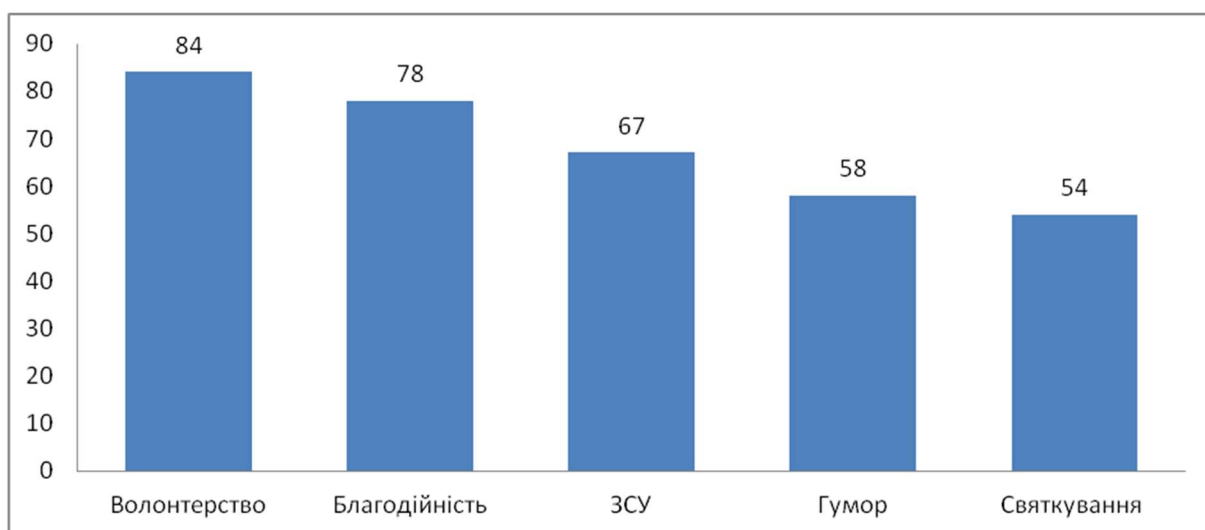


Рисунок 5 - Прийнятний контекст у рекламі на думку споживачів, %

Джерело: узагальнено авторами за даними [1]

Згадування волонтерства та зображення сім'ї у рекламі є доречним у комунікаціях брендів у воєнний час, так як викликає позитивні емоції, проте є певні ризики та побоювання щодо негативних конотацій з боку людей, які втратили сім'ї чи розділені. Прийнятність контексту у рекламі ЗСУ на другому році війни вже не є доволі актуальною, оскільки не сприяють прояву емпатії та є емоційно згорнутими, негативно сприймається споживачами паразитування на символах ЗСУ.

Гумор та згадування святкування є найменш доречні для використання у рекламі під час війни, враховуючи, що ці категорії є найменш безпечними все одно є доволі високо заряджені позитивно. Гумор є одним з засобів боротьби зі стресом, так як споживачі жартують у соціальних мережах і роблять меми, тому бренди теж можуть використовувати гумор але лише з обережністю. Що ж до сприйняття згадування святкування, то гучні свята є неприйнятними, проте святкування у родинному колі й надалі сприймаються споживачами позитивно.

Рекламна діяльність брендів під час війни в Україні є складним та відповідальним питанням, яке потребує актуальних, нестандартних підходів, використання нового інструментарію враховуючи складну політичну, економічну, гуманітарну ситуацію в Україні.

Отже, бренди, що функціонують на українському ринку в рекламній діяльності враховують такі аспекти, як: гуманітарна допомога/волонтерство. Багато брендів надають допомогу постраждалим від війни, фінансову або матеріальну підтримку, а також організують гуманітарні акції та благодійні ініціативи; адаптація маркетингових стратегій. Бренди переглядають свої маркетингові стратегії та звертають увагу на чутливий підхід до реклами та споживачів, уникаючи використання образів або послуг, які можуть бути не прийнятні в умовах війни; кризовий PR та комунікація. Важливо мати чітку інформаційну стратегію щодо того, як бренд поводить себе в умовах війни, забезпечуючи достовірною та актуальною інформацією споживачів, формуючи довіру і позитивний імідж; сприяння мирним ініціативам. Бренди можуть у рекламній діяльності підтримувати мирні ініціативи та просувати ідеї миру; збереження етичних стандартів. Особливо важливо, щоб бренди не використовували війну в особистих цілях або з метою збільшення прибутку, етичні стандарти та цінності повинні залишатися незмінними.

Ринок реклами після завершення війни також очікують зміни, бренди переглядатимуть прийнятний контекст зосереджуючись на: відновленні довіри і стабільності. Після війни споживачі потребуватимуть стабільності та повернення до нормального життя, реклама відіграватиме роль відновлення довіри до бізнесу та позитивному сприйнятті продуктів і послуг; економічному відновленні. Після війни прогнозується економічного відновлення, і реклама може сприяти цьому процесу, підтримуючи попит на товари та послуги; патріотизмі та підтримці місцевого підприємства. Споживачі будуть більш налаштовані на підтримку місцевого бізнесу та виробників, реклама діяльність може використовувати патріотичні посилення та підтримку місцевих брендів; психологічній підтримці. Реклама надає психологічну підтримку і стимулює позитивний настрій, що сприятиме процесу відновлення.

### **Висновки**

У цих складних умовах бренди повинні формувати рекламну політику у напрямі співчуття, гуманності та відповідальності, спрямовуючи свої зусилля на допомогу людям, дбаючи про збереження свого іміджу і бізнесу в умовах війни. Брендам важливо залишатися чутливими до соціальних та психологічних аспектів реклами під час та після завершення війни, дотримуючись етичних стандартів та забезпечуючи позитивний внесок у соціум та економіку України.

### **Список літератури**

1. Gradus Research. – Режим доступу: <https://gradus.app/uk/open-reports/>
2. Kantar Україна. –Режим доступу: <https://www.kantar.com/>

# ІННОВАЦІЙНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ МАРКЕТИНГУ В СУЧАСНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Катерина КОМПАНЕЦЬ<sup>1</sup>, канд.екон.наук., Микола ГОРОДЕЦЬКИЙ<sup>2</sup> канд.екон.наук., Валентина АРТЕМЧУК<sup>3</sup> ст.викл.

<sup>1</sup>Державний торговельно - економічний університет(Україна)

<sup>2</sup> Західноукраїнський національний університет (Україна)

<sup>3</sup>Національний транспортний університет(Україна)

**Ключові слова:** інновації, інформаційні технології, маркетинг, цифровізація, дистрибуція

**Вступ.** Великий вплив на сучасний розвиток підприємств сфери послуг і маркетингу мають інноваційні інформаційні технології. Вони можуть допомогти підприємствам підвищити ефективність і результативність своїх маркетингових стратегій. Використання Інтернету та соціальних мереж для надання послуг. Сюди входить створення веб-сайтів, розробка контенту для соціальних медіа, проведення конкурсів онлайн-реклами та ведення блогів або відеоблогів. Ось кілька способів використання цих технологій для підвищення ефективності маркетингу:

1. Цифровий маркетинг: використання Інтернету та соціальних мереж для надання послуг. Сюди входить створення веб-сайтів, розробка контенту для соціальних медіа, проведення конкурсів онлайн-реклами та ведення блогів або відеоблогів.

2. Аналітика даних: за допомогою аналітики можна відстежувати ефективність маркетингу споживачів, визначати популярність різних послуг і пропонувати індивідуальні рекомендації клієнтам.

3. Використання електронного маркетингу: електронна пошта для спілкування з клієнтами, надсилання новин, спеціальних пропозицій та інших маркетингових повідомлень.

4. Мобільний маркетинг: розробка мобільних програм і використання текстових повідомлень для надання послуг і залучення клієнтів.

5. Використання віртуальної реальності (VR) і доповненої реальності (AR): ці технології створюють інтерактивний досвід для клієнтів, наприклад віртуальні туристичні подорожі або тури AR.

6. Інтернет речей (IoT): використання IoT для створення інтелектуальних послуг, таких як «розумні» готелі, які можуть автоматично адаптуватися до потреб.

7. Штучний інтелект (ШІ): використання ШІ для персоналізації маркетингових комунікацій, систем рекомендацій і автоматизації обробки запитів клієнтів.

8. Моніторинг соціальних медіа: використовуйте інструменти для моніторингу обговорення вашого бренду та послуг у соціальних мережах, щоб відповідати на відгуки та створювати позитивний імідж.

9. Блокчейн: використання технології блокчейну для автентифікації послуг, особливо в індустрії споживачів і маркетингу лояльності.

10. Послуги геолокації: використання геоданих для персоналізації маркетингових заходів і надання клієнтам вмісту, який відповідає їх фізичному місцезнаходженню.

Ці технології дозволяють компаніям у сфері послуг створювати більш ефективні та інноваційні маркетингові стратегії, залучати нових клієнтів і підвищувати задоволеність і лояльність існуючих. В сучасному світі існують інноваційні інформаційні технології які дозволяють підприємствам сфери послуги проводити швидку дистрибуцію. Успішне використання цих інструментів може стати конкурентною перевагою на ринку послуг.

**Мета роботи:** дослідити сучасні інноваційні інформаційні технології маркетингу, що допомагають підприємствам здійснювати швидку дистрибуцію послуг

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інформаційні технології підприємств сфери послуг з'явилися у світовій індустрії давно - біля двадцяти п'яти років тому, і пройшли великий шлях розвитку.

Інформаційно-технічна революція змінила характер і методи ведення бізнесу. Використання можливостей технічного обміну сьогодні дозволяє легше і швидше створювати і продавати пакети послуг споживачам, вирішувати завдання фінансово-операційного управління, маркетингового планування, підвищувати конкурентоздатність і кількість продажів.

Інформаційні технології в бізнес-процесах забезпечують: скорочення витрат часу та кількості працівників на виконання функцій; глобалізацію бізнесу (взаємодію зі споживачами і партнерами у будь-якій точці світу); роботу зі споживачами в цілодобовому режимі; зростання мобільності персоналу; роботу на майбутні потреби споживача; прискорене просування нових технологій; рух до інформаційного суспільства.

Розвиток бізнесу стає неможливим без впровадження сучасних інформаційних технологій, які забезпечують: інтеграцію і зв'язок; покращення якості послуг; передачу великого обсягу інформації; збільшення швидкості обслуговування та ефективність діяльності; можливість враховувати потреби кожного індивідуального клієнта; ефективний зворотній зв'язок [2].

На думку М. Хаммера і Дж. Чампі, значимість інформаційних технологій можна продемонструвати такими твердженнями [3]:

- компанія повинна змінити своє мислення з дедуктивного на індуктивне (здатність спочатку розпізнати ефективне рішення, а потім шукати проблеми, які воно може вирішити);
- компанія повинна паралельно здійснювати автоматизацію процесів і впроваджувати різноманітні технології;
- компанія перш за все повинна вишукувати новітні технології, а не проблеми, які виникають.

Багато компаній і підприємств впроваджують нові перспективні технології, програмні продукти і апаратне забезпечення. Це дозволяє їм різко підвищити ефективність свого бізнесу, витратити менше, заробляти більше і отримувати кошти для подальшого інтенсивного розвитку бізнесу. У сфері готельного господарства використовуються Інтернет технології (e-mail, IP-телефонія, форуми, блоги тощо), сучасні глобальні комп'ютерні мережі Amadeus, Galileo, Worldspan, Apollo, Sabre, що використовуються для бронювання авіаквитків, місць в готелях, орендування автомобілів. [1]

Наразі розвиток інформаційних технологій залежить від Інтернет технологій, що суттєво впливає на управління готелем, оскільки прямо пов'язаний з підвищенням ефективності роботи як кожного менеджера окремо, так і готелю в цілому. Вони прямо впливають на конкурентоздатність на сьогоднішньому ринку. Використання комп'ютерних мереж, Інтернету та Інтернет технологій, програмних продуктів наскрізної автоматизації всіх бізнесів-процесів готелю сьогодні не просто питання лідерства і створення конкурентних переваг, але і виживання на ринку в найближчому майбутньому. При виборі готельного продукту в переважній більшості, сучасний споживач звертається до ресурсів мережі Інтернет з метою отримання інформації про існуючі пропозиції. Тобто завдяки розвитку Інтернет технологій процес дистрибуції готельних послуг відбувається швидше і продуктивніше. Для отримання необхідних відомостей споживачу достатньо володіти навичками веб-пошуку і вміти користуватись системами бронювання.

Наразі розширення сфери діяльності відбувалося в усіх ринкових сегментах, що призвело до створення глобальних дистрибутивних систем (Global Distribution System — GDS). Глобальна дистрибутивна система — це міжнародна комп'ютерна мережа бронювання, створена для використання туристичними підприємствами, інтернет-порталами, що здійснюють бронювання у режимі реального часу, а також великими транснаціональними корпораціями в якості єдиної точки доступу з метою резервування квитків авіакомпаній, готельних номерів, оренди автомобілів та забезпечення постачання інших послуг.

Узагальнюючи досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств сфери гостинності можна сформулювати такі функції глобальних дистрибуційних систем:

- залучення основних постачальників туристичних послуг до надійної та ефективної глобальної мережі збуту;
- привернення уваги туристичних підприємств до сучасних інструментів менеджменту та маркетингу, які забезпечують їм постійну конкурентоздатність та високий прибуток;
- надання авіакомпаніям можливості використовувати системи у своїх представництвах для посилення взаємодії з агентами та партнерами;
- забезпечення глобального обслуговування за допомогою технічних співтовариств, а також взаємозв'язків з іншими системами.

Критерії за якими можна охарактеризувати глобальні дистрибутивні системи:

- види туристичних послуг: бронювання готельних, транспортних, культурно-масових, медичних, побутових та інших послуг;
- форми бронювання: через агентів (B2B), пряме бронювання через глобальну мережу Інтернет(B2C);
- режим бронювання: в режимі очікування (відправлена заявка обробляється менеджером протягом доби) та в режимі реального часу (процес повністю автоматизований, заявка обробляється за допомогою техніки за декілька секунд);
- обсяг і масштаб бронювання: індивідуальне, локальне, регіональне, національне, міжнародне, глобальне;
- спосіб бронювання: комп'ютерне, письмове, усне;
- рівень автоматизації: напівавтоматизоване бронювання (за участю персоналу) та автоматизоване (без участі персоналу);
- форма оплати послуг за бронювання: бронювання з передплатою (частковою, повною), з оплатою за фактом (при остаточному розрахунку).

Застосування сучасних інформаційних технологій підвищує безпеку та якість послуг гостинності. Зараз, після різноманітних корпоративних об'єднань та придбань сформувалися три потужні глобальні дистрибутивні системи - Amadeus, Travelport (технологічні платформи Apollo, Galileo і Worldspan) та Sabre. Нині популярними в гостинності використовують глобальні розподільчі системи (Global Distribution System), які забезпечують швидке і зручне бронювання квитків на транспорт, резервування місць у готелі, прокат автомобілів, обмін валют, замовлення квитків на спортивні та культурні заходи і т.д. (табл. 1) [4].

Таблиця 1- Глобальні інформаційні технології дистрибуції

Показники	Sabre	AMADEUS	Galileo	Worldspan
Кількість працівників	9000	3654	Дані відсутні	200
Розподіл	Більше 59000 турагентств	54405 турагентств у 198 країнах	Більше 52000 турагентств у 116 країнах	20210 турагентств у 60 країнах
Доходи	2,5 млрд. дол. США	1,6 млрд. євро	1,6 млрд. дол. США	Дані відсутні
Кількість бронювань	467,1 млн.	393,9 млн.	345,1 млн.	Дані відсутні
Постачальники	450 авіакомпаній, 53000 готелів, 54 компанії з прокату автомобілів	480 авіакомпаній, 54641 готелів, 47 компанії з прокату автомобілів	425 авіакомпаній, 60000 готелів, 23 компанії з прокату автомобілів, 430 туроператорів	533 авіакомпаній, 47000 готелів, 45 компанії з прокату автомобілів

Джерело: сформовано автором [4]

Глобальні системи бронювання, засновані на всесвітній інтеграції внутрішніх баз даних та систем обліку, є об'єднанням готелів, які самостійно надають інформацію про себе, вказують ціни і наявність місць за допомогою бек-офісів, встановлених в готелях, або через Інтернет. Такими самим готелями стають доступними для будь-якого користувача Інтернету,

що підвищує їх продаж. Призначення послуг замовлення направляється до постачальника послуг. [5]

Рішення про придбання готельної послуги здійснюється на основі попередньо отриманої інформації. Канали дистрибуції готельних послуг через Інтернет:

- сайт готелю
- модуль он-лайн бронювання
- мобільний сайт готелю
- інтерактивна карта і 3d-тур готелю на власному сайті
- соціальні медіа
- контекстна реклама
- банерна реклама
- Інтернет-опитування
- фокус-групи

Тому особливий інтерес становлять такі форми використання глобальної мережі:

- прямий маркетинг;
- використання системи бронювання, резервування;
- електронна презентація підприємства та послуг;
- можливість використання електронних міжнародних та міжрегіональних виставок, ярмарок;
- використання електронних каталогів туристичного продукту за країнами та напрямками;
- отримання інформації про країни, оперативний прогноз погоди в різних країнах світу;
- отримання оперативної інформації про тарифи та ціни в готелях, ресторанах та інші туристичні послуги;
- використання мережі для взаєморозрахунків;
- самостійне формування туру та придбання туристичної путівки;
- електронна торгівля; рекламний канал.

Отже, за допомогою Інтернету спрощується взаємодія учасників туристичного ринку, але при цьому змінюється технологія їх взаємодії.

**Висновки.** Таким чином, можливості глобальної мережі Інтернет дозволяють використовувати її як ефективний засіб у діяльності підприємств сфери послуг, передусім, в маркетингу дистрибуції послуг. Використання он-лайнових операцій дозволяє підприємствам придбати нову аудиторію й охопити послугами значно більші території, відкрити нові форми роботи з гостями, забезпечити можливість постійної взаємодії з партнерами, а також отримати доступ до різних інформаційних джерел. Удосконалення інноваційних інформаційних технологій маркетингу для підприємств у сфері послуг може бути ключовим чинником успіху у сучасній бізнес-середовищі. Інформаційні технології маркетингу залишаються інструментом для підприємств у сфері послуг, які бажають залишитися конкурентоспроможними та успішними в сучасному бізнес-середовищі.

### Список літератури

1. Арімов С. Система бронювання для готелів ТУТ турист.технології. – 2019. – Х., С. 62-65.
2. Белов Г.В. Екологічний менеджмент підприємства: навч. посібник Л.: Логос, 2020.
3. Брімсон Д. А. Стратегія реінжинірингу для вдосконалення роботи організації. URL: <http://www.ibm.com.e-business>
4. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі: теоретичні та практичні аспекти. *Вісник Запорізького національного університету*, 2020.
5. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту. Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2019.

# МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Остап КРАВЧЕНКО<sup>1</sup>, аспірант, Мар'яна ВАСИЛЬЧЕНКО<sup>1</sup>, канд. екон. наук, доц.

<sup>1</sup> Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Україна)

**Ключові слова:** інновації, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, маркетинг інноваційного розвитку, маркетинговий підхід, маркетингові дослідження, підприємство, управління

## Вступ

З самого початку повномасштабної війни, спричиненої збройною агресією проти нашої держави, чимало підприємств різних сфер діяльності опинилося на межі виживання. Одні суб'єкти господарювання були повністю знищені, інші були релоковані до сусідніх регіонів, де розпочали свою діяльність фактично з нуля, а решта – відчули на собі негативні наслідки від знищення об'єктів критичної інфраструктури, блокування морських портів та розірвання добре налагоджених логістичних ланцюгів. Відтак, в умовах надскладних економічних реалій і великі підприємства, і підприємства малого та середнього бізнесу все більше уваги приділяють пошуку нових можливостей для стабілізації та подальшого розвитку своєї діяльності із застосуванням інноваційних форм та інструментів управління. Цей безперервний процес якісних змін цільового характеру тісно пов'язаний із інноваціями, що впроваджуються виключно за рахунок ефективного використання усіх наявних ресурсів і характеризується прогресивною зміною стану усіх сфер діяльності на рівні окремого суб'єкта господарювання.

Зростаюча потреба у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств та недостатній обсяг наукових знань про особливості управління інноваційним розвитком на основі маркетингового підходу, зрештою, обумовили актуальність теми даного наукового дослідження.

## Мета роботи

Мета роботи полягає у вивченні специфіки впровадження маркетингового підходу до управління інноваційним розвитком підприємства.

## Виклад основного матеріалу дослідження

У сучасних умовах розвитку економіки України особливо важливу роль відіграє не лише здатність кожного окремого суб'єкта господарювання до створення продукції із унікальними споживчими властивостями, але й вміння обирати необхідні інструменти для її успішного просування на ринок. Безумовно, все це потребує використання маркетингового підходу до управління інноваційним розвитком підприємства, оскільки, з одного боку, неможливо здійснити розробку і впровадження інновацій без попередньо проведеного маркетингового дослідження потреб і запитів основних категорій споживачів, а з іншого, навряд чи можливо забезпечити подальший інноваційний розвиток без відповідних фундаментальних та прикладних досліджень, що дозволяють згенерувати певну інноваційну ідею, яка так потрібна для обраного сегменту цільового ринку.

Маркетинг відіграє особливо важливу роль в управлінському процесі (рис. 1), що обумовлена не лише особливостями інноваційної діяльності, яка за своєю сутністю є досить ризикованою та не гарантує отримання позитивного результату, але й подвійною функцією маркетингу в діяльності сучасних підприємств та організацій. Зокрема, мається на увазі, що маркетинг як філософія підприємницької діяльності, орієнтує підприємство на необхідність досягнення стійких конкурентних переваг за рахунок використання інновацій, а як аналітичний процес, він допомагає у вирішенні широкого спектру завдань, пов'язаних із виведенням інновації на ринок, тобто передбачає необхідність проведення різноманітних досліджень, спрямованих на вивчення ринку, концепцій роботи конкурентів, виявлення потреб споживачів, прогнозування зміни попиту на інноваційні товари та послуги.



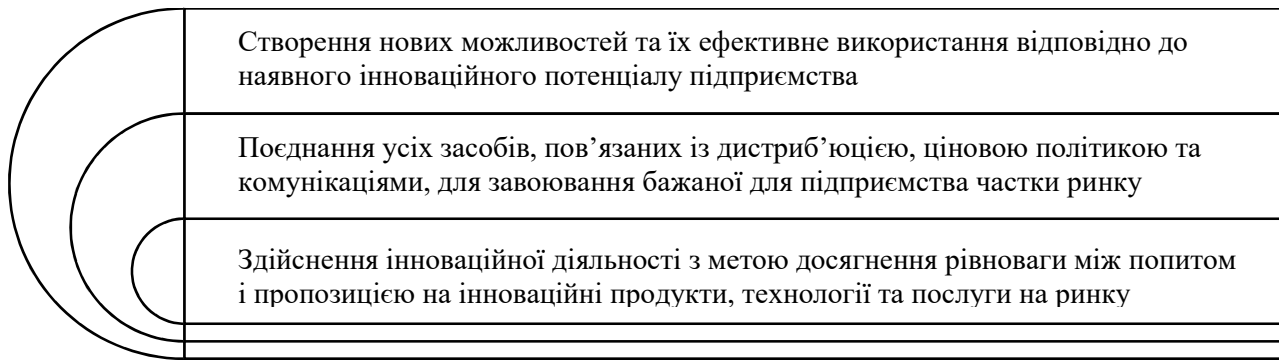


Рисунок 1 – Роль маркетингу в управлінні інноваційним розвитком сучасного підприємства  
Джерело: розроблено авторами за даними [1; 2]

Маркетингові дослідження мають супроводжувати інноваційну діяльність будь-якого сучасного підприємства на всіх етапах створення, розробки, впровадження та розповсюдження інновацій. При цьому на кожному з цих етапів може бути вирішений лише обмежений перелік завдань.

У сучасній науковій літературі місце маркетингу в інноваційній діяльності підприємства досить часто розглядається із позицій двох наукових підходів [3]. Перший із них, маркетинговий підхід (рис. 2), дозволяє здійснити попереднє формування вигляду нового продукту та його робоче проектування на основі результатів проведеного маркетингового дослідження, що особливо важливо з точки зору реалізації концепції маркетингового підходу до виробництва товарів, дійсно потрібних для ринку.

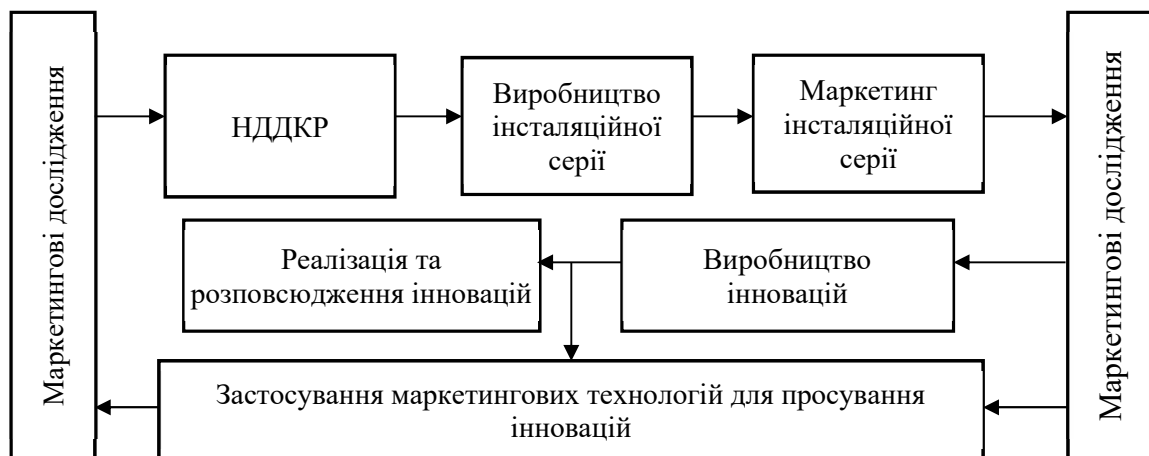


Рисунок 2 – Специфіка маркетингового підходу до інноваційного процесу на підприємстві  
Джерело: розроблено авторами за даними [1; 4]

Натомість, другий, технічний (інженерний) підхід (рис. 3) передбачає, що організацію виробництва для реалізації певної інноваційної ідеї доцільно спочатку здійснювати на основі технічних розрахунків та проектування (тобто нормативно), і лише після цього варто вживати заходів, необхідних для пошуку потенційних споживачів інноваційного продукту. Це означає, що маркетинг здійснюється після завершення розробки інноваційного продукту.

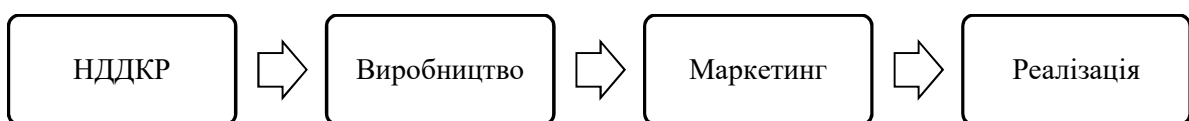


Рисунок 3 – Специфіка технічного підходу до здійснення інноваційного процесу  
Джерело: узагальнено авторами за даними [4]

Загалом, інноваційний маркетинг сприяє формуванню необхідного рівня взаємодії між наукою та бізнесом на основі формування кластерів інноваційних підприємств, здатних забезпечити сталий розвиток національної інноваційної системи та стійкий попит на послуги інноваційної інфраструктури.

У ході проведення даного дослідження нами було виявлено, що у сучасному світі досить широкого розповсюдження набули такі напрями інноваційного маркетингу (рис. 4).

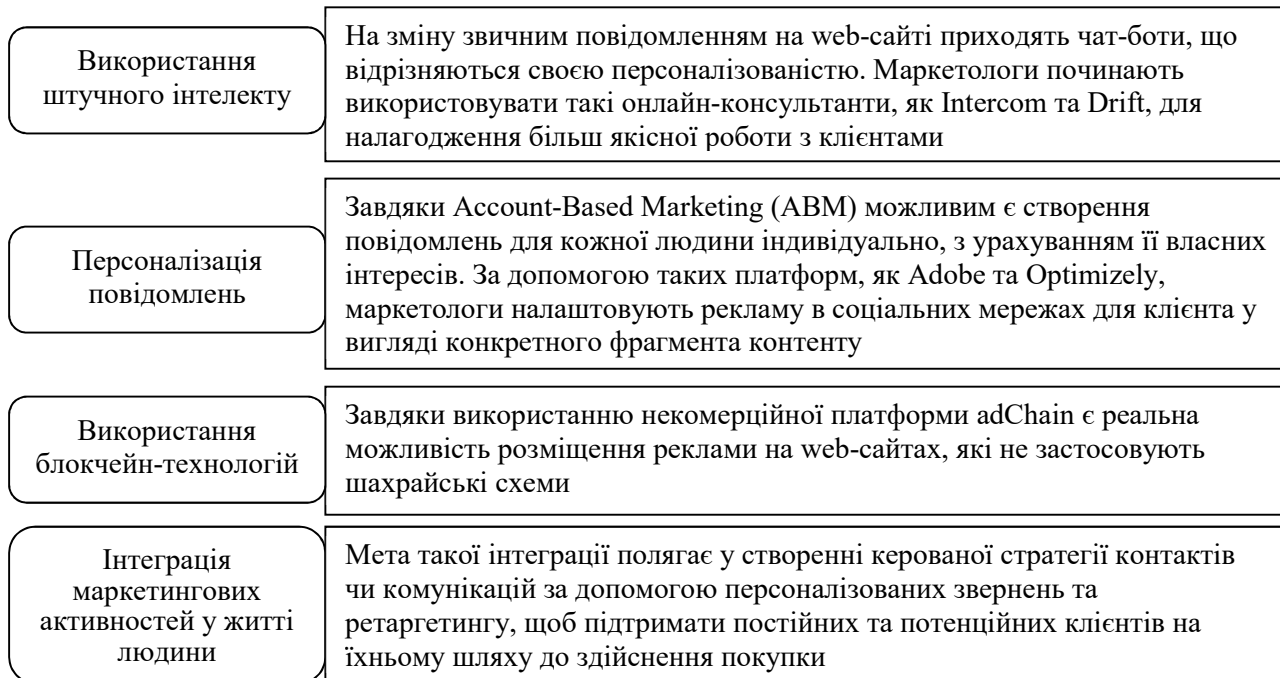


Рисунок 5 – Найбільш перспективні напрями сучасного інноваційного маркетингу  
Джерело: узагальнено авторами за даними [4; 5]

Розглянемо конкретні напрями інноваційного маркетингу, що використовуються в діяльності провідних міжнародних компаній (табл. 1.).

Таблиця 1 -Застосування інноваційного маркетингу на прикладі провідних міжнародних компаній

Міжнародні компанії	Специфіка використання інноваційного маркетингу
ІКЕА	У 2013 р. всесвітньо відома транснаціональна корпорація, діяльність якої спрямована на розробку і реалізацію швидкозбірних меблів, кухонної техніки та різноманітних аксесуарів для дому, представила на широкий загал свій корисний додаток «Каталог», покликаний ознайомити кожного користувача з інтерактивним каталогом меблів, які можна придбати у будь-якій із торгових точок ІКЕА. Використовуючи цей додаток, користувачі отримали можливість не лише побачити відео та кругові панорами інтер'єрів, але й за допомогою 3D та розширеної віртуальної реальності оцінити, як ті чи інші меблі можуть виглядати безпосередньо в їхньому будинку.
L'Oréal	Відома французька компанія з виробництва парфумерії і косметики представила на ринку програму Makeup Genius L'Oréal, яка дозволяє кожному користувачеві віртуально протестувати певний макіяж шляхом накладення декоративної косметики бренду на власне фото.
Instagram	Соціальна платформа Instagram, орієнтована виключно на фотоконтент, належить американській компанії Meta Platforms і має певну спорідненість з такими креативними сферами, як мода, дизайн і туризм. Маючи потужний маркетинговий потенціал, Instagram дозволяє швидко та ефективно розвивати будь-який бізнес.

Джерело: узагальнено авторами за даними [5, 6, 7, 8]

Маркетингові стратегії всіх цих та багатьох інших всесвітньо відомих брендів поєднує висока якість інновацій. Ефективний цифровий маркетинг вимагає, щоб бренди швидко пристосовувалися до змін та користувалися новими можливостями. Здатність своєчасно впроваджувати нововведення дозволяє компаніям постійно генерувати нові ідеї та втілювати їх у життя.

Узагальнюючи викладене, вважаємо за доцільне зазначити, що інновації – надзвичайно цінний товар для брендів цифрової ери. Фокусування на клієнті та інноваційних маркетингових практиках дозволяють брендам проектувати поведінку основних категорій споживачів та передбачати їх потреби, прагнення та бажання, інколи досить несподіваним способом.

### **Висновки**

Маркетинг інноваційного розвитку підприємства, що поєднує у собі планування, аналіз та контроль його інноваційної діяльності, завжди спрямований на збереження існуючих позицій, завоювання потенційних ринків і створення нових ринків для інноваційної продукції. Його головним завданням є задоволення попиту споживачів на інноваційну продукцію, з одного боку, і досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства, з іншого. Водночас, маркетинг дозволяє інноваційним підприємствам отримати стратегічне обґрунтування своїх дій, тобто з'ясувати та оцінити перспективи своєї інноваційної діяльності на довгостроковий період.

Здатність підприємства досягти певної конкурентної переваги на ринку і зберегти її багато в чому залежить від ефективності обраної маркетингової стратегії, обумовленої орієнтацією на створення виняткової споживчої цінності інновацій, здатністю посилювати ключові компетенції інноваційного підприємства, сприйнятливостю до потреб ринку, що змінюються, орієнтацією на розробку нових технологій. Завдяки інтеграції інноваційних методів з високими показниками якості та надійності, підприємство може максимально ефективно використовувати всі ті можливості, що відкриваються перед ним у динамічному зовнішньому середовищі.

### **Список літератури**

1. Ілляшенко С.М., Рудь М.П. Новітні види маркетингу в умовах випереджаючого розвитку: еволюція, сутність, умови застосування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24. С. 38–42.
2. Ільченко Т.В. Роль маркетингових інструментів в інноваційному розвитку аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 460–468.
3. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г. Впровадження маркетингових інновацій в діяльність промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2020. Вип. 4. С. 187–190.
4. S. Purchase and T. Volery. “Marketing innovation: a systematic review”. *Journal of Marketing Management*, vol. 36 (5), pp. 1–31, June 2020, doi: 10.1080/0267257X.2020.1774631
5. “Revenues from the artificial intelligence (AI) software market worldwide from 2018 to 2025 (in billion U.S. dollars).” *statista.com*. <https://www.statista.com/statistics/607716/worldwide-artificial-intelligence-market-revenues/> (accessed Aug. 30, 2023).
6. “IKEA. Democratic design.” *ikea.com*. <https://about.ikea.com/en/behind-scenes/innovation-technology> (accessed Aug. 30, 2023).
7. L.S. Huey and R. Yazdanifard “How Instagram can be used as a tool in Social Network Marketing.” *researchgate.net*. [https://www.researchgate.net/publication/265377226\\_How\\_Instagram\\_can\\_be\\_used\\_as\\_a\\_tool\\_in\\_social\\_networking\\_marketing](https://www.researchgate.net/publication/265377226_How_Instagram_can_be_used_as_a_tool_in_social_networking_marketing) (accessed Aug. 30, 2023).
8. “L’Oréal Caribe fosters a culture of innovation in the beauty industry.” *loreal.com*. <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/7-local-country-folder/caribe/press-release/wavemaker/cp-wavemaker-loreal-caribe-english-version.pdf?rev=b00d8d94e9994aa5940002b958ba5688> (accessed Aug. 30, 2023).

# МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Ірина ЛИСЕНКО<sup>1</sup>, канд. екон. наук, доц. кафедри маркетингу PR-технологій та логістики

<sup>1</sup> Національний університет «Чернігівська політехніка» (Україна)

**Ключові слова:** маркетинг, інновації, цифровізація, бізнес, конкурентоспроможність, бренд

## Вступ

У сучасному світі, що стрімко переходить до цифрової епохи, маркетинг інновацій стає невід'ємною складовою успішної бізнес-стратегії. За таких умов компанії вимушені адаптуватися до швидких змін у звичках споживачів, технологіях і конкурентному середовищі.

Формування цифрового середовища реформує не лише те, як ми споживаємо інформацію але і як бренди взаємодіють зі своєю аудиторією. Тому маркетингові інновації виступають як ключовий інструмент для досягнення конкурентних переваг і забезпечення стійкого росту бізнесу.

## Мета роботи

Маркетингові інновації у сучасному бізнесі мають велике значення і можуть відігравати вирішальну роль у конкурентному середовищі. Метою цієї роботи є аналіз маркетингових інновацій, які дозволяють компаніям ефективно адаптуватися до цифрового середовища в умовах сьогодення.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Маркетингові інновації стають необхідною складовою успішної стратегії бізнесу в умовах сучасного цифрового світу. Вони дозволяють компаніям пристосовуватися до змін, використовувати нові технології та ефективно взаємодіяти зі споживачами, що веде до зростання прибутків і створення стійкої конкурентної переваги.

Маркетингові інновації – це впровадження нових ідей, стратегій, методів і технологій у маркетингову діяльність компанії з метою покращення результатів та досягнення конкурентної переваги. Це означає впровадження інноваційних підходів до планування, розробки та виконання маркетингових стратегій, що дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти зі споживачами, підвищувати впізнаваність бренду, покращувати продукти та послуги, оптимізувати процеси маркетингового управління та досягати кращих результатів на ринку [1].

Цифрове середовище включає в себе Інтернет, соціальні мережі, мобільні додатки, електронну пошту, веб-сайти, інтернет-платформи, а також технології, такі як штучний інтелект, аналітика даних, хмарні технології та багато інших.

Основні аспекти маркетингових інновацій включають в себе:

- розробку нових продуктів і послуг, які задовольняють нові потреби споживачів;
- персоналізацію роботи з клієнтами, шляхом створення індивідуальних підходів до кожного клієнта на основі його потреб і поведінки;
- використання нових маркетингових каналів, таких як соціальні медіа, мобільний маркетинг, контент-маркетинг, щоб досягти охоплення більшої аудиторії;
- використання аналітики і даних для прийняття обґрунтованих рішень, покращення стратегій і визначення ефективних кампаній;
- впровадження нових бізнес-моделей, які дозволяють компаніям здійснювати прибуткову діяльність у нових ринкових умовах;
- створення незвичайних та креативних маркетингових кампаній, які привертають увагу і запам'ятовуються споживачам [2-4].

Тобто маркетингові інновації допомагають підприємствам залишатися актуальними у швидкозмінному світі бізнесу та задовольняти потреби споживачів. Вони сприяють розвитку брендів, збільшенню прибутків і відкривають нові можливості для зростання на ринку.

Вплив цифрового середовища на маркетингові інновації є суттєвим і визначається низкою ключових факторів. Розглянемо їх більш детально.

1. Зміна споживачьких звичок. Споживачі активно користуються Інтернетом та мобільними пристроями для пошуку інформації, порівняння товарів і послуг, а також для здійснення покупок онлайн. Вони стали більш інформованими і самосвідомими, що вимагає від маркетологів пристосовуватися до нових потреб і очікувань аудиторії.

2. Зміна каналів комунікації. Традиційні медіа, такі як телебачення і преса, втрачають свою роль у споживчому інформаційному просторі. І для ефективної комунікації з аудиторією маркетологи можуть використовувати онлайн-канали, такі як соціальні мережі, контент-маркетинг, електронна пошта і пошуковий маркетинг тощо.

3. Персоналізація та аналітика. Маркетологи можуть зібрати великі обсяги даних про своїх клієнтів і аналізувати їх з допомогою аналітичних інструментів та штучного інтелекту. Це дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та рекламу, що збільшує ефективність маркетингових кампаній.

4. Споживчий зворотний зв'язок і взаємодія. Споживачі активно взаємодіють з брендами через соціальні мережі і онлайн-форуми. Це надає компаніям можливість отримувати швидкий фідбек, вирішувати проблеми та покращувати продукти і послуги.

5. Зростання конкуренції. Онлайн-середовище дозволяє новим гравцям швидко входити на ринок, що призводить до збільшення конкуренції. Маркетологи повинні розробляти стратегії для збереження і розширення своєї клієнтської бази.

6. Зростання обсягів інформації. Інтернет генерує величезний обсяг інформації, і споживачі стають більш вибагливими щодо якості та актуальності інформації. Маркетологи повинні створювати цінний інформаційний контент, який відповідає потребам своєї аудиторії [5].

Таким чином маркетингові інновації відіграють вирішальну роль у розвитку бізнесу, оскільки вони можуть допомогти створювати нові та вдосконалювати існуючі продукти, а також підвищувати їх цінність. Маркетингові інновації можна визначити як впровадження нових маркетингових концепцій, стратегій, інструментів і методів для досягнення конкурентної переваги на ринку.

Один із способів, у який маркетингові інновації можуть вплинути на товарну політику підприємства, полягає в сприянні розробці нових продуктів. Використовуючи дослідження ринку, аналіз клієнтів і нові тенденції, маркетингові інновації можуть сприяти дизайну та розробці продукту, що призводить до нових та інноваційних пропозицій, які краще відповідають потребам і вподобанням клієнтів [6].

Маркетингові інновації також можуть допомогти підвищити цінність існуючих продуктів шляхом покращення їх позиціонування, упаковки, ціноутворення та просування. Наприклад, впровадження нових маркетингових методів, таких як інфлюенс-маркетинг, контент-маркетинг або реклама в соціальних мережах, може допомогти охопити нову аудиторію та підвищити впізнаваність бренду, тоді як стратегії динамічного ціноутворення можуть оптимізувати цінові рішення на основі ринкового попиту в реальному часі та цін конкурентів.

Цифрові інструменти, такі як соціальні медіа, електронна пошта і веб-сайти, дозволяють компаніям ефективно спілкуватися зі своєю аудиторією. Маркетингові інновації допомагають створити більш персоналізовані та орієнтовані стратегії, що підвищує рівень взаємодії із клієнтами [7].

Цифрове середовище надає можливість збирати величезні обсяги даних про поведінку споживачів. Маркетингові інновації включають в себе використання аналітики даних, штучного інтелекту і машинного навчання для аналізу цих даних та визначення кращих стратегій маркетингу. У цифровому середовищі компанії можуть створювати індивідуальні

споживчі профілі та пропонувати персоналізовані рекомендації та пропозиції. Це робить взаємодію з брендом більш особистою і значущою для клієнтів.

Маркетингові інновації дозволяють клієнтам легко отримувати інформацію про продукти і послуги, робити покупки онлайн та спілкуватися з компаніями у будь-який час із будь-якого пристрою. Це підвищує доступність та зручність для споживачів. Компанії, які швидко адаптуються до цифрового середовища та впроваджують інновації, здатні більш ефективно конкурувати на ринку і привертати більше клієнтів.

Крім того, маркетингові інновації можуть допомогти підприємствам відрізнити свою продукцію від конкурентів і створити унікальну ідентичність бренду. Використовуючи унікальні торговельні пропозиції, повідомлення бренду та стратегії залучення клієнтів, підприємства можуть створити сильний імідж бренду, який резонує з їхньою цільовою аудиторією та виділяє їх серед конкурентів [8].

Цифровий маркетинг є невід'ємною частиною сучасного бізнесу і має великий вплив на спосіб, яким компанії взаємодіють зі своєю аудиторією. Сприяючи підвищенню продажів, підвищенню лояльності та оптимізації витрат, цифровий маркетинг стає ключовим елементом конкурентоспроможності. Однак він також стикається з викликами, такими як збільшена конкуренція і проблеми безпеки даних. Майбутнє цифрового маркетингу обіцяє бути більш інтерактивним, і маркетологи повинні готуватися до постійного удосконалення своїх навичок і стратегій для досягнення успіху в цьому цифровому середовищі.

### **Висновки**

Отже, маркетингові інновації у цифровому середовищі мають вирішальне значення для успіху підприємств на сучасному конкурентному ринку. Використовуючи нові маркетингові концепції, стратегії та методи, підприємства можуть розробляти нові та інноваційні продукти, підвищувати цінність існуючих пропозицій і створювати унікальний бренд, який резонує з потребами клієнтів та стимулює розвиток бізнесу.

Загалом, маркетингові інновації в цифровому середовищі не тільки підвищують ефективність маркетингу, але і дозволяють компаніям адаптуватися до змін в уподобаннях споживачів і технологічних тенденціях. Вони стають ключовим елементом успіху та зростання компаній у сучасному бізнес-середовищі.

### **Список літератури**

1. Kannan P., Li H. Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*. 2017. Vol. 34, no 11. P. 22-45. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
2. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken, NJ: Wiley, 2016. 208 p.
3. Rodgers D. *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Publishing: Columbia Business School, 2016. 296 p.
4. Kingsnorth S. *Digital Marketing Strategy*. 3rd ed. Kogan Page, 2019. 384 p. URL: <https://www.perlego.com/book/3259177/digital-marketing-strategy-an-integrated-approach-to-online-marketing-pdf>
5. Chrisos M. The impact of digital technology on marketing strategies. *Journal of Applied Business and Economics*. 2018. Vol. 20, no 5. P. 41-50.
6. Puthussery A. *Digital marketing: An overview*. Notion Press, 2020. 144 p.
7. Jain A. The Impact of Digital Technologies on Marketing Strategies. *Marketing 91*. URL: <https://www.marketing91.com/digital-technologies-on-marketing-strategies/>
8. Лисенко І.В. Цифровізація процесів маркетингу: сучасний стан та тенденції розвитку. *Маркетинг у підприємництві, біржовій діяльності та торгівлі в smart-супільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри* : колективна монографія / За наук. ред. І. В. Перезової. – Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. – 869 с. С. 462-481. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7855230>

# МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПО ПРОСУВАННЮ ТОВАРІВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В КРАЇНІ

Лілія ЛИТВИШКО<sup>1</sup>, канд.екон.наук, доц, Олексій КУПРІЄНКО<sup>1</sup>, студент

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, просування, партизанський маркетинг, макроризиків

## Вступ

Україна - зі своєю багатовіковою історією та великим ресурсним, інтелектуальним, сировинним потенціалом, завжди була і є важливою країною на геополітичній карті світу. Тому існує велика зацікавленість інвесторів, кредиторів, міжнародних партнерів щодо діяльності українських підприємств в умовах воєнного стану. У бізнес-просторі маркетингова стратегія підприємства може суттєво відрізнятись в умовах війни або воєнного стану порівняно з мирним часом. У складних умовах воєнного стану підприємствам може доводитися частково або повністю змінювати маркетингову стратегію з метою адаптації до нових реалій та забезпечення виживання.

## Мета роботи

Метою роботи є розуміння ведення бізнесу в умовах воєнного стану, аналіз та використання маркетингових стратегій для реалізації товарів, надання послуг.

## Виклад основного матеріалу

На початку повномасштабних воєнних дій багато компаній опинилися у повній невизначеності як щодо ведення бізнесу, так і щодо проведення різних маркетингових активностей. Не виняток що, багато бізнес-процесів були моментально переглянуті або призупинені. Ключовим завданням керівників компаній та власників бізнесу було збереження життя усіх працівників компаній, для чого було організовано постійні регулярні онлайн-зустрічі, створено списки з місцезнаходженням кожного члена команди для оперативного зв'язку та допомоги [1].

В умовах жорсткої конкуренції, компанії все частіше намагаються привернути увагу споживачів до власної продукції. Тому важливим, є правильний вибір суб'єктом господарювання, не тільки маркетингової стратегії, яка допоможе зміцнити свої позиції на ринку (етапі росту чи поверне втрачену популярність), а й засобів донесення інформації про товари до споживачів. Найбільш ефективним способом досягнення цілей компанії, є використання нестандартних засобів комунікації.

Для залучення споживачів та клієнтів, маркетологи компаній розробляють та впроваджують такі типи маркетингових стратегій: оборонну, наступаючу, флангову і партизанську. Кожна з яких, має свої відмінності.

Оборонна стратегія направлена на протидію сильним крокам лідерів-конкурентів, щоб захистити свою частку ринку. Наступаюча стратегія – характерна для компаній, які прагнуть зайняти на ринку певну нішу. Флангова стратегія – вихід компаній на ринки зі слабкою конкуренцією. Стратегія партизанської війни - це стратегія, яку вибирає для себе більшість компаній на ринку [2].

Великі компанії на ринку, обирають оборонну стратегію, оскільки їм є від чого захищатися. Деякі наважуються атакувати лідера, щоб зайняти його місце в галузі. Більшість компаній використовують флангову стратегію. Усі інші компанії на ринку - партизанську.

Партизанська стратегія спрямована на використання найдешевших, але не найефективніших методів реклами. Завдяки їх низькій вартості, партизанський маркетинг може стати основною зброєю для малих і середніх підприємств. Для великих компаній така стратегія дозволить привернути увагу споживачів, які не цікавляться традиційними видами рекламних звернень.

Методи партизанського маркетингу дозволяють бізнес структурам виділитися на фоні

стандартних рекламних засобів.

Термін «партизанський маркетинг» був введений американським маркетологом Джей Левінсоном, який у своїх книгах демонстрував споживачам прийоми нової технології, найбільш поширеними з яких є вірусний маркетинг та нестандартна реклама. Вчений пропонує дотримуватись наступних правил, використовуючи партизанський маркетинг: чітко окреслити мету і терміни акцій; зрозуміти потреби споживачів, свої сильні сторони; заінтригувати; шукати найбільш бюджетні шляхи, оригінальні ідеї [2; 4].

Вірусний маркетинг передбачає використання методів, які спонукають споживачів поширювати інформацію серед інших та своїх знайомих. Одним із найпопулярніших інструментів вірусного маркетингу є Інтернет. Оскільки, вірусами можуть бути цікаві відео (світлові макети, блискітки, абстракції, оригінальні форми), які користувачі Інтернету можуть обговорювати між собою, надавати коментарі, не сприймаючи їх як рекламу.

Успіх партизанського маркетингу полягає в оригінальності методів просування. Успішна маркетингова стратегія орієнтована на конкретні потреби покупця і включає не рекламні повідомлення, а одноразові акції та нестандартні рішення. Вибір цих рішень залежить від завдань, які обирає підприємство. Креативні методи реклами важливі для невеликих компаній, які сподіваються проіснувати на ринку товарів і послуг тривалий час.

Партизанська реклама, з точки зору споживача - це не просто спосіб привернути увагу, але й форма спілкування, яка схожа на гру і може покращити настрій. Тому, просто розробити стратегію просування недостатньо, необхідно домогтися оригінальності і при цьому зробити рекламу зрозумілою пересічному споживачеві.

З іншого боку, перенасичена реклама може мати протилежний ефект і відштовхнути споживачів. Партизанський маркетинг часто базується на споживчій психології і його завдання полягає у створенні креативних методів залучення потенційних споживачів.

Таким чином, ідея партизанського маркетингу полягає у вмінні вигадати нестандартні і найбільш ефективні способи просування, метою яких є стимулювання збуту продукції. Інвестиціями у таку рекламу є не стільки гроші, як уява і фантазія [3].

В епоху макроризиків і обмеженого попиту, при скороченні місткості ринку, враховуючи постійні зміни в мінливому навколишньому середовищі (війна в країні, зниження платоспроможності споживачів, конкуренція тощо), компаніям потрібно «полювати» на клієнтів за допомогою найпростішого елемента маркетингу – ціни.

### **Висновки**

Тому, в критичних ситуаціях, під час воєнного стану в Україні, маркетинг для бізнесу важливий з декількох причин. По-перше, це допомагає спілкуватися з клієнтами та спільнотами, надаючи їм інформацію, необхідну підтримку та сприяючи внутрішньому переконанню, спокою та надії. По-друге, використання ефективних маркетингових стратегій під час воєнного стану, можуть допомогти зберегти та підвищити репутацію компанії на ринку та позитивне сприйняття споживачів до наданих послуг (товарів). По-третє, маркетинг, навіть, під час війни допомагає компаніям адаптуватися до змін споживчих уподобань і ринкових умов, залучати нових клієнтів і виявляти нові можливості. Маркетингові стратегії служать засобом підтримки громадян та корпоративної соціальної відповідальності компаній.

### **Список літератури**

1. Маркетинг в умовах війни — інтерв'ю з командою Digital Marketing SmartTender. URL: <https://smarttender.biz/blog/view/marketing-v-umovah-viyni-interv-yu-z-komandoyu-digital-marketing-smarttender/>
2. Карпенко Н. Партизанський маркетинг у практиці малого та середнього бізнесу / Н. Карпенко // Маркетинг в Україні. – 2007. – № 3.
3. Ковальчук С. Сучасний «партизанський маркетинг» / С. Ковальчук, О. Тябіна // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 5.
4. Levinson J. Guerrilla marketing: trans. from English / J. Levinson. – 2006. – 184 p.



# ДРАЙВЕРИ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО ТРАНСПОРТНОГО РИНКУ

Олена ЛОЖАЧЕВСЬКА<sup>1</sup>, д-р. екон. наук., проф.

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** світовий транспортний ринок, ринок транспортних послуг, міжнародна торгівля, сучасні технології, логістика, пандемія COVID-19, військові дії

## Вступ

Транспорт – найважливіша складова розвитку світової економіки та життя в цілому. Прискорення процесів взаємодії всіх галузей економіки провокує транспортний сектор на постійні поліпшення.

Транспорт є основою формування внутрішнього і міжнародного ринків, забезпечуючи розвиток нормальної ринкової економіки. За даними Всесвітнього банку, світовий транспортний ринок оцінюється в 2,2 трлн. дол. США (6,8% світового ВВП) [1]. Світовий ринок транспортних послуг є динамічною сферою торгових відносин, що функціонує у вигляді системи міжнародного обміну. У процесі здійснення міжнародних економічних зв'язків транспорт забезпечує переміщення вантажів, пасажирів і багажу, що і становить предмет міжнародної транспортної операції.

## Мета роботи

Структурні зміни, що характеризують процеси глобального виробництва та міжнародної торгівлі, відбуваються завдяки еволюційним стрибкам у світовому транспортному секторі. Метою даної роботи є визначення суттєвих чинників, що сприятимуть подальшому розвитку світового транспортного ринку.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Наразі транспортні послуги є однією з найбільших статей світового експорту, а їхня частка в структурі світового експорту послуг щороку стрімко зростає. Структурні зсуви, що характеризують процеси світового виробництва і міжнародної торгівлі, значною мірою зумовлюються змінами, що відбуваються в світовому транспортному комплексі. Глобалізація міжнародної торгівлі і транснаціоналізація національних компаній передбачають безперешкодне переміщення ресурсів і товарів, що об'єктивно неможливо здійснити без транспортного комплексу.

Зростання міжнародної торгівлі - це один з ключових драйверів розвитку міжнародного ринку транспортних послуг завдяки глобалізації економіки, розвитку технологій, зменшенню тарифних бар'єрів та укладанню міжнародних торговельних угод. Цей ріст вимагає розвитку ефективної транспортної інфраструктури та послуг для забезпечення безперервності пересування товарів між країнами та континентами. Ось кілька ключових аспектів цієї тенденції:

- Збільшений обсяг торгівлі товарів та послуг: розширення глобального попиту на товари різних категорій, від сировинних матеріалів до готової продукції, спричиняє збільшення потреби в швидкому, надійному та ефективному перевезенні. Зростання обсягу світової торгівлі, вважає МВФ, знизиться з 5,1% у 2022 році до 2,4% у 2023-му та підвищиться до 3,5% у 2024 році [1].

- Зростання глобальних поставок: компанії вибирають найбільш вигідні ринки для постачання ресурсів та виробництва. Це призводить до зростання важливості логістичних ланцюгів та транспортних послуг.

- Розширення міжнародних торговельних угод: укладання багатосторонніх та двосторонніх угод знижує торговельні бар'єри, що сприяє збільшенню обсягу міжнародних операцій та транспортних потреб.

- Залежність від джерел постачання: країни розробляють глобальні ланцюги поставок для забезпечення різноманітності джерел постачання. Це підвищує попит на різні види транспорту для забезпечення сталості ланцюжків постачання.

- Розвиток торговельних гігантів: великі електронні комерційні платформи сприяють зростанню глобальної торгівлі, спонукаючи до більшої потреби в ефективних транспортних послугах.

Сучасний глобальний економічний ландшафт сприяє зростанню обсягів вантажоперевезень між країнами та континентами. Це може бути спричинено збільшенням споживчого попиту, розвитком нових ринків або знаходженням дешевших або якісних виробничих ресурсів за кордоном [2].

У структурі світової транспортної системи різні види транспорту мають специфіку функціонування, особливо сьогодні, коли зростають вимоги щодо якості послуг, забезпечення максимальної швидкості та зручності перевезень за умови мінімального використання відповідних ресурсів. На потенціал окремих видів світового транспорту поряд із внутрішніми інфраструктурними чинниками, що визначаються кількісними та якісними характеристиками транспортної мережі й рухомих транспортних засобів, найбільш вагомий вплив справляють глобальні чинники, а саме стан, тенденції, динаміка і структура розвитку світової торгівлі товарами, відповідно до якої формується попит та той чи інший вантажопотік на світових ринках та, як наслідок, визначається обсяг попиту на послуги з перевезень певними видами транспорту.

Окрім тенденцій, що складаються у зовнішньоторговельній діяльності, на величину потенціалу світової транспортної системи впливають конкуренція на світових ринках транспортних послуг та інтеграційні процеси у світовому господарстві, що обумовлюють закріплення маршрутів руху вантажопотоків за відповідними країнами і регіонами в межах міжнародних транспортних коридорів, тим самим посилюючи їх транспортний потенціал. Отже, саме їх потрібно враховувати при дослідженні тенденцій розвитку окремих видів транспорту.

Ця тенденція має безпосередній вплив на різні види транспорту:

- Морський транспорт: збільшення обсягу торгівлі вимагає більшої пропускної здатності морських портів і покращення управління доками та судноплавством.

- Повітряний транспорт: зростання торговельних операцій призводить до більшої потреби в експрес-доставках і повітряних перевезеннях.

- Залізничний транспорт: розширення міжнародних торговельних зв'язків впливає на розвиток трансконтинентальних залізничних маршрутів, забезпечуючи більш швидкі та надійні перевезення вантажів.

- Автомобільний транспорт: зростаючий обсяг торгівлі стимулює перевезення вантажів через кордони, сприяючи розвитку міжнародних автодоріг та митних контрольних пунктів.

Зростання світового обсягу торгівлі ставить перед транспортними компаніями завдання підвищення ефективності, швидкості та надійності перевезень. Це викликає необхідність в постійній модернізації інфраструктури та використанні інноваційних технологій для забезпечення своєчасної доставки товарів в будь-який куточок світу.

Наступним драйвером розвитку транспортного ринку в світі є бурхливий розвиток технологій. Сучасні технології мають великий вплив на розвиток міжнародного ринку транспортних послуг. Впровадження інноваційних рішень допомагає оптимізувати процеси, забезпечити високу якість обслуговування та знизити витрати.

Інтернет речей (IoT) у логістиці передбачає вбудовані датчики і пристрої, які спільно взаємодіють через Інтернет речей, дозволяють в реальному часі відстежувати стан вантажів, рух транспортних засобів, умови зберігання тощо. Це допомагає забезпечити точність та надійність перевезень.

Для аналізу великих обсягів даних використовується штучний інтелект (AI), який допомагає прогнозувати попит, оптимізувати маршрути та розподіл вантажів між різними видами транспорту, прогнозувати навантаження на маршрути, планувати ресурси.

Інтернет та цифрові торговельні платформи сприяють швидкому пошуку транспорту, оформленню необхідних документів та взаємодії між вантажовласниками та перевізниками, сприяючи ефективнішому підбору транспорту та вантажів.

Впровадження сучасних технологій грає ключову роль у розвитку та трансформації міжнародного ринку транспортних послуг. Технологічні інновації дозволяють оптимізувати процеси, забезпечувати високу якість обслуговування та знижувати вартість перевезень.

Сучасні тенденції розвитку міжнародного ринку транспортних послуг включають акцент на екологічність та сталість. Зелена трансформація транспортних послуг відображає загальний світовий тренд до сталого розвитку та зменшення впливу на довкілля. Розвиток екологічно чистих транспортних рішень є важливим кроком у забезпеченні більш сталого та відповідального підходу до міжнародних транспортних операцій.

Розробка автономних автомобілів та дронів може революціонізувати доставку вантажів, знижуючи вартість та час перевезення. Розвиток електричних транспортних засобів сприяє зменшенню викидів вуглецю.

Розробка технологій виробництва та використання водню як альтернативного пального в транспорті може призвести до створення екологічно чистих паливних розчинів для різних видів транспорту.

Набуває подальшого розвитку екологічна логістика: використання оптимальних маршрутів, мультимодальних рішень та ефективних логістичних практик може зменшити викиди CO<sub>2</sub> та енергетичні витрати.

Зростання обсягів міжнародної торгівлі вимагає відповідного розвитку логістичних систем та ефективної організації ланцюжків постачання. Оптимізація транспортних процесів стає важливою умовою для забезпечення своєчасної та надійної доставки вантажів [3]. Декілька ключових аспектів цієї тенденції:

- Мультимодальність та інтермодальність: комбінація різних видів транспорту для перевезення вантажу може забезпечити оптимальну швидкість, вартість та ефективність перевезення.

- Технології відстеження: використання сучасних систем відстеження та моніторингу дозволяє стежити за місцем розташування вантажу в реальному часі, що полегшує управління та контроль за перевезенням.

- Співпраця та партнерство: ефективна логістика передбачає співпрацю між виробниками, перевізниками, складами та іншими учасниками ланцюга постачання для досягнення максимальної ефективності.

Вищезгадані чинники є об'єктивними й позитивними для подальшого розвитку транспортних послуг в світі. Але є фактори, що дуже негативно вплинули на транспортний ринок.

Пандемія COVID-19 вразливим чином вплинула на міжнародний ринок транспортних послуг, викликавши серйозні виклики та зміни [4]:

- Зупинення та зміни в попиті: обмеження пересувань та зміни у споживчому попиті призвели до зменшення обсягів транспортних послуг у деяких секторах, таких як авіація та туризм.

- Зміни в логістичних ланцюгах: обмеження переміщення людей та товарів призвело до зупинення деяких ланцюжків постачання. Виробництво та розподіл товарів зазнали затримок та змін. Закриття кордонів, закриття підприємств та інші обмеження створили перешкоди для логістичних ланцюгів та вимагали їх переосмислення.

- Реорганізація постачання: пандемія підкреслила необхідність більш гнучких ланцюгів постачання, що призвело до змін у виборі транспортних рішень.

- Безпека та гігієна: підвищена увага до гігієни та безпеки вимагає додаткових заходів на транспорті, таких як додаткові дезінфекційні процедури та обмеження пасажиропотоку.

- Цифрові ініціативи: пандемія підкреслила важливість цифровізації у логістиці та перевезеннях. Електронні документи, безконтактна оплата та онлайн-платформи стали більш розповсюдженими.

Узагальнюючи, пандемія показала вразливість та необхідність адаптації міжнародного ринку транспортних послуг до непередбачуваних змін у глобальному середовищі. Кризовий

досвід вимагає розробки більш гнучких стратегій та використання технологій для забезпечення стійкості та ефективності в умовах невизначеності [5, 6].

Крім пандемії ще одним негативним фактором для розвитку ринку транспортних послуг є війна, зокрема в Україні. Війна має значний вплив на розвиток транспорту, оскільки вона створює серію складних викликів та перешкод для транспортних систем та інфраструктури. Наслідки війни можуть відчутно вплинути на ефективність, доступність та надійність транспортних послуг.

Військові дії можуть призвести до серйозних пошкоджень та руйнувань транспортних інфраструктур, таких як мости, дороги, залізниці, аеропорти та морські порти. Це може значно обмежити можливості пересування вантажів та пасажирів. Крім того військові дії можуть призвести до втрати транспортних засобів, які важливі для цивільних інфраструктур та ланцюжків постачання.

Війна може спричинити установа блоkad та обмежень на кордонах, що призводить до зупинки потоків товарів та послуг через кордони. Це може значно ускладнити поставки та логістику. Війна може перервати зв'язки між різними регіонами, спричинити припинення роботи міжнародних транспортних систем та домовленостей.

Розбіжності в політичних, економічних та соціальних умовах під час війни можуть призвести до змін у логістичних ланцюгах, включаючи зміни в джерелах постачання, маршрутах перевезення та дистрибуції.

Військові конфлікти можуть призвести до зменшення або обмеження доступності палива, що має прямий вплив на операційну здатність різних видів транспорту.

Війна може створити психологічний страх серед пасажирів та перевізників, що призводить до зменшення попиту на транспортні послуги та зміни у поведінці.

Загалом, вплив війни на розвиток транспорту є негативним і може призвести до серйозних викликів для транспортних послуг та інфраструктури. Реставрація та відновлення транспортної системи після війни може займати значний час та зусилля.

### **Висновки**

Ринок транспортних послуг активно розвивається і став невід'ємною частиною суспільної інфраструктури, і, звісно, він продовжуватиме розвиватися, незважаючи на різні перешкоди. Перспективи розвитку міжнародного транспорту будуть залежати не тільки від загального розвитку світової економіки, її можливостей виходу з криз і відновлення основних вантажопотоків, але і від здатності самого транспорту реорганізувати роботу і адаптувати свої структури до нових умов і вимог.

### **Список літератури**

- 1.Офіційний сайт Світової організації торгівлі. URL: <https://www.wto.org>
- 2.Офіційний сайт Міжнародного транспортного форуму. URL: <http://www.internationaltransportforum.org>
3. Сташенко Ю.В., Гавриловський О.С. Сучасні тенденції розвитку глобального ринку транспортно-логістичних послуг. *Економіка та суспільство*. Вип. 39. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1427>
4. Кузьома О.Ю. Євровектор зовнішньої торгівлі України в контексті розширення ЄС. *Вісник Київського національного університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 98. С. 13–17.
5. Кушнір Н., Сюсько О. Аналіз сучасного стану світового ринку транспортних послуг. *Геополітика України: історія і сучасність*. № 2(23) (2019). URL: <http://geopolitics-of-ukraine.uzhnu.edu.ua/article/view/2078-1431.2019.2%2823%29.135-146>
6. Куманов В.М. Проблеми та перспективи розвитку транспортної інфраструктури: досвід зарубіжних країн та України. Електронний ресурс: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.05.10.html>
7. Арімов С. Система бронювання для готелів ТУТ турист.технології. – 2019.

# ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРИ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕННЯХ В УМОВАХ ВІЙНИ

Юлія МАЛАХОВА<sup>1</sup>, канд. екон. наук, Олексій ЛУНЯКІН<sup>1</sup>, студент

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** конкурентні переваги, конкурентоспроможність, міжнародні перевезення, безпека, логістична діяльність

## Вступ

У сучасних умовах розвитку світової економіки забезпечення конкурентних переваг на ринку міжнародних перевезень стають складним завданням для бізнесу та логістичних компаній. Для вітчизняних компаній сьогодні це завдання ускладнюється ще й військовим конфліктом, розв'язаним проти України, та геополітичними напруженнями, що мають величезний вплив на всі аспекти міжнародних логістичних операцій, від безпеки до ефективності та вартості перевезень.

Питанням формування конкурентних переваг досліджено в працях зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких В. Бондаренко, Е. Бройло, В. Василенко, А. Кей, А. Климчук, К. Прахалада, М. Портер, Т. Ткаченко, Т. Харчук, Г. Хемел, В. Шинкаренко. Проте, незважаючи на чисельність наукових доробків, питання забезпечення конкурентними перевагами логістичних підприємств на міжнародних ринках в умовах військових конфліктів та викликаних ними геополітичних напружень залишається відкритим й потребує детальнішого дослідження.

## Мета роботи

Метою роботи – є дослідження сучасних практичних інструментів формування конкурентних переваг на ринку міжнародних перевезень в умовах війни.

## Виклад основного матеріалу

Традиційна система забезпечення конкурентних переваг підприємства залежить не лише від наявних ресурсів, а й здатності пристосовуватися до зміни ринкових умов та діяти у тісній взаємодії з іншими учасниками бізнес-середовища, задовольняючи стратегічні цілі діяльності. Тому нині під впливом змін в середовищі логістичні компанії повинні шукати нові джерела конкурентних переваг [1, 2].

Постійні зміни у геополітичних обставинах можуть призводити до перегляду маршрутів та планів перевезень з метою зменшення ризику для вантажів та персоналу. Порушення транспортних коридорів та інфраструктури, які можуть бути спричинені воєнними діями, додають складності в доставку товарів на міжнародному рівні. Ризик пошкодження вантажів підвищується в умовах конфлікту, і це вимагає посиленої уваги до безпеки перевезень та розробки стратегій перевезення. Геополітичні фактори також впливають на регулювання та документацію, що ставить додаткові завдання перед логістичними компаніями.

Лідруючі логістичні компанії України мають ряд власних заходів, щодо запобігання цих ризикових ситуацій та якнайшвидшого усунення наслідків, у разі їх настання. Основними з них, що забезпечують зниження ризиків та збереження вантажу є:

- використання GPS-відстеження: сучасні системи встановлюються на транспортних засобах для постійного відстеження місцезнаходження вантажів під час перевезення; страхування вантажу: компанія пропонує клієнтам страхування їх вантажів під час перевезень, що забезпечує компенсацію в разі втрати або пошкодження вантажу;

- система електронного моніторингу: в компанії запроваджена система, яка фіксує будь-які зміни по статусу відправлень за допомогою співробітників;

- безпека на складах: компанія дотримується стандартів зберігання відправлень на складських приміщеннях, обираючи оптимальні умови для розміщення відправлень та запобігаючи їх пошкодженням;

- партнерство з безпековими службами: співпраця з локальними безпековими службами, які можуть забезпечити ескалацію безпеки в разі загрози;
  - додаткова перевірка на митниці: запровадження більш докладної перевірки вантажів на митницях для зменшення ризику ввезення небезпечних або незаконних товарів;
  - тренінги для водіїв та персоналу: постійне навчання та перевірка кваліфікованості водіїв та персоналу компанії "Нова Пошта" щодо правил та процедур безпеки під час перевезення та роботи на складах;
  - екстрені плани: розробка планів екстрених дій, включаючи евакуацію та врятування в разі надзвичайних ситуацій або катастроф.
- Також є певний ряд заходів безпеки щодо безпеки водіїв та їх транспортних засобів:
- регулярна технічна інспекція всіх транспортних засобів компанії для перевірки їх технічного стану та вчасного обслуговування;
  - встановлення сучасних систем відеоспостереження та GPS-відстеження, щоб прослідкувати місцезнаходження та дії водіїв;
  - проведення навчання та сертифікації для водіїв, що включає в себе навчання правилам дорожнього руху, безпеці та екстреному реагуванню;
  - здійснення психологічного тестування водіїв для оцінки їхньої психофізичної готовності до роботи на дорозі;
  - суворий контроль за графіками водіїв та обов'язковими періодами відпочинку для запобігання втомі та дотримання норм щодо робочого часу; розробка планів дій для водіїв у випадку надзвичайних ситуацій, аварій чи інших непередбачених подій;
  - перевірка і правильне закріплення вантажу для запобігання його руху під час транспортування та впливу на стабільність транспортного засобу; забезпечення водіїв та транспортних засобів відповідними видами страхового покриття на випадок аварій чи інших непередбачених ситуацій.

У контексті ризиків важливим стає використання сучасних технологій та систем відстеження для контролю за вантажами та забезпечення їх безпеки. Адаптація до змін в геополітичних умовах і розуміння їх впливу на міжнародні перевезення стають ключовими елементами успішної конкурентоспроможної стратегії під час конфлікту.

Ряд способів спостереження та відстеження вантажоперевезень не мають обмежуватися лише GPS-навігацією. Ефективним у створенні конкурентних переваг також будуть: наявність RFID-міток на вантажах та контейнерах дозволяє зчитувати інформацію про них з великої відстані, що полегшує відстеження; використання супутникових систем спостереження, які можуть передавати зображення з великої висоти та слідкувати за рухом вантажів і техніки; застосування дронів для повітряного спостереження та відстеження вантажів на великих відстанях. Особливо доцільним є застосування на прифронтових територіях, при кооперації з військовими.

### **Висновки**

Розв'язана проти України війна ускладнює для вітчизняних логістичних компаній здійснення міжнародних перевезень. Зазначені обставини вимагають пошуку нових, сучасних інструментів для забезпечення безпеки водіїв, транспортних засобів та вантажів, що, в свою чергу, і формує конкурентні переваги для перевізників на міжнародному ринку.

### **Список літератури**

1. Бакай, В. (2022). Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю портера. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 145–153. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>
2. Турянця, В. В. (2023). Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2 (3(52)), 264–278. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275809](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275809)

# СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ У ЛОГІСТИЦІ

Юлія МАЛАХОВА<sup>1</sup>, канд. екон. нау, Анастасія РЯБИКІНА<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** бренд, бренд-менеджмент, логістика, AR- технології, VR-технології

## Вступ

У сучасному ринковому середовищі з високою конкуренцією, перевагою пропозиції над попитом, зменшення ефективності реклами значно зростає роль бренду, який здатний не лише забезпечити стійку позицію бізнесу на ринку, а й задовольнити потреби споживачів, як фізіологічні, так й емоційні та соціальні.

Як засвідчив вітчизняний та світовий досвід у періоди кризи саме бренди, що побудували власну потужну платформу, змогли швидко адаптуватися, зберегли ядро лояльних клієнтів, отримали системну міжнародну підтримку [1].

Значна кількість сучасних наукових праць присвячена питанням бренд-менеджменту. Серед вітчизняних та зарубіжних науковців, що досліджували управління брендом Д. Боуен, А. Войчак, П. Дойль, Т. Діброва, О. Зозульов, Ж.-Н. Капферер, О. Кістеня, Ф. Котлер, М. Лекус А. Мелетинська,, Р. Пріслоу,. В. Пустотін, Г. Рябцев, А. Старостіна, А. Федорченко. Проблемам створення успішних брендів для компаній займалися Дж. К. Веркман, Г. Чармесон, з позиції поведінки споживачів бренди досліджували Дж. Енджел, Р. Блекуелла та П. Мініарда. Проте безперервні зміни в ринковому середовищі, розвиток науки, інновації, вимагають постійного пошуку нового сучасного інструментарію управління брендом.

## Мета роботи

Метою роботи є аналіз існуючих та пошук нових сучасних та ефективних інструментів управління брендом, що забезпечать конкурентоспроможність та попит на продукцію, сприятимуть зростанню та просуванню компанії.

## Виклад основного матеріалу

Створення сильного бренду товару або послуги та побудова ефективної системи управління ним є запорукою успішного функціонування та розвитку підприємства. Також, бренд є одним із ключових нематеріальних активів, що впливає на вартість компанії. Саме тому ефективне управління брендом є індикатором конкурентоспроможності підприємства, його привабливості для стейкхолдерів [2].

Управління брендом впливає на сприйняття споживачів, конкурентну позицію компанії на ринку, лояльність клієнтів та прибутковість, сприяє зміцненню конкурентних переваг компанії, розширенню ринкової частки, створенню довгострокових взаємовідносин зі споживачами та встановленню позитивного іміджу.

Управління брендом визначає, як компанія хоче бути сприйнятою своїми клієнтами, які цінності вона пропонує, яку унікальність має порівняно з конкурентами і як вона планує побудувати та зберегти свою репутацію.

Концепція управління брендом передбачає створення стійкого емоційного зв'язку між споживачами та продукцією. За його допомогою в свідомості споживачів створюється імідж продукту та підприємства. Це стає основою не лише залучення нових клієнтів, але й підвищення лояльності до бренду серед існуючих споживачів [3].

У світі постійно з'являються нові технології, і їх використання в бренд-менеджменті продовжує розвиватися та еволюціонувати. Однак, ключовими принципами залишаються створення особистого зв'язку з аудиторією, підтримка позитивного іміджу бренду та постійна адаптація до змін у споживчій поведінці та технологічному середовищі [4].

Сучасні технології управління брендом у світовій практиці включають різноманітні цифрові інструменти, такі як персоналізований маркетинг, використання соціальних медіа, впливовий маркетинг, відео-маркетинг, електронна комерція та мобільні додатки, аналітика

та вимірювання результативності. Використання цих інструментів дозволяє компаніям легше спілкуватися зі своєю аудиторією, розуміти їх потреби та пропонувати персоналізовані рішення. Останнім часом популярності набувають такі інструменти бренд-менеджменту як технології віртуальної та розширеної реальності [5]

Розширена реальність (Augmented Reality, AR) та віртуальна реальність (Virtual Reality, VR) - це технології, які надають можливість взаємодії споживачів з брендом у віртуальному або посиленому реальному середовищі.

Розширена реальність дозволяє доповнити реальний світ віртуальними об'єктами та інформацією, яку можна сприйняти за допомогою спеціальних додатків на мобільних пристроях або AR-пристроях, наприклад, смарт-окулярах або AR-шоломах. Компанії можуть використовувати AR для створення інтерактивних рекламних кампаній, віртуальних візиток, демонстрації продуктів або послуг, надання додаткової інформації про товари та багато іншого. AR дозволяє споживачам більш інтерактивно взаємодіяти з брендом і створює незабутній досвід [5, 6].

Віртуальна реальність, у свою чергу, створює повністю віртуальне середовище, в якому користувач може побувати і взаємодіяти з різними об'єктами та ситуаціями. За допомогою VR-пристроїв, таких як віртуальні навушники або гарнітура, споживач може зануритися в цей віртуальний світ. Компанії використовують VR для створення імерсійних тренінгів, віртуальних туристичних подорожей, віртуальних примірочних кабінок, віртуального спілкування та інших варіантів взаємодії з брендом. VR надає споживачеві можливість зануритися у віртуальне середовище та дослідити його з різних перспектив. AR дозволяє брендам створювати вражаючі віртуальні презентації та демонстрації продуктів або послуг. Вони можуть використовувати AR-технологію, щоб показати споживачам, як продукт працює або як його можна використовувати у реальному житті. Використання розширеної реальності (AR) в бренд-експериментах може створювати унікальні інтерактивні дослідження для споживачів [5, 6].

Управління брендом на сьогодні є необхідним напрямом управлінської діяльності для усіх галузей виробництва та невиробничих сфер [7].

Місце бренд-менеджменту в системі логістики може бути різним залежно від структури та стратегії компанії. Проте, взагалі бренд-менеджмент займає центральне місце, оскільки бренд є одним з найцінніших активів компанії і впливає на її становище на ринку.

Успіх бренду залежить від усіх сфер діяльності підприємства, як то маркетинг, продажі, персонал, дослідження та розвиток, логістика, виробництво, що забезпечує відповідність стратегії бренду в усіх аспектах діяльності компанії. Саме тому застосування інструментів віртуальної та розширеної реальності доцільно у всіх функціональних напрямках [8].

Навчання та підготовка персоналу. AR може використовуватись для навчання співробітників в логістичних компаніях. Це може бути симуляція різних сценаріїв роботи, де співробітник може навчитися взаємодіяти з обладнанням, вантажами та системами у реальному часі.

Підтримка складських операцій. AR може допомогти операторам на складі при виборі та розміщенні товарів. Вони можуть використовувати AR-окуляри для отримання візуальних підказок щодо оптимальних місць розташування товарів, що допоможе підвищити швидкість та точність процесу.

Моніторинг та обслуговування обладнання. AR може застосовуватись для моніторингу стану обладнання та пристроїв на складах або у транспорті. Спеціалістам не потрібно фізично бути поруч із засобами моніторингу - вони зможуть отримувати інформацію через AR-інтерфейс.

Навігація на складах та у транспорті. AR може допомогти водіям та співробітникам знайти найкоротший шлях на складі або у великій логістичній базі. Це може знизити час, витрачений на пошук, і покращити загальну ефективність процесів.



Покращення обслуговування клієнтів. У сфері логістики AR може використовуватися для створення інтерактивних інструкцій для отримання та розпакування товарів. Це може покращити досвід клієнтів і знизити кількість питань до служби підтримки.

Оптимізація вантажних перевезень. AR може надавати водіям інформацію про найкращі маршрути, стан доріг та дорожні обмеження в реальному часі. Це може допомогти знизити витрати на паливе та скоротити час доставки

Управління запасами. Надійне відстеження запасів є запорукою ефективного ланцюга поставок. Інтеграція з системою управління запасами покращить точність прогнозування, що зменшить накопичення надлишків продукції або ризик вичерпання запасів.

Управління витратами. Багатофункціональні пристрої для зниження витрат і покращення ефективності. у логістиці та транспортуванні, який дозволить експедиторам сканувати посилки, отримувати підписи та здійснювати фотофіксацію підтвердження доставки, відстежувати поведінку водіїв та транспортні засоби.

Автоматизована доставка. Самонавігаційні доставкові дрони є сучасним рішенням для останньої ділянки доставки, оскільки вони швидші та збільшують ефективність порівняно з поточними системами.

Візуалізація великих даних. AR та VR можуть слугувати для візуалізації аналітичних даних та статистики, пов'язаної з логістичними операціями. Це може допомогти керівникам приймати обґрунтовані рішення на основі актуальної інформації.

### **Висновки**

В цілому, сучасні інструменти бренд-менеджменту допомагають компаніям створювати більш впізнаваний та успішний бренд, встановлювати сильні зв'язки з аудиторією та вирізнятися на ринку.

Використання розширеної реальності у логістичних експериментах може принести значний вигравш у продуктивності, точності та інтерактивності логістичних процесів, що прямо чи опосередковано сприятиме розвитку успішного бренду. Розглянуті інструменти повинні бути невід'ємною частиною бренд-менеджменту у логістиці та забезпечувати компаніям зростання і просування в конкурентному середовищі.

### **Список літератури**

1. Як змінився брендинг в умовах війни. Bazilik School X Дія.Бізнес. URL : <https://bazilik.media/iak-zminyvsia-brendynh-v-umovakh-vijny-lektsiia-anastasii-ivanichevoi/>
2. Підгурська, В. О. (2021). Бренд-менеджмент: визначення сутності та місця в системі споріднених категорій. Бізнес-Інформ, 7(522), 242–247. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-242-247> .
3. What is Brand Management: Benefits and Tips. ULR : <https://sendpulse.com/support/glossary/brand-management>
4. Лишенко, М. (2023). Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80>
5. Як бренду креативно інтегрувати у свій бізнес віртуальну реальність. <https://www.adv.ua/article/yak-brendu-kreativno-integrivati-u-svij-biznes-dopovnenu-realist/>
6. Мартинюк О.А., Корольов І.О. Тенденції розвитку VR, AR та MR-технологій у сучасному бізнесі. *Економіка та суспільство*. Випуск # 22 / 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-85>
7. Любчук В. (2020). Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. *Соціологічні студії*, (1(16)), 57–63. URL : <https://doi.org/10.29038/2306-3971-2020-01-57-63>
8. 5 тенденцій майбутнього розвитку пристроїв для логістики та транспорту. URL : <https://haski.ua/blog/5-tendencij-majbutnogo-rozvytku-prystroyiv-dlya-logistyky-ta-transportu>

# ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ФОРМУВАННЯ ЦІНИ ВИКОРИСТАННЯ ВАНТАЖНОГО ВАГОНУ У ВОЄННИЙ ЧАС

Віталій МАЛІЦЬКИЙ<sup>1</sup>, аспірант, Олександр БАКАЛІНСЬКИЙ<sup>1</sup>, д-р.екон.наук, проф.

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** ціноутворення, вантажні вагони, перевезення вантажів, ціна використання вантажного вагону

## Вступ

Збройна агресія росії проти України спричинила значне падіння обсягів транспортування вантажів залізничним транспортом [1]. Через це в умовах воєнного стану виник профіцит вантажних вагонів, які надаються клієнтам для перевезення вантажів. Враховуючи, що послуга використання вантажних вагонів надається на конкурентних засадах, а одним із ключових чинників замовлення вантажного вагону є його ціна, АТ «Укрзалізниця» через недосконалу цінову політику та несвоєчасну реакцію на ситуацію, що склалася, продовжує втрачати частку на цьому ринку [2].

Задля підготовки пропозицій для покращення цієї ситуації доцільно дослідити зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на процес ціноутворення послуги використання вантажних вагонів в умовах війни з росією.

## Мета роботи

Визначення переліку додаткових внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на ціноутворення послуги використання вантажних вагонів в умовах війни з росією.

## Виклад основного матеріалу дослідження

За підсумками роботи у 2022 році встановлено, що в умовах воєнного стану обсяги перевезення вантажів залізничним транспортом України скоротилися більш ніж удвічі. Найбільше скоротилися перевезення будівельних матеріалів (65%), залізних та марганцевих руд (59%), чорних металів (57%). Транзитні перевезення знизилися на 77%, імпорتنі – на 70% (і це з урахуванням того, що в статистичні дані включені показники довоєнних січні – лютого 2022 року) [1]. Не зважаючи на таку ситуацію, АТ «Укрзалізниця» залишається найбільшим перевізником вантажів територією України у воєнний час. Частка залізничного транспорту у загальних обсягах перевезень вантажів наразі складає 82% [3].

Падіння обсягів перевезень спричинило створення профіциту вантажних вагонів, що використовуються для транспортування цих вантажів. Однак попит на вагони власності АТ «Укрзалізниця» наразі не перевищує 25% від загальної кількості навантажених вагонів. Решта – це вагони приватних власників. Однак, якщо виділити вагони для перевезень гуманітарної допомоги, а також для інших потреб держави, цей показник буде ще нижчим.

Однією з ключових позицій, що впливає на вибір клієнтом вантажного вагону власності АТ «Укрзалізниця» чи приватного власника, є вартість його використання. Наразі ціни на використання вантажних вагонів товариства розраховуються згідно Порядку [4].

При формуванні цінових пропозицій, згідно умов Порядку [4], враховуються такі внутрішні та зовнішні чинники [5].

Зовнішні чинники:

- загальний стан ринку використання вантажних вагонів;
- наявність законодавчих обмежень щодо ринку використання вантажних вагонів;
- поведінка конкурентів;
- реакція клієнтів на цінові пропозиції.

Внутрішні чинники:

- оцінка витрат товариства на експлуатацію вантажних вагонів;
- взаємодія структурних підрозділів товариства, задіяних у процесі ціноутворення на цю послугу;

- мета, яку переслідує товариство у період запровадження (перегляду) цінових пропозицій.

Проте, в умовах воєнного стану та за наявності профіциту вантажних вагонів, врахування перелічених вище чинників для покращення ситуації з попитом на вантажні вагони виявилось недостатньо.

Задля покращення цієї ситуації в умовах триваючої війни з росією, при встановленні ціни використання вантажного вагону доцільно враховувати такі додаткові чинники.

Зовнішні додаткові чинники:

- ситуація з транспортною та складською інфраструктурою у регіоні перевезення;
- відсутність бойових дій в регіоні надання послуги;
- відсутність обмежень (заборон) інших країн на ввезення (вивезення) вантажів на (з) їх території.

Внутрішні додаткові чинники:

- при підготовці цінових пропозицій враховувати максимально наближену до режиму реального часу цінову еластичність попиту на ринку;
- можливість комплексного надання послуги (транспортне експедирування, інтермодальні перевезення тощо);
- орієнтуватися на потреби не тільки великих, а й дрібних клієнтів, що замовляють від одного вантажного вагону.

### **Висновки**

Війна росії проти України спричинила падіння обсягів перевезень вантажів залізничним транспортом та викликала профіцит вантажних вагонів, якими користувалися клієнти. Проте, попит на вантажні вагони АТ «Укрзалізниця» не збільшився, а продовжує знижуватися. виправити цю ситуацію можливо при врахуванні в процесі встановлення ціни використання вантажних вагонів додаткових внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на попит цієї послуги в умовах війни.

### **Список літератури**

1. Підсумки роботи залізничного транспорту України у 2022 році. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidsumky-roboty-zaliznychnoho-transportu-ukrayiny-u-2022-r> . Дата звернення 04.09.2023
2. Частка навантаження та відсоток утилізації власних вагонів Перевізника АТ «Укрзалізниця» 2023 рік. Електронний ресурс. Режим доступу: [https://www.uz.gov.ua/cargo\\_transportation/tariff\\_conditions/stavky/chv23/](https://www.uz.gov.ua/cargo_transportation/tariff_conditions/stavky/chv23/). Дата звернення 04.09.2023
3. Загальна інформація. Акціонерне товариство «Українська залізниця». Електронний ресурс. Режим доступу: [https://www.uz.gov.ua/about/general\\_information/](https://www.uz.gov.ua/about/general_information/). Дата звернення 04.09.2023
4. Порядок визначення та перегляду ставок плати за використання власних вагонів перевізника АТ «Укрзалізниця» в процесі надання послуг з перевезення вантажів. Електронний ресурс. Режим доступу: [https://www.uz.gov.ua/cargo\\_transportation/tariff\\_conditions/stavky/order5/](https://www.uz.gov.ua/cargo_transportation/tariff_conditions/stavky/order5/) . Дата звернення 04.09.2023
5. Дугіна С.І. Маркетингова цінова політика. Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2005. — 393 с.

# ПЕРЕВАГИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ AGILE В МАРКЕТИНГУ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ПАСАЖИРСЬКОМУ ТРАНСПОРТІ

Тетяна МЕЛЬНИК<sup>1</sup>, д-р екон. наук, Олександр МЕЛЬНИК<sup>2</sup>, магістр

<sup>1</sup> Акціонерне товариство «Українська залізниця» (Україна)

<sup>2</sup> Logistics Center «Allfresh Wholesale Limited» (Ірландія)

**Ключові слова:** залізничний пасажирський транспорт, методологія agile, традиційний маркетинг, споживча цінність, задоволення клієнта

## Вступ

Способи і методи ведення маркетингової діяльності в даний час змінюються не лише внаслідок цифровізації галузей вітчизняної економіки: величезне значення відіграють висока мінливість середовища і непередбачуваність ситуацій. За таких умов кожний господарюючий суб'єкт зацікавлений у пришвидшенні реакції ринку на його дії та скороченні строків отримання результату. У відповідь на цю вимогу на перше місце виходить спосіб організації маркетингової роботи за короткочасними циклами – так званими спринтами. Цим пояснюється популярність новітньої методології agile-маркетингу, яка за нетривалий період вже отримала значний позитивний досвід в іноземних компаніях та привертає все більше уваги вітчизняних підприємств.

Характерною рисою agile-маркетингу та одночасно його перевагою є організація діяльності у такий спосіб: встановлення короткострокової цілі-завдання, планування, втілення, оцінка, адаптація або відхилення і початок нового циклу з новим завданням. Такий метод організації роботи дає можливість маркетинговим командам швидко реагувати на зміни у середовищі, швидко адаптуватись під них і приймати рішення, швидко тестувати результати, швидко досягати цілей і рухатись далі.

Agile має й інші переваги порівняно з традиційними методологіями, але, не дивлячись на це і свою відносну простоту, дещо повільно входить в практику діяльності, особливо у великих компаніях на кшталт АТ«Укрзалізниця».

Одним з визначальних рушійних чинників пошуку більш ефективного підходу до управління маркетинговою діяльністю є постійна і доволі швидка зміна уподобань споживачів, підвищення їх вимог до товарів і послуг та прагнення брати активну участь у процесах створення споживчої цінності [1]. Тому прийняття методології agile у сфері залізничного пасажирського транспорту стає все більш актуальним.

## Мета роботи

Узагальнення базових засад методології agile, визначення можливостей і переваг її застосування в маркетинговій діяльності на залізничному транспорті.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Вивчення літературних джерел з досліджуваної проблематики показав потребу в чіткому розмежуванні та упорядкуванні характеристик, цінностей, основних положень і принципів agile-маркетингу, що не завжди простежується у першоджерелах і цим ускладнює бачення можливостей нової методології, розуміння найважливіших з точки зору практичного застосування переваг agile порівняно з традиційним маркетингом.

Так, більшість авторів починають розглядати сутність agile-маркетингу з викладення так званого «маніфесту». Однак це, на наш погляд, основні прийоми agile-маркетингу, у формулюванні яких, застосовуючи аналогію з прийомами традиційного маркетингу, невірно вживати слово «замість»: нова методологія не відмовляється від традиційних прийомів, проте ряд з них за нової методології втрачають свою важливість чи мають нижчу ефективність. Отже, в agile-маркетингу:

- підтверджені дані та аналітика важливіше думок та умовностей;
- вивчення клієнтів важливіше статичного прогнозування;

- гнучке планування ефективніше жорсткого;
- адаптивні та ітераційні компанії ефективніше об'ємних і багатозадачних;
- співробітництво важливіше ієрархії (орієнтація на клієнта при цьому зберігається);
- швидка реакція на зміни ефективніше чіткого слідування плану;
- багато малих експериментів ефективніше одного великого.

Таким чином, agile-маркетинг:

- потребує розробки концепції довгострокового розвитку,
- яке забезпечується шляхом коротко-, середньо- і довгострокового планування
- та передбачає наявність багатофункціональних команд, що самоорганізуються,
- які виконують завдання частими ітераціями
- та отримують безперервний зворотний зв'язок.

З вищевикладеного випливає, що agile-маркетинг – це новий стратегічний підхід до управління маркетингом та організації маркетингових процесів. В основі цього підходу лежить (1) зведення процесів до коротких циклів, (2) які завершуються виготовленням цілого продукту або його частини, (3) нехтування другорядними аспектами для (4) отримання швидкого та дійового результату, а також (5) можливість швидко та ефективно реагувати на вимоги та зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, адаптуючи під них продукт [2].

Маркетингова стратегія складається з циклів безперервного планування, оцінки та удосконалення у відповідь на зміни, завдяки чому забезпечується її гнучкість та актуальність. Циклічне планування дає змогу маркетингологам підлаштуватись під нові потреби клієнтів, змінити пріоритети, скоригувати цілі. Крім того, гнучкий маркетинг вимагає від команд постійного розвитку, навчання на невдалих проєктах і непідтверджених гіпотезах та поповнення досвіду за рахунок успішних проєктів і підтверджених гіпотез.

Основними відмінностями agile-маркетингу від традиційного маркетингу є:

- командна робота за методологією agile;
- часте встановлення короткострокових цілей і завдань, а також пріоритетів по них;
- незмінність пріоритетної цілі, що полягає у задоволенні клієнтів;
- акцент на частих ітеративних релізах;
- прийняття рішень на основі даних;
- цілеспрямовані і часті експерименти;
- отримання готового продукту (прототипу), який можна демонструвати замовникам та/або використовувати, у стислі терміни і з мінімальними витратами.

Перелічені відмінності agile-маркетингу від традиційного дозволяють сформулювати його визначальні переваги: швидка адаптація до змін, висока продуктивність, концентрація на досягненні цілі, висока результативність.

В основоположному документі – Маніфесті agile-маркетингу [3; 4] та у ряді праць з даної тематики наводиться різна кількість і формулювання цінностей agile-маркетингу, а в деяких працях їх ототожнюють з принципами гнучкого маркетингу. Усвідомлюючи зв'язок між цими дефініціями, але й неоднакову сутність, вважаємо, що їх не слід ототожнювати, оскільки цінності є підставою для встановлення принципів.

Стосовно agile-маркетингу нами визначено 9 цінностей (класичний 9-гранний так званий «діамант цінностей») та сформульовано відповідні їм принципи (табл. 1).

У свою чергу цінності і принципи дають змогу сформулювати основні положення agile-маркетингу, які дозволяють побачити роль і значення методології agile для маркетингу та зводяться до такого:

- найважливішим завданням є вирішення проблем клієнта та його задоволення (цінність 1);
- основна конкурентна перевага створюється завдяки здатності швидко реагувати на зміни та готовності змінюватись (цінність 9);
- належна увага до засад маркетингу та якісний дизайн роботи команд підвищують гнучкість маркетингу і створення цінності (цінності 1, 2 і 3);

- безперервний рух до досягнення цілі забезпечується шляхом складання короткострокових маркетингових планів (цінності 2 і 3);
- найвищою оцінкою прогресу є реакція і відгуки клієнтів (цінності 3, 4 і 5);
- ціль стає більш досяжною, якщо маркетингові плани розробляють зацікавлені члени команд (цінності 6 і 7);
- рух до досягнення цілі потребує підтримування високого темпу та достатньої уваги до недоліків і доопрацювань (цінності 2 і 9);
- досвід і прогрес не виключають помилок і невдалих експериментів в роботі команд, проте небажаним є їх повторення (цінності 2, 3 і 4);
- успішність праці команд високою мірою залежить від їх автономності (можливості вільно приймати рішення на свій розсуд), креативності (здатності застосовувати нестандартні підходи) та багатофункціональності (наявності у складі команди усіх фахівців, потрібних для завершення проекту) (цінності 2, 5 і 6);
- висока результативність маркетингу можлива за умови досягнення згоди між розробниками, продавцями і клієнтами (цінності 5 і 8);
- прагнення до простоти дозволяє повніше відчувати переваги нової методології (всі цінності).

Таблиця 1 – «Діамант цінностей» та відповідні їм принципи agile-маркетингу

Цінності			
В agile-маркетингу		В традиційному маркетингу	Принципи agile-маркетингу
1. Цінність для клієнтів	↑ В А Ж Л И В І Ш Е , н і ж ↓	1. Удосконалення	Клієнтоорієнтованість – пріоритетність створення цінності для задоволення клієнта
2. Бізнес-результати		2. Проміжні результати	Цілеспрямованість – концентрація зусиль і безперервний рух для досягнення мети всіх членів команди (бізнес-цілі)
3. Створення і поставка цінності		3. Активності	Завершеність – створення цінності в кінці кожного циклу дій (спринту)
4. Данні та експерименти		4. Думки та умовності	Підтвердженість – експерименти мають спиратись на актуальні дані, а успіх має підтверджуватись результатами експериментів в реальних умовах
5. Працюючий продукт		5. Вичерпна документація	Результативність – результатом роботи команди має бути завершений продукт (його частина), який можна представити замовникам
6. Люди і взаємодія		6. Процеси та інструменти	Органічність – поєднання дій членів команди, кожний з якої виконує важливу функцію в цій команді задля досягнення спільної цілі
7. Командна праця		7. Ієрархія і розрізнена праця	Демократичність – взаємодія і співпраця між всіма членами команди, наділеними рівнозначними повноваженнями
8. Співпраця із замовником		8. Узгодження умов контракту	Партнерство – взаємодія із замовником на всіх етапах створення продукту
9. Готовність до змін		9. Слідування жорсткому плану	Адаптивність – налаштованість на оперативне реагування на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі

Джерело: складено авторами

Розглянувши засади agile-маркетингу, можемо резюмувати, що його головною метою є покращення швидкості, адаптивності, прогнозованості і прозорості маркетингової складової бізнесу, підвищення гнучкості і сприйнятливості до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Найвагомішими перевагами agile-маркетингу, які виправдовують його запровадження і забезпечують успішність, слід вказати такі:

- можливість вносити зміни до проєкту на будь-якому етапі його реалізації, що забезпечує його актуальність у сьогодишніх умовах високої нестабільності, непередбачуваності та підвищення інтенсивності багатьох процесів;

- розбивка проєкту на короткі ітерації, виконання роботи спринтами з проведенням експериментів, що дає змогу оперативно виявляти помилки, позитивні результати і напрям подальшого руху;

- постійна комунікація з клієнтами, що дозволяє максимально їх втягнути у процеси створення продукту;

- проведення маркетингових досліджень (польових) у формі нетривалих і частих тестувань, експериментів з глибинним аналізом отриманих результатів, на підставі чого відбувається коригування цілей, планів і завдань, якщо в такому є потреба;

- можливість кількісного виміру результатів роботи, що підвищує якість та адекватність оцінювання виконаних завдань.

Підсумовуючи розглянуте вище, можемо визначити agile-маркетинг як спосіб застосування філософії і цінностей методології agile в маркетинговій діяльності з метою створення запитуваної споживчої цінності, задоволення потреб клієнтів, розвитку позитивного клієнтського досвіду.

### **Висновки**

Методологія agile завдяки своїм перевагам дозволяє ефективно управляти підприємством і навіть галуззю в цілому, є ефективною для досягнення успіху не тільки в маркетингу, а й в інших сферах діяльності, де знайде застосування. Ця методологія не повинна залишитись без уваги у галузях, які динамічно розвиваються або стають на такий шлях, я саме такою галуззю є залізничний транспорт. Застосування agile в маркетингу, як і в управлінні всією галуззю, сприяє оптимізації використання ресурсів, економії часу і зусиль персоналу, пришвидшенню строків виконання планів і завдань, повнішому досягненню цілей та задоволенню клієнтів.

### **Список літератури**

1. О. Я. Ярмолюк та І. М. Сабірова «Використання SCRUM методології в маркетинговій діяльності підприємств», *Інфраструктура ринку*, вип. 7, с. 267-270, 2017. Дата звернення: 03 лип. 2023. [Онлайн]. Доступно: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7\\_2017\\_ukr/46.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/46.pdf)

2. Л. О. Бандурка. «Особливості використання гнучких методологій у маркетингу», у *Актуальні питання вдосконалення судово-експертної та правоохоронної діяльності*, Кропивницький, Україна, 23 верес. 2022. Кропивницький, Україна, Центральн. нац. техн. ун-т, 2022, с. 30-31. Дата звернення: 05 лип. 2023. [Онлайн]. Доступно: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37832/1/29.pdf>

3. S. Brinker, *Hacking Marketing: Agile Practices to Make Marketing Smarter, Faster, and More Innovative*, Hoboken, New Jersey, U.S.: Wiley, 2016.

4. R. Cole and E. Scotcher, *Brilliant Agile Project Management*, London, England, Pearson 2015.

# ЗАСТОСУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ІНСТРУМЕНТУ МАРКЕТИНГА ДЛЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Олексій ПАРОХНЕНКО<sup>1</sup>, ст. викл.

<sup>1</sup> Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, воронка продажів, потенційні клієнти, ліди, конверсія

## Вступ

Розвиток ринкових відносин та вдосконалення інформаційних технологій сприяють тому, що успішне функціонування підприємств будь-якої сфери діяльності сьогодні не можливо уявити без використання сучасних технологій маркетингу. Нові технології часто ефективно використовуються для покращення взаємодії між компанією та споживачами шляхом надання нових маркетингових інструментів для ефективного просування продукції, що виготовляється або послуг, що надаються.

Воронка продажів (sales funnel, purchase funnel, sales pipeline) – це ефективний інструмент маркетингової діяльності, який дає можливість зрозуміти, як представники цільової аудиторії тієї чи іншої організації приймають рішення зробити покупку товару або послуги. Це ряд узгоджених і раніше спланованих дій, які спрямовані на систематичне виявлення мотивів покупки, а також на контроль за поведінкою представників цільової аудиторії. Ці дії дають можливість, наприклад, підприємцю стимулювати інтерес до своїх продуктів/послуг, тим самим «підштовхуючи» споживачів до здійснення покупки.

Не зважаючи на те, що поняття «воронка продаж» з'явилося в сучасній науці та бізнесі відносно недавно, історія його виникнення почалася ще у XIX столітті. Вперше цей термін вжив відомий американський маркетинголог Елайас Сент-Ельмо Льюїс ще в кінці позаминулого століття в 1898 році. Він заклав в це поняття деяку послідовність дій, яку здійснює покупець, перш ніж купує товар. Загальновідома модель AIDA – (абrevіатура якої має такі значення: Attention – увага, Interest – зацікавленість, Desire – бажання, Action – дія) актуальна і досі і її успішно застосовують у маркетингу. Ця модель передбачає, що медіа привернуть увагу людини, потім спонукають зацікавленість, що призведе до бажання володіти, що в свою чергу стане стимулом до дії - придбати. Ця модель стала основою класичної воронки продажів в маркетингу ("знаю-хочу-плачу").

Воронка продажів від свого споживчого аналога відрізняється тільки тим, що вона являє собою шлях, який проходить кожен представник цільової аудиторії від знайомства з брендом та його товарами до повного укладання угоди, тобто покупки.

Пізніше у 1921 році даний підхід став називатися абrevіатурою "AIDA": реклама повинна привертати увагу (Attention), яке викличе інтерес покупця (Interest) і бажання мати продукт (Desire), що і призведе до цільового дії (Action), покупці [1].

З 1960-х рр. принцип AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) став зображуватися схематично у вигляді воронки, і виникли синоніми: воронка покупок, воронка клієнтів, маркетингова воронка або воронка продажів.

Пізніше з'явилися і нові версії, в які були включені поняття "задоволення" (Satisfaction, AIDAS) і "впевненість" (Confidence, AIDCAS). Однак найбільш поширеною залишається класична модель воронки продажів, що складається з чотирьох сегментів: холодний контакт (залучення уваги), інтерес, переконання і покупка [1], [2].

## Мета роботи

Метою роботи є дослідження принципів проектування воронки продажів для кращого розуміння цільової аудиторії та в повній мірі забезпечення потреб споживачів. Представлена схема розподілу споживачів по фазах процесу продажів.



### Виклад основного матеріалу дослідження

Щоб бізнес розвивався і був результативним, необхідно своєчасно знаходити слабкі місця і виявляти не доопрацювання в схемі продажів. Для того, щоб досягти мети, потрібно відчувати і розуміти цільову аудиторію, забезпечити їх потреби. Ведення воронки продажів – обов'язковий атрибут серйозного бізнесу. Системне ухвалення рішень на основі конкретних цифр завжди призводить до поліпшення продажів, зростання бізнесу.

Існує велика кількість літератури по побудові воронки продажів. Запропоновано експрес-підхід, який дозволяє швидко впровадити воронку продажів, відповідну до будь-якого бізнесу. Існує і маса схем, за якими можна вибудувати маркетингову воронку. Приведемо класичну модель. Це схема розподілу споживачів по фазах процесу продажів. Тобто, модель, яка ілюструє теоретичний шлях споживача від знайомства з продуктом до його покупки. Схематично, на рис. 1.1 зображено воронку продажів, як узагальнюючий процес залучення потенційних споживачів та кінцевий результат – здійснення купівлі.

Комплекс маркетингових заходів, передбачено планом маркетингу, спрямовано як на утримування існуючих клієнтів, так і на приваблювання нових.



Рисунок 1 - Класична схема воронки продажів

Зауважимо, що структура воронки продажів практично однакова для всіх, хоча можуть вноситися невеликі зміни в її модель з урахуванням особливостей бізнесу. Слід зазначити, що різні фахівці з продажу можуть першому етапу давати свої назви, але суть від цього не змінюється – шлях до придбання продукту завжди буде починатися зі знайомства майбутнього покупця з товаром або послугою.

**Перший етап** – це так званий «холодний» контакт. Це ті споживачі, з якими підприємець ніколи не вступав ні в який діалог. Для того щоб почати вибудовувати маркетингову воронку, треба чітко визначитися з тим, хто ж є цільовою аудиторією. Для цього необхідно уважно «пройтися» по запропонованому продукту / послугі та пропозицій конкурентів. В ході цих дій слід виявити, чи то є УТП (unique selling proposition - унікальна торгова пропозиція), чи то характеристики бренду або його продуктів, які відрізняють їх від конкурентів та роблять помітними на ринку. Ці характеристики мають бути цінними для цільової аудиторії. Наступним кроком в цьому ж етапі є правильне складання меседжу. Вся складність полягає в тому, що ви повинні скласти таке рекламне повідомлення, яке буде буквально западати в душу представникам вашої цільової аудиторії. І наступний крок – підбір відповідних каналів поширення меседжу (найбільш ефективними вважаються ті канали, які максимально точно охоплюють саме визначену цільову аудиторію). Це може бути контекстна реклама, контент-маркетинг, SMM, реклама на радіо та TV, публікація в ЗМІ та інше.

**Другий етап** – перші контакти з реальними покупцями. Це може бути дзвінок, замовлення, прихід в магазин і таке інше. Але, складність цього етапу полягає у забезпеченні “позитивною” інформацією про запропоновану продукцію. Для вирішення цієї проблеми необхідно сконцентрувати увагу, наприклад, на якості сайту, інтернет-магазину, повідомлень в соціальних мережах або іншого об’єкта, де розміщена детальна інформація про товар або послугу.

**Третій етап** – зустрічі та переговори. Саме тоді необхідно докласти максимум зусиль, щоб переконати покупця укласти вигідну угоду. Слід зауважити, що час на спілкування потрібно витрачати тільки з тією людиною, яка реально приймає рішення.

С цього етапу починається формування лідів (lead “лід” в перекладі з англ. – вести, приводити, скеровувати). Ліди – це сукупність заявок та звернень, які формують потенційні клієнти за допомогою роботи воронки продаж. При цьому заявки та звернення можуть бути у виді смс, електронних листів, онлайн повідомлень, дзвінків тощо. Практики інтернет-маркетингу виокремлюють три основні види лідів:

“холодні” – це потенційні клієнти, ймовірність купівлі товару у них дуже низька, проте робота з ними дає компанії можливість надати необхідну інформацію про себе;

“теплі” – клієнти, що не зовсім визначилися з вибором товару, проте мають інтерес до конкретної групи товарів;

“гарячі” – клієнти, які вже визначилися та мають бажання придбати товар, причиною відмови може бути лише не вірна робота менеджера з продажу або не достовірна інформація, яку представила компанія.

Відмітимо, що важливою складовою процесу формування лідів є оцінка конверсії (conversion) – співвідношення кількості проданого товару до кількості лідів. При оцінці конверсії можна не лише оцінити роботу менеджера з продажу, а також зробити висновок, щодо спрямування рекламних заходів для підвищенні кількості “гарячих” лідів. Зазвичай рівень конверсії розраховується у відсотках і його значення показує на скільки добре маркетингові зусилля із залучення клієнтів виконують головне завдання – забезпечення продажів товарів або послуг.

Сьогодні для підвищення конверсії продажу компанії вводять новий напрям діяльності Lead management. Лід-менеджмент – це термін, який використовується в теорії бізнесу для опису методів, систем і практик, що розробляються для залучення нових потенційних клієнтів, як правило за допомогою використання різних маркетингових технологій [3]. В залежності від розміру компанії це може бути, як окрема посада або функціональний обов’язок керівника відділу продажу, так і окремий відділ. Головною метою лід-менеджменту є збільшення кількості “гарячих” лідів та підвищення рентабельності продажу, а також формування бази нових лідів та робота з існуючими клієнта для здійснення повторної покупки.

Також до системи оцінки ефективності воронки продажів відносять вартість одного ліду. Такий показник прийнято позначати аббревіатурою CPL (Cost Per Lead) - означає вартість або ціну за один лід. При цьому враховуються всі ліди (наприклад, заявки на сайті, повідомлення від клієнта у чаті тощо), а не лише ті, що завершилися покупкою товару.

Відомо, що практика розвинутих країн, наприклад США, показує, що ліди розрізняють в залежності від типів:

“nets” – потенційні клієнти, яких було залучено за допомогою маркетингових інструментів (до яких належать: контекстна і таргетована реклама (Targeted advertising), вебінари, текстовий і відео контент у блогах, замовлення або заявки, які отримані шляхом SEO (Search Engine Optimization) - просувань);

“seeds” – клієнти, які дізналися про товар або компанію від своїх знайомих;

“spears” – потенційні клієнти, яких було залучено за допомогою роботи менеджерів з продажу.

Кожний тип лідів потребує окремого підходу для підвищення конверсії та має свої переваги та проблеми для менеджерів.

**Четвертий етап** – покупка товару. Саме завдяки цьому показнику можна обчислити конверсію, тобто відсоткове співвідношення відвідувачів, наприклад, сайту з тими, хто здійснив цільову дію: оформив заявку, зробив замовлення, підписався на розсилку, залишив контакти для зворотного зв'язку та ін. Цей етап передбачає здійснення угоди з потенційним клієнтом, тому задачею менеджера з продажу є “підштовхнути” клієнта здійснити замовлення послуги або придбати товар. При цьому, важливим є так званий розмір чеку, тобто сума замовлення повинна повністю покривати витрати на реалізацію воронки продаж.

Відстежуючи тенденції на кожному з етапів маркетингової воронки, можна з легкістю виявляти тренди, планувати продажі, а також працювати над підвищенням прибутковості свого бізнесу.

Зауважимо, що є більш детальна структура воронки продажів, яка полягає в 9 етапах:

1. Awareness (обізнаність). 2. interest (інтерес). 3. Consideration (розгляд). 4. Intent (намір). 5. Evaluation (оцінка). 6. Preference (перевага). 7. Purchase (купівля). 8. Loyalty (лояльність). 9. Advocacy (пропаганда).

Ця структура набагато ширша. Вона не завершується продажем товару. У цьому ланцюзі покупець після завершення угоди налаштований не тільки продовжувати співпрацю, а й активно рекламувати вже придбаний товар.

Не важливо, воронку зі скількох етапів ми виберемо, головне сама суть. Будь-який потенційний клієнт може перетворитися на покупця, орієнтованого на цей товар. У цьому допомагає метод пуш-повідомлень, який швидко переводить будь-яких відвідувачів інтернет-сторінки на підписників.

Можливі різні варіанти схематичного зображення воронки продажів залежно від реалій конкретного бізнесу. Більш «робочі» та конкретні воронки можуть створювати загальну аналітичну інфографіку підприємства. Воронка може містити різну кількість сегментів із значенням конверсії у відсотках: кожний сегмент відповідає певному етапу діяльності на підприємстві / укладання домовленостей / шлях клієнта від потенційного до лояльного. Один із методів практичного застосування воронки продаж в бізнесі – визначення еталонної воронки з запланованими (бажаними) показниками конверсії для кожного етапу і порівняння з ними воронки, які вибудовуються на фактичних даних, отриманих в результаті реалізації проектів та заходів, роботи менеджерів, цільових сегментів за певний проміжок часу. Воронка може бути побудована для оцінки діяльності по різних напрямкам діяльності підприємства або за географічною ознакою: обладнання та послуги, регіон та місто, торгові підприємства та виробники тощо. При цьому порівнюючи окремі воронки з еталонною воронкою підприємства, працівники матимуть змогу отримувати інформацію про виконання задач і «вузькі місця» на певному етапі реалізації плану маркетингу. [3]

Менеджери з маркетингу можуть використовувати автоворонку продажів, адаптовану до їх бізнесу і відповідним торговим процесам, щоб виміряти успіх їх зусиль. Найпростіша структура автоматичної воронки продажів включає в себе: веб сайт; сервіс автоматичних потових розсилок; налаштовані рекламні сервіси, наприклад, Google Ads; сервіси прийому онлайн-платежів; сервіс автоматичного надання платного контенту, якщо, наприклад, ваш товар – навчальне відео, налагоджену систему аналітики. [4]

Авто-воронка продажів являє собою закінчену систему. Вона починається з організації привабливих веб-сторінок, і включає в себе маркетинг по електронній пошті, мультимедійний контент, форми замовлень, планування дзвінків і аналітичну оцінку результатів. Більшість бізнесів, що працюють із кінцевими споживачами, орієнтовані на швидкий продаж. Клієнт побачив рекламу товару, оцінив кілька пропозицій від різних магазинів, зробив замовлення, забрав поштою. Виняток – дорогі покупки (наприклад, нерухомість). В цьому випадку покупець поїде на перегляд, вивчить кілька об'єктів, порадиться з близькими, дізнається про вартість іпотеки тощо.

## **Висновки**

Отже, проведене дослідження надає можливість встановити, що використання такого інструменту маркетингу, як воронка продажів набуває все більшої популярності у вітчизняних

підприємців. Перш за все, це зумовлено їх бажанням та/або необхідністю пошуку нових каналів збуту товарів чи послуг. Також, воронка продаж надає можливість побудувати прогнозні значення обсягів реалізації та розробити рекомендації, щодо планування у сфері бізнесу з метою отримання прибутку та забезпечення умов ефективного його функціонування та розвитку.

Маркетинговий аналіз воронки продажів проводиться з метою максимально ефективного використання ресурсів фірми, а також для оптимальної структуризації існуючих процесів маркетингу і продажів. Також даний аналіз дає можливість визначити, де саме в ланцюжку продажів втрачено можливості конверсії, і як їх можна усунути. Коефіцієнт конверсії воронки продажів використовується для оцінювання успішності бізнесу і визначення завдань відділу маркетингу.

Впровадження ефективного інструменту маркетингу, як воронка продажів, популярну маркетингову модель, в діяльність малих підприємств забезпечує їм конкурентні переваги, надає можливість більш оперативно задовольняти потреби споживачів, формувати пропозицію потрібного продукту в потрібному місці, в потрібний час, в потрібній кількості, що забезпечує бізнесу прибуткове функціонування та виживання в ринкових умовах. Цей маркетинговий інструмент активно застосовується для планування і аналізу рівня ефективності бізнесу. При правильному вибудовуванні воронки продажів і фахового аналізу ефективності взаємодії з клієнтами, прибуток фірми зростає багаторазово.

Модель показала однакову ефективність як для торгівлі офлайн, так і при взаємодії зі споживачами в онлайн режимі. В останньому випадку частіше застосовують «автоматичні» воронки продаж, які зменшують втрати потенційних клієнтів на кожному етапі взаємодії із нею. Основна її відмінність від звичайної – це відсутність продавця, роль якого виконує текстове, графічне або аудіо вміст веб-сторінок або поштових розсилок. Причина, по якій воронки продажів набули популярності, полягає в тому, що вони можуть працювати як на автопілоті. Воронка автоматичних продажів – це потужний інструмент для залучення потенційних клієнтів в бізнес і перетворення їх в постійних клієнтів. Правильно налаштована автоматична воронка може збільшити конверсію в десять разів. Авто-воронка має визначену структуру, деякі елементи якої більш складні, ніж інші, і включають не тільки створення і розміщення контенту, але і ретаргетінг і ретельно продуманий маркетинг по електронній пошті. Основна настройка автоматичної воронки виконується тільки один раз, але її можна налаштувати в залежності від результатів. Попапи (Pop-up), push та імітація живих повідомлень в онлайн-чаті допомагають утримати відвідувачів на сайті. Авторозсилки через email, Viber та чат-боти в месенджерах підтримують їхню зацікавленість. Завдяки цим інструментам користувачі плавно проходять етапами воронки за мінімальної участі людей.

### Список літератури

1. Краузе О. Воронка продажів – аналітичний інструмент маркетингу [Електронний ресурс] / Ольга Краузе, Ірина Піняк // Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2. С. 586-593. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21koiaim.pdf> (дата звернення: 10.09.2023)
2. Липчук В. В., Яцків І. Г., Гошко Б. В. Маркетинговий аналіз: навчальний посібник К.: Академвидав, 2008. 216с. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/37491-prodaj-yakobkt-marketingovogo-analzu.html>
3. Прокопенко О.В. Інфраструктура товарного ринку: навчальний посібник / О.В. Прокопенко, В.Ю. Школа, О.О. Дегтяренко. К.: Центр учбової літератури, 2007. 296 с.
4. Соломянюк Н. М. Модель планування «воронки продаж» на підприємстві / Н. М. Соломянюк // Економіка. Фінанси. Право. 2014. № 12. С. 10-13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2014\\_12\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2014_12_5).
5. Стаття Що таке воронка продажів? 10 кроків до побудови воронки. URL: <https://www.ukraine.com.ua/uk/blog/marketing/chto-takoe-voronka-prodazh-10-shagov-k-postroeniyu-voronki.htm>

# МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ТА ЕКОЛОГІЧНОСТІ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ЕЛЕКТРОБУСАМИ

Володимир ПОРФІРЕНКО<sup>1</sup>, канд.екон.наук., доц., Євгенія ГОНЧАРОВА<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** автоперевезення, електробуси, екологічність, зростання обсягу перевезень, тренд на застосування електромобілів, шкідливі викиди

## **Вступ**

Вплив автотранспорту для людини, є дуже суттєвим. Кількість автомобілів збільшується і збільшуються викиди шкідливих речовин. Різниця у використанні звичайних та електричних авто, та можливість їх використання замість автобусів ДВЗ (Двигун внутрішнього згорання).

## **Мета роботи**

Дослідити користь електробусів для навколишнього середовища та життя людей, динаміку розвитку, експлуатацію електромобілів в світі та Україні.

## **Виклад основного матеріалу дослідження**

Сучасне суспільство характеризується інтенсивними комунікаційними процесами. Без обміну речовиною і енергією немислиме існування економіки.

Однією з переваг екологічного транспорту є те, що він зменшує забруднення, яке має великий вплив на навколишнє середовище, а також допомагає міському транспорту. Пам'ятайте, що забруднюючі гази ставлять під загрозу здоров'я кожного необхідно шукати рішення для запобігання поширенню респіраторних захворювань.

Зміна клімату, парниковий ефект, погане управління відходами та багато іншого роблять світ все більш забрудненим. Один з останніх засобів правового захисту зосереджено на використанні зеленого транспорту для пом'якшення збитків.

Однією з багатьох причин використовувати цей вид транспорту є покращення якості повітря, яким ми дихаємо. Інша причина полягає в тому, що ці транспортні засоби та обладнання не вимагають багато енергії для роботи.

Інформаційні технології багато в чому визначають науково-технічний потенціал суспільства, формують новий життєвий стиль. Проте всі процеси руху в часі і просторі речовини, енергії і інформації є вторинними по відношенню до процесу переміщення людей. Переміщення людей в просторі є життєво необхідною біологічною функцією організму і здійснюється завдяки наявності у людини опорно-рухового апарату. Суспільне середовище зумовлює необхідність переміщення людей в просторі як функцію їх соціальної поведінки, стимулює прогресивне розширення доступних територій і швидкості пересування. Вже на ранніх етапах розвитку людини суспільні відносини вимагали об'єднання людей в часі і просторі для ефективного здійснення процесів виробництва, споживання матеріальних і культурних цінностей, заняттям науковою, суспільно-політичною, військовою, учбовою і іншими видами діяльності. Так виникли населені пункти. З часом територіальне розширення населених пунктів вступило в суперечність з необхідністю швидкого переміщення людей від місця мешкання до місця тимчасового перебування. Вирішення цього протиріччя забезпечив міський пасажирський транспорт. Автомобільний транспорт як один з видів наземного транспорту набув найбільшого поширення і займає провідне положення в перевезеннях пасажирів. У містах також широко використовується міський електричний транспорт [1].

Україна має давню історію застосування пасажирського транспорту, актуальність котрого в період війни значно зросла. Так, в Україні за перший рік повномасштабної війни майже вдвічі скоротився обсяг вантажних перевезень залізничним, автомобільним, водним, авіаційним, трубопровідним транспортом. Кількість перевезених пасажирів – автомобільним, авіаційним, залізничним та міським електротранспортом (трамваї, метро, тролейбуси) – впала

майже на 40%. Докладніше це представлено на рис. 1.

Почався минулий рік зі зростання обсягу вантажних та пасажирських перевезень на 8,4% та 11,9% відповідно.

У лютому обсяг перевезень вантажів скоротився лише на 2,4% порівняно з 2021 роком, а у березні зменшився вже більш ніж удвічі – на 56,7%.

У квітні обсяг вантажних перевезень впав на 60,1%, у травні – на 58,9%, у червні – на 58,5%, у липні – на 57,2%, у серпні – на 58,4%, у вересні – на 56,6%, у жовтні – на 52,4%, у листопаді – на 56,7%, у грудні – на 55,1%.



Рисунок 1 - Перевезення вантажів та пасажирів у 2022 році [2]

Кількість перевезених пасажирів почала зменшуватися вже з лютого: того місяця було перевезено 151,5 млн осіб, що на 27,8% менше, ніж 2021-го.

Найсильніше падіння обсягу пасажирських перевезень було у березні: перевезли лише 63,6 млн осіб – мінус 72% порівняно з роком раніше.

У квітні скорочення обсягу пасажирських перевезень становило 57%, у травні – 54,5%, у червні – 45,7%, у липні – 42,8%, у серпні – 38,2%, у вересні – 36,5%, у жовтні – 33,5%, у листопаді – 37,3%, у грудні – 37,2% [2].

Між тим в світі поширюється розвиток електротранспорту, в першу чергу пасажирського. Світова практика розвитку електробусів має наступні тенденції:

Тренд на електромобілі поступово поширюється з особистих авто на громадський транспорт. Все частіше в світі місцеві і державні органи влади замислюються над тим, щоб задіяти на коротких міських маршрутах автобуси не з двигуном внутрішнього згорання (ДВЗ), а більш економічні і екологічні в експлуатації електробуси.

Безумовним лідером по виробництву і використанню цього виду транспорту є Китай. На території країни знаходяться 95% світових запасів літію, використовуваного в якості основного компонента батарей для електрокарів і електробусів.

Як відомо, китайська компанія BYD входить в трійку світових виробників електробусів: пасажирські машини під цією маркою працюють у багатьох країнах світу, від США і Колумбії до Данії і Нідерландів. Тепер до них приєдналася і Шотландія. На маршрути Глазго нещодавно вийшли два новітніх електробуса BYD моделі Enviro 200EV

На вулицях українських міст – електробус – практично “рідкісний звір”, і найчастіше – це тестові екземпляри. Першим містом, в якому він почав курсувати на маршрутах, став Львів.

Єдиний електробус львівського виробництва “Електрон” E191 в 2015 році місто придбало майже за 10 млн грн. Зараз він працює на тролейбусному маршруті №9. Найдальше відстань, яке електробус зміг подолати без підзарядки – маршрут Львів – Кам’янець-Подільський протяжністю близько 320 км. У режимі міського руху з повним завантаженням машина може подолати на одному заряді до 225 км.

Другим містом, яке отримало маршрутний електробус, в грудні 2018 року став Київ. Тут

на маршруті №599 курсує китайський Skywell, який взяло в оренду столичне транспортне підприємство. 8,5-метровий автобус здатний подолати без підзарядки до 300 км, зарядка проводиться вночі. Автобуси цього ж виробника протягом останнього року тестували в Вінниці, Житомирі, Полтаві. Станом на 2023 рік електробуси не набули в Україні значного поширення [3].

Електробуси дозволяють значно зменшити шкідливі викиди від неелектричного транспорту із ДВЗ.

Автомобільний транспорт у процесі своєї діяльності що миті викидає в атмосферу оксид вуглецю (CO), діоксид вуглецю (CO<sub>2</sub>), оксиди азоту (NO<sub>x</sub>), двоокис сірки (SO<sub>2</sub>), озон, бензол, а також дрібнодисперсійні тверді частинки. Транспорт, що включає крім автомобільного, авіаційного, залізничний та водний, є одним з найбільших постачальників викидів діоксиду вуглецю (CO<sub>2</sub>) в атмосферу.

Аналіз впливу продуктів роботи транспорту на навколишнє середовище показав, що хімічне та шумове забруднення має величезний негативний вплив на здоров'я людини і клімат. Викиди оксиду вуглецю, діоксиду вуглецю, оксидів азоту, двоокису сірки, озону, бензолу, а також дрібнодисперсійних твердих часток в повітря призводять до збоїв в роботі дихальної, серцево-судинної та нервової систем людини. Шум, вироблений транспортом, провокує виникнення проблем із нервовою системою і веде до погіршення роботи серця.

Все це говорить про необхідність вжиття заходів щодо поліпшення екологічної ситуації в містах, зокрема через застосування політики сталого розвитку транспортних систем на базі електробусів [4].

Не менш важливим, з точки зору зменшення викидів забруднюючих речовин в атмосферу є впровадження наступних заходів:

- ▪ використання на автотранспорті спеціальних моторних мастил, присадок до них та палива,
- ▪ модифікаторів кінематичних вузлів автомобілів, впровадження каталітичних перетворювачів палива та ін., що приведе до зменшення витрат пального, зменшення викидів забруднюючих речовин та збільшення моторесурсів двигунів;
- ▪ жорсткий контроль за якістю пального, що постачається і реалізується автозаправними станціями, його відповідності державним стандартам;
- ▪ проводити постійний контроль за технічним станом автомобілів;
- ▪ вдосконалити конструкції паливної системи двигуна;
- ▪ використовувати більш якісні паливно-мастильні речовини, що мають меншу концентрацію домішок [5].

### **Висновки**

Таким чином, можна сказати про те, що автомобілі чинять негативний вплив на навколишнє середовище. Електронний транспорт, є набагато корисніший для навколишнього середовища та не приносить такої шкоди як дизельні автомобілі.

### **Список літератури**

1. Мікуліна М.О. Поливаний А.Д. Роль пасажирських перевезень URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/9558/1/Теза%205.pdf>
2. «Слово і діло» Як повномасштабна війна вплинула на обсяги перевезень в Україні URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/03/31/infografika/ekonomika/yak-povnomasshtabna-vijna-vplynula-obsyahu-perevezen-ukrayini>
3. За матеріалами: “[cfts.org.ua](http://cfts.org.ua)” Міські електробуси. Китайська компанія BYD URL: <https://avtokasta.com/electric-car/miski-elektrobussy-vid-kytajskej-kompaniia-byd-teper-i-v-hlazhohy-vypravdaie-sebe-novyj-vyd-transportu/>
4. Олександр Ч. ,Транспорт та викиди шкідливих речовин URL: [https://ucn.org.ua/wp-content/uploads/2017/02/transport-ukr4\\_small.pdf](https://ucn.org.ua/wp-content/uploads/2017/02/transport-ukr4_small.pdf)
5. Шипова О.Ю., Шовкопляс І.А. Засоби зменшення викидів відпрацьованих газів URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/165.pdf>

# МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ НОВИХ АВТОМОБІЛІВ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Володимир ПОРФІРЕНКО<sup>1</sup>, канд.екон.наук., доц., Данило ЖИЛІН<sup>1</sup>, студент

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** маркетингові дослідження, електричні авто, ринок нових автомобілів, електроавтомобілі, водневі автомобілі, продажі

## Вступ

Ринок продажу автомобілів має велике значення для людей, так як ми взаємодіємо з транспортом кожного дня. І велика кількість людей має бажання придбати свій власний автомобіль. Тому дослідження асортименту і масштабів продажів нових автомобілів в Україні з початку війни є актуальним, як і аналіз діючого наразі в Україні ринку електроавтомобілів.

## Мета роботи

Дослідити ринок нових авто в Україні під час війни.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Сучасна економіка та її складові є дуже важливими в зв'язку з війною в Україні, тому значущість в Україні є великою. Україна має розвинений авторинок.

Продажі авто в Україні зросли на 50% у першому півріччі 2023-го. Ринок впритул наблизився до довоєнних показників. Динаміка продажів автомобілів в Україні має наступну статистику. У січні–червні 2023-го українці придбали 29 314 нових легкових авто на майже \$1 млрд (зростання на 85%). Кількість проданих авто на майже на 58% більша, ніж у першій половині 2022 року, про що свідчать дані агентства AUTO-Consulting[1]. Ринок вживаних авто за цей період зростав майже такими ж темпами, до кінця року продажі можуть зрости в Україні до 70 000 нових авто проти 40 000 торік, - прогнозує директор AUTO-Consulting Олег Омельницький. «Враховуючи бойові дії у п'яти областях, це буде просто фантастичний результат», – каже він. Продажі нових авто в першій половині 2023-го проти 2022-го суттєво збільшилися. У рекордному 2021-му в Україні було продано майже 104 000 нових авто. Результат 2023-го може перевершити показники 2015–2016 років, коли продажі склали 46 500 та 64 500 нових авто. «Зараз ринок йде по кращому тренду, ніж у 2015–2016 роках», – каже Омельницький.

Схожі темпи зростання демонструє ринок комерційних авто. В цьому сегменті є зростання на 52% у порівнянні з першим півріччям 2022-го.

Показовими будуть результати другого півріччя, коли продажі традиційно зростають. «Стане зрозуміло, чи 6000 авто на місяць – це наш пік, чи ринок продовжить зростання й у 2023-му».[1]

Попит відновлюється: продажі нових легкових авто в першій половині 2023-го проти 2022-го представленні на рис.1 [2].

Середня ціна нових авто в Україні у першій половині 2023-го – біля €33 000. У травні та червні AUTO-Consulting зафіксував зниження до €32 000. «Ринок стабілізується після суттєвих коливань торік, оператори налагодили логістику. – суттєвих коливань до кінця року не очікується». В перші місяці російського вторгнення вартість доставки однієї автівки в Україну зросла майже в 10 разів, до \$2000. Зараз вартість доставки до \$500 за машину [1].

Причини росту продажів авто є комплексними та різноманітними.

Зростання автомобільного ринку – індикатор позитивних довгострокових очікувань. «Це ж предмет і дорогий, і тривалого вжитку».[2]

У першому кварталі 2023-го ВВП України знизився на 10,5% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року, за даними Мінекономіки. За підсумками 2023-го Міжнародний



валютний фонд (МВФ) прогнозує зростання української економіки на 1%, Національний банк України – на 2%.

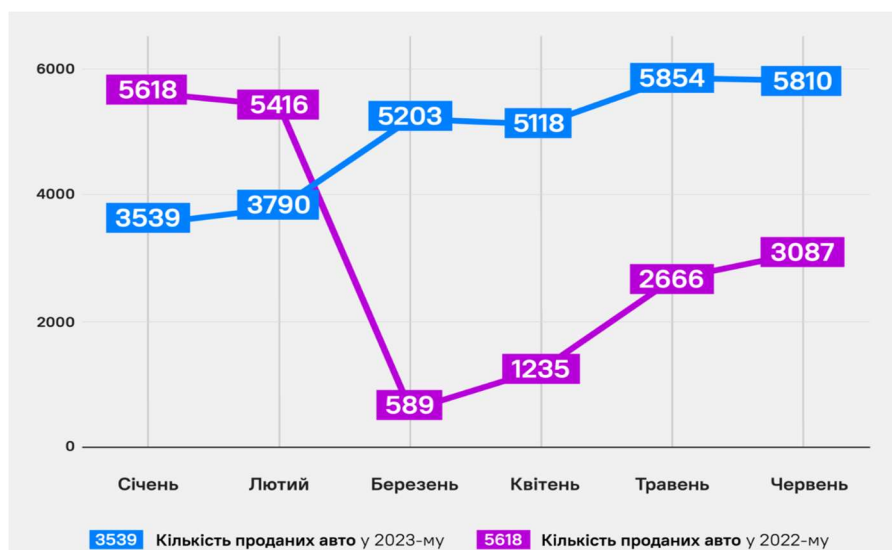


Рисунок 1 - Продаж нових авто у 2022-2023 роках

На відміну від попередніх років, у 2023-му основні драйвери росту автомобільного ринку – державні органи, силові структури та бізнес, а не населення. Бізнес потребує вантажівок та транспорту для розбудови логістики через західний кордон. Державні, комунальні служби, а також силові структури купують транспорт на заміну знищеному в ході бойових дій. У першому півріччі продажі авто комерційним клієнтам становили 40% від загальних продажів, тоді як у 2021-му цей показник був близько 29%.

Ще одна особливість першого півріччя 2023-го – велика частка проданих авто преміум-класу, яка сягнула 20%, хоча торік була на рівні 14–15%. «Під час війни люди не відкладають купівлю дорогих речей на потім» [3].

Перша десятка найпопулярніших проданих авто в Україні, за результатами півріччя 2023 та 2022 років становить [3]:

1. Toyota-4601(2023) та 2438(2022);
2. Renault-2833(2023) та 2478(2022);
3. Volkswagen-3028(2023) та 1304(2022);
4. Skoda-2020(2023) та 1132(2022);
5. BMW-2046(2023) та 629(2022);
6. Hyundai-1642(2023) та 1071(2022);
7. Mazda-1098(2023) та 417(2022);
8. Honda-1268(2023) та 200(2022);
9. Mercedes-benz-1409(2023) та 664(2022);
10. Lexus-911(2023) та 230(2022);

Ринок електричних та водородних авто наразі не зовсім розвинений в Україні. Але ця ситуація не стоїть на місці й українці все більше починають надавати перевагу електричним авто. Відносно березневого результату 2023 року, кількість вперше зареєстрованих в Україні електромобілів у квітні збільшилась майже на 12%. Як повідомляє "Укравтопром", загальне зростання в електричному сегменті авторинку відбулося завдяки імпортованому секонд-хенду (+21% до березня 2022 року). При цьому попит на нові електромобілі зменшився на 14%.

Загалом, впродовж лютого місяця 2023 року український автопарк поповнили 2 тис. 128 автотранспортних засобів на акумуляторних джерелах живлення (BEV). Зазначається, що з них 453 нових автівок та 1 тис. 675 вживаних

ТОП-5 нових електромобілів на ринку у квітні 2023р становили:

- Volkswagen ID.4 – 129 од.;
- Dongfeng Honda M-NV – 53 од.;
- Volkswagen ID.6 – 36 од.;
- MG4 EV – 26 од.;
- Honda e – 23 од.

ТОП-5 квітня 2023 року вперше зареєстрованих в Україні вживаних електромобілів були наступними:

- Nissan Leaf - 366 од.;
- Tesla Model 3 - 156 од.;
- Volkswagen e-Golf - 145 од.;
- Renault Zoe – 113 од.;
- Volkswagen ID.4 – 111 од.

"Усього з початку року свою першу реєстрацію в Україні пройшли 7 тис. од. автотранспорту на акумуляторних джерелах живлення, з них: 24% нові та 76% б/в", - додали в асоціації [4].

Українці в лютому 2023 року придбали 413 нових авто на акумуляторних джерелах живлення. Щодо показника лютого 2022 року, ринок нових електромобілів збільшився втричі, а порівняно з результатом січня цього року - додав 40%.

Водневі авто за деякими показниками кращі за електромобілі, але для них поки замало заправок. А в Україні наразі всього два автомобілі з водневими двигунами [5]. Водень як паливо спочатку використовувався лише для руху космічних ракет. Сьогодні цей тип технології інтенсивно вдосконалюється – його можна використовувати в автобусах, автомобілях, мотоциклах та кораблях. Але автомобільні концерни поки не поспішають переходити на масовий випуск електромобілів із водневими паливними елементами (fuel cell electric vehicles, FCEV). Тому є чимало причин – ціни, нерозвинена інфраструктура, небезпека виробництва палива для довкілля. Водневі авто вже є в серії. Водневі автівки вже існують, але більшість моделей є тільки у вигляді концепту, і лише деякі випускаються серійно. FCEV – це електромобіль на паливних елементах. У такому автомобілі використовується паливний елемент замість батареї або у поєднанні з батареєю або суперконденсатором для живлення бортового електродвигуна. За принципом зворотного електролізу виробляються вода й енергія, які можуть накопичуватися і використовуватися для руху коліс автомобіля. Авто на водні розробляють Honda, Toyota, Mercedes-Benz та Hyundai – у цих компаній вже є готові транспортні засоби. Інші показують поки що лише концепти. Серед них — BMW, яка колись досить активно працювала над водневими автомобілями – наприклад, створили седан BMW 7-серії. Причому найдивовижнішим було те, що у нього під капотом розташовувався двигун V12: це був традиційний двигун внутрішнього згоряння, який замість палива спалював водень. Однак далі компанія BMW рушила у бік електрокарів, а коли повернулася до теми водневих автомобілів, то зробила це у партнерстві з Toyota: фактично компанії обмінялися технологіями, нижче розповім детальніше. І нові водневі автомобілі BMW були збудовані вже за класичною схемою – з використанням водневих паливних елементів (fuel cell), які виробляють електроенергію для електродвигуна. У результаті на прикладі нового кросовера BMW iX5 Hydrogen ми можемо вивчити таку собі «класичну» конструкцію водневого автомобіля. Центральною ланкою цієї конструкції є паливні елементи, де відбувається хімічна реакція з'єднання водню (з баків в автомобілі) та кисню (з навколишнього повітря). Продуктом реакції виступає вода та електроенергія – остання відправляється до електромотора, що обертає колеса. Ось тільки на шляху електроенергії також є невеликий акумулятор, який необхідний для живлення електромотора при різких прискореннях: такий собі «бустер». У результаті подібна схема дозволяє робити елементи менше потужності ніж може бути підсумкова пікова потужність електромотора (у випадку BMW iX5 Hydrogen це 275 кВт або 374 к.с.) – все одно остання потрібна лише короткочасно і з цим допоможе проміжний акумулятор. І Lexus також знаходиться на цій стадії розвитку свого водневого концепту. У

серію запущені поки що лише Toyota Mirai, Hyundai Nexa і Honda Clarity. Їх можна придбати у США та Європі.

Існують переваги та недоліки водневих машин. Автомобілі, які працюють на водневому паливі, не викидають у повітря вуглекислий газ, а отже, не шкодять навколишньому середовищу і не сприяють глобальному потеплінню. Окрім того, у таких авто двигун працює безшумно, заправка швидша, ніж в електромобілів, а запас ходу становить до 500-600 км, що також більше, ніж в електричних авто. Недоліком можна вважати складність організації заправки авто.

На початку вересня 2021 року Українська воднева рада сертифікувала перший у країні водневий автомобіль, наразі в Україні вже дві такі машини (але власники машин поки заправляють їх в Польщі). В асоціації очікували, що перша воднева заправка мала з'явитися в Україні в 2022 році. Але поки так й не з'явилась.

Наприкінці травня 2021 року в Брюсселі, віцепрезидент Єврокомісії Франс Тіммерманс презентував план розвитку водневої галузі до 2030 року під назвою – Green Hydrogen Investment and Support Report. Відповідно до Green Hydrogen Initiative 2x40 gigawatt для України мало бути виділено створення 10 ГВт нових потужностей з виробництва "зеленого" водню. Планувалось додаткових 11 ГВт вітростанцій та 11 ГВт сонячних станцій, з фактором завантаження не менше 4000 годин на рік. Вони б дозволили жити електролізери потужністю 10 ГВт. Сумарно це близько 20 млрд євро інвестицій в економіку України. Перші кроки для розвитку системи транспортування та зберігання водню в Україні вже робляться. Компанії Нафтогаз і Укртрансгаз своєю чергою вже приєдналися до ініціативи H2EU+Store. Вона передбачає виробництво зеленого водню з відновлювальної енергетики на заході України з можливістю його зберігання в українських газосховищах. У майбутньому планується експорт цього палива газопроводами до ЄС, закачування його до підземних сховищ Австрії та реалізація споживачам Центральної Європи. В червні 2022 року Нафтогаз України уклав угоду з канадським енергетичним розробником Symbio Infrastructure (Symbio) на закупівлю скрапленого природного газу (LNG) та зеленого рідкого водню (LH2) з Квебеку, Канада. З огляду на час на отримання дозволів від регулювальних органів, початок роботи проєктів Symbio заплановано на 2027 рік. Але на всі ці плани вплинула війна. Є обговорення і меморандуми, та поки цей напрям рухається дуже повільно.

### **Висновки**

Дослідження показало, що Авторинок в Україні є динамічним і стрімко розвивається, незважаючи на військовий стан в державі. Аналіз цього ринку дозволяє дослідити тенденції та перспективи його подальшого розвитку. Окремим сегментом стрімкого розвитку авторинку виступає ринок електричних та водневих авто.

### **Список літератури**

1. Орел І.С. «Продажі авто в Україні поповзли вгору – українці за пів року купили нових машин на \$1 млрд». Що штовхає ринок? URL: <https://forbes.ua/money/tse-bude-fantastichniy-rezultat-prodazhi-avto-v-ukraini-popovzli-vgoru-ukraintsi-za-pivroku-kupili-novikh-mashin-na-1-mlrd-shcho-shtovkhae-rinok-11072023-14729>
2. Стаття «Як змінився попит на нові авто під час війни. Нові тренди». URL: <https://autoconsulting.ua/article.php?sid=51926>
3. Стаття «Перша десятка авто брендів». URL: <https://auto.ria.com/uk/news/topnews/257005/top-20-brendiv-2022-roku-v-ukraini-khto-prodav-bilshe-novikh-avto.html>
4. Стаття «Ситуація на ринку електричних автомобілів». URL: <https://www.unian.ua/economics/transport>
5. Боришкевич В.О. «Водневі авто – транспорт майбутнього, але поки їх мало. В чому їх недоліки та що в Україні. URL: <https://tech.liga.net/ua/technology/article/vodorodne-avto-transport-buduschego-no-poka-ih-malo-v-chem-ih-nedostatki-i-chto-v-ukraine>

## МАРКЕТИНГ ЯК СКЛАДОВА УСПІШНОГО ВИРОБНИЦТВА

Володимир ПОРФІРЕНКО<sup>1</sup>, канд.екон.наук., доц., Анастасія КОЗАЧЕНКО<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** маркетинг послуг, види маркетингу, конкурентоспроможність, маркетингове середовище, електрокар

### Вступ

Термін "маркетинг" з'явився в економічній американській літературі ще наприкінці XIX - початку XX століть і означав "ринкова діяльність"; в сучасній економічній літературі наведено понад 300 різних його тлумачень, які можна об'єднати у дві основні групи: класичні і сучасні.

У класичному розумінні маркетинг визначається як підприємницька діяльність, що управляє рухом товарів і послуг від виробника до споживача.

У сучасному розумінні маркетинг - це передбачення попиту на товари і послуги, управління цим попитом і його повне задоволення.

Один із засновників сучасної теорії маркетингу Філіп Котлер дає таке визначення:

Маркетинг - вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб шляхом обміну.

У світовій практиці маркетинг з'явився не відразу. Він є результатом багаторічної еволюції поглядів менеджерів на цілі, завдання і методи розвитку промисловості і торгівлі. Великий вплив на формування маркетингу вчинив науково-технічний прогрес суспільства, який забезпечив велику різноманітність товарів, високі темпи їх оновлення, ефективне управління виробництвом і маркетингом.

Маркетинг – це наукова дисципліна, яка включає найрізноманітніші елементи, рекламу, цінову політику, вивчення психології споживачів. Вважати його суто рекламою – неправильно, це більш складна наука, яка передбачає цілий ряд дій фахівців, що починаються задовго до появи товарів або послуг, і не закінчуються навіть після продажу продукції споживачеві.

Сутність полягає у вивченні ринку для якісного просування продукту, управління взаємовідносинами з покупцями, щоб в результаті принести прибуток для компанії.

Маркетинг є надзвичайно актуальним, важливим та безальтернативним для розвитку економіки, особливо сьогодні, за стрімкої євроінтеграції та входження у глобальні ринки. Без сильного маркетингу вітчизняний бізнес не зможе ефективно реагувати на сучасні виклики зростаючої конкуренції.

### Мета роботи

Визначити, які складові в маркетингу є основними чинниками успішного виробництва.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Маркетинг є надзвичайно актуальним, важливим та безальтернативним для розвитку економіки, особливо сьогодні, за стрімкої євроінтеграції та входження у глобальні ринки. Без сильного маркетингу вітчизняний бізнес не зможе ефективно реагувати на сучасні виклики зростаючої конкуренції.

Маркетинг як вид діяльності спрямований на задоволення потреб споживачів, передбачає виконання семи основних функцій: маркетингові дослідження, розробка стратегії маркетингу, товарна, цінова, комунікаційна політики, політика розподілу і контроль маркетингової діяльності.[1]

Відповідно до характеру попиту на товар виділяють декілька видів маркетингу:

- конверсійний;
- стимулюючий;
- розвиваючий;
- ремаркетинг;

- синхромаркетинг;
- підтримуючий;
- маркетинг;
- протидіючий.

Кожен з видів маркетингу передбачає конкретну програму, спрямовану на досягнення певної маркетингової цілі:

1. Конверсійний маркетинг пов'язаний з наявністю негативного попиту на товари та послуги, тобто такої ситуації, коли на значній частині потенційного ринку вони не знаходять свого покупця;

2. Стимулюючий маркетинг пов'язаний з відсутністю попиту, тобто це стан, за якого ринок не виявляє інтересу до конкретного товару;

3. Розвиваючий маркетинг пов'язаний з попитом, який формується. Основною метою розвиваючого маркетингу є перетворення потенційного попиту на реальний. Йдеться про створення нових товарів на якісно новому рівні та товарів у нових сферах споживання;

4. Ремаркетинг пов'язаний із ситуацією зниження попиту, що може трапитися з будь-яким товаром і в будь-який період;

5. Синхромаркетинг пов'язаний з хитким попитом. Це такий стан, за якого структура попиту характеризується сезонними чи іншими коливаннями, що не збігаються в часі зі структурою пропозиції товарів;

6. Підтримуючий маркетинг пов'язаний з найідеальнішою ситуацією, наявністю задоволеного попиту;

7. Демаркетинг застосовують у ситуації, коли попит на товар значно перевищує пропозицію. У такій ситуації завдання маркетингу полягає у зменшенні надмірного попиту шляхом підвищення цін або вживання заходів із перенесення попиту з одного товару на інший;

8. Протидіючий маркетинг пов'язаний зі шкідливістю товару з погляду добробуту, життя споживача, суспільства [2].

Види маркетингу залежно від їх певних ознак представлені на рис. 1.

Маркетингове середовище промислового підприємства припускає вплив сукупних чинностей, що діють усередині підприємства й за його межами. Більшість зовнішніх факторів не підлягає контролю. Разом з тим їх необхідно враховувати при розробці маркетингової діяльності підприємства.

Маркетинг послуг відрізняється від маркетингу в промисловості й торгівлі, що дозволяє розглядати сферу послуг як самостійний напрямок на товарному ринку. Існують певні методи формування послуг, їхнього планування, розвитку, що дозволяє підприємствам сфери послуг вирішувати поточні й перспективні завдання, освоювати нові ринки й нові вид послуг відповідно до зростаючих вимог ринку.[3]

Наразі, дуже актуальною є конкурентоспроможність підприємств, на яку напряму впливає ціноутворення продукції товарів і послуг.

Прикладом цього може бути виробництво та реалізація електромоблів.

Ексцентричний винахідник, розробник та менеджер-революціонер — як його тільки не називали. «5 міфів, які зруйнував Ілон Маск» — книга про нього. Саме завдяки йому та його серії електромобілів Tesla відбулося відродження електромобілів як перспективного виду транспорту. Він не був самотнім у своєму прагненні зробити електромобіль доступним та поширеним видом транспорту. Однак усі його конкуренти чи компанії-аналоги більше захоплювалися експериментами, аніж реальними серійними моделями. 22—23 травня 2010 року перероблена в електромобіль Daihatsu Mira EV, творіння Японського клубу, проїхала 1003,184 км на одному заряді акумулятора.

24 серпня 2010 р. електромобіль «Venturi Jamais Contente» з літій-іонними акумуляторами, на солоному озері у штаті Юта, встановив рекорд швидкості 495 км/г на дистанції в 1 км. Прогнозувалося, що до 2015 року ринок електротранспорту досягне \$227 млрд — і цей прогноз практично справдився. Втім, головними переможцями в цьому сегменті стали не представники азійських компаній, а американець — Ілон Маск, та його компанія

Tesla. Ілон Маск за 4 роки хоче створити нейроінтерфейс для мозку. Домігся він цього за рахунок експериментів та новаторства, а також максимізації зручності та контрольованості авто. З огляду на спорудження так званої «Гігафабрики» та інноваційної моделі продажів за попереднім замовленням, перспективи Tesla більш ніж позитивні [4].

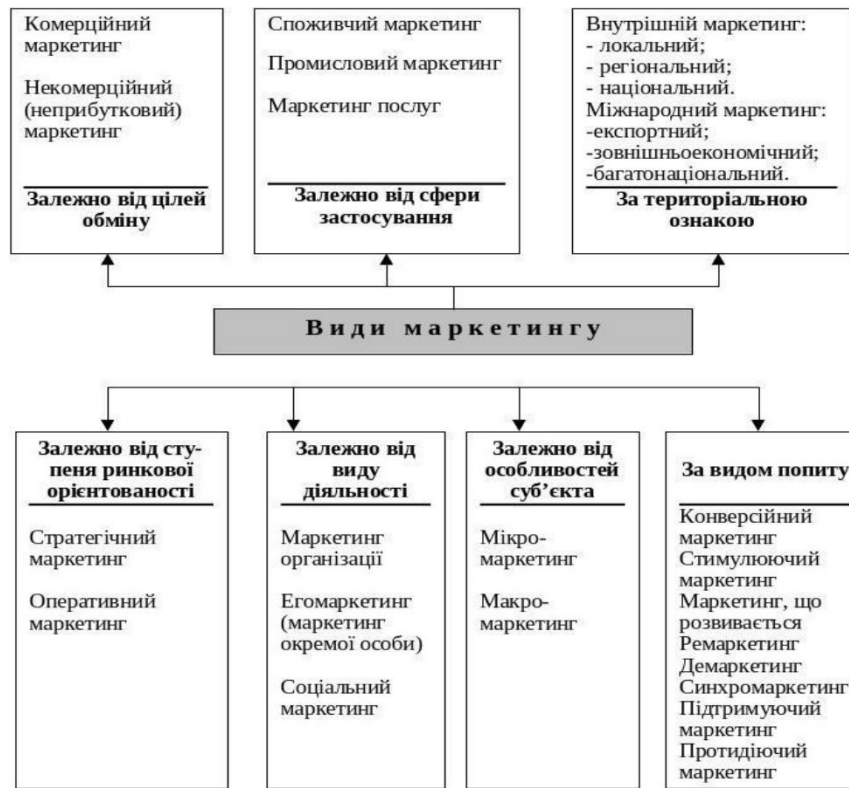


Рисунок 1 – Види маркетингу

Динаміка продажів електроавтомобілей марки Tesla представлена на рис.2.

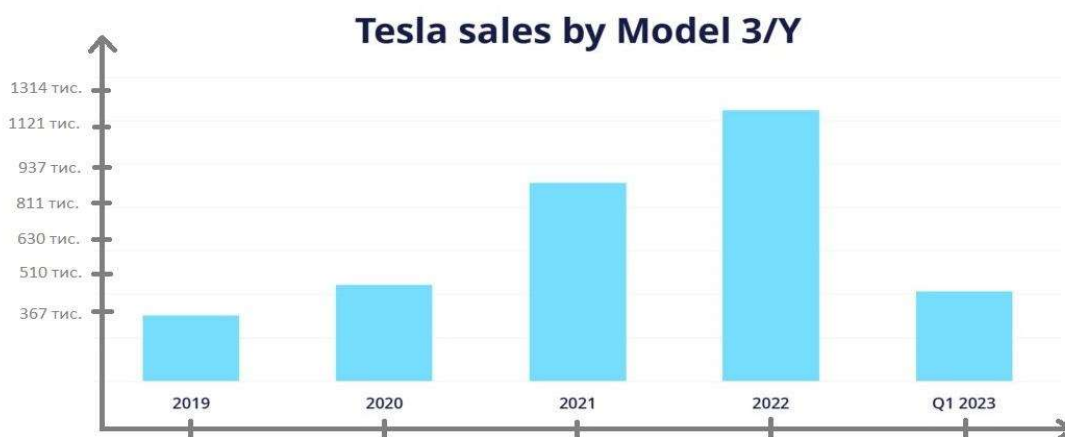


Рисунок 2 – Динаміка продажів електрокарів «Tesla»

Але зараз електрокари з Китаю набирають популярність і в найближчі роки, стануть більше продаватися, ніж американські. Адже переваги цих авто є вагомими:

1. Електрокар за низькою ціною;

Вартість авто з Китаю значно нижча, ніж у нових машин на іншому виді палива, оскільки це ринок, що росте.

2. Нове авто від заводу-виробника;

До вас приходить абсолютно нова машина без пробігу, обклеєна заводськими плівками. У такому стані транспортний засіб одержують і автосалони.

3. Перевірені марки авто;

Відомі європейські, корейські та бюджетні китайські марки, які збираються на заводах у Китаї за технологіями країн-виробників.

4. Швидкий термін отримання;

Через 3 місяці ви вже можете їздити на новій машині, в яку не потрібно додатково вкладати гроші і ремонтувати. Сіли й одразу поїхали.

5. Великий запас ходу батареї;

Запас ходу на одному заряді до 600 км. Його вистачить не тільки для комфортної їзди містом, але й для міжміських поїздок. Дорога «Одеса - Київ» може бути подолана на одному заряді.

6. Повний пакет комплектації.

Електрокари наповнені всіма сучасними девайсами. У більшості машин шкіряні салони, деталі зроблені з приємних на дотик матеріалів.[5]

Китайській успіх в сфері виробництва електрокарів є яскравим прикладом маркетингової стратегії вивчення та поступового захоплення ринку.

### **Висновки**

Маркетинг — складне, динамічне і багатопланове явище, що робить неможливим дати в одному визначенні повну його характеристику.

Власники бізнесу можуть не розуміти роль маркетингу в стратегічному плануванні та розвитку бренду. А іноді вони навіть можуть очікувати, що маркетолог відповідатиме лише за продажі або створення рекламних матеріалів. Бізнес може досягти багатьох переваг за допомогою маркетингу. Він може залучати нових клієнтів, збільшувати продажі, поліпшувати взаємини зі споживачами, підвищувати впізнаваність бренду та його конкурентоспроможність. Завдяки маркетингу бізнес може розвиватись, адаптуватись до змін на ринку й посісти позицію лідера у своїй галузі.

Вплив конкуренції на рівень ціни залежить від типу ринку. Якщо ринок складається з великої кількості продавців однорідної продукції (ринок чистої конкуренції), кожний окремий продавець не може істотно впливати на рівень ціни. Вона утворюється на ринку і визначає рівень ціни на продукцію конкретного продавця.

Маркетинг має ширше значення, ніж просування або продажі. Це загальне бачення діяльності підприємства стосовно ринків. Використовуючи весь набір маркетингових інструментів, ми можемо досягти значних успіхів, майстерно маневруючи серед своїх конкурентів і якісно обслуговуючи своїх клієнтів. Маркетинг нерозривно пов'язаний з життям людини — з її минулим, сьогоденням і майбутнім. Тому від того, яким буде маркетинг, багато в чому буде залежати й те, яким буде майбутнє.

### **Список літератури**

1. Стаття «Суть, принципи, методи та цілі маркетингу, актуальність маркетингу» Паламарчук В. В. URL: <https://naurok.com.ua/sut-principi-metodi-ta-cili-marketingu-262082.html>

2. Стаття «Види маркетингу» Яковенко І. П. URL: [https://pidru4niki.com/1529052739737/marketing/vidi\\_marketingu](https://pidru4niki.com/1529052739737/marketing/vidi_marketingu)

3. Стаття «Промисловий маркетинг» Данилюк А. Г. <https://buklib.net/books/37385/>

4. Стаття «Ілон Маск та його електрокар» <https://nachasi.com/tech/2017/05/25/electrocars/>

5. Стаття «Електрокари з Китаю» офіційний сайт електромобілів [https://eleonormotors.com/cn\\_ua](https://eleonormotors.com/cn_ua)

# ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЗООТОВАРІВ В УКРАЇНІ

Володимир ПОРФІРЕНКО<sup>1</sup>, канд.екон.наук., доц., Оксана РИБАЛЬЧЕНКО<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** маркетингові дослідження ринку, стратегії просування, домашні тварини, ринок зоотоварів, зоомагазини, український зообізнес

## Вступ

Домашні улюбленці стали невід'ємною частиною багатьох родин по всьому світу. Вони приносять радість і тепло в життя своїх господарів. Забезпечення здоров'я, комфорту і щасливого життя цих тварин є пріоритетом для багатьох людей, і саме тут на допомогу приходить ринок зоотоварів.

## Мета роботи

Дослідити стан та динаміку, маркетингову стратегію ринку зоотоварів в Україні. Визначити основних конкурентів, як вплинула пандемія COVID-19 та війна на ринок зоотоварів.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Ринок зоотоварів в світі досить значний і динамічний. Зоотовари включають в себе широкий спектр продуктів і послуг для домашніх тварин, таких як корм, іграшки, клітки, переноски, лежачки, грумінг-продукти, товари для догляду за тваринами, акваріуми та акваріумні аксесуари, ветеринарні препарати та багато іншого.

За даними дослідницької компанії Grand View Research, у 2020 році світовий ринок зоотоварів оцінювався приблизно в 90 мільярдів доларів США, а очікується, що до 2028 року він зросте до близько 120 мільярдів доларів США.

Ринок зоотоварів є глобальним, але його розподіл неоднаковий за регіонами. Споживання зоотоварів найбільше в Північній Америці, Європі та Азії. Наприклад, Сполучені Штати Америки і Канада вважаються одними з найбільших ринків зоотоварів у світі.

Інтернет-торгівля зоотварами стає все популярнішою. Багато компаній пропонують можливість придбання зоотоварів в Інтернеті, що дає споживачам широкий вибір і зручність при покупках.

Український зообізнес почав формуватися лише в дев'яностих роках минулого століття. Ринок зоотоварів в Україні досить стрімко розвивається, зокрема ринок кормів для домашніх тварин, в т.ч. кормів для котів і собак. На сьогодні український ринок кормів для котів і собак складає близько 300 млн. доларів на рік. Для порівняння, європейський ринок кормів для домашніх тварин складає більше 22 млрд. доларів на рік, у США продається кормів на понад 11 млрд. доларів на рік, а в Польщі на них витрачають 1 млрд. доларів щорічно. Проте нині щодо зообізнесу в Україні і ринку кормів для домашніх тварин існує мало інформації, зокрема, стосовно місткості, стану і тенденцій розвитку, які склалися на українському ринку кормів для котів і собак.[1]

Вважається, що Україна знаходиться на 8 місці в ТОП- 10 швидкозростаючих ринків кормів для домашніх тварин. Однак, домінують на українському ринку кормів іноземні виробники, зокрема з таких країн як Угорщина, Росія, США, Франція і інші. І лише в 2003 році в Україні була заснована компанія «Кормотех», яка сьогодні стала провідним вітчизняним виробником кормів для домашніх тварин, ввійшовши в ТОП-50 найбільших європейських виробників, яка істотно наростила виробництво, збільшивши свій портфель до 350 позицій і налагодивши експорт своєї продукції у 18 країн світу.

На даний час бренди компанії «Кормотех» займають лідируючу позицію серед виробників у галузі виготовлення кормів для тварин в Україні (рис. 1) [2].

За роки діяльності на ринку кормів «Кормотех» наростив обсяги виробництва і реалізації в 10 разів, і якщо в 2005 р. обсяг продаж складав близько 3 тис. тонн корму, то до 2017 року



продажі вирости в 20 разів і досягли 30 тис. тонн. «Кормотех» має у своєму портфелі п'ять брендів, зокрема ТМ «Optimeal», ТМ «Club 4 Paws», ТМ «Мяу», ТМ «Гав» і Private Cable (рис. 2).

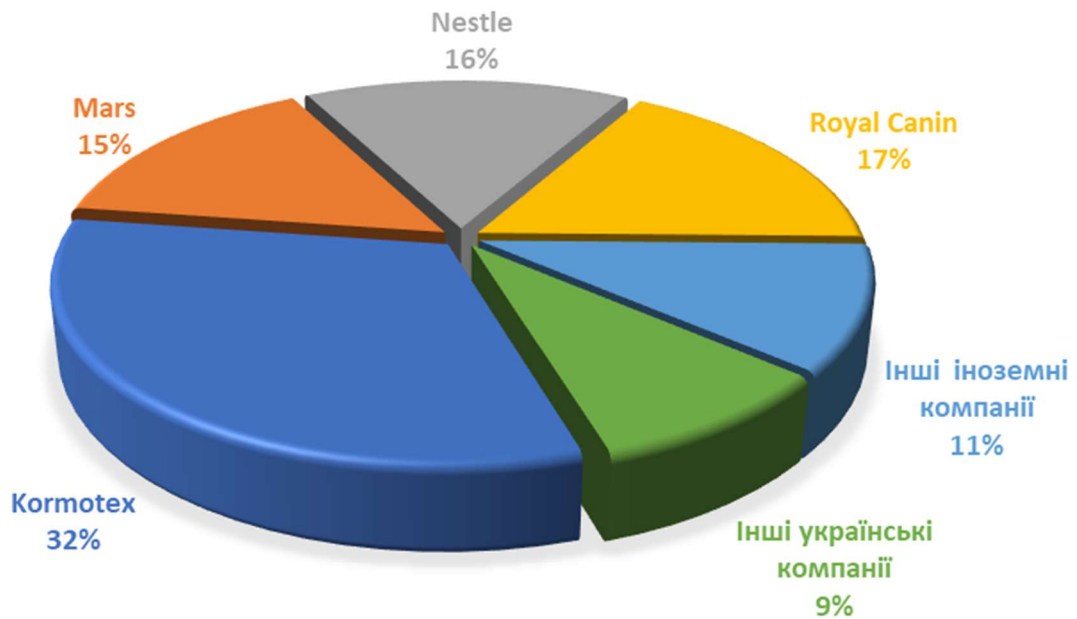


Рисунок 1 - Поділ ринку кормів для тварин в Україні за виробниками у натуральному вираженні [4]

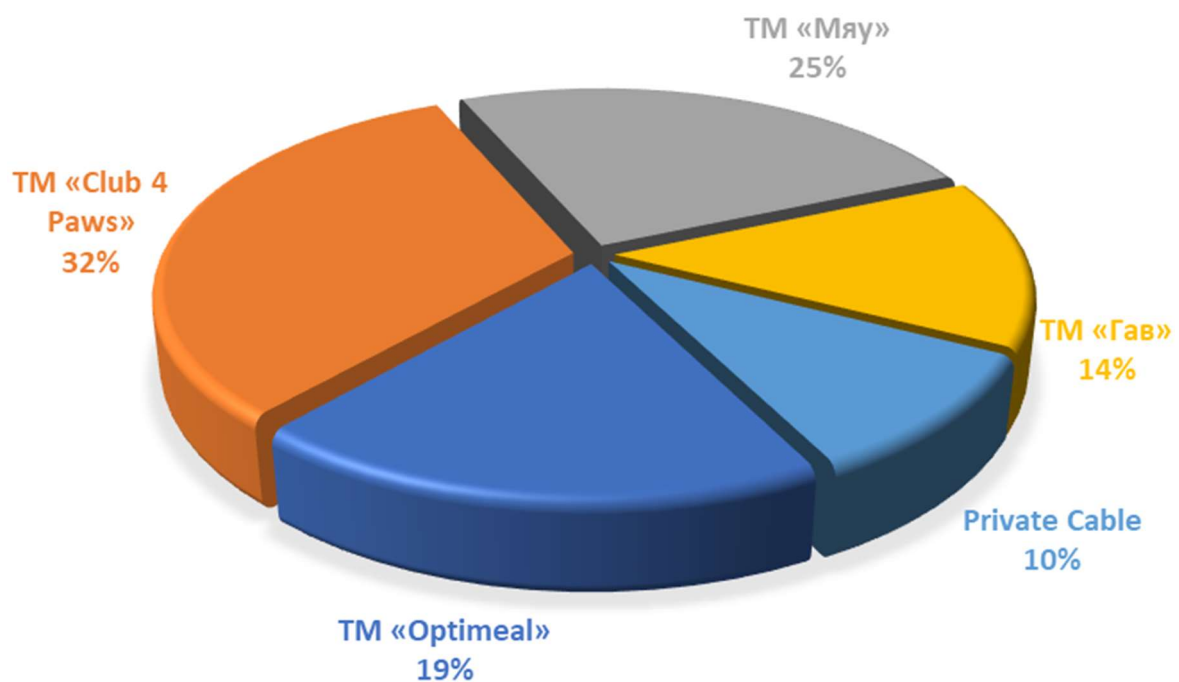


Рисунок 2 - Структура брендів компанії «Кормотех» за кількістю реалізованої продукції [4]

До початку пандемії COVID-19 стан та реалізація зоотоварів були досить стабільними і добре розвиненими. Зоотовари були широко доступними в спеціалізованих зоомагазинах, супермаркетах, онлайн-магазинах та інших роздрібних магазинах. Зоомагазини пропонували широкий асортимент товарів та консультації від спеціалістів.

Популярність домашніх тварин і дбайливість про їхнє благополуччя постійно зростала перед початком пандемії. Власники тварин були зацікавлені у забезпеченні всього необхідного для своїх улюбленців, і вони звичайно знаходили все необхідне в магазинах зоотоварів.

Однак, з поширенням COVID-19 були введені обмежувальні заходи, такі як карантин та соціальна дистанція. Це призвело до змін у реалізації зоотоварів. Багато зоомагазинів були тимчасово закриті або обмежили свою діяльність. Це стало проблемою для власників тварин, які могли зіткнутися з труднощами у забезпеченні необхідних товарів для своїх улюбленців.

За часів пандемії популярність онлайн-торгівлі значно зросла. Багато магазинів для тварин розширили свою присутність в Інтернеті і почали пропонувати доставку товарів безпосередньо до дверей споживачів. Це дозволило власникам домашніх тварин замовляти зоотовари онлайн та уникнути фізичного контакту в магазинах.

З часом, коли обмежувальні заходи стали менш жорсткими, зоомагазини знову відкрились з деякими обмеженнями та додатковими заходами безпеки. З метою запобігання поширенню вірусу, в магазинах зоотоварів була обмежена кількість клієнтів, які одночасно могли знаходитись у приміщенні, існувала вимога дотримання соціальної дистанції та носіння масок.

Загалом, пандемія COVID-19 суттєво вплинула на реалізацію та стан зоотоварів. Вона призвела до зміни у способах отримання товарів для домашніх тварин, залежно від тимчасових обмежень та змін споживчих поведінок. Онлайн-магазини стали важливим джерелом зоотоварів, а зоомагазини впровадили додаткові заходи безпеки для клієнтів.

Напад Росії на Україну - це болюча тема, яка торкнулась кожного, в тому числі беззахисних тварин. Вони також потребують уваги та підтримки. Тварини теж хочуть відчувати себе захищеними.

У перші дні та тижні війни дуже сильно відрізнялася динаміка попиту в кормах та аксесуарах. По кормах було велике зростання. Власники тварин не мали великих запасів, а їм треба було переміщатися. Люди зіткнулися з величезним дефіцитом: магазини мали обмежені залишки, а постачальники у центральних та східних регіонах не мали доступу до своїх складів, і не могли забезпечити логістику, тому що вся країна «зупинилась».

Багато приватних підприємців постраждали, що також є значною втратою для зооринку. Як приклад, у Маріуполі знищено один із найбільших зоомагазинів в Україні, а компанія “MasterZoo” повністю втратила 9 магазинів. Але завдяки злагодженій роботі деякі з них вже відновлено. Наприклад, у Бучі наново відкрили два з трьох магазинів “MasterZoo” [3].

Зараз вже спостерігається приріст динаміки продажів корму для тварин — на 3,1% в тоннах з 2022 до 2023 року. Зазначимо, що ця динаміка не враховує некомерційні постачання для гуманітарної допомоги, яка активно надходила в Україну протягом першої половини 2022 року. Ключовими факторами покращення показників грошового еквіваленту, який зріс на 39% з 2022 до 2023 року, стали збільшення собівартості продукції внаслідок подорожчання енергоносіїв, логістичних витрат та девальвація гривні відносно долара та євро.

Враховуючи те, що минулого року фіксувалось зростання в кількісному і грошовому еквіваленті на 0,2% та 25% відповідно, сміливо можна стверджувати, що зооринок не впав, а втримав обсяги продажів.

На ринку продаються корми більше, ніж 300 брендів, але на десять провідних брендів припадає практично 2/3 ринку — 62%. Це говорить про достатньо серйозну консолідацію ринку. Зараз можна зафіксувати чотири виробники, які відіграють основну роль і складають значну частку на ринку — 67% у 2022 і 70% у 2023. Це Purina, Kormotech, Royal Canin, Mars.

Також стало помітно, що українці переходять на дешевші корми. Ще у 2022 року можна було побачити, як кількість продажів преміум-кормів почала знижуватися на користь кормів із медіум-сегмента, а медіум зі свого боку — на економ-сегмент. Зараз медіум продовжує зростати, але одночасно не велике збільшення частки кормів у сегменті економ. Наразі 39% ринку охоплює преміум-сегмент, 27% - медіум, 34% - економ.

На ринку України переважає попит саме на котячий корм. Його продажі в кількісному еквіваленті досягають близько 70%. Але у 2022 році спостерігалось, як вони впали на 3%.

Ключове падіння збуту продукції для котів на 6.6% за рік в категорії «вологі корми», в той час, як сухі корми залишились на рівні 2021 року. При цьому, паралельно фіксувалося зростання продажів товарів харчування для собак на 17%, за рахунок як сухих, так і вологих кормів.

Зараз зоомаркети працюють без позитивних змін у показниках виторгу, але число самих магазинів збільшується на 150 одиниць щоквартально. Відкривають магазини товарів для домашніх улюбленців як великі мережі зоомаркетів, так і підприємці. Це підтверджує привабливість зооритейлу навіть в такий складний час.

В каналі Modern Trade, який передбачає самообслуговування в магазинах, спостерігається стійка зацікавленість до розвитку категорії «зоотовари»: відбувається відкриття власних зоомагазинів такими великими мережами-ритейлерами як Епіцентр (Лапки), Fozzy Group (E-ZOO), Фудком, Таврія. Також відстежується потужний розвиток e-commerce напрямку, адже більшість ключових гравців, як національних, так і регіональних, вже відкрили або запланували відкриття власних онлайн-магазинів для продажу продукції для тварин.

Наприкінці минулого року було 2 сценарії розвитку ринку. Песимістичний передбачав падіння ринку на 4%, а оптимістичний — зростання на 3.5–4%. За підсумками першого кварталу можна сподіватися, що падіння ринку у 2023 році не відбудеться. Наразі передбачається повільне зростання на рівні 1–2% в тоннах, та не менше, чим на 20% - в гривнях. Безперечно, війна в країні може вносити корективи в прогнози. Але при поточному стані можна вважати, що такий сценарій є найбільш реалістичним. Більш довгострокові прогнози на сьогодні складно зробити, враховуючи потужний вплив військових дій на економіку країни та конкретно на зооринок [4]

### **Висновки**

Отже, на ринку зоотоварів в Україні спостерігається наявність великих іноземних виробників і висока та жорстка конкуренція. Але при цьому ці компанії мають потужні маркетингові інструменти, які вдало підлаштовуються під український ринок. Однак, попри шалений спротив світових виробників кормів для тварин, на українському ринку з'явилися і вітчизняні виробники, зокрема, компанія «Кормотех», які успішно конкурують з відомими міжнародними брендами завдяки вміло розробленій рецептурі корму, якості виготовлення і смаковитості корму. Одним із найважливіших напрямів, над яким необхідно працювати вітчизняним виробникам, є використання сучасних маркетингових інструментів, які переконують покупців у тому, що українські продукти для тварин є високоякісними та не поступаються відомим іноземним брендам [5].

### **Список літератури**

1. Мамчин М.М. Ринок кормів для домашніх тварин в Україні: маркетингові аспекти. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/765991.pdf>
2. Сіренко С.О. Вивчення ринку і формування попиту на ринку кормів для домашніх тварин. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32\\_2019\\_ukr/33.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/33.pdf)
3. Стаття ««Рятували живі душі». Як війна змінила ринок товарів для хатніх тварин — інтерв'ю» [Електронний ресурс] / NV, Ільїн А. , 2022. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/zoo-tovari-ta-korm-v-ukrajini-pislya-pochatku-viyini-interv-yu-z-vlasniceyu-zoomarketiv-polinoyu-kosharnoyu-50272931.html>
4. Стаття «Стан зооринку в Україні: Що змінила війна? » [Електронний ресурс] / NV, Демченко С. , 2023. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/rinok-zootovariv-zminivnya-v-ukrajini-chi-vitrimayut-virobniki-tisk-viyini-ostanni-novini-50337052.html>
5. Кононенко К.А., Язвінська Н.В., Круш П.В. Удосконалення маркетингової комунікаційної політики для ТОВ «КОРМОТЕХ» URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43816/1/Kononenko\\_bakalavr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43816/1/Kononenko_bakalavr.pdf)

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГУ

Марина РОСОХАЦЬКА<sup>1</sup>, студентка, Катерина КРАУС<sup>1</sup>, канд. екон. наук, доц.,

<sup>1</sup>Київський університет імені Бориса Грінченка (Україна)

**Ключові слова:** цифрові технології, Інтернет, діджитал, маркетинг, онлайн, цифровізація маркетингу

### Вступ

У сучасному світі, окутаному високим рівнем технологічного розвитку і глибоким проникненням Інтернету в усі аспекти нашого життя, цифровий маркетинг стає визначальною складовою успіху для підприємств та брендів у всіх галузях. Перехід від традиційних методів маркетингу до цифрових стратегій є необхідним завданням для залучення цільової аудиторії, підвищення продажів і побудови стійкої конкурентної переваги. Завданням дослідження є визначення ефективних стратегій та інструментів цифрового маркетингу, які дозволять підприємствам пристосуватися до швидко змінного маркетингового ландшафту і задовольнити зростаючі очікування споживачів. Останні дослідження та публікації в сфері цифрового маркетингу акцентують увагу на важливості персоналізації, використанні штучного інтелекту та аналітичних інструментів для збору та аналізу даних, а також на зростанні впливу соціальних медіа на споживачів.

### Мета роботи

Впровадження цифрових технологій та інтернету в повсякденне життя створило новий економічний ландшафт і відкрило безліч можливостей для підприємств і маркетологів. З цим суттєвим переходом до цифрового віку пов'язана тема цифрового маркетингу, яка є актуальною як для наукових досліджень, так і для практичних застосувань. Проблема, яка виникає в контексті цифрового маркетингу, полягає в пошуку оптимальних стратегій і методів просування товарів і послуг в умовах інтернет-середовища. Зростаюча конкуренція, постійні зміни алгоритмів пошукових систем, зміна споживачьких звичок споживачів і стрімкий технологічний прогрес створюють великий виклик для маркетологів і бізнесу загалом. Практичні завдання цифрового маркетингу включають в себе розробку ефективних онлайн-кампаній, аналіз даних, використання соціальних медіа, оптимізацію веб-сайтів для пошукових систем, створення змісту та багато інших аспектів. З наукового погляду, дослідження в цій області допомагають вдосконалювати методи та інструменти цифрового маркетингу, розробляти нові теорії та моделі, що допомагають підприємствам адаптуватися до змін і забезпечувати стабільний ріст. Таким чином, вивчення цифрового маркетингу має велике значення і як для бізнесу, так і для академічної громадськості, і є актуальним завданням у сучасному світі.

### Виклад основного матеріалу дослідження

В сучасному світі, де динаміка бізнесу та споживачьких звичок зазнають неймовірних змін, важко переоцінити роль цифрового маркетингу у формуванні та успішному розвитку підприємств. Ця інноваційна галузь відкриває перед сучасними брендами нескінченні можливості для досягнення глибокого взаємодії зі споживачами, трансформації бізнес-стратегій та створення сильних і неповторних брендів.

Цифровий маркетинг - це не лише інструмент реклами чи збуту, це культурна революція, що створює унікальну можливість для брендів побудувати глибокі та довгострокові стосунки зі споживачами, відкриваючи нові горизонти для креативності та інновацій.

Цифровий маркетинг, е-маркетинг та вебмаркетинг - це сучасні стратегії маркетингу, які використовують цифрові технології та канали для досягнення успіху в електронній сфері. Цифровий маркетинг фокусується на використанні цифрових технологій для ефективної взаємодії з цільовою аудиторією. Е-маркетинг використовує цифрові інструменти та методи таргетингу та інтерактивного маркетингу для спілкування з клієнтами. Вебмаркетинг об'єднує тактичні прийоми для просування продуктів через мережеві комунікації. Ці стратегії важливі для підтримки та розвитку бренду в цифровому світі, де ефективна взаємодія з клієнтами

відіграє ключову роль [3].

Для успішного використання digital-маркетингу важливо усвідомити дві основні речі:

1. Цифрова трансформація призводить до необхідності змін у маркетинговій стратегії компанії.

2. Здатність компанії швидко адаптуватися до цих змін є ключовою для досягнення успіху в маркетингу [1].

Опис і дослідження основних трендів digital-маркетингу мають на меті не надати конкретні тактичні поради, але виявити стратегічні відповіді на зміни, що відбуваються в сучасному маркетинговому середовищі, враховуючи вплив цифрової трансформації на процеси та смаки потенційних споживачів. Тому необхідно спрямувати увагу на конкретні тренди:

1. SEO (Search Engine Optimization) залишається популярним і важливим методом digital-маркетингу, сприяючи підняттю сайту компанії у рейтингу пошукових систем.

2. Використання штучного інтелекту (AI) дозволяє аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати їхні патерни пошуку та оптимізувати маркетингові процеси.

3. Голосовий пошук стає все популярнішим і дозволяє побудувати тісну комунікацію між користувачем і брендом.

4. Впровадження чат-ботів в комунікацію з клієнтами збільшує ефективність обробки запитів та може стати рушійною силою у бізнес-комунікаціях.

5. Розширення можливостей покупок через соціальні мережі свідчить про те, що цей канал стає все більш важливим для онлайн-комерції [1].

Цифровий маркетинг відрізняється від традиційного маркетингу тим, що він використовує цифрові технології та мережу Інтернет для побудови взаємодії зі споживачами. Однак важливо підкреслити, що цифровий маркетинг не обмежується лише Інтернетом, а дозволяє поєднувати різні цифрові канали, включаючи офлайн. Наприклад, цифровий маркетинг може включати в себе використання Інтернет-реклами, соціальних медіа, мобільних додатків, а також офлайн каналів, таких як вуличні дисплеї та цифрове телебачення. Це надає підприємствам можливість долати межі традиційного маркетингу та взаємодіяти зі споживачами на різних платформах та в різний спосіб. Ключовою перевагою цифрового маркетингу є можливість побудови постійного адресного двостороннього діалогу зі споживачами. Це означає, що компанії можуть не лише рекламувати свої продукти та послуги, але і отримувати відгуки та інформацію від клієнтів, що дозволяє оптимізувати свою взаємодію з ними. Вибір конкретних інструментів цифрового маркетингу залежить від різних факторів, включаючи типи пристроїв, які використовуються для взаємодії з аудиторією, бізнес-цілі компанії, фінансові можливості та інші фактори. Зокрема, сучасні тенденції в розвитку цифрового маркетингу включають в себе:

1. Використання технологій big data для збору та аналізу великих обсягів даних для формування інформаційної бази, прогнозування та стратегій маркетингу.

2. Запровадження персоналізованого маркетингу, яке орієнтується на індивідуальні потреби та вимоги клієнтів, включаючи використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та систем управління взаємовідносинами з партнерами (PRM).

3. Використання чат-ботів, контекстної реклами та інших інструментів для отримання максимальної інформації про клієнтів під час спілкування.

4. Використання алгоритмів пошукових систем для індивідуального підбору рекламного контенту на основі пошукових запитів користувачів.

5. Використання технологій емоційного інтелекту, що дозволяють розпізнавати та аналізувати емоції користувачів, що грають важливу роль у процесах комунікації.

6. Розширення використання технологій доповненої реальності для поєднання реального та віртуального середовища та залучення клієнтів до взаємодії з брендом [3].

Настав час розглянути основні переваги цифрового маркетингу в більш лаконічному форматі. По-перше, цифровий маркетинг відрізняється вищою ефективністю завдяки меншим витратам порівняно з традиційними рекламними каналами, такими як SEO та PPC.

Використання соціальних мереж надає швидкий і доступний спосіб для просування продуктів. Значущою перевагою є можливість створювати глобальний бренд за допомогою персоналізованих кампаній на популярних веб-ресурсах та різноманітних медійних форматах. До того ж, цифровий маркетинг дозволяє ефективно структурувати онлайн-продажі за допомогою воронки продажів і точного вибору аудиторії. Важливо відзначити також можливість аналізувати результати маркетингових стратегій та вносити корективи. Усі ці фактори роблять цифровий маркетинг ефективним інструментом для підприємств [5].

Варто також враховувати недоліки цифрового маркетингу. По-перше, це вимагає постійного навчання і підтримки високих навичок персоналу, оскільки технології та платформи постійно розвиваються. Друга складність полягає у великому обсязі часових витрат, особливо на завдання, такі як оптимізація рекламних кампаній та створення високоякісного маркетингового контенту. Однак, найбільшою перешкодою є висока конкуренція, оскільки цифровий простір насичений багатьма брендами, що робить важчим виділення серед них та привертання уваги аудиторії. Покупці також мають можливість висловлювати негативні відгуки і скарги через соціальні мережі і веб-сайти, що може вимагати ефективного онлайн-обслуговування клієнтів. Додатковими аспектами є юридичні питання, пов'язані з конфіденційністю і безпекою даних, а також залежність від технологій та можливість технічних збоїв, що можуть вплинути на доступність та надійність маркетингових зусиль [5].

### **Висновки**

Сучасні виклики і глобальна економічна нестабільність не зупиняють розвиток цифрових технологій. Навпаки, вони прискорюють цей процес, спонукаючи компанії різних сфер до швидкого переходу в цифрове середовище. Один із пріоритетних напрямків цього переходу - впровадження CRM-систем на основі хмарних послуг. Це не лише дозволяє економити ресурси, але й забезпечує підтримку бізнесу та підвищує його конкурентоспроможність навіть в умовах кризової ситуації [4].

Цифровий маркетинг став необхідною інновацією в сучасному бізнес-середовищі. Він пропонує комплексний підхід до взаємодії з аудиторією, забезпечуючи підприємствам засоби для досягнення стратегічних цілей та підвищення прибутковості. Ця галузь поєднує в собі креативність та аналітику, дозволяючи брендам створювати глибокі та довгострокові стосунки зі споживачами.

У світі, де інтернет визначає тенденції та створює нові можливості, цифровий маркетинг залишається ключовим інструментом для підприємств, які прагнуть досягти високих результатів і відзначитися на ринку.

### **Список літератури**

1. Руденко М.В., Кирилюк Є.М., Хуторна М.Е. (2022). ЦИФРОВІЗАЦІЯ: МАРКЕТИНГОВІ ТРЕНДИ ТА ПЛАТФОРМИ РЕАЛІЗАЦІЇ. НАУКОВИЙ ВІСНИК Одеського національного економічного університету, 80-87.
2. Неміш, Ю. (2022). СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ. Економіка та суспільство, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-48>.
3. Bosovska M., Bovsh L., Okhrimenko A. Cyfrowa transformacja technologii marketingu. Scientia Fructuosa. 2022. No 4. S. 52-71. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04).
4. Білоусько, Т. (2023). ЦИФРОВІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. Економіка та суспільство, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76>.
5. Фостен Джуффе (2023). Переваги та недоліки цифрового маркетингу. Finance de Demain Consulting. URL:<https://financededemain.com/uk/avantages-et-inconvenients-du-marketing-digital/?noamp=available> (дата звернення 23.09.23).

# ОРГАНІЗАЦІЯ СТАТИСТИЧНОГО СПОСТЕРЕЖЕННЯ В МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОГО БЮДЖЕТУ

Михайло ХОБГА<sup>1</sup>, канд. екон. наук, Вікторія СУКМАНЮК<sup>1</sup>, ас.

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** маркетингові дослідження, ринок споживчих товарів, інформаційні джерела, внутрішнє та зовнішнє середовище організації, первинна та вторинна інформація, маркетинговий аналіз

## Вступ

Актуальність проведеного дослідження полягає в тому, що в результаті війни в Україні відбулися суттєві зміни зовнішнього так і внутрішнього середовища суб'єктів ринку споживчих товарів. Для ефективного функціонування суб'єктів підприємницької діяльності необхідна актуальна, достовірна інформація про сучасний стан та тенденції які відбулися на ринку. В умовах обмеженого бюджету важливо мати інформаційне забезпечення з різних джерел, яке складається з економічної та соціальної інформації або певним чином систематизованих та структурованих даних і відомостей щодо факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяють охарактеризувати досліджувані економічні явища та процеси, зменшуючи при цьому ризик прийняття неправильних управлінських рішень завдяки зменшенню існуючого ступеня невизначеності. Висновки за результатами маркетингових досліджень дозволяють визначити напрями та шляхи досягнення конкурентних переваг на ринку, що, в першу чергу, і впливає на підвищення ефективності діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Виходячи з масового характеру явищ і процесів, що відбуваються на ринку і які є об'єктом маркетингових досліджень, організація та здійснення останніх вимагає використання відповідних статистичних методів зокрема вибіркового спостереження в умовах обмеженого фінансового ресурсу.

Проблемою сучасного ринку товарів та послуг, а також поведінки їх споживачів полягає в тому, що за 2022 – 2023 роки відбулися суттєві зміни. Ефективне функціонування організації на ринках споживчих товарів та послуг забезпечується прийняттям обґрунтованих управлінських рішень в умовах зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Для прийняття ефективних управлінських рішень, необхідна об'єктивна інформація про сучасний стан споживачів, конкурентів, вивчення попиту та пропозиції в різних регіонах України, що вимагає організації та проведення маркетингових досліджень в умовах обмеженого бюджету.

## Мета роботи

Теоретичне обґрунтування методичних підходів та рекомендацій щодо створення та функціонування статистичного забезпечення з різних інформаційних джерел при виконанні маркетингового дослідження в умовах обмеженого бюджету організації.

Аналіз наукових досліджень по даній проблематиці стали положення праць вчених у галузі методології наукових досліджень, теорії статистики, економічної статистики, маркетингу та маркетингових досліджень. Вирішенню проблем організації та проведення маркетингових досліджень присвячені праці: Ф. Котлера, С. С. Герасименко, А. В. Головач, А. М. Єріна, Н. Ковтун, Л. Крамченко, А. В. Зозульова, С. С. Гаркавенко, В. Полторака, А. Старостіної, Д. Аакера, Ж.-Ж. Ламбена, Н. Малхотри, та інших.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Основною задачею маркетингових досліджень є отримання інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інформаційне забезпечення складається з певним чином систематизованих та структурованих даних і відомостей, що дозволяють охарактеризувати сегмент ринку, враховуючи потреби своїх споживачів зменшуючи при цьому ризик прийняття неправильних управлінських рішень в умовах невизначеності. Від якості зібраних

статистичних даних з різних інформаційних джерел, залежать результати подальшого маркетингового дослідження, тому вони мають відповідати основним вимогам: актуальність, достовірність, економічність, повнота, репрезентативність, доступність, інформаційна єдність, співставність, своєчасність. Інформація, яка використовується при прийнятті рішень є актуальною тільки протягом конкретних, обмежених часових інтервалів, оскільки за час збору інформації, її публікації ситуація на ринку може суттєво змінитись. Знайти потрібну інформацію можна майже завжди, але це може вимагати різних витрат часу та коштів. Важливим критерієм в теперішній час являється економічність отримання інформації. Витрати на отримання та опрацювання інформації не повинні перевищувати результат, який отримується від її використання.

Проведення маркетингового дослідження вимагає наявності відповідної первинної та вторинної інформації стосовно внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Вибір джерел даних обумовлюється напрямом дослідження та його видом [1].

Для отримання інформації про сегменти ринку України та споживачів необхідно застосовувати різні джерела, що дозволить забезпечити її повноту, достовірність, економічність. Джерела первинної інформації:

- система звітності організації дозволить характеризувати її внутрішнє середовище;
- інформація одержана за допомогою спеціально організованих вибіркового маркетингових, соціологічних та інших досліджень, що здійснюються фірмою;
- інформація торгових кореспондентів: продавців, що ведуть спостереження за поведінкою споживачів.

Первинна інформація недостатня для маркетингового аналізу та прийняття управлінського рішення. Для повноти інформації необхідно отримати вторинну інформацію з наступних джерел:

- інформація, одержана від органів законодавчої та виконавчої влади, що пов'язана з регулюванням ринкових відносин, всілякими обмеженнями та пільгами, державними програмами тощо;
- інформаційні бази даних державних статистичних і громадських органів, а також комерційних організацій, що видають спеціалізовані довідники;
- інформація, отримана з засобів масової інформації (журналів, радіо, телебачення) та інших каналів одержання необхідних для маркетингу відомостей;
- комп'ютерні бази даних в режимі on-line та off-line;
- результати дослідження різноманітних панелей
- обмін інформацією між учасниками інтегрованих каналів товароруху.

Переваги первинної інформації полягає в тому, що висока актуальність та надійність даних, методологія збирання даних відома і чітко контролюється, немає суперечливості даних, збирається саме для розв'язання проблеми дослідження.

Незважаючи на свою важливість, первинна інформація має свої недоліки:

- фінансові витрати: збір первинної інформації може бути дорогим процесом, включаючи витрати на проведення опитувань, фокус-груп, спостережень, інтерв'ю, обробку даних та інше, це може бути важливим обмеженням для організацій з обмеженими фінансовими ресурсами;
- часові витрати: збір і аналіз первинних даних може займати багато часу, це особливо важливо, коли ви потребуєте швидко відповісти на певні запити чи потребуєте актуальної інформації;
- суб'єктивність: результати досліджень, заснованих на первинній інформації, можуть бути вплинуті суб'єктивністю відповідачів або спостерігачів, це може спотворити результати інформації і призвести до неточних або не об'єктивних висновків;
- можлива помилковість: первинна інформація також може містити помилки через неправильне заповнення анкет, недостатню об'єктивність або інші фактори, це може вплинути на достовірність інформації.

До переваг вторинної інформації відноситься в першу чергу незначні фінансові та часові



витрати, наявність кількох джерел інформації, а також інколи є єдиним можливим джерелом інформації при неможливості отримання первинних даних.

До недоліків вторинної інформації відносять:

- може не підходити для мети дослідження (неповнота, відсутність необхідних даних, загальний характер);
- між її збиранням та публікацією проходить великий проміжок часу, тобто інформація може бути застарілою; при її збиранні та обробці могли бути застосовані невірні методики;
- наявність суперечливих даних; можуть публікуватися не всі результати дослідження; інформація може надходити з неперевірених джерел, тобто невідома її надійність.

Всі використовувані джерела вторинних даних за їх надходженням можна поділити на офіційні, неофіційні та синдикувані. Основними перевагами першої групи є їх загальна доступність та низька вартість, але вони є застарілими та дозволяють отримати інформацію переважно на макрорівні. Існування цих недоліків вимагає використання двох інших джерел інформації, які дозволяють конкретизувати отримані дані, але інформація, отримана з них, є епізодичною, більш дорогою, а показники розраховуються за невідомою методологією. Незважаючи на це, спільне використання офіційних, неофіційних та синдикуваних джерел, дозволяє підвищити якість створеної інформаційної бази та зробити її придатною для проведення подальшого аналізу з метою прийняття обґрунтованих рішень.

В умовах обмежених фінансових ресурсах фірми на вибір інформаційних джерел буде суттєво впливати витрати на отримання інформації, а також вид маркетингового дослідження, оскільки від цього залежать завдання, які можуть бути вирішені в ході його здійснення, що, в свою чергу, висуває специфічні вимоги до даних. При дослідженні відповідного сегменту ринку виникає потреба у визначенні основних уподобань споживачів цих товарів. Це вимагає створення більш сучасних систем інформаційного забезпечення, до яких відноситься маркетинг взаємовідносин з клієнтом, які дозволять отримувати від існуючих та потенційних клієнтів необхідну інформацію для сегментації, позиціонування та розробки інших елементів маркетингу, а також здійснювати моніторинг діяльності конкурентів, в тому числі маркетингової. Отримання актуальної, достовірної, репрезентативної, повної інформації можливе тільки за умови організації маркетингового дослідження з різних інформаційних джерел, яким не потрібно значні фінансові ресурси. В першу чергу інформація від торгових продавців, що ведуть спостереження за зміною уподобань та поведінки споживачів. Звітність організації дозволить аналізувати її внутрішнє середовище, виявляти тенденції та закономірності. Організувати репрезентативне вибіркове статистичне спостереження.

### **Висновки**

Забезпечення маркетингових досліджень достовірною, якісною інформацією в умовах обмежених фінансових ресурсах організації, вимагає використовувати різні інформаційні джерела які не потребують значних витрат. Оскільки цим джерелам притаманні певні переваги та недоліки, тільки їх спільне використання дозволить забезпечити досягнення очікуваних результатів дослідження для маркетингового аналізу та прийняття правильних управлінських рішень, шляхом забезпечення його проведення надійною та якісною інформацією, отриманою в короткі терміни при мінімальних витратах.

### **Список літератури**

1. Хобта М.О., Порфіренко В.І., Сукманюк В.М. Статистичне забезпечення маркетингових досліджень ринку автосервісних послуг. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науково-технічний збірник.* 2021. Вип. 2 (49). С. 179-187. URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/49/179-187.pdf>

**СЕКЦІЯ «СТРАТЕГІЧНО – ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ,  
ПРОГРАМАМИ І ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЄКТІВ»**

**DIGITAL MANAGEMENT SYSTEM OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE  
CONSTRUCTION OF UKRAINE**

Valentyna VLASOVA<sup>1</sup>, PhD in Economics Assoc.Prof.,

Maksym OLIKHNENKO<sup>1</sup> Ph.D. student

<sup>1</sup>State University of Infrastructure and Technologies (Ukraine)

**Keywords:** ERMS (Electronic Reconstruction Management System), transparency, infrastructure, adaptability

**Introduction** The scale of destruction in Ukraine from the war started by Russia is hard to determine due to its extensive scope and the ongoing nature of the conflict. Nevertheless, in monetary terms, it amounts to hundreds of billions of dollars. The loss of human lives, however, is beyond measure. Despite the war, Ukraine is determined to rebuild and grow. The impact of Russia's aggression is so big that it needs a thorough plan to recover. They are setting up an electronic system to manage the reconstruction and compensate for the damage caused by the war.

**The purpose of the study**

This research informs about ERMS in Ukraine's rebuilding, exploring its role, impact on recovery, and issues of transparency and public involvement. The goal is to highlight ERMS' significance in Ukraine's reconstruction.

Presentation of the main research material. According to the Kyiv School of Economics (KSE), as of March 2023, the total amount of direct documented losses inflicted on Ukraine's infrastructure through the full-scale invasion by Russia is estimated at 143.8 billion dollars [1]. The destruction of transportation infrastructure and the blockage of maritime routes have resulted in a reduction in logistics efficiency and increased costs for transporting goods.

Considering the mentioned problems, it is important to start rebuilding the infrastructure early and use modern technologies. In our view, the most practical approach is to use certain digital tools for the reconstruction of Ukraine's infrastructure.

The main obstacles to restoring the competitiveness of infrastructure sector enterprises are security challenges and the destruction of transportation infrastructure. Constraints on most modes of transportation, especially civil aviation and maritime transport, as well as issues related to fiscal regulation of customs and tax procedures, further complicate the situation.

It's worth noting that Ukraine's transportation infrastructure required significant investment for development and modernization even before the war. According to the European Business Association's research, as of 2021, the integrated indicator of the Infrastructure Index in the Ukrainian transportation sector was 2.76 out of 5 points [2].

The Ministry of Infrastructure, with support from the USAID/UK aid project TAPAS, is developing the State Register of Property Damaged and Destroyed as a result of hostilities, terrorist acts, sabotage, caused by the military aggression of Russia.

The reconstruction of the transportation infrastructure will take place in a specific sequence

1. Conducting inventory and damage assessment
2. Data analysis for prioritization and reconstruction planning
3. Planning and prioritization of reconstruction projects
4. Project financing
5. Project implementation
6. Payment for completed work and services provided for specific projects
7. Commissioning of reconstructed facilities
8. Operation and maintenance

## 9. Operational monitoring and audit of project implementation results [3, 4,5]

The Electronic Reconstruction Management System (ERMS) is a system for collecting, processing, organizing, and displaying information about reconstruction projects [3]. It covers all the key stages of the project's lifecycle: identification, preparation, implementation, completion.

Currently, all projects are in the identification stage, which is crucial. Evaluating the extent of destruction involves applying various methods and their combinations because each object is unique and has its significance.

ERMS won't fix reconstruction issues; it's a tool that helps speed up decision-making in implementing reconstruction processes. For project implementation, it creates a clear system for monitoring and controlling reconstruction.

To ensure transparency and control of the construction project execution process, it is necessary to digitize each stage of the process. For this, it is necessary to create a single electronic management system – an ecosystem of IT solutions.

ERMS is designed in a way that each of its components includes tools for public monitoring, working with open data from the relevant construction management component, and is capable of generating reports. Of course, requirements for national and economic security will be adhered to. Here arises the question of how open ERMS will actually be to the public—whether corrupt schemes will hide behind national security interests. This is a rather complex issue and falls within the realm of ethical norms and principles.

The reconstruction will take place in a specific sequence, and today, the main stages have been identified.

**Conclusions** ERMS will start with transportation infrastructure projects, but has the potential for broader application. Despite significant damage, the current infrastructure functions due to its pre-war capabilities and adaptability.

Once the digital system is operational, it will create a registry of reconstruction needs, specifying required investments. Transparency allows donors, investors, and the public to contribute to the reconstruction effort. In short, ERMS aims to be a powerful tool in rebuilding Ukraine.

## Reference

1. Kyiv School of Economics, “Over the year of full-scale war, Russia inflicted nearly \$144 billion in damage to Ukraine's infrastructure,” [Online]. Available: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/za-rik-povnomasshtabnoyi-viyni-rosiyazavdala-zbitkiv-infrastructuri-ukrayini-namayzhe-144-mlrd/> (Accessed: September 5, 2023).

2. National Institute for Strategic Studies (NISS). "Attracting Investments for the Reconstruction of the Transportation Sector in Ukraine." [Online]. Available: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/zaluchennya-investytsiy-u-vidbudovu-transportnoyi-haluzi-v-ukrayini> (Accessed: September 5, 2023).

3. Electronic System for Reconstruction Management. [Online]. Available: [https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2022/10/slaydy\\_YEdyna\\_elektronna\\_systema\\_upravlinnya\\_vidbudovoyu.pdf](https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2022/10/slaydy_YEdyna_elektronna_systema_upravlinnya_vidbudovoyu.pdf)

4. T. P. Luchnykova, I. V. Tarnovska, and Y. V. Vorobiov, “Adaptation of Transport Enterprises in Ukraine to Conditions of Martial Law,” *Business Informatics*, vol. 2023, no. 1, pp. 116–122, <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>.

5. Kharchuk, O.G., and Vlasova, V.P., “Causes of Strategic Changes and Adaptive Opportunities for Resisting Them in the Strategy Implementation Process,” *Eastern Europe: Economics, Business, and Management*, vol. 1 (38), 2023. [Online]. Available: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-38-2023>

# INTERNATIONAL COOPERATION IN DIGITAL TEACHING AND RESEARCH

Yuliia NIKITCHENKO<sup>1</sup>, associate professor, PhD

<sup>1</sup> Eberswalde University for Sustainable Development (Germany)

**Keywords:** project, international cooperation, digital learning, and teaching

## Introduction

Today, when rapid technological advancements and globalization are constantly changing the world around, the education and research spheres have undergone a transformative shift, transcending geographical boundaries and fostering an environment of international cooperation. The convergence of digital technologies with teaching and research has become a catalyst for this paradigm shift, where collaboration knows no borders.

International cooperation in digital teaching and research plays a crucial role in fostering changes and addressing the challenges and opportunities that arise in the contemporary educational landscape. The digitalization of teaching has led to innovative pedagogical approaches, breaking down traditional barriers in education. Collaborative online courses, virtual classrooms, and interactive learning materials have become the norm, enabling students and educators to engage in a cross-cultural exchange of ideas. Moreover, international cooperation in digital teaching and research is instrumental in addressing the pressing issues of our time. From climate change to political and economic crises, the collaborative efforts of researchers and educators on a global scale amplify the impact of their work, fostering a collective intelligence that transcends individual capabilities.

**The purpose of the work** is to study how collaboration between Higher Education Institutions (HEIs) through international projects promotes the maintaining and enhancing the quality of education in higher institutions.

## Presentation of the main research material

Higher education is constantly affected by a variety of external factors which lead to eradicative impacts and often transformative effects on quality of education. Rapid technological changes, disruptions, such as pandemics or geopolitical crises, stringent regulations or inconsistent policies, unpredictable changes at the job market or other challenges require resilience, and a proactive approach from HEIs. For example, the COVID-19 pandemic has forced reformatting the training process into online mode within a very short time. After February 24, 2022, Ukrainian universities have been faced huge relocation of students and lecturers over the country and the world. That's why effective dealing with external challenges including internal pressures and risks to maintain and enhance the quality of education in higher institutions requires a flexibility, innovations, and a commitment to continuous improvements.

On the other hand, the virtualization of society by digital technologies is impacting our interactions and communication, demanding to meet the expectations and the adapted learning needs of today's students and lecturers. As all become more accustomed to digital interactions, higher education institutions need to align their learning and teaching strategies with these evolving expectations. These issues are accelerating implementation of digital approaches and tools into the learning environment and its administration system.

Today online learning platforms, video conferencing tools, and collaborative software became essential for delivering lectures, conducting discussions, and facilitating student engagement. The use of digital approaches in education allows for greater flexibility in meeting diverse learning needs. Adaptive learning platforms and personalized learning tools enable educators to tailor content to individual student requirements as well as allowing students to continue their studies and teaching irrespective of physical location.

Collaboration between HEIs, whether on a national or international level, is one of the proven ways providing efficient management of above-mentioned challenges and risks and it can play a crucial role in maintaining and enhancing the quality of education in higher institutions. It is a decisive instrument for navigating challenges and capitalizing opportunities for benefits of both lecturers and students.

Some key points about contribution of such collaboration are presented below:

1. Distribution of best practices about successful strategies and methodologies for integrating digital tools into teaching and learning may help in the adoption of proven methods and to avoid the duplication of efforts.

2. Resources exchange may include the development and sharing of digital learning materials, open educational resources, and/or other teaching and learning content.

3. Professional development via joint initiatives for students and lecturers (for instance, workshops, training programs, and/or conferences) provide a platform for educators to enhance skills in using digital technologies for teaching and learning.

4. Joint inter-institutional courses and programmes can lead to the development of joint learning content that draw on the expertise of multiple institutions. This not only enriches the educational experience but also provides students with exposure to diverse perspectives and resources.

5. HEIs collaboration through joint projects can drive innovations in digital education, including development of new technologies, educational apps, or platforms that address specific challenges or enhance the learning experience.

The advantages of collaboration among institutions are far-reaching, encompassing various aspects of education, research, and societal impact. By leveraging these benefits, higher education institutions can collectively contribute to the advancement of knowledge, the preparation of well-rounded graduates, and the addressing of global challenges.

Project “Ukrainian German Teaching Network for a Digital Transformation of Environmental Education” funded by the German Academic Exchange Service (DAAD), illustrates how such cooperation between HEIs brings various benefits in different contexts, provides numerous advantages leading to practical benefits as well as enhances the quality of education, promotes research excellence, and contributes to the development of a globally connected and socially responsible academic community. This project started in September 2022, and it was extended till the end of 2023 as a follow-up project within the DAAD programme “Ukraine Digital”. Today the network of partnering universities includes one German university (Eberswalde University for Sustainable Development) and five Ukrainian HEIs (National Transport University (Kyiv), Ukrainian National Forestry University (Lviv), Zhytomyr Polytechnic State University (Zhytomyr), Odesa State Environmental University (Odesa) and Lviv State University of Physical Culture (Lviv)).

The project’s purpose was to develop and improve a digital learning experience for existing courses offered generally in the environmental science degree programmes at the Ukrainian partner institutions with a focus on improving learning and teaching experience by means of introducing of advanced approaches and tools for e-education. Adaptation of educational content, particularly for the environmental science study programmes, to address challenges and threats arising from hostilities and war situations in Ukraine, was one of the unique points of this project.

Lecturers and students of environmental educational programmes at the Ukrainian HEIs were basic target groups. The Eberswalde University for Sustainable Development served as an interface and supported the conceptual design and implementation of high-quality digital learning material for selected courses. The concept of the project included the use of the LMS Moodle at the HNEE as well as additional equipment and technical resources available at HNEE’s Digital Learning Lab.

To achieve the project’s goal there were identified several tasks that might contribute to the overall success of the project in improving the learning and teaching experience in environmental science programmes at Ukrainian institutions, namely:

1. To analyze a status and to evaluate needs in digital teaching and learning for environmental degree programmes in Ukraine to resist external impacts and to provide continued quality education.

2. To ensure continuity and accessibility of studying for Ukrainian students regardless of their location by means of distance learning technologies.

3. To implement and modernize training courses for environmental degree programmes considering the best European practices with a focus on real socio-economic and environmental problems in Ukraine in times of crisis.

4. To expand professional competencies of lecturers and to improve their communication skills in teaching in foreign languages.

5. To strengthen interdisciplinary and international cooperation between partner organisations at different levels; to establish individual exchange on the topic of the project.

In alignment with the outlined objectives, a series of strategic measures were implemented to propel the project toward its overarching goal. Recognizing the imperative to address the unique challenges and requirements within the domain of environmental science education, a comprehensive approach was adopted. This involved the initiation of surveys and interviews involving key stakeholders, including educators, students, and pertinent contributors to the field.

To ascertain a nuanced understanding of the specific challenges encountered in environmental science education, the research team embarked on a systematic survey and interview process. In 2022, a targeted survey and interview initiative was conducted, reaching out to 227 individuals affiliated with 9 Ukrainian Higher Education Institutions (HEIs). This initial phase allowed for the identification of critical insights and perspectives from a diverse range of stakeholders within the educational landscape.

Building upon the insights gleaned in the first phase, the project expanded its reach in 2023, engaging with a broader spectrum of participants. A total of 195 individuals were interviewed during this phase, contributing valuable perspectives, and enriching the dataset with updated information. This iterative approach ensured a dynamic and evolving understanding of the challenges and requirements faced by educators and students in the realm of environmental science education.

By systematically engaging with the educational community through surveys and interviews, the project not only acknowledged the diversity of perspectives but also laid the groundwork for a responsive and adaptive digital teaching and research framework. This meticulous approach reflects a commitment to ensuring that the resultant initiatives are not only cutting-edge but are also rooted in the genuine needs and aspirations of the global academic community in the realm of environmental science education.

The subsequent phase of our initiative involved the redesign and enhancement of existing courses within Ukrainian study programmes. Specifically, this pertains to courses such as Methods of Mathematical Modeling and Forecasting the State of the Environment, Methods of Environmental Information Processing, Environmental Economics, Adaptive Ecosystem Management, Geoecological Informatics, Corporate Social Responsibility, and Project Management. Drawing inspiration from Gilly Salmon's 5-level model and taking into consideration Bloom's Taxonomy and Future Skills, the Ukrainian courses underwent a transformation into Inverse Blended Learning courses. This approach seamlessly integrates digital teaching and learning formats with (media) didactic support. The framework employed virtual face-to-face teaching methods, including e-lectures and webinars, strategically employed to foster the development of cognitive and meta-cognitive learning strategies identified by learners themselves. This facilitated an introduction to new content-related specialist topics.

The interactive nature of these phases was heightened through the utilization of appropriate methods and tools, such as virtual group rooms, audience response systems, quiz tools, and collaborative whiteboards. This deliberate design aimed to encourage students to actively participate, engage in cognitive learning, conduct intensive exchanges, and foster critical thinking. The delivery of theoretical knowledge and applied hands-on content, encompassing learning tools, software, and practical exercises within the environmental science domain, primarily occurred through asynchronous formats. These formats include study letters and scripts, tutorials, H5P content, interactive videos, virtual 360° tours, video casts, and podcasts. This approach allowed for an individualized learning phase characterized by flexibility in time and place, promoting the

repeatability and transferability of content. Additionally, assignments and reflections were integrated to prompt students to engage deeply with the material.

Moreover, the initiative sought to cultivate social competence, emphasizing skills related to self-organization and collaborative work in virtual teams. By incorporating these innovative and inclusive methodologies, our objective is to create a dynamic and effective learning environment that not only imparts knowledge but also nurtures critical thinking skills and social acumen among students in the field of environmental science.

Thus, the implementation of this project has yielded several potential advantages and benefits, shaping a more robust educational landscape. The strategic integration of advanced e-tools and innovative teaching approaches has not only enhanced the quality of distance education but has also contributed to a more engaging and effective learning experience.

### **Conclusions**

In conclusion, the implementation of this comprehensive project represents a significant milestone in the evolution of education, leveraging advanced digital tools and innovative methodologies to bring about a host of transformative benefits. The overarching aim of enhancing the quality of distance education has been resoundingly achieved, with the infusion of technologies such as blended learning, H5P, MIRO boards, podcasts, and video content contributing to a more dynamic and effective learning environment. A standout outcome is the cultivation of practical and applicable knowledge among students, achieved through a deliberate emphasis on real-world experiences and the alignment of learning content with contemporary challenges in Ukraine. The impact extends beyond students to educators, who have undergone substantial capacity building. Workshops and training events focused on advanced e-education tools have empowered educators to deliver adapted content, fostering ongoing professional development and ensuring the enduring benefits of the project. Student engagement has witnessed a notable upswing, thanks to the integration of advanced e-education tools, practical experiences, and real-world applications. Interactive and dynamic learning methods have injected a renewed sense of interest and relevance into the educational process, making it more compelling for learners. It becomes clear that the project has not only elevated the quality of education but has also laid the groundwork for a progressive and future-ready educational paradigm. Its multifaceted approach positions it as a catalyst for positive change, poised to shape the educational landscape in accordance with the demands of the evolving digital era.

### **Reference**

1. Ukrainian-German Teaching Network for a Digital Transformation of Environmental Education. [E-resource]. URL: [Joint teaching and learning for empowerment and resilience of Ukrainian academia \(hnee.de\)](https://www.hnee.de/en/joint-teaching-and-learning-for-empowerment-and-resilience-of-ukrainian-academia)
2. Ukrainian-German Teaching Network for a Digital Transformation of Environmental Education (Consolidation and Expansion Phase 2023). [E-resource]. URL: [Joint teaching and learning for empowerment and resilience of Ukrainian academia \(hnee.de\)](https://www.hnee.de/en/joint-teaching-and-learning-for-empowerment-and-resilience-of-ukrainian-academia)
3. 5-level model of Gilly Salmon. [E-resource]. URL: [Gilly Salmon - Gilly Salmon Website](https://www.gillysalmon.com/)
4. Improvement of e-learning courses in higher education institutions of Ukraine: students' and teachers' perspective // Jan-Peter Mund, Viktoriia Khrutba, Evelyn Wallor, Yuliia Nikitchenko, Yuliia Khrutba// Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий журнал. – К. : НТУ,2022. – Вип. 4 (54).

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Інна АХНОВСЬКА<sup>1</sup>, канд. екон. наук, доцентка, Валентина КИРИК<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Донецький національний університет імені Василя Стуса (Україна)

**Ключові слова:** стратегія, розвиток, стратегічний розвиток, підприємство, управління

### Вступ

Сьогодні термін «стратегія» розглядається здебільшого як: мета управління; ідеальна модель підприємства; позиція підприємства на ринку; процес захоплення нових ринків; джерело прагнення підприємства наблизитись до свого еталона; конкретний плановий документ; запланований майбутній результат; довгостроковий курс розвитку підприємства; комплекс прийнятих рішень стосовно розміщення ресурсів і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках. Класичним є розгляд поняття «стратегія» у таких аспектах: стратегія як план дій, стратегія як прийом, стратегія як принцип поведінки, стратегія як позиція та стратегія як перспектива. При цьому цільовий підхід акцентує увагу на необхідності формування стратегічних цілей підприємства. Дійовий підхід може бути визначений як спосіб дій або спосіб поведінки, за якого найважливішою складовою стратегії вважається чітке формулювання певної лінії поведінки підприємства, що забезпечує досягнення його цілей з врахуванням специфіки зовнішнього середовища і потенціалу підприємства. Іменник «стратегія» походить від грецького «воєначальник», отже, прийшов до нас з воєнної (військової) справи й означав раніше вміння скласти загальний план військової кампанії. Теоретичні аспекти розробки стратегії розвитку підприємств розглядалися такими українськими вченими, як І. Ахновська, С. Василюга, Л. Галан, А. Гладкова, Н. Голич, В. Ковальчук, О. Наумова, В. Нікітін, О. Лошенко, І. Посохов, Н. Приймак, С. Савченко, та інші. Проте, слід зазначити, що багатоаспектність і неоднозначність поняття «стратегія» ускладнюють з'ясування його сутності, яке є недостатньо вивченим на сьогодні, тому маємо дослідити та уточнити цю категорію. Крім того, у науковій літературі часто ототожнюються поняття «стратегія», «стратегічний план», «стратегічне управління», «стратегічний розвиток». Отже, дослідження є актуальним, важливим і своєчасним.

### Мета роботи

Метою тез є розвиток теоретичних аспектів дослідження стратегії розвитку підприємства. Задля реалізації поставленої мети у роботі сформульовані і вирішені наступні завдання: розглянути сутність і види стратегічних змін на підприємстві, виконати аналіз трактувань поняття «стратегія», окреслити різницю між поняттями «стратегія» та «стратегічне управління», виокремити групи методів формування стратегії підприємства, розглянути види, принципи, концепції та етапи розробки стратегії підприємства.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Складовою організаційних змін підприємства є стратегічні зміни, які є самостійним і цілісним об'єктом управлінського впливу, нерозривно пов'язані із становленням стратегічного управління як базисного елементу розуміння функціонування підприємства, характеризують процеси стратегічного управління, спрямовані на досягнення цілей підприємства та впроваджуються в межах певного підприємства. Слід акцентувати увагу на тому, що такі стратегічні зміни можна розділити на еволюційні, в яких інерція змін приймає форму тенденції до нормалізації процесів змін; революційні, які є нерегулярними, стрибкоподібними та навмисними, так званим кардинальним проривом або квантовим стрибком; дегенеративні, які призводять до значного спрощення підприємства, пов'язані зі зникненням цілих систем, підрозділів і функцій підприємства.

Щодо поняття «стратегія», аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що стратегія підприємства є: по-перше, системою координат, де внутрішні аспекти діяльності врівноважуються із зовнішніми; по-друге, планом, що містить певні параметри, охоплює



певний проміжок часу, має певну послідовність та конструктивну складову, прикріплену визначеною ідеологією, що відрізняється стійкістю до мінливих умов середовища, планом, що потребує постійного аналізу і змін у процесі реалізації його заходів, орієнтованим на успішне досягнення цілей; по-третє, алгоритмом, який є основою стратегії та визначає її певну послідовність: визначення проблеми, формування завдання, створення моделі, організація ресурсного забезпечення; четверте – комплексом заходів та низку інструментів з їх реалізації, що спрямований на досягнення місії та реалізацію довгострокових цілей підприємства, а також на задоволення існуючих потреб споживачів; п'яте – вибором, узгодженням та інтеграцією системи управління підприємством у такий спосіб, щоб всі його ресурси найбільш ефективно сприяли досягненню цілей; шосте – складним комплексом політик підприємства, який узгоджений та інтегрований у загальне бачення підприємства, має довгостроковий характер і є гнучким до мінливого зовнішнього середовища; сьоме – позицією і способом життя, що не дає зупинитися на досягнутому; восьме – інтегральною частиною менеджменту; дев'яте – відтворювальною цінністю, що дає змогу досягти найкращих результатів; десяте – шаблоном логічної і послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно [1-4].

Варто зазначити, що з терміном «стратегія» тісно пов'язана дефініція «стратегічне управління», яка є надбудовою відповідно до базисного «стратегія». Причиною введення цього терміну була необхідність виокремлення концептуальних відмінностей між поточним і довгостроковим плануванням. На відміну від стратегії стратегічне управління займається розробкою стратегічного бачення, встановленням цілей, формуванням і реалізацією безпосередньо стратегій, моніторингу і введенням коригувальних заходів. Можна сказати, що стратегічне управління складається з розробки стратегії, реалізації стратегії, моніторингу стратегії і циклу, що повторюється наново. Також слід сказати, що на сьогодні не існує якогось конкретного процесу формування альтернативних стратегій розвитку підприємства, всі методи формування стратегій розвитку підприємства можна класифікувати наступним чином (табл. 1).

Таблиця 1 – Класифікація методів формування стратегій розвитку підприємства

<b>Група методів</b>	<b>Характеристика</b>
Матричні методи	Матриця BCG, Матриця McKinsey, Матриця Shell/DPM, SWOT-аналіз, Матриця Ансоффа, Карти стратегічних груп, Модель життєвого циклу ADL/LC
Графічно-аналітичні	Модель Портера, Spase-аналіз, Ресурсна модель Гранта
Експертні методи	Метод мозкового штурму, метод Дельфі, метод сценаріїв
Ініціативні методи	Метод з ініціативи підприємця, метод з ініціативи керівництва, метод під впливом корпоративної культури, метод ненав'язливого вибору
Математичні методи	Математичний аналіз, теорія ймовірності, економетричні, математичного моделювання, статистичний, теорія ігор, лінійного програмування, імітаційне моделювання, диференціальне обчислення
Індексні методи	Інтегральний метод, метод самооцінки, конкурентний аналіз, векторний аналіз, бенчмаркінговий аналіз
Методи багатокритеріального аналізу	Метод COPRAS, метод ELECTRE, метод аналізу ієрархій Сааті, метод аналізу ієрархій LINMAP, метод найбільш наближеного до ідеального рішення TOPSIS, мультиплікативний метод аналізу ієрархій Лутсми, метод розстановки пріоритетів SMART, метод оцінки альтернатив SAW, метод критеріальних обмежень, методи нечіткої логіки FUZZY LOGIC, методи аналізу корисної вартості

*Джерело: систематизовано авторами за [5-7]*

Основними (базовими) стратегіями підприємства є: по-перше, корпоративна або портфельна стратегія, яка полягає у встановленні інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності, створення та управління

господарським портфелем структурних підрозділів, посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; по-друге, ділова стратегія, яка полягає у розробці заходів, підходів до формування конкурентних переваг, об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; по-третє, функціональна стратегія, тобто дії щодо підтримання ділової стратегії та досягнення цілей підрозділів; четверте – операційна стратегія, що полягає у вирішенні проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділів та застосуванні різних способів вирішення стратегічно важливих оперативних завдань.

Серед основних концепцій стратегії підприємства слід зазначити філософську концепцію, яка наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства та асоціює її з цілями, пріоритетами, цінностями та напрямками розвитку підприємств і організацій, а також організаційно-управлінську концепцію, що пов'язана з конкретними рішеннями і вказівками, заходами, методами і прийомами здійснення стратегічної діяльності підприємства та визначає альтернативні шляхи дотримання цінностей і напрямів розвитку підприємства.

Основними підходами до стратегії підприємства є: по-перше, споживацький, що характеризується наявністю спільних інтересів підприємства та його працівників, але відсутністю загальних цілей та цінностей; по-друге, партнерський, що відзначається взаємовигідними партнерськими відносинами між підприємством та його працівниками, узгодженими цілями та цінностями; по-третє, ідентифікаційний, що передбачає спільні цінності підприємства та його працівників.

Види стратегій підприємства: 1) стратегія зростання – передбачає збереження досягнутих цілей; 2) вибірково-посилююча стратегія – спрямована на проведення запланованих заходів; 3) пристосувальна стратегія – направлена на проведення заходів пристосування; 4) трансформаційна стратегія – передбачає проведення змін, які стосуються виду діяльності, трансформації ринку; 5) комплексно-забезпечуюча стратегія – спрямована на проведення заходів, направлених на досягнення цілей підприємства.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної наукової літератури дозволяє зробити висновок про розбіжність у процесах формулювання стратегій, змісті, розробці, часовому горизонті, стратегічному наборі, розробці принципів управління у діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств (рис. 1).

Основними принципами розробки стратегії є наступні: 1) принцип обережності, тобто збереження сучасного стану навколишнього середовища, незважаючи на безповоротні зміни; 2) принцип передбачення, тобто більш дешева та менш ризикована альтернатива ліквідації збитків навколишньому середовищу; 3) принцип екологізації виробництва, тобто перехід на екологічно безпечні технології для зниження рівня техногенного навантаження на довкілля; 4) принцип «забруднювач платить», тобто зобов'язання відшкодування повної вартості екологічного збитку; 5) принцип підзвітності, тобто визначення підприємством рівня впливу його діяльності на оточення та необхідності брати на себе відповідальність за ці дії.

Також варто наголосити, що з військової справи до нас прийшов не лише термін «стратегія», а й термін «тактика» і дуже часто ці дві дефініції зустрічаються разом. Проте між цими двома термінами існує суттєва різниця: якщо під стратегією розуміють план дій, що веде до цілі, то тактика – це окремі кроки і дії, які допомагають виконати цей план. Тактика має більш конкретну форму, яку легко зрозуміти, але при цьому загальна стратегія не менш важлива. Стратегію неможливо протиставляти тактиці, ці дві методики слід розуміти в комплексі та єдності. Стратегію відрізняють чіткі цілі, різні варіанти (сценарії) здійснення, тривалий термін виконання. Нарешті, слід дати відповідь на питання, кому необхідна стратегія? По-перше, підприємствам, які тільки почали свій бізнес та збираються до виходу на нові ринки; по-друге, підприємствам, які хочуть покращити свої позиції на міжнародних ринках, вийти на нові сегменти і збільшити масштабність бізнесу; по-третє, підприємствам, у яких спостерігається падіння темпів розвитку та обсягів продажів на міжнародних ринках; четверте, підприємствам, які ставлять собі за мету створення нових ринків.

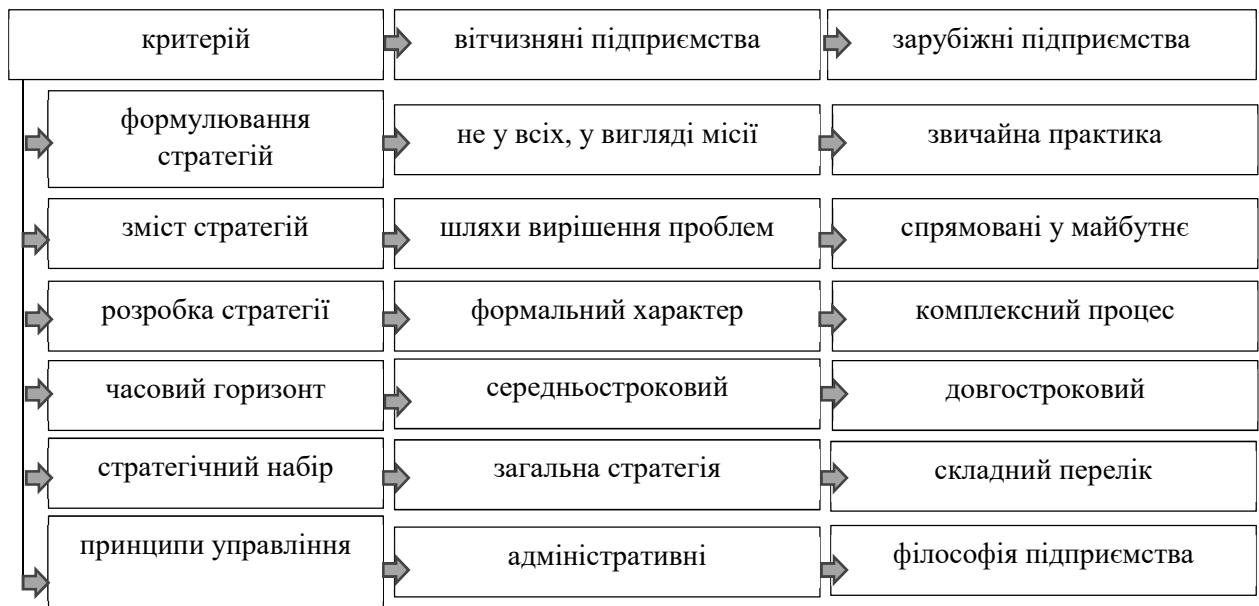


Рисунок 1 – Аналіз розбіжностей при формулюванні стратегії у вітчизняних та зарубіжних підприємствах

*Джерело: систематизовано авторами за [8]*

З нашої точки зору, основними етапами розробки стратегії є наступні: 1) етап 1 – визначення передумов та встановлення стимулів розробки стратегії підприємства; 2) етап 2 – аналіз чинників, які впливають на підприємство (факторів зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу); 3) етап 3 – вивчення системи адаптації підприємства до умов мінливого зовнішнього середовища; 4) етап 4 – визначення мети розробки стратегії; 5) етап 5 – дослідження потенціалу підприємства (ресурсів і можливостей); 6) етап 6 – визначення територіально-географічних пріоритетів; 7) етап 7 – розробка стратегічних альтернатив; 8) етап 8 – реалізація стратегії розвитку підприємства; 9) етап 9 – створення центрів відповідальності; 10) етап 10 – моніторинг.

Як бачимо, на першому етапі розробки стратегії розвитку підприємства необхідно визначити концептуальну базу її розробки, на другому – окреслити всі фактори зовнішнього середовища і виокремити найбільш значущі з них; на третьому – проаналізувати нормативно-правову базу функціонування підприємства; на четвертому – здійснити цілеполягання; на п'ятому – оцінити потенційні можливості підприємства та загрози його розвитку; на шостому – визначити межі стратегування; на сьомому – здійснити порівняльну характеристику стратегічних альтернатив; на восьмому – запровадити реалізацію стратегії; на передостанньому – призначити центри відповідальності; на останньому – здійснити облік відхилень від поставлених цілей, коригування і забезпечити безперервний циклічний характер стратегічного планування й управління.

### **Висновки**

У дослідженні розглянуто сутність і види стратегічних змін на підприємстві, проаналізовано поняття «стратегія», з'ясовано відмінність понять «стратегія» та «стратегічне управління», виокремлено групи методів формування стратегії підприємства, розглянуто види, принципи, концепції та етапи розробки стратегії підприємства. Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що на сьогодні стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу не приділяється так багато уваги, як стратегії розвитку великих підприємств і корпорацій. Так, здебільшого етапи розробки стратегії малими, середніми та великими підприємствами майже не відрізняються між собою. Щодо малого бізнесу, наголошується на використанні ним стратегії горизонтальної взаємодії при виробництві малими підприємствами схожої продукції, та кооперативної стратегії, особливістю якої є удосконалення організації діяльності і функцій менеджменту та збільшення ступеня

мікроекономічної взаємодії безпосередньо на підприємстві. Щодо середніх підприємств, слід зазначити, що сьогодні не існує напрацювань, присвячених специфіці розробці такої стратегії, що говорить про важливість подальших досліджень.

Оскільки малі та середні підприємства мають низку особливостей порівняно з великими підприємствами, розгляд і врахування цих особливостей дозволить покращити вибудувати концептуальну різницю в процесах розробки стратегій їхнього розвитку з метою посилення їх конкурентних позицій й укріплення фінансово-економічного стану.

### Список літератури

1. Ахновська І.О., Гладкова А.О. Вплив глобального конкурентного середовища економіки знань на стратегічний розвиток підприємств. *Фаховий науковий журнал Modern Economics*. 2020. № 24 С.19-26. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-03)
2. Василюк С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.151](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.151)
3. Голич Н.В. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості в умовах децентралізації. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з економіки за спеціальністю 051 Економіка (галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки). Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2021. URL: [https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000816/00027111/Дисертація\\_Голич%20Н.В.pdf](https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000816/00027111/Дисертація_Голич%20Н.В.pdf)
4. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №9. С. 156-165. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/i54Dl1knlfgQu5BCrEue.pdf>
5. Лошенко, О., Галан, Л., & Посохов, І. (2022). Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022. №2(66), 123–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>
6. Наумова, О. (2021). Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1 (61), 137–141. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
7. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами на підприємствах: теорія та практика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля». – Дніпро, 2020. URL: [https://duan.edu.ua/images/head/Science/UA/Academic\\_Council/D\\_08\\_120\\_0/Pryimak\\_dissertation.pdf](https://duan.edu.ua/images/head/Science/UA/Academic_Council/D_08_120_0/Pryimak_dissertation.pdf)
8. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/94.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf)

## ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗДОБУВАЧІВ ІЗ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ В ЗАПОРІЗЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ

Лариса БЕЗКОРОВАЙНА<sup>1</sup>, докт. пед. наук, проф.

<sup>1</sup>Запорізький національний університет (Україна)

**Ключові слова:** проєкт, туризм, сільський туризм, моделі сільського туризму

### Вступ

Важливість та актуальність проєкту «Диверсифікація сільського туризму через збалансованість та креативність: поширення європейського досвіду в Україні», що здійснюється на сьогодні в Запорізькому національному університеті, пов'язані зі складним ходом інтеграції українського суспільства в європейський туристичний простір, однією із стратегічних цілей котрого є сталий розвиток сільського туризму, заснований на принципах встановлення гармонійного балансу між екологічними, економічними, соціокультурними аспектами, відповідно до глобальних 17 цілей сталого розвитку до 2030 р.

**Мета роботи** полягає в розгляді особливостей проєктної діяльності здобувачів із туризму та гостинності в Запорізькому національному університеті через залучення до проєкту «Диверсифікація сільського туризму через збалансованість та креативність: поширення європейського досвіду в Україні», що здійснюється на сьогодні в навчальному закладі.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Позиція сільського туризму як галузі національної економіки підтверджено нормативними документами (Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року. Актуальність розвитку сільського туризму підтверджено тим, що 2020 рік Національна туристична організація України обрала роком розвитку туризму в регіонах та сільських територіях. Відтак одними із завдань проєкту визначено: розробку та впровадження курсів на основі аналізу потреб; проведення тренінгів для підприємців та інших стейкхолдерів задля поширення європейського досвіду щодо кращих практик в сфері організації та диверсифікації сільського туризму на засадах стійкості та креативності; розробку функціональної кластерної (мережевої) моделі креативного розвитку сільського туризму в Україні на основі європейського досвіду, заснованої на принципах встановлення гармонійного балансу між екологічними, економічними, соціокультурними аспектами та з урахуванням кращих практик диверсифікації сільського туризму країн Європейського Союзу. Відповідно до зазначених завдань проєктною групою розроблено навчальну дисципліну, метою якої є надання майбутнім фахівцям знань про диверсифікацію сільського туризму України на засадах збалансованості та креативності шляхом формування бізнес-моделей відповідно до європейських цінностей, принципів встановлення гармонійного балансу між екологічними, економічними, соціокультурними аспектами. Завдання курсу: ознайомити студентів із основами побудови стратегії диверсифікації в сільському туризмі, європейськими тенденціями імплементації стратегій диверсифікації у сільському туризмі та окреслити напрями інтеграції українського сільського туризму в європейський туристичний простір; сформувати у студентів бережливе ставлення до біо-різноманіття, ознайомити з нормативно-правовим забезпеченням Європейської політики біорізноманіття та сприяти формуванню навичок інтеграції цілей сталого розвитку у діяльність суб'єктів сільського туризму України з урахуванням європейського досвіду; окреслити основні теоретичні аспекти та європейський досвід креативних технологій туризму для сталого й цифрового розвитку; сприяти розвитку креативного мислення студентів; розглянути європейські практики креативного сільського туризму (агротуризм, гастрономічний, екологічний, культурний, крафтовий, івент-туризм) на основі кластерного та мережевого підходів; вдосконалити навички критичного мислення,

еколого-економічного аналізу, усної й письмової презентації, роботи в малих проєктних групах.

### **Висновки**

Завдяки запровадженню проєкту «Диверсифікація сільського туризму через збалансованість та креативність: поширення європейського досвіду в Україні» у Запорізькому національному університеті здобувачі отримують знання: концептуальних засад сталого туризму в сільській місцевості та основних його бізнес-моделей; специфіки європейської практики імплементації стратегій диверсифікації у сільському туризмі; змісту та передумов формування мережевої моделі туризму, біорозмаїття та сталого розвитку підприємств у Європі, а також умінь аналізувати туристичну діяльність європейських та українських суб'єктів сільського та креативного туризму та оцінювати показники ефективності їх діяльності; оцінювати конкурентоспроможність туристичних дестинацій та розробляти креативні та збалансовані туристичні продукти в сфері сільського туризму; формувати стратегії диверсифікації суб'єктів господарювання у галузі сільського туризму через креативність та збалансованість із урахуванням європейського досвіду; інтерпретувати бізнес-моделі сільського туризму на засадах бережливого ставлення до природи та забезпечення креативного розвитку сільських територій, використовуючи європейські практики; визначати систему заходів взаємодії органів державної влади, інформаційно-комунікаційних туристичних центрів, бізнесу, громад та суспільно-політичних інститутів щодо формування мережевих та кластерних моделей розвитку сільського туризму з урахуванням принципів встановлення гармонійного балансу між екологічними, економічними, соціокультурними аспектами; здійснювати кроскультурний аналіз креативної економіки, креативного менеджменту, креативного сільського бізнесу в країнах ЄС з метою економічного зростання та сталого розвитку; розробляти креативні туристичні продукти у галузі сільського туризму; використовувати сучасні креативні smart-технології туризму для збалансованого сталого розвитку та сприяти здійсненню їх впливу на розвиток послуг у туризмі з урахуванням європейського досвіду; презентувати результати групових проєктів за допомогою сучасних засобів. Публікацію розроблено в межах проєкту «Диверсифікація сільського туризму через збалансованість та креативність: поширення європейського досвіду в Україні» / «Diversification of rural tourism through sustainability and creativity: disseminating European experience in Ukraine» (DIRUT) 620720-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE за підтримки Програми Erasmus+: Jean Monnet Європейського Союзу, що реалізується у Запорізькому національному університеті (2020-2023).

### **Список літератури**

1. Безкоровайна Л., Венгерська Н., Осаул А. Європейські тенденції імплементації стратегій диверсифікації у сільському туризмі як навчальний модуль. *Формування сучасних концепцій управління туризмом та готельно-рестор. бізнесом в умовах парадигми сталого розвитку: м. н.-п.к.* (9-10 груд. 2021). Запоріжжя: ЗНУ. С. 137-140.
2. Безкоровайна Л., Венгерська Н., Череп А., Воронкова В. Особливості впровадження проєкту «Диверсифікація сільського туризму через збалансованість та креативність: поширення європейського досвіду в Україні» в Запорізькому національному університеті. В кн.: *Формування сучасних концепцій управління туризмом та готельно-ресторанним бізнесом в умовах парадигми сталого розвитку: мон. / за заг. ред. Л.В. Безкоровайної.* Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С. 262-278.
3. Безкоровайна Л., Череп А., Воронкова В., Череп О., Венгерська Н. Стратегія диверсифікації послуг в сільському туризмі на засадах європейської практики сталого розвитку та креативності туризму. *Формування сучасних концепцій управління туризмом та готельно-рестор. бізнесом в умовах парадигми сталого розвитку: м. н.-п.к.* (9-10 груд. 2021). Запоріжжя: ЗНУ. С. 134-136.

## МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ОСНОВА НАУКОВОГО ПІДґРУНТЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Надія БОЧАРОВА<sup>1</sup>, канд.екон.наук, доц., Ірина ФЕДОТОВА<sup>1</sup>, д-р екон. наук, проф.

<sup>1</sup>Харківській національний автомобільно-дорожній університет (Україна)

**Ключові слова:** сталий розвиток, корпоративний менеджмент, корпоративне управління, триадичне дешифрування, моделі

**Вступ** Сучасний парадигмовий стан розвитку бізнесу вимагає неабиякої уваги до сталості, що стає визначальною складовою конкурентоспроможності. В даному контексті особливу актуальність набувають аспекти формування довгострокової життєздатності підприємств. Це передбачає переосмислення підходів до управління цими організаціями, відповідно до сучасних викликів та загроз, що стоять перед суспільством. Підприємства повинні спрямовувати свої зусилля не лише на забезпечення власної життєздатності та розвитку, отримання економічної вигоди, але й на сприяння економічному, соціальному та екологічному благополуччю суспільства.

Виникає необхідність у створенні та втіленні в життя моделі корпоративного менеджменту набуває вагомого значення. Ця модель, як своєрідний механізм, спрямований на вдосконалення управлінських практик, об'єднує в собі стратегічне бачення, ефективне ресурсне розподілення та відповідальну балансову політику. Вона є фундаментом для досягнення сталого розвитку підприємств, враховуючи поточні вимоги суспільної відповідальності, економічної стійкості та екологічної сумісності. Формування такої моделі сприяє поєднанню інноваційного потенціалу з етичними цінностями, що відкриває нові горизонти для підприємств у досягненні збалансованого та довгострокового успіху, забезпечуючи гармонійний розвиток як внутрішніх ресурсів, так і зв'язків із зовнішнім середовищем. Прикладом може служити створення нових робочих місць, внесення внесків у публічні фінанси через сплату податків, взаємодія з місцевими підприємствами, підтримка соціальної структури через надання можливостей для професійної підготовки та перепідготовки працівників, забезпечення медичної допомоги, надання різних пільг. Також важливим є розробка шляхів зменшення залежності від обмежених ресурсів та збільшення використання відновлюваних джерел, поліпшення якості води, повітря та інших аспектів довкілля, що сприяє створенню здорового та процвітаючого середовища.

**Мета роботи** З метою формування моделі сталого розвитку життєздатного підприємства з позиції корпоративного менеджменту спочатку необхідно встановити розмежування понять «корпоративне управління» й «корпоративний менеджмент».

**Виклад основного матеріалу дослідження** Складність понять «корпоративного управління» та «корпоративного менеджменту» вимагає проведення дослідження для чіткого визначення кожного терміну та встановлення їх взаємозв'язку. На сьогоднішній день існують два основні підходи до визначення корпоративного управління, які розглядаються у дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених:

1. У вузькому сенсі, корпоративне управління вказує на структуру управління в компанії та механізми взаємодії підрозділів. Його метою є забезпечення захисту прав та інтересів акціонерів та інвесторів.

2. У широкому сенсі, корпоративне управління включає стратегічне планування діяльності компанії з урахуванням інтересів власників та інших зацікавлених сторін.

Поняття корпоративного управління вже має високий ступінь популярності та об'єктивного дослідження. Для докладнішого розуміння пропонованого терміну, наступні визначення, запропоновані Мазуром І.І. та Шапіро В.Д., можуть бути важливими: «корпоративне управління - це комплекс методів та інструментів професійного керівництва

діяльністю корпорації у ринкових умовах. Воно спрямоване на досягнення цілей діяльності та отримання прибутку шляхом раціонального використання ресурсів» [1].

Необхідність дослідження взаємозв'язку між поняттями «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент», а також виділення їх основних ознак, виявляється у важливості розкриття сутності кожного з цих понять. Сучасні дослідники намагаються розглянути співвідношення між цими термінами з різних аспектів, таких як сутність, управління, відповідальність, ефективність та підгрунття.

Деякі вчені стисло визначають «корпоративний менеджмент» як організаційні функції, прийняття рішень та реалізацію вказівок ради директорів. Цей підхід підкреслюється у дослідженнях специфіки корпоративного менеджменту. Докладніше розглянемо різні точки зору на поняття «корпоративний менеджмент». Існує загальна згода на відсутності чіткого визначення поняття «корпоративний менеджмент», існують лише загальні погляди. Щодо визначення поняття «корпоративний менеджмент», запропоновано використовувати теорію динамічних інформаційних систем (ТДІС). Ця методологія має перевагу у визначенні об'єкта дослідження, що розглядає соціально-економічні системи в рамках системного підходу в економіці.

Цей традиційний підхід до визначення об'єкта дослідження включає різні онтологічні характеристики об'єкта. Перше – це зовнішній світ дослідника. Друге – це інтерес до наукової творчості, обумовлений фактами зовнішнього світу. Третє – це потенційна користь від наукового дослідження, що полягає в теоретичній новизні або практично значущому результаті удосконалення об'єкта.

Це визначення дозволяє узагальнити окремі вузькі визначення об'єкта, такі як лише матеріальна дійсність або лише проблемна характеристика. Однак, застосування такого широкого рівня узагальнення може вимагати виділення структурних елементів об'єкта та визначення масштабу визначень предмета, цілей та завдань дослідження. Давайте розглянемо можливість вирішення цього методологічного завдання на прикладі використання теорії динамічних інформаційних систем (ТДІС) для аналізу такого об'єкту дослідження, як «корпоративний менеджмент». Спочатку ми визначимо категорії першого рівня. Отже, для першого рівня деталізації базовими категоріями будуть: «успішні взаємовідносини», «стратегічне планування» та «прийняття рішень». Кожна з цих категорій першого рівня подальше розкривається за допомогою трьох понять другого рівня деталізації:

- «Успішні взаємовідносини» включають такі елементи: «внутрішнє середовище підприємства», «зовнішнє середовище» та «зворотній зв'язок».

- «Стратегічне планування» можна розглядати через призму: «здатність до адаптації», «здатність до розвитку» та «відповідальність».

- «Прийняття рішень» включає: «результативність», «координацію роботи» та «ефективність».

Зіставлення цих підкатегорій вже структурованих в ієрархічному порядку дозволяє сформулювати визначення «корпоративного менеджменту». Таким чином, корпоративний менеджмент – це механізм реалізації корпоративного управління на рівні стратегічного планування компанії. Він реалізує та адаптує успішні взаємовідносини з внутрішнім і зовнішнім середовищем, забезпечує зворотний зв'язок з радою директорів. Діяльність цього механізму спрямована на результативне та відповідальне прийняття рішень, координацію роботи керівників і персоналу. Основний акцент робиться на ефективному управлінні та розвитку компанії в цілому.

При застосуванні системного підходу будь-яка система управління або її окрема частина розглядається як ціле, самостійне явище, що характеризується цілями діяльності або розвитку, ресурсами, структурою, процесами та взаємозв'язками з іншими системами. Системний підхід дозволяє вивчати систему управління в єдності всіх її елементів, аналізувати її статику та динаміку. Системний підхід не існує з чітко визначеною методикою логічної концепції [2]. До елементів, що рекомендують застосовувати при формуванні системи управління, відносять: структура, системи, стратегії, склад персоналу, сума навичок, стиль, спільні цінності.



Осовська Г.В. поділяє їх на м'які (склад персоналу, сума навичок, стиль, спільні цінності) та жорсткі (структура, системи, стратегії) [3]. Але, як вже було зазначено, важливим є визначення сутності суб'єкту та об'єкту правління. До суб'єкту управління відноситься адміністративний персонал підприємства: вище керівництво, менеджери різних рівнів, працівники. До об'єкту управління пропонується відносити підсистеми корпоративного менеджменту.

Дослідження будь-якої системи не можливе без визначення зовнішнього впливу та встановлення шляхів й напрямків забезпечення інформацією.

Не менш важливим є внутрішнє оточення та інформація, що отримується завдяки функціонуванню системи. В якості основи для класифікації такої інформації може, наприклад, використовуватися модель PEST [4]. Моніторинг зовнішнього середовища є основою для позиціонування компаній в навколишньому середовищі і формування різних стратегій та прогнозів. На основі отриманої інформації формуються корпоративні плани й бюджети, які служать для того, щоб поточна діяльність компанії не була відірвана від його стратегії.

В якості основних підсистем (блоків) системи корпоративного менеджменту можна виділити наступні. Секція стратегічного планування включає процес збору та обробки інформації для визначення можливих розвиткових сценаріїв компанії. Це передбачає формування припустимих стратегічних альтернатив, оцінку їх та вибір. При цьому стратегічний аналіз базується на інформації про поточний та передбачуваний стан зовнішнього середовища (зовнішній аналіз) та внутрішній стан компанії (внутрішній аналіз). Ці кроки призводять до визначення спільних розвиткових цілей, які в ієрархічній системі стратегічних цілей розміщуються на верхньому рівні ієрархії. Подальше формування стратегічних альтернатив, їх оцінка і впровадження включають створення прогнозів, на основі яких формується нефінансова корпоративна звітність. Розділ прийняття рішень щодо ключових питань допомагає перетворити вибрану стратегію на конкретні цільові показники, які вказують на індикатори стратегічного розвитку. Засновуючись на цілях верхнього рівня і існуючих стратегічних альтернативах, відбувається декомпозиція, яка призводить до створення детальної системи стратегічних корпоративних цілей та індикаторів. Для цього можуть використовуватись різні методики, зокрема, відома збалансована система показників (Balanced Scorecard) [5, 6]. Система цільових показників, або їхні планові значення, виступає в якості вихідної точки для формування корпоративних планів і бюджетів.

Розділ координації роботи керівників та персоналу допомагає зв'язати стратегічні цілі та ключові показники ефективності, визначені для всієї компанії, з фінансовими та операційними планами окремих бізнес-одиниць і підрозділів. Це забезпечує узгодженість і взаємодію між різними рівнями організації, що дозволяє досягти єдності у виконанні стратегічних завдань. Розділ ефективності управління та розвитку компанії відображає результати аналізу діяльності компанії у фінансовій звітності та висновках, які випливають з цього аналізу. Ці результати передаються керівництву компанії та зацікавленим стейкхолдерам. Подана модель системи корпоративного менеджменту може бути додатково деталізована. Для цього всередині кожного блоку можуть бути визначені окремі функції, між якими будуть встановлені відповідні інформаційні потоки та взаємозв'язки. Отже, система корпоративного менеджменту включає суб'єкт та об'єкт управління, які взаємодіють з управлінським впливом та зворотнім зв'язком. Вони діють під впливом зовнішнього середовища та отримують інформаційне забезпечення та ресурси для своєї роботи. Це необхідно для досягнення результатів та виконання загальної мети діяльності компанії.

**Висновки** Варто зазначити, що концепція сталого розвитку стає особливо актуальною в сучасних умовах. Це вимагає від підприємств переосмислення їх ролі та відповідальності щодо вирішення суспільних проблем. Цей новий погляд на роль підприємств базується на усвідомленні їхнього впливу на навколишнє середовище та соціальну сферу. Сталість розвитку передбачає не лише економічний успіх, але й збереження ресурсів, екологічну відповідальність та підтримку соціальної гармонії. Підприємства повинні узгоджувати свої дії з вимогами сталого розвитку, впроваджуючи ефективні стратегії зниження викидів, використання відновлюваних джерел енергії, сприяння соціальному розвитку та створенню

стійкого суспільства. Ця нова парадигма сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності підприємств, а й впливає на їхню репутацію, сприйняття споживачами та інвесторами. Підприємства, які віддані принципам сталого розвитку, стають привабливішими для споживачів, а також знаходять більше можливостей для залучення інвестицій та розвитку нових ринків.

Отже, після аналізу вищевказаних фактів і досліджень можна зробити наступні висновки:

1. Сталий розвиток є необхідним: Відсутність адаптації до принципів сталого розвитку стає на заваді не лише планетарному здоров'ю, а й економічному благополуччю. Підприємства повинні усвідомити, що сталий розвиток - це не просто мода, а необхідність для забезпечення своєї довгострокової стійкості.

2. Довгострокова вигода: Сучасні компанії повинні відмовитися від короткострокового мислення і перейти до стратегічного планування, яке враховує екологічні і соціальні аспекти. Це допоможе їм забезпечити стабільність та вигоду у майбутньому.

3. Екологічна відповідальність: Бізнеси повинні взяти на себе відповідальність за свої впливи на навколишнє середовище і активно працювати над зменшенням викидів, оптимізацією ресурсів та збільшенням ефективності використання енергії.

4. Соціальна відповідальність: Крім того, підприємства повинні дбати про соціальну відповідальність, сприяючи розвитку спільнот, забезпечуючи справедливі умови праці та впливаючи на соціальні питання на своїй території.

5. Співпраця і інновації: Для досягнення сталого розвитку підприємства повинні співпрацювати з іншими стейкхолдерами, включаючи уряд, громадські організації та академічну спільноту. Інновації у виробництві, технологіях та управлінні грають важливу роль у досягненні цілей сталого розвитку.

В цілому, бізнес повинен розглядати сталий розвиток як стратегічний пріоритет і приймати конкретні заходи для забезпечення екологічної та соціальної відповідальності. Тільки такий підхід допоможе створити стійке, екологічно збалансоване та соціально відповідальне суспільство, яке вигідне для всіх стейкхолдерів.

### Список літератури

1. Бочарова Н.А. Розмежування понять «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент». *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 37. С. 21-35.
2. Назарчук Т. В., Косіюк О.М. *Менеджмент організацій*: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
3. Осовська Г.В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. *Менеджмент організацій*: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 366 с.
4. Kenton W. PEST Analysis. *Corporate finance & accounting*. November 14, 2020. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp>
5. Бабяк Н.Д., Паскалова А.Г. Збалансована система показників в оцінці ефективності управління витратами молокопереробного підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4 [59]. С. 87-92.
6. Пестовська З.С., Гриценко Є.Г. Формування фінансової стратегії підприємства на основі модифікації системи збалансованих показників. *Академічний огляд*. 2017. № 2 (47). С. 21-31.

# СТРАТЕГІЧНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ НАУКОВИХ ШКІЛ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Тетяна ВОРКУТ<sup>1</sup>, д-р. техн. наук, Андрій ДМИТРИЧЕНКО<sup>1</sup>, канд. техн. наук,

Юрій ЛУЩАЙ<sup>1</sup>, канд. техн. наук, Андрій ПЕТУНІН<sup>1</sup>, канд. техн. наук

<sup>1</sup> Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** корпоративна стратегія, логістична стратегія, логістичний аутсорсинг, управління проєктами

## Вступ

В сучасних умовах підвищення ефективності надання логістичних послуг в організаціях різної галузевої приналежності, в значній мірі, пов'язується з розвитком методів і моделей стратегічно-орієнтованого управління проєктами (програмами, портфелями) в сфері логістичного аутсорсингу. При цьому, маємо зауважити, що питання визначення умов надання логістичних послуг в організації традиційно залишається актуальним. Тобто, будуть вони надаватися вертикально інтегрованим (власним) структурним підрозділом, на засадах аутсорсингу (з вибором прийнятної бізнес-моделі) чи передбачається поєднання даних варіантів в певному сполученні.

В роботі [1] узагальнено очікувані організаціями основні результати за проєктами логістичного аутсорсингу. Це ріст показників рентабельності через зниження капіталовкладень в логістичні активи – як задіяні в непрофільному для організації бізнесі; можливість спрямування капіталу, який був «зв'язаний» в логістичному обслуговуванні, в бізнес, який організація визначає для себе як профільний; підвищення ефективності роботи персоналу в профільному для організації бізнесі; забезпечення гнучкості організації в умовах розвитку нових ринків і/або нових продуктів (послуг), злиття або поглинання бізнесів, коли не можна точно визначитись із майбутніми потребами в логістичному обслуговуванні – щодо вимог клієнтів, методів реалізації логістичного циклу, досягнення конкурентоспроможності тощо; скорочення поточних, в тому числі, операційних витрат логістичного обслуговування і/або збільшення вартості організації – як бізнесу – завдяки покращенню співвідношення ціна/якість за пропонованими продуктами (послугами); спрощення управління логістичною функцією в організації; забезпечення клієнтоорієнтованого обслуговування на B2B і B2C ринках через вдосконалення, здебільшого, через запровадження спеціалізованих послуг логістичного обслуговування.

Водночас, в багатьох дослідженнях вказується і на основні фактори ризику аутсорсингу. Зокрема, в роботі [2] за дані фактори визначено наступне: втрата інтелектуальної власності; розкриття конфіденційної інформації; втрата організаційного знання; втрата контролю над бізнес-процесами (бізнес-функціями), які передаються на аутсорсинг; ускладнення – замість спрощення – управління бізнес-процесами (бізнес-функціями), які передаються на аутсорсинг; широке «поле» об'єктів для управління – люди, процеси (функції), знання тощо; погіршення здатності організації оперативного реагувати на зміни в галузі (на ринку); внутрішньополітичні і культурні проблеми в організації; неможливість через контракти на аутсорсинг гарантувати повний захист від збитків клієнтам, споживачам, бізнесу через невиконання зобов'язань; негарантоване скорочення витрат логістичного обслуговування і/або збільшення вартості організації – як бізнесу.

На противагу, наводяться переваги надання логістичних послуг, зокрема, транспортних, власними силами, тобто, власними парками транспортних засобів. За пріоритетністю зазначені переваги полягають, за даними дослідження [3], в наступному: надійність; встановлена обмежено мала тривалість циклу виконання замовлень (логістичного циклу); швидкість реагування; підтримка контакту з клієнтом (споживачем); відносно низькі витрати

обслуговування порівняно до інших варіантів забезпечення останнього. За даними роботи [4] в якості переваг (за пріоритетністю) виступають: надійність; контроль; відносини з клієнтом (споживачем); термін виконання замовлень; гнучкість. Стосовно логістичного обслуговування в цілому за роботою [5] пріоритетність переваг його надання власними силами виглядає наступним чином: прямий контроль за наданням логістичних послуг; визначеність відносно рівня (якості) надання логістичних послуг; визначеність відносно величини «дійсних» витрат надання логістичних послуг.

Таким чином, простежується суперечливий характер існуючих теорій, та практик їх застосування, стосовно вибору раціональних умов забезпечення логістичного обслуговування в організаціях – власні сили і/або аутсорсинг із використанням відповідних бізнес-моделей.

В науковій літературі та інших джерелах інформації відображено багато бізнесових кейсів зміни організаціями умов надання логістичних послуг через реалізацію відповідних проєктів. Дані випадки оцінюються як із точки зору представлення їх як кращої практики, так і набутих уроків у сфері управління проєктами. В значній частині досліджень увага акцентується на випадках «неуспішності», в інтерпретації авторів цих досліджень, власне проєктів аутсорсингу логістичних послуг і/або продуктів чи результатів цих проєктів. В якості прикладів такої «неуспішності» наводяться випадки повернення, в подальшому, організації до попередніх умов надання логістичних послуг; звернення, в рамках обраних умов, до інших постачальників логістичних послуг тощо. При цьому зазначені проєкти розглядаються виключно як засіб реалізації сформульованої попередньо стратегії логістичного аутсорсингу.

Виходячи з вищенаведеного, за актуальне науково-прикладне завдання може розглядатися розроблення нових і/або вдосконалення існуючих науково-методичних підходів до стратегічно-орієнтованого управління проєктами логістичного аутсорсингу в організаціях.

**Метою роботи** є підвищення ефективності стратегічно-орієнтованого управління проєктами в динамічному середовищі на основі розроблення концепції проєктно-орієнтованого управління розглядуваними у взаємозв'язку процесами за стадіями формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

В методології управління проєктами загальноновизнаною є точка зору, що проєкти, які реалізуються в організації – чи як форма здійснення основної діяльності, чи як форма здійснення змін, мають узгоджуватися зі стратегією розвитку цієї організації. Дана точка зору знайшла відображення як в більшості наукових робіт відповідного спрямування, так і в стандартах управління проєктами, програмами і портфелями – насамперед, підготовленими найбільшою професійною організацією в області управління проєктами, яка була заснована в 1969 р. в США, – Інститутом управління проєктами (Project Management Institute, PMI). Це власне стандарт із управління проєктами, остання, сьома, відома натеper версія якого датується 2021 роком [6], а також стандарти із управління програмами і управління портфелями, останні відомі натеper версії яких датуються відповідно 2017 роком [7,8].

Разом із тим, як наукові роботи, так і вищезгадувані та інші відомі стандарти управління проєктами (програмами, портфелями), виходять із того, що стратегія спочатку формулюється – як певний план, а потім реалізується за допомогою проєктів – розглядуваних окремо або в складі портфелів чи програм. Водночас, в стратегічному управлінні, як науковій дисципліні, присутня проблема «розділення» – мається на увазі процесів стадії формулювання (формування) і реалізації стратегії [9]. Різні наукові школи, виокремлювані в стратегічному управлінні, по-різному вбачають вирішення цієї проблеми, рис. 1. Прескриптивні школи, до яких відносять школи дизайну, планування і позиціонування, вважають, що ефективна організаційна стратегія має відокремлювати мислення від дії – тобто, формулювання (або формування – в термінології дескриптивних шкіл) стратегії від її реалізації. Дескриптивні школи, до яких відносять школи підприємництва, навчання, влади, зовнішнього середовища, культури, а також когнітивну школу, навпаки, вважають, що ефективна організаційна стратегія має об'єднувати мислення і дію [9].

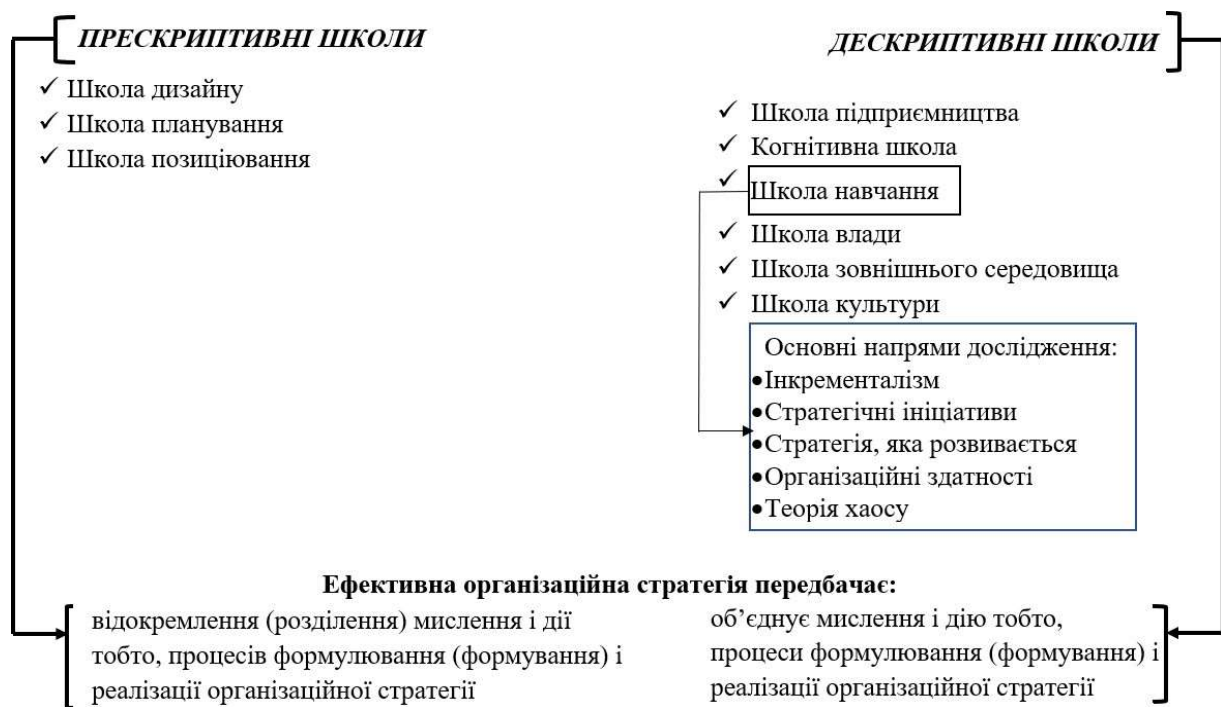


Рисунок 1 – Проблема «розділення» в наукових школах стратегічного управління

Сучасне бачення взаємозв'язку між організаційними стратегіями і проектами в методології управління проектами узгоджується, в більшій мірі, з позицією прескриптивних шкіл стратегічного управління і залишає поза увагою позицію дескриптивних шкіл. Тоді, як саме на дескриптивних школах, насамперед, школі навчання – в різних напрямках її досліджень – акцентує увагу сучасна теорія і практика стратегічного управління в організації. Підходи дескриптивних шкіл розглядаються за порівняно більш ефективні в умовах застосування в динамічному і/або відносно складному зовнішньому середовищі [10].

В межах школи навчання в роботі [9] пропонується виокремлювати наступні напрями досліджень: інкременталізм, який отримав визнання в 1950–1980 рр.; стратегічні ініціативи – 1980-ті рр.; стратегія, яка розвивається – 1980-ті рр.; організаційні здатності – початок 1990-х рр.; теорія хаосу – 1990-ті рр, рис. 1. В дослідженнях за напрямом «стратегія, яка розвивається», виокремлюваним в школі навчання, присутня точка зору, що наперед визначена стратегія фокусується на контролі (що дає певність у тому, що задумки управляючих будуть реалізовані на практиці), тоді як стратегія, яка виникла спонтанно, робить наголос на навчанні (тобто, тут розуміння того, які задумки і чому мають стояти на першому місті, приходить в процесі дій). Концепція стратегії, яка виникає спонтанно і розвивається, на відміну від методологічних підходів прескриптивних шкіл стратегічного управління, визнає право і здатність організації на експеримент.

В роботі [9] наголошується, що не зовсім правильно асоціювати спонтанну стратегію, в розумінні стратегію, яка розвивається, з власне навчанням. Стратегія, яка розвивається, може вибудовуватися і через шаблонні схеми дій, які виробляються в учасників процесу стратегічного управління не стільки підсвідомими думками, скільки зовнішніми силами або внутрішніми потребами. Водночас, дійсне навчання має місце на стику мислення і дій, коли його суб'єкти аналізують свої вчинки. Нові, цікаві, розсудливі стратегії повинні спиратися на багатий досвід і високий рівень компетенції управляючих. Розуміння починається з осмислення і аналізу минулих подій.

Необхідно зазначити, що в більшості наукових робіт навчання розглядається як процес, а увага їх авторів зосереджується, в першу чергу, на управлінні змінами, ніж на власне стратегічному управлінні [9]. У випадку ж із концепцією «стратегія, яка розвивається» мова йде не про зміни в стратегії, оскільки остання не сформульована (сформована) як кінцевий

продукт, а про вибудовування стратегії в процесах стадій формування і реалізації, які накладаються, через певну череду експериментів. Разом із тим, якщо розвиток, і організаційної стратегії також, інтерпретувати як зміну в організації, якої (зміни), в загальному випадку, не уникнути, в матеріальних і нематеріальних активах, ринковій позиції тощо, то в управлінні формуванням і реалізацією стратегії можна виокремити дві основні області. Це управління переходом системи (як організації, її бізнес-процесів, активів, інфраструктури тощо) із одного стану в інший. І це управління відношенням персоналу, що залучається до даного переходу, яке розглядається в контексті формування корпоративної культури.

Критикуючи школу навчання, як, в принципі, і всі школи стратегічного управління, тільки в різний спосіб, автори роботи [9] акцентують увагу на тому, що надмірний наголос на навчанні може спричинити негативний вплив на характер стратегії – з точки зору її послідовності і життєздатності. Причиною цього є навчання без цілі, коли ініціативи підтримуються лише тому, що вони є більш новими і/або цікавими. Дану проблему описує концепція стратегічного дрейфування [11]. Тобто, організація, «дрейфуючи», поступово «втрачає» стратегію.

Традиційно, в умовах розділення в стратегічному управлінні стадій формування (формування) і реалізації стратегії, проєкт визначається за ефективний засіб реалізації стратегії. Водночас, в умовах накладання вищезазначених стадій, що вирізняє бачення процесу стратегічного управління дескриптивними науковими школами, насамперед, школою навчання, проєкт може розглядатися не лише як засіб реалізації, а й як засіб формування стратегії.

В рамках слідування такому напрямку досліджень, який набув визнання в школі навчання, як «стратегія, яка розвивається», процес формування стратегії, виконуваний у взаємозв'язку з процесом реалізації стратегії, може бути представлений як послідовність (череда) експериментів. При цьому уникнути, чи, принаймні, суттєво зменшити ймовірність виникнення, вищезазначеної проблеми «втрата стратегії», яка притаманна школі навчання, як можна очікувати, має здійснення даних експериментів у формі проєктів. Підставою до висунення такого припущення є ті загальновизнані переваги, які має проєктний підхід, насамперед, «забезпечуючи логічну структуру і послідовність, вимагаючи від людей, які займаються плануванням і прийняттям рішень, дисципліни, а також гарантуючи, що відповідні проблеми та зауваження будуть взяті до уваги і підлягатимуть систематичному аналізу до моменту прийняття і початку виконання тих чи інших рішень» [12].

За представлених обставин методологічні підходи стратегічно-орієнтованого управління проєктами потребують подальшого вдосконалення, щоб забезпечити можливість «навчання стратегії» через проєкти, які виступають в якості форми здійснення вищезазначених експериментів. В даній роботі методологічні підходи до управління проєктами – як формою, в якій здійснюються експерименти щодо вибудовування стратегії, – розглядаються за умовами розвитку стратегії логістичного аутсорсингу.

Визнаючи аутсорсинг, як контракти з зовнішніми постачальниками, за стратегію, автори виходять із його тлумачення як альтернативи стратегії вертикальної інтеграції. Тобто, певні корпоративні, бізнесові і/або функціональні стратегічні цілі можуть бути досягнуті через прийняття стратегії вертикальної інтеграції або альтернативної їй стратегії – стратегії аутсорсингу щодо визначених бізнес-процесів (бізнес-функцій). В якості таких бізнес-процесів (бізнес функцій) в організації, в умовах спостережуваного підвищення значущості і складності логістики, може виступати логістичне обслуговування – як в цілому, так і за окремими складовими. Дане бачення авторів узгоджується, зокрема, з роботою.

Автори в даній роботі виходять із бачення, яке вирізняє дескриптивні наукові школи стратегічного управління, насамперед, школу навчання, такого характеру взаємозв'язку між стадіями формування і реалізації організаційної стратегії, за різновид якої вони визначають організаційну стратегію логістичного аутсорсингу, за яким стадія реалізації – частково або повністю – буде збігатися зі стадією формування [9]. Наступне припущення авторів полягає в тому, що формування і реалізація організаційної стратегії логістичного аутсорсингу

розглядаються ними в контексті одного з напрямів досліджень вищезазначеної школи навчання – напряму «стратегія, яка розвивається». В рамках бачення організаційної стратегії логістичного аутсорсингу як стратегії, яка розвивається, вона може бути представлена послідовністю певних фаз. Останнє при цьому не обов'язково передбачає однозначність у послідовності проходження цих фаз і обов'язковість у проходженні взагалі. Всі фази є адаптивними, гнучкими і варіативними. Перехід між фазами розглядається як експеримент організації, який може бути здійснено в формі проєкту – проєкту зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.

На основі вищезазначених припущень сформульовано концепцію проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, якою передбачається проєктно-орієнтоване управління розглядуваними у взаємозв'язку процесами за стадіями формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається, – за умовами представлення даної стратегії послідовністю потенційно можливих базових фаз розвитку, перехід між якими і зміна в яких трактуються як експеримент організації, який може бути здійснено в формі проєкту, рис. 2.

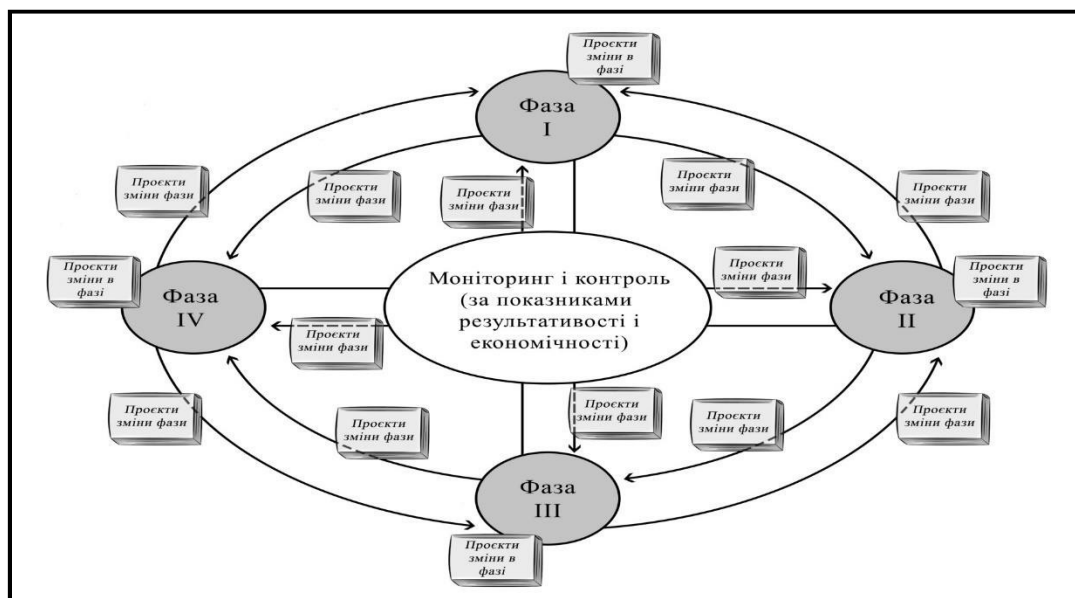


Рисунок 2 – Концепція проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу [13]

*основні фази, як потенційно можливі базові, щодо здійснення логістичного обслуговування: власними силами (I); постачальниками ззовні за умовами конкурентних відносин – короткострокові контракти з потенційно необмеженою кількістю постачальників (II); функціональними постачальниками ззовні за умовами конкурентних відносин – довгострокові контракти з обмежено малою кількістю постачальників (III); постачальниками ззовні за умовами партнерських відносин, можливе додаткове виокремлення фаз за рівнем партнерства, (IV)*

На основі зіставно-порівняльного аналізу наукових робіт із логістичного управління та інших джерел інформації виокремлено наступні 4 фази у розвитку стратегії логістичного аутсорсингу, як базові, щодо здійснення логістичного обслуговування: власними силами – (I-ша фаза); постачальниками ззовні за умовами конкурентних відносин – короткострокові контракти з потенційно необмеженою кількістю постачальників (II-га фаза); функціональними постачальниками ззовні за умовами конкурентних відносин – довгострокові контракти з обмежено малою кількістю постачальників (III-тя фаза); постачальниками ззовні за умовами

партнерських відносин, можливе додаткове виокремлення фаз за рівнем партнерства (IV-та фаза), рис. 2 [13].

### **Висновки**

Проведений огляд робіт дозволяє дійти висновку, що в сфері проблематики стратегічно-орієнтованого управління проектами в організаціях ідентифікується наукова прогалина – в частині браку методологічних підходів до стратегічно-орієнтованого управління проектами в умовах взаємопов'язаного представлення процесів за стадіями формулювання (формування) і реалізації організаційної стратегії в контексті функціонування і розвитку організацій в динамічному і/або відносно складному зовнішньому середовищі. Запропонована концепція проектно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, якою передбачається проектно-орієнтоване управління розглядуваними у взаємозв'язку стадіями формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається, в умовах представлення даної стратегії послідовністю потенційно можливих базових фаз розвитку, перехід між якими і зміна в яких трактуються як експеримент організації, який може бути здійснено в формі проекту.

### **Список літератури**

1. Lynch C.F. Logistics outsourcing. Oak Brook: CLM, 2000. 319 p.
2. Landis K.M., Mishra S., Porello K. Calling a Change in the Outsourcing for the Worlds Organizations. Deloitte Development LLC. April, 2006.
3. Harrington L.H. Private Fleets: Finding Their Niche. / L.H. Harrington. // Transport & Distribution. 1996. September. P.55–57.
4. Button K.J. Transport Economics. / K.J. Button. Vermont: Edward Elgar Publishing Company, 1993.
5. Lieb R.C., Randall H.L. A Comparison of the Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufactures, 1991, 1994, and 1995. *Journal of Business Logistics*. 1996. Vol. 17, № 1. P.305–320.
6. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Seventh Edition, Project Management Institute Inc, 2021. 370 p.
7. Project Management Institute. Construction Extantion to A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide – 2000 Edition, Project Management Institute Inc.
8. Project Management Institute, Standard for Portfolio Management – Fourth Edition, Project Management Institute Inc, 2017. 140 p.
9. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York. Free Press.2009. 416 p.
10. Mintzberg H. Structure in Fives. Designing Effective Organizations. Pearson; 1st edition. 1992. 312 p.
11. Johnson G. Strategic Change and the Management Process, New York; Basil Blackwell, 1987.
12. Baum W. C., Tolbert S.M. Investing in Development: Lessons of World Bank Experience. New York : Oxford University Press, 1985. 610 p.
13. Воркут Т.А., Луцкай Ю.В., Харута В.С., Чечет А.М. Стратегічне управління проектами логістичного аутсорсингу. Монографія. Київ: Міленіум, 2021. 156 с.



# ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Алла ГРЕЧАН<sup>1</sup> д-р. екон. наук, проф., Надія, ХОМЕНКО<sup>1</sup> аспірантка

<sup>1</sup> Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** інновації, інноваційний розвиток, автомобільний транспорт, транспортний комплекс, воєнний стан

**Вступ** Воєнний стан який є джерелом невизначеності Дослідження та впровадження інноваційних процесів стають ключовими компонентами економічного розвитку, особливо в умовах високої економічної та політичної невизначеності. Сучасний бізнес в Україні змушений працювати в умовах, де військове вторгнення росії на територію України актуалізує важливість інновацій та новітніх рішень у різних галузях господарювання. У воєнних конфліктах розвиток автотранспортної сфери здатен вирішально вплинути на результати війни, адже інновації в автомобільній техніці дозволяють поліпшити мобільність військ, швидкість переміщення та можливість доставки необхідного обладнання й запасів до передових позицій. Інновації передбачають розробку та впровадження більш захищених військових транспортних засобів, що допомагають військовим уникати втрат особового складу, а також забезпечують захист від протипіхотної та протитанкової зброї, включаючи розробку спеціалізованої військової техніки, такої як броньовані транспортні засоби, медичні автомобілі, транспортні засоби для вивезення поранених тощо, які покращують здатність армії відповідати на воєнні загрози.

**Мета роботи** визначити особливості інноваційного розвитку транспортного комплексу, зокрема автотранспортних підприємств України в умовах військової агресії рф.

**Виклад основного матеріалу дослідження** Забезпечення економічного зростання є завданням, яке можливо вирішити лише шляхом постійного вдосконалення та інновацій. Підприємства повинні активно досліджувати нові технології, процеси та підходи до виробництва, а також впроваджувати їх у свою діяльність. Це допомагає підвищити конкурентоспроможність на ринку та забезпечити стабільність в умовах внутрішньої і зовнішньої нестабільності.

За останні роки Україна долає значні виклики, пов'язані з вторгненням Росії та його впливом на міжнародну торгівлю. Перед повномасштабним вторгненням частка Євросоюзу в зовнішній торгівлі України дорівнювала 41%. Більше 10 тисяч українських виробників експортували свою продукцію до країн ЄС [1]. Після вторгнення Росії Україна прийняла ряд додаткових рішень, які допомогли їй витримати ці випробування. Скасування митних зборів, укладення угоди про скасування дозволів на перевезення та приєднання до спільної транзитної системи стали важливими кроками для збереження економічної стійкості країни.

Зона вільної торгівлі між Україною та ЄС виявилася дієвим інструментом у підтримці українського виробництва. Навіть при військових конфліктах та несприятливих умовах ця зона сприяла розвитку багатьох галузей економіки. Однак залишається завданням підвищити її внесок в розвиток і диверсифікацію економіки, зміцнення конкурентоспроможності та структурні покращення. Отже, Україна продовжує вдосконалювати свої підходи до міжнародної торгівлі та розвитку економіки, навіть у важких умовах військового конфлікту.

Конфлікт між Росією та Україною обумовив суттєві зміни у ланцюжку поставок і транспортній інфраструктурі. Дороги та транспортні мережі стали життєво важливими інфраструктурними ланками, які забезпечують евакуацію цивільного населення та переміщення військової техніки і гуманітарних вантажів під час воєнного конфлікту. Також автомобільний транспорт забезпечує функціонування бізнесу у вкрай складних умовах. Необхідно розглядати питання інноваційного розвитку транспортної інфраструктури, що

забезпечуватиме надійний потік гуманітарної допомоги та необхідних ресурсів для населення в зоні конфлікту, а також відновлення національної економіки.

Ця ситуація підкреслює важливість інвестицій у підтримку та розвиток транспортної інфраструктури, а також впровадження новітніх технологій для оптимізації та координації транспортних потоків в умовах військового конфлікту [2, с. 156]. Гарантувати безпеку та ефективність перевезень стає важливим завданням, і це вимагає комплексних підходів та інноваційних рішень в галузі логістики та транспорту. Отже, воєнний конфлікт наголошує на необхідності розвитку та модернізації автотранспортної галузі, яка відіграє критичну роль у підтримці життя та безпеки населення в умовах військової небезпеки.

Військовий конфлікт сприяв підтримці нашої країни у різних аспектах, включаючи інноваційні напрямки. Ситуація, зумовлена військовим конфліктом, змінює вектори розвитку вітчизняних інновацій [3, с. 54]. Сьогодні та в найближчому майбутньому особливо актуальними галузями стають оборонний комплекс, охорона здоров'я, будівництво, а також – автомобільна сфера.

Нестабільні умови в країні та пошкодження транспортної системи суттєво вплинули на логістичний ланцюг поставок в Україні. У зв'язку з потребою об'їжджати небезпечні ділянки та відсутністю альтернативних доріг, маршрути стали значно довгими, що призвело до затримок у доставці. Логістичні компанії стикаються з проблемою втрати швидкості надання послуг кінцевим споживачам через ускладнення транспортних ланцюгів. В умовах руйнування і ускладнень у транспортній інфраструктурі виникає потреба у розробці та вивченні нових логістичних маршрутів для прогнозування тривалості доставки. Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу та інноваційних рішень. Важливо розглядати створення нових логістичних зв'язків та спрощення бюрократичних процедур для переміщення вантажів та транспортних засобів через кордон як першочергове завдання. Це сприятиме відновленню логістичного ланцюга поставок, забезпеченню надійності та ефективності транспортної системи та поглибленню інтеграції України з країнами-членами Європейського Союзу [4, с. 85].

У військових конфліктах інновації набувають ще більшого значення. Новітні досягнення в галузях оборони, медицини, транспорту та інших сферах життя стають важливими для забезпечення безпеки та відновлення нормального функціонування суспільства в умовах військового конфлікту. Інновації охоплюють розвиток високотехнологічних систем комунікації, навігації та управління, які дозволяють військам ефективніше координувати дії та обмінюватися інформацією на полі бою. Інноваційні технології можуть допомогти зменшити витрати на паливе та ресурси, забезпечуючи більшу ефективність у використанні автотранспорту. Загалом, інноваційний розвиток автомобільного транспорту у воєнних умовах – одна з умов збільшення здатності військ ефективно реагувати на воєнні загрози та забезпечити більшу безпеку та мобільність військових підрозділів. Важливою є також співпраця з партнерами та союзниками для обміну технологічними рішеннями й забезпеченням військової допомоги.

Важливо відзначити, що війна створила складнощі для інноваційних екосистем України, але в той же час відкрила нові можливості завдяки увазі та підтримці з боку Європейського Союзу та міжнародної спільноти. Завданням сьогодні є максимально використовувати ці можливості для реалізації радикальних змін в економіці:

– незважаючи на обмежені можливості України у цьому аспекті, створення нових продуктів залишається важливою складовою інноваційного розвитку. Це може бути спільний проект з іншими країнами або компаніями для спільної розробки інновацій;

– іноземні інвестори можуть створювати в Україні нові підприємства та об'єкти, що само по собі є інноваціями. Це дозволяє залучати зовнішні інвестиції та технології;

– одним з швидких способів отримати доступ до інновацій є придбання патентів та ліцензій на використання вже розроблених технологій;

–закуповуючи готові інноваційні рішення та товари, підприємства можуть швидко впроваджувати їх на ринку.

Важливо враховувати, що інновації є ключовим фактором для розвитку України в умовах складної ситуації, і різні підходи до їх реалізації можуть бути використані для забезпечення економічного зростання та стабільності. Україні слід налагодити дієвий механізм для сприяння інноваційному розвитку автотранспортної сфери, що буде сприяти відновленню її економіки та подальшій інтеграції в світову економіку. Це можливо завдяки ретельно розробленій інноваційній політиці держави, в яку доцільно включити наступні ключові аспекти:

–державним та регіональним органам варто активно підтримувати інноваційні ініціативи, надавати фінансову підтримку та сприяти розвитку інноваційних підприємств та стартапів у автотранспортній сфері;

–Україні слід активно співпрацювати з міжнародними інноваційними організаціями та партнерами для обміну знаннями та технологіями;

–інвестування у наукові роботи та дослідження є ключовим елементом інноваційного розвитку, і важливо забезпечити доступ до фінансових ресурсів для наукових проєктів;

–важливо удосконалити регулятивне середовище, щоб спростити процедури реєстрації інноваційних продуктів та послуг і зменшити бюрократичні обмеження;

–державі варто чітко визначити пріоритетні напрями для інноваційного розвитку автотранспортних підприємств на рівні країни та регіонів.

Завдяки цим заходам Україна матиме можливість активно працювати над відновленням та розвитком своєї економіки через інновації, а також ефективно інтегруватися в глобальну інноваційну спільноту за рахунок розвитку автотранспортної системи.

**Висновки** Дослідження особливостей та необхідності інноваційного розвитку вітчизняних підприємств автотранспорту в умовах військової агресії РФ дало змогу зробити висновок, що інновації здатні покращити ефективність та безпеку транспортування військових і гуманітарних вантажів під час конфлікту, інноваційні рішення здатні сприяти швидкому відновленню пошкодженої транспортної інфраструктури, а також вони дозволяють забезпечити ефективний контроль за рухом важливих транспортних маршрутів та виявлення можливих загроз для безпеки. Також інновації мають потенціал покращити управління логістикою та постачанням під час воєнних операцій, а розвиток автотранспорту на базі новітніх технологій допоможе забезпечити більш ефективну медичну допомогу та евакуацію поранених. Інноваційний підхід допоможе зменшити залежність від імпорту автотранспортних засобів та запчастин у воєнний період, підтримати економіку країни та створити нові можливості для розвитку під час та після війни. Перспективами подальших наукових розробок є вироблення напрямів інноваційного розвитку підприємств автотранспорту України в умовах військової агресії РФ.

### Список літератури

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Грабенко О.О., Ситник Н.І. Проблеми інтеграції української транспортної інфраструктури до ЄС. IV Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2023. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. С. 155-156.
3. Стояненко І., Кондратюк О. Вплив війни на інноваційні процеси в Україні: український вимір. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу: тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 берез. 2023 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 52-55.
4. Шульц С.Л., Луцків О.М. Проблеми функціонування транспортної інфраструктури та логістики України в умовах воєнного часу. Регіональна економіка. 2022. № 2. С. 85-93.

# ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА В НІМЕЧЧИНІ ТА ДОСВІД АВСТРІЙСЬКОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

Наталія ГОРЯЧОВА<sup>1</sup>, канд. екон. наук

<sup>1</sup>Приазовський державний технічний університет (Україна)

**Ключові слова:** ринок логістичних послуг, аутсорсінг, наземний транспорт, логістичний сектор

## Вступ

Німеччина транспортує більше 3 млрд тон товару, тому автомобільний транспорт є важливим для розвитку економіки країни. Порівняно із залізничним та водним транспортом автомобільний транспорт є більш гнучким, а також швидким навіть за межі Європи. Щоб система працювала необхідно багато правил, тому українським компаніям є над чим подумати і взяти за приклад роботу логістичних компаній Німеччини та Австрії, наприклад такої компанії, як Gebrüder Weiss, яка є пенсіонером з питань екологічного бізнесу, а також з вагомих фінансових прибутком.

## Мета роботи

Дослідити роботу логістичного сектору Німеччини та Австрії та взяти за досвід у розробці стратегічного розвитку логістичної системи в Україні у післявоєнний період.

## Виклад основного матеріалу

У наш час логістика має важливе значення у світі. Ми повинні розуміти, що війна в Україні закінчиться і потрібно відбудовувати країну. Тому вже тепер потрібно розробляти стратегічний план розвитку логістики в Україні у після воєнний період. Так потрібно брати за основу досвід країн та фірм де широко розвинута логістика у всіх її напрямках. Після автомобільної та промислової торгівлі є логістичний сектор, який опереджає електронну промисловість та машинобудування і кількість робітників перевищує 3 мільйонна працівників. Контроль потоку інформації та товару, а також транспортування товарів та їх збереження є важливою економічною функцією. У 2022 році об'єм продаж по усім секторам склав приблизно 319 млн. євро, що на 6,5 % більше ніж у 2021 році, що обумовлено затратами у ланцюгу поставок. Логістичний ринок Європи складає 1180 млрд євро у 2021 році. Німеччина має значну частку 25%.

У секторі логістики працює понад 70000 підприємств та фірм. За допомогою логістичних компаній німецькі промислові підприємства піднімають міжнародний рівень на світовому ринку. Це вказує, що підприємствам вигідно виготовляти продукцію у Німеччині та експортувати товари по всьому світі. Наприклад розглянемо австрійську компанію Gebrüder Weiss Holding AG. В компанії працює 8400 співробітників. Так логістична компанія за 2022 рік досягла фінансового прибутку 3,01 млрд євро чистого прибутку. Порівняно із 2021 роком це на 18 % більше. Компанія працює не виключно в Європі, але і за межами в країнах Центральної та Східної Європи, а також в США та Азії. Компанія є надійним роботодавцем. Компанія тільки в Австрії за 2021 рік перевезла 66 млн. посилок. Також значний зріст було зафіксовано в авіа та морських перевезеннях, що принесло прибуток в 1272 млн євро і більше на 24 % [1].

Не зважаючи на війну в Україні від якої має втрати не тільки Україна але й багато країн у світі і мабуть найбільше Європа, компанія Gebrüder Weiss в 2022 році придержувалась своєї інвестиційної стратегії. Так було інвестовано приблизно 67 млн. євро в основному на Німеччину, Угорщину, Румунію та США, а також Туреччину та Грузію, а також розширили спектр надання послуг в Центральній Азії та Китаї, а також було завершено реорганізацію баварського підприємства Spedition Lode в компанію Gebrüder Weiss Waldkraiburg. В 2023 році продовжується розширення наземного транспорту разом із купівлею компанії Spedition Rentschler у місті Баден-Вюртемберг. Збільшилась кількість працівників на 6 % загалом складає 8400 робітників [1].

Також до 2030 року компанія планує усі свої логістичні термінали перевести в вуглеводно нейтральний режим. В 2021 році було встановлено чотири фотоелектричних системи в філіалах в Німеччині, Австрії та Швейцарії. В даний час експлуатується вже такі 22 системи, які понижають викиди CO<sub>2</sub> на 1,110 тон. В 2023 році продовжується впровадження даних систем у країнах Східної Європи. На протязі 2023 року планується впровадження водородних вантажівок та продовжує інвестиції в дану технологію, а також збільшення парку електричних автофургонів. Так українським підприємцям є багато прикладів для розвитку у післявоєнний період [1].

Наприклад у 2019 році Logistics Alliance Germany запустила онлайн-платформу до можливо замовити будь-які логістичні послуги. Це допомагає злагоджено працювати компаніям у Німеччині, а також у світі. У Німеччині розвинутий логістичний ринок наприклад: DHL Raben та багато інших логістичних компаній. Можливо розглянути стратегію по аутсортингу. Поки є час українські бізнесмени можуть аналізувати та вивчати досвід тих хто вже має вагомий вплив на світовому ринку. Так німецький дослідницький інститут становив рейтинг найбільших логістичних компаній у Європі. До них увійшли дві компанії з Німеччини та одна з Данії. Перші дві найбільші компанії Німеччини – це логістичний концерн Deutsche Post DHL – 29,7 млрд та залізничний оператор Deutsche Bahn AG – 17,4 млрд. Данський перевізник Maersk – 16,3 млрд. Також дослідники визначили країни із сильно розвинутою логістичною системою [1]: Німеччина, Франція, Великобританія, Італія, Іспанія, Нідерланди, Польща, Швейцарія.

На ці країни припадає майже 3/4 всього логістичного обсягу послуг у Європі. Але в Німеччині у 2023 році не хватає водіїв приблизно 32%. Так приблизно це принесе втрати для країни у розмірі 10 млрд євро. Експерти провели аналітику та виявили приблизно 40 причин чому дана галузь втрачає водіїв та робочі місця та розділено на 8 категорій: імідж воді; умови праці; технології, невпевненість в альтернативних приводах у передмісті; архітектура логістичної мережі; інфраструктура; попит; можливість «увійти» в мережу. Так наразі зараз аналітики та експерти працюють над чим питанням у Німеччині щоб виправити положення і вияснилось, що є три найважливіші проблеми це умови праці, робоча обстановка та імідж професії.

Не зважаючи на війну в Україні працює «Нова пошта». Потрібно відзначити, що компанія враховує усі можливості, наприклад відкриття у Німеччині відділення Нової пошти, що є достатньо прибутковим та зручним для багатьох українців. Керівники врахували: логістичний сервіс, можливість контролю вантажів, своєчасність поставок, ефективність митних операцій, інфраструктуру, міжнародні перевезення. В теорії можливо багато пропозицій але після воєнний період коли країна буде відбудовуватись то потрібно розуміти що логістична система та стратегія має бути розроблена вже тепер. Гарним прикладом оперативної роботи є Нова пошта, яка відкриває нові відділення за межами України і дає робочі місця не тільки в Україні але і за межами країни своїм співвітчизникам.

### **Висновки**

Розглянули кращі країни Європи в системі логістики, а також конкретно дослідили роботу австрійської логістичної компанії. Навели приклад української логістичної компанії з якої можливо брати приклад, яка не зважаючи на складні часи, війну зуміла вийти на світовий ринок так відкрити багато нових відділень у Європі і надати робочі місця для українських людей. Навели приклад аутсорсінгу. Вказали основні причини нехватки водіїв у Німеччині, що можливо також використати або взяти за основу в роботі для логістичної сфери в Україні.

### **Список літератури**

1. Gebrüder Weiss zieht Bilanz für 2022Kräftiges zweistelliges Wachstum verbucht. URL: <http://eurotransport.de/artikel/gebrueder-weiss-zieht-bilanz-fuer-2022-kraeftiges-zweistelliges-wachstum-verbucht-11221472.html>

## СКЛАДОВІ СТАТУТУ ПРОЄКТУ

Яна ДЕРЕНСЬКА<sup>1</sup>, канд. екон. наук, доц., Анастасія НІКОЛАЄВА<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Національний фармацевтичний університет (Україна)

**Ключові слова:** проєкт, управління проєктами, статут проєкту, проєктна інтеграція, ініціація проєкту

### Вступ

Формування підґрунтя для подальшого розвитку підприємства безпосередньо пов'язане зі створенням стратегічного плану, програми управління інвестиціями, виконання яких реалізується через впровадження різноманітних проєктів. Збільшення кількості, різновидів, вагомості (з точки зору бюджету, часу, ресурсів тощо) проєктів актуалізує потребу суб'єкта господарювання в певній уніфікації підходів до процесу управління проєктами, створення корпоративної системи управління проєктами, або інтегрування менеджменту проєктів до загальної системи менеджменту підприємства. У більшості випадків вітчизняні підприємства керуються у розробці проєктів положеннями «Керівництва до бази знань з управління проєктами» – РМВОК (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) [1], яке визначає сутність, складові, інструменти процесів ініціації, планування, виконання, моніторингу та завершення проєкту. Започаткування проєкту вимагає створення його статуту. З одного боку, розроблення статуту проєкту здійснюється на початку проєкту (тобто у межах процесів ініціації проєкту). Однак, слід зазначити ширше коло завдань статуту проєкту, оскільки він є також інструментом виконання функції проєктної інтеграції, об'єднуючи ключові характеристики проєкту і надаючи базову інформацію щодо проєкту всім його учасникам.

**Мета роботи** Мета роботи полягає у дослідженні сутності поняття «статут проєкту», аналітичному дослідженні складових елементів статуту проєкту, які б повною мірою висвітлювали ключові характеристики (параметри) його реалізації, заплановані результати.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Згідно РМВОК, статут проєкту – це документ, випущений ініціатором або спонсором проєкту, який формально узаконює існування проєкту і надає менеджеру проєкту повноваження використовувати організаційні ресурси в операціях проєкту [1]. Статут проєкту визначається як один з трьох основних документів проєкту (поряд з описом змісту проєкту та планом управління проєктом). Розробка статуту проєкту являє собою процес, пов'язаний, перш за все, з авторизацією проєкту або фази проєкту (в багатофазному проєкті). Це процес, необхідний для формування практичних потреб і документального оформлення нового продукту або іншого результату, який повинен задовольнити цим вимогам. За допомогою статуту проєкт прив'язується до поточної роботи підприємства (організації), а також здійснюється авторизація проєкту. Складення статуту проєкту та авторизація проєкту проводяться поза рамками проєкту підрозділом, що керує організацією, програмою або портфелем. У багатофазних проєктах в ході цього процесу оцінюються або виправляються рішення, прийняті в процесі розробки статуту проєкту на попередній фазі. Входами процесу розробки статуту визначено контракти із замовниками, зміст робіт проєкту, фактори зовнішнього середовища підприємства, активи організаційного процесу (накопичений досвід минулих проєктів), виходом – статут проєкту [1]. На початковій фазі статут містить у собі документування бізнес-проблем та загальний опис продуктів, що задовольняють дані потреби, зв'язок проєкту з операційною діяльністю підприємства. У розробці статуту будь-якого проєкту приймають участь: менеджер проєкту, ініціатор проєкту або спонсор. Затверджується статут проєкту ініціатором проєкту або спонсором проєкту. Особа, яка затверджує статут проєкту, повинна мати повноваження щодо прийняття основних рішень за проєктом, включаючи його фінансування. Згідно РМВОК зміст документу «Статут проєкту» містить в собі наступні дані або посилання на відповідні документи: бізнес-потреби або вимоги до продукту, що буде створено у рамках проєкту, мету проєкту або підставу для розробки

проєкту, потреби та очікування зацікавлених осіб, укрупнений розклад контрольних подій, вплив зацікавлених осіб на проєкт, розподіл функцій, припущення, пов'язані із зовнішнім оточенням та внутрішнім організаційним середовищем, обмеження, пов'язані із зовнішнім оточенням і внутрішнім організаційним середовищем, бізнес-обґрунтування проєкту, укрупнений бюджет. Статут проєкту рекомендується своєчасно оновлювати, тобто команда проєкту повинна підтримувати статут проєкту в актуальному стані, здійснювати зворотній зв'язок з учасниками проєкту щодо необхідності поліпшення документів, контролювати зміни та випускати релізи затвердженого документу. Згідно [2], ключовими елементами статуту проєкту є: цілі та завдання; забезпечення спільного розуміння сутності проєкту з боку всіх зацікавлених сторін; чітке визначення обов'язків кожної із сторін проєкту. Схема статуту проєкту повинна враховувати загальну інформацію про проєкт, обов'язки команди проєкту, завдання та обсяг (межі) проєкту, його обґрунтування (пояснення бізнес-потреб, очікувані фінансові результати, строк повернення інвестицій), базові графік та бюджет, ключові припущення та обмеження (щодо часу, вартості та обсягів), вимоги до критеріїв успіху та ризиків. На наш погляд, цікавим є досвід формування статуту проєкту вітчизняними фармацевтичними підприємствами. З метою поєднання ключових характеристик проєкту в його структурі розглядається:

- вступ (опис сутності документу, вимог до формування та перегляду документу);
- мета проєкту (з конкретизацією шляхів її досягнення);
- обґрунтування проєкту (опис загального результату);
- результат проєкту (деталізований опис продукту проєкту, опис архітектурної частини, систем логістики, транспортування, складських зон, блоків основних виробничих і допоміжних процесів, опис виробничих і допоміжних зон, попередня номенклатура та потужність нового виробництва за часом і провідним обладнанням, визначення коефіцієнтів використання провідного обладнання);
- критерії успішності проєкту і способи їх оцінки (умови відповідності вимогам);
- обмеження проєкту (опис меж проєктних робіт);
- план проєкту (основні етапи, опис черговості проєктних робіт, попереднє визначення можливості пришвидшення виконання певних проєктних робіт, терміни реалізації, високорівневий план-графік);
- короткий опис змісту етапів проєкту (із зазначенням сутності етапу, ключових робіт кожного етапу, необхідних документів, відповідальних осіб);
- контрольні точки проєкту (за фазами або етапами, виконаними завданнями, задокументованими результатами);
- бюджет проєкту (у розрізі проєктних робіт);
- організаційна структура проєкту (ролі та задачі учасників, комунікації з командою проєкту, керівний комітет);
- ризики проєкту (види, вплив, заходи щодо зниження).

**Висновки** Формування статуту проєкту повинно спиратися на симбіоз рекомендацій рамкових стандартів з управління проєктами як бази (наприклад, PMBOK, ISO 21500 тощо), кращих практик з проєктного менеджменту світових і вітчизняних підприємств та власних практик вдалого впровадження проєктів (з коригуванням планових документів та інструментів наступних проєктів за досвідом помилкових і успішних рішень за минулими проєктами).

### Список літератури

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard of Project Management. Project Management Institute. 2021. 274 p.
2. W. Malsam. “How to Write a Project Charter: Examples & Template Included”. Дата звернення: 14 вер. 2023. [Онлайн]. Доступно: <https://www.projectmanager.com/blog/project-charter>

# ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЗАСІБ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Ольга КОВАЛЬОВА<sup>1</sup>, канд.екон.наук, Андрій НОВАК<sup>1</sup>, студент, Олександр НОВАК<sup>1</sup>, студент,

Ярослав КАРПЕНКО<sup>1</sup>, студент

<sup>1</sup> Сумський національний аграрний університет (Україна)

**Ключові слова:** інновації, інноваційна діяльність, інноваційний проект, інноваційні напрями розвитку, аграрні підприємства, конкурентоспроможність підприємства

## Вступ

Інновації відіграють велику роль у розвитку підприємств, забезпечуючи їм велику кількість конкурентних переваг, зокрема економію витрат, збільшення обсягів виробництва, підвищення якості продукції та збільшення ціни реалізації, виручки та прибутку. Відповідно, подальші напрями розвитку підприємств, в тому числі і аграрних, мають базуватися на інноваційних засадах. Саме з використанням інновацій сучасні підприємства зможуть значно зміцнити свою конкурентоспроможність.

## Мета роботи

Враховуючи велике значення інновацій для сучасних підприємств, метою роботи є визначення сутності інновацій, інноваційної діяльності, а також виокремлення ролі інновацій при формуванні напрямів розвитку аграрних підприємств для зміцнення конкурентоспроможності.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Останнім часом багато уваги приділяється розвитку підприємств на інноваційних основах. І це не дарма, оскільки в сучасних нестабільних ринкових умовах підприємство зможе вижити та конкурувати лише за умови активного використання виробничих, економічних, маркетингових, управлінських, технологічних, соціальних та інших видів інновацій. Враховуючи постійно зростаючу невизначеність зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства, менеджерам підприємства треба забезпечити гнучкість виробничої та організаційної системи для своєчасного реагування на відповідні впливи та зміни економічної ситуації. В таких умовах значно збільшуються вимоги до обґрунтування та прийняття управлінських рішень, що вимагає поєднання економічних, психологічних, інтуїтивних та математичних методів. Для цього, на думку Ткачука О.М., Германюк Н.В, на сучасних підприємствах слід розробити та впровадити «...засоби методологічного й математичного забезпечення для можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо інноваційних проектів, що реалізуються в межах промислового підприємства» [1, с.91].

Оскільки, інноваціям та інноваційному розвитку сьогодні відводиться велика роль, то варто коротко охарактеризувати основну термінологію. Інновації – це новостворені товари, послуги, технічні засоби, технології ті інші рішення соціального, управлінського, маркетингового чи іншого характеру, що впроваджені у виробництво, з'явилися на ринку чи почали застосовуватися в інших сферах людського життя. Інноваційний процес – це процес від виникнення ідеї, здійснення досліджень та експериментів, втілення її у життя та впровадження у виробництво чи життя людей. Інноваційна діяльність – це останній з етапів інноваційного процесу, що призначений для безпосереднього впровадження у виробництво чи виведення на ринок нового продукту. Інноваційний процес та інноваційна діяльність забезпечують впровадження нових чи удосконалення існуючих продуктів та технологій з метою виробництва та використання високоякісної продукції чи послуг, з метою зменшення виробничих витрат на ресурси та витрат на збут, зростання продуктивності праці, з метою збільшення обсягів виробництва продукції, зменшення часу її виробництва. В кінцевому



випадку все вказане призводить до збільшення прибутку підприємства та підвищення ефективності господарської діяльності. Тобто, розвиток підприємства на інноваційних засадах є джерелом зниження витрат виробництва задля ефективного функціонування підприємства. Таким чином, роль інновацій для конкурування та розвитку підприємства в сучасних реаліях є беззаперечним фактом. При чому, у цифровій економіці роль інновацій продовжуватиме стрімко зростати.

Аграрний сектор є важливим сектором національної економіки України. Він також, як і решта галузей економіки, значною мірою залежить від інновацій. Як, відмічають автори Заїка С., Грідін О., ефективний розвиток аграрного сектора економіки та забезпечення його конкурентоспроможності в сучасних реаліях досягаються завдяки активізації інноваційної діяльності, що підтверджується багаторічним досвідом розвинених країн світу [2].

Про велике значення інновацій для подальшого розвитку підприємств аграрної галузі з метою зміцнення конкурентоспроможності свідчить те, що завдяки інноваціям підприємство зможе досягти: підвищення урожайності рослин та продуктивності тварин, зниження собівартості сільськогосподарської продукції, підвищення якості аграрної продукції, збільшення продуктивності та віддачі використовуваних в сільському господарстві ресурсів та зростання ефективності аграрної діяльності в цілому. Всі ці результати можливі за рахунок впровадження інноваційних технологій, що будуть застосовуватися не лише у виробничому процесі, а й в процесах управління, організації діяльності, збуту продукції та комунікації із зовнішнім середовищем. Інтенсивність інвестицій в інноваційну діяльність підприємств залежить від специфіки об'єкта інвестування. Так, для підприємств, що виконують дослідження і наукові розробки, норма прибутку, за даними [1, с.95], становить 30-80%, а інколи може сягати і 400% для окремих високоприбуткових інвестицій. Однак, незважаючи на значний потенційний прибуток від реалізації інновацій, інвестування інноваційної діяльності підприємств є досить проблематичним. Причиною цього є більш тривалий період окупності; високий ризик, пов'язаний з невизначеністю кінцевого результату реалізації інновацій; відсутність гарантій щодо стабільності надходження доходів; потреба у великих початкових капітальних витратах.

І все ж таки, незважаючи на вказані причини, що стримують інвестиції в інноваційну діяльність, завжди знайдуться підприємці, які готові ризикувати заради можливості отримання високого прибутку, що можуть принести інновації. Спроможність підприємства до інноваційного розвитку визначається його інноваційним потенціалом підприємства, тобто його здатністю впроваджувати інновації у межах обраного стратегічного напрямку розвитку. Можливість здійснювати інноваційну діяльність визначається потенційною спроможністю підприємства до інноваційного розвитку та сукупністю умов, що сприяють чи, навпаки, перешкоджають реалізації інновацій. Готовність підприємства до здійснення інноваційної діяльності визначається спроможністю до інноваційного розвитку і можливістю його реалізації.

Відмітимо, що Україна має досить потужний інноваційно-інвестиційний потенціал за такими показниками як зайнятість у наукоміській діяльності, поширення широкосмутового інтернету, витрати на інновації, які не стосуються НДДКР, експорт наукоміських послуг. Однак, при цьому використати найбільш повно вітчизняний потенціал заважають чинники, як відсутність достатнього фінансування та підтримки інновацій, низька привабливість дослідницьких систем, недосконалий механізм захисту інтелектуальної власності. На дуже низькому рівні є такі показники, як державні витрати на НДДКР, частка малих та середніх підприємств, що мають маркетингові або організаційні інновації, міжнародні видання науки і бізнесу. Отже, Україна має нереалізовані можливості, які стримують інноваційний розвиток вітчизняних підприємств, особливо це стосується захисту прав інтелектуальної власності та комерціалізації нововведень.

Для вирішення проблем, що стримують інноваційний розвиток підприємств в Україні необхідно:

- удосконалити інституційне середовище та впровадити механізм державного сприяння ринковій реалізації результатів інноваційної діяльності;
- створити сприятливі умови для збільшення потоку інвестицій ( в тому числі іноземних) в інноваційну діяльність;
- поширювати науково-технічних програми, що передбачають співпрацю наукового та промислового секторів економіки;
- налагоджувати партнерські відносини зі світовими лідерами інноваційного розвитку;
- модернізація вітчизняної системи освіти та наукової підготовки відповідно до міжнародних стандартів;
- забезпечити безперервний обмін інформацією, новими розробками, консалтинговими послугами [3];
- удосконалити законодавство із захисту інтелектуальної власності;
- сформувані сприятливі умови для залучення інвестицій для здійснення інноваційної діяльності аграрному секторі економіки через удосконалення податкового законодавства, формування ринку дешевих інвестицій для інновацій тощо;
- сформувані інформаційну політику, спрямовану на створення інноваційного мислення працівників та менеджерів аграрних підприємств.

Стратегія інтенсивного розвитку аграрних підприємств також передбачає впровадження інноваційно-інвестиційних проектів. Напрямами інвестування в аграрному секторі є: впровадження ресурсозберігаючих технологій вирощування сільськогосподарських культур; технічне переозброєння аграрного виробництва кращими зразками техніки; розвиток селекційної роботи з виведення нових сортів рослин та порід сільськогосподарських тварин; розвиток біоенергетики; підвищення кваліфікації кадрів; розвиток ринкової інфраструктури; впровадження альтернативних джерел енергії та багато інших, які сприяють підвищенню рентабельності діяльності агропромислового сектору, що сприяє зміцненню рівня конкурентоспроможності підприємства в цілому [4].

### **Висновки**

Роль інновацій у формуванні перспективних напрямів розвитку аграрних підприємств в сучасних реаліях є беззаперечною. Інновації дозволяють збільшити продуктивність ресурсів та прибутковість, що призводить до підвищення ефективності сільськогосподарської діяльності в цілому. Ці результати інноваційної діяльності аграрних підприємств є джерелами отримання конкурентних переваг, що значно посилює конкурентоспроможність у боротьбі на ринку аграрної продукції. Отже, саме на інноваційних засадах має базуватися розвиток сучасних аграрних підприємств.

### **Список літератури**

1. Ткачук О.М., Германюк Н.В. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С.90-99.
2. Заїка С., Грідін О., Заїка О. (2023). Інновації в сталому розвитку аграрного виробництва: тенденції, проблеми, перспективи. *Економіка та суспільство*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-69> (дата звернення: 10.09.2023).
3. Крилов Д.В. Аналіз рейтингового оцінювання розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10285> (дата звернення: 14.09.2023).
4. Дудник О.В. Інвестиційні стратегії підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2016. № 5 С. 79. URL: <http://eapk.org.ua/contents/2016/05/79> (дата звернення: 12.09.2023).

# ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Інга МІРОШНИЧЕНКО<sup>1</sup>, канд. екон. наук

<sup>1</sup> Льотна академія Національного авіаційного університету (Україна)

**Ключові слова:** конкурентоспроможність національної економіки, конкурентоспроможність України, глобальна конкуренція, глобальне конкурентне середовище

## Вступ

Проблеми забезпечення високої конкурентоспроможності країни посідають усе більше місце в дослідженнях як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Це обумовлено, в першу чергу, загостренням конкурентної боротьби як на мікро-, так і на макрорівнях. Конкурентоспроможність визначає конкурентні переваги країни, рівень її соціально-економічного розвитку, макроекономічної стабільності, національної безпеки, інноваційного потенціалу, а також характеризує позиції держави у глобальному середовищі тощо.

Питання теорії та практики щодо функціонування та розвитку міжнародного конкурентного середовища не є новими, вони були та є об'єктом дослідження широкого кола вітчизняних та закордонних дослідників: Л.Антонюк, Р.Вернона, В.Жуковської, С.Коуена, П.Кругмана, Д.Лук'яненка, А.Маршалла, Б.Оліна, М.Портера, А.Поручника, К.Прахалада, Дж.Робінсона, Дж.Сакса, Е.Чемберліна, та ін. Однак перспективи забезпечення високої конкурентоспроможності України в контексті сучасної глобалізації не достатньо вивчені вітчизняними дослідниками та не мають повного вирішення, тому ці питання потребують подальшого детального опрацювання.

**Мета роботи** є вивчення проблем забезпечення високої конкурентоспроможності України в глобальному ринковому середовищі та здатності вітчизняної економіки до створення обґрунтованих умов і стратегій розвитку країни на довгострокову перспективу.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Стан конкурентоспроможності країни характеризується певними показниками, що формують різні індекси й рейтинги, за якими оцінюють рівень економічної, науково-технічної, технологічної та інноваційної діяльності країни. Так, в 2021 році Україна посіла 54 місце серед 64 країн у Світовому рейтингу конкурентоспроможності (World Competitiveness Rankings) [1]. В рейтингу 2020 року серед інноваційних країн (The Global Innovation Index 2020) Україна займає 45 місце серед 131 країни світу [2]. Ці дані свідчать про низький рівень вітчизняної конкурентоспроможності в глобальному ринковому середовищі. В умовах глобалізації сучасна Україна не в змозі ефективно протидіяти конкурентному тиску, вдало відстоювати свої національні інтереси на світовому ринку. Крім того, війна на сході України, яка розпочалася в 2014 році та продовжується донині, є складною і драматичною ситуацією. Воєнні дії призвели до значних людських, економічних і соціальних втрат для нашої країни. Пошкоджені, а в деяких випадках абсолютно зруйновані: інфраструктура, промисловість та сільське господарство призвели до великих збитків. Україна також втратила контроль над деякими важливими економічними ресурсами та територіями. Людські, економічні, соціально-культурні, інвестиційні втрати України від війни є значущими, їх загальна сума важко піддається оцінці і змінюється з часом. Крім того, вони мають серйозний соціальний і економічний вплив на Україну та її громадян, а в довгостроковій перспективі на соціально-економічний розвиток країни. Важливо враховувати, що відновлення економіки України буде тривалим і вимагатиме серйозних зусиль для відновлення та реконструкції втрачених ресурсів. Отже, на основі ретроспективного аналізу закордонного й вітчизняного досвіду та проведеного власного дослідження було окреслено коло проблем щодо неготовності України до глобальної конкуренції, а саме:

- нерівномірність вітчизняного соціально-економічного розвитку порівняно з розвинутими країнами світу;
- значні людські, економічні, соціально-культурні втрати України, які відбулися внаслідок воєнних дій;
- відсутнє стале зростання економіки України;
- посилення економічної залежності національної економіки;
- низька ефективність державного управління та контролю, високий рівень тіньового сектору економіки та корупції;
- модель економіки України переважно побудована на низькотехнологічних галузях і укладах;
- низькоефективна технічна складова вітчизняної промисловості, застарілі техніка та виробниче устаткування, а також велика руйнація внаслідок воєнних дій;
- низькорозвинута та частково зруйнована вітчизняна інфраструктура, особливо її енергетична та транспортна складова тощо.

У зв'язку з вищезазначеним, основні потенційні заходи інноваційної моделі розвитку економіки України, які позначаються на забезпеченні її високої конкурентоспроможності в сучасних умовах та в післявоєнний період проявляються у:

- вдосконаленні законодавства України й на цій основі покращення вітчизняного бізнес-середовища та чинників сприяння ведення бізнесу в країні;
- стимулюванні впровадження інновацій на державному рівні;
- зростанні використання високих наукоємних виробництв та технологій, зокрема ресурсо- та енергозберігаючих;
- прискорення технологічної модернізації вітчизняної промисловості;
- збільшенні висококваліфікованих кадрів та рівня їх заробітної плати, з метою попередження відтоку інтелектуальних ресурсів з країни та повернення тих, хто виїхав із країни під час воєнних дій;
- активізації фінансування на проведення науково-дослідних робіт тощо.

Однак не зважаючи на оптимістичні прогнози, слід завжди пам'ятати про глибинні мотиви в обмеженні вітчизняних конкурентних позицій іншими країнами. Це пояснюється тим, що кожна держава світу прагне, у першу чергу, реалізувати власні національні інтереси, і такі протекціоністські інструменти, як тарифні, нетарифні та, зокрема, технічні бар'єри, що є запорукою перемоги в цій конкурентній боротьбі.

### **Висновки**

Таким чином, важливо відзначити, що шляхи зростання ефективності національної економіки в глобальному конкурентному середовищі, у першу чергу, повинні забезпечити досягнення оптимального співвідношення між міжнародною конкуренцією та національною безпекою України, яка при цьому отримає можливість ефективно реалізувати свої порівняльні переваги на світовому ринку. У зв'язку із зазначеним вище, перспективою подальших досліджень є розробка дієвих методик та шляхів забезпечення високої конкурентоспроможності національної економіки України в міжнародному конкурентному середовищі в сучасних умовах та в післявоєнний період.

### **Список літератури**

1. Україна посіла 54 місце у Світовому рейтингу конкурентоспроможності. [Електронний ресурс]. УКРІНФОРМ. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3291328-ukraina-posila-54-misce-u-svitovomu-rejtingu-konkurentospromoznosti.html>
2. Серед інноваційних країн Україна на 45-му місці — рейтинг. [Електронний ресурс]. Мінфін. – Режим доступу: [minfin.com.ua/ua/2020/10/17/54166754/](http://minfin.com.ua/ua/2020/10/17/54166754/)

# АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО КОРПОРАТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Віталій ОГНЕВИЙ<sup>1</sup>, кандидат економічних наук

<sup>1</sup>Вінницький національний технічний університет

**Ключові слова:** стратегія, проєкт, розвиток, підприємство, управління.

## Вступ

В сучасних ринкових умовах, як таких, що зазнають постійних змін, коли підприємство розглядається як складна система, що самоорганізується і розвивається, особливої актуальності набувають питання забезпечення результативної спрямованої дії підсистем управління підприємством з метою забезпечення стійкого розвитку останнього.

Розв'язанню цієї, однієї з найактуальніших проблем для багатьох сучасних підприємств, – що нерозривно пов'язується з важливістю формування ефективної системи управління розвитком та забезпечення дієвості механізму розвитку, присвячені наукові дослідження в сфері стратегічного управління, інноваційного розвитку та управління змінами.

Незалежно від того, на основі методологічних положень яких наукових шкіл стратегічного управління було сформульовано стратегію розвитку, окрему суттєву науково-методичну цінність має розв'язання проблем наступної стадії життєвого циклу стратегії – реалізації стратегії.

Як свідчать результати проведеного Р. Чараном та Г. Колвіном дослідження, близько 70 % невдач управлінських команд вищого рівня пов'язуються не з якістю формулювання (формування) стратегії, а з якістю її реалізації, в тому числі через проєкти. Так, коли розглядувати останні, за результатами проведеного Р. Мюлером і Р. Турнером дослідження реалізації 43 тис. проєктів розвитку, тільки 33 % з них були реалізовані у визначений термін та в межах планового бюджету. Вказане відбувається через те, що на заводі стоять чотири бар'єри – бар'єр бачення (тільки 5 % працівників розуміють стратегію), бар'єр людського фактора (тільки 25 % менеджерів мають стимули, пов'язані зі стратегією), бар'єр управління (тільки 15 % організації на обговорення стратегії витрачають більше однієї години на місяць) та бар'єр ресурсів (тільки в 40 % організацій простежується зв'язок між бюджетами (операційними та капітальними) стратегіями [1]).

Організаційне проєктування базується на системному підході, який припускає поділ системи на сукупність взаємозалежних елементів, аналіз і вдосконалювання кожного елемента окремо, а потім поєднання вдосконалених елементів, вирішуючи при цьому завдання збереження цілісності і єдності системи. Головною метою організаційного проєктування є забезпечення максимального наближення локальних цілей і завдань підрозділів до цілей і завдань організації в цілому.

Основні положення організаційного проєктування зводяться до наступного. Усі елементи керуючої системи взаємозалежні між собою й пов'язані з елементами виробничої системи, тому зміна стану будь-якого одного елемента спричинить зміну інших елементів. При вдосконалюванні організацій необхідно встановити напрямки й ступінь впливу зміни характеристик одних елементів на характеристики інших і на результуючі показники організації в цілому.

Проєктується взаємозв'язок елементів усередині організації й взаємозв'язок елементів із зовнішнім середовищем і із системами вищого рівня, до яких може входити дана система.

Якість організаційного проєктування буде залежати від використовуваних методів аналізу й проєктування, арсенал яких у цей час достатньо великий і узагальнений за чотирма групами: аналогій, експертно-аналітичні, структуризації цілей, організаційного моделювання.

В основу функціонально-вартісного аналізу (ФВА) покладено підхід аналізу вартості (value analysis), дослідження відношення результату (вигід) до витрат. Лаураоль Дж. назвав її вартісним аналізом [2].

Основою ФВА служить функціональний підхід, що представляє собою інструмент відновлення організації шляхом або її вдосконалювання, або нової розробки. Ціль ФВА полягає в досягненні оптимального ступеня корисності (функціональності) виробів (процесу) при низьких витратах, зокрема відношення досягнутої користі до витрат, необхідних для досягнення цієї користі. ФВА, як аналітично-пізнавальний процес, передбачає подолання традиційних стереотипів мислення щодо вибору вирішення проблем.

Методологія ФВА може бути використана керівниками як цілеспрямований процес керування інноваційною діяльністю організації, оскільки дозволяє виділити об'єкти останньої, скласти плани відновлення асортиментів продукції, модернізації виробів, провести організаційні перетворення. У якості об'єкта ФВА можуть виступати як елементи керованої і керуючої системи, так і організація в цілому. При цьому впровадження ФВА вимагає активного творчого мислення, незалежності суджень і високої кваліфікації фахівців, які її використовують.

Організаційний розвиток може бути описаний через довгострокові програми з вдосконалювання процесів організаційного відновлення й прийняття рішень, зокрема, за допомогою ефективнішого, заснованого на співробітництві, управління організаційною культурою. При цьому увага приділяється культурі формальних робочих команд – за допомогою агента або каталізатора змін і з використанням теорій і методів прикладних наук про поведінку, включаючи дослідження дію.

Концепція розвитку організації заснована на теоретичних засадах, сформульованих Ф. Гірцбергом [3], К. Андревсом [4] і іншими ученими, які досліджують організаційну поведінку. Відповідно до їх праць вихідна передумова концепції розвитку організації полягає в тому, що зовнішнє середовище стає все складнішим й швидкість змін зростає. Внаслідок цього організації, яка розбудовується, властиві такі особливості:

- вона пристосовується до нових цілей, як цього вимагають швидкі зміни умов оточення;
- її члени співпрацюють й управляють змінами, запобігаючи їх руйнівному впливу на організацію;
- у ній є сприятливі можливості для росту й самовдосконалення (самоактуалізації) її членів, її відрізняє вільне спілкування (відкриті комунікації) і висока взаємна довіра співробітників, тому протиріччя долаються конструктивно;
- у ній участь кожного рівня в постановці цілей і прийнятті рішень є правилом, так що працівники відчують свою причетність до планування й управління змінами.

Реалізація даного підходу в рамках проектів організаційного розвитку сприяє росту ефективності, підвищенню якості прийнятих рішень і збільшенню адаптивності до майбутніх змін.

Реінжиніринг заснований на пошуку й впровадженні радикальних змін у бізнес-процеси для досягнення якісно іншого, вищого рівня показників діяльності організації. Ідея реінжинірингу полягає в проведенні революції зсередини замість того, щоб поліпшувати й удосконалювати.

Реінжиніринг передбачає аналіз і вдосконалення діяльності наявних функціональних підрозділів з міждисциплінарної точки зору за допомогою крос-функціональних команд.

Реінжиніринг є вартісним заходом, найбільш доречним у ситуаціях, коли від середовища або конкурентів виходить загроза, а незначні поліпшення в попередньому способі роботи не можуть гарантувати результат. Відсутність кардинальних змін у діяльності організації може призвести її до краху [2].

Контрольні порівняння (бенчмаркінг) припускають зіставлення результативності складових бізнесу організації з іншими організаціями в конкурентному середовищі. Його ціль, як вказується в роботі [4], полягає в генеруванні пропозицій з поліпшення діяльності, а також розроблення внутрішніх корпоративних стандартів у співставленні з конкурентами.

Орієнтиром можуть слугувати відповіді на такі питання:

- якими є витрати й результати роботи конкурентів;
- як конкуренти досягли цих результатів, які використовували методи;

- у чому аналізована організація відстає від конкурентів;
- який розрив у методах існує порівняно з кращими методами роботи інших організацій.

Вихід за межі власної галузі дозволяє, як правило, ініціювати позитивні зміни в організації, спрямовані на завоювання реальних переваг і розробити програми розвитку щодо зменшення відставання від конкурентів.

Аналізування розвитку організацій дає підстави зробити висновок, що одні організації передбачають зміни, інші – реагують на них, треті – ігнорують. Перші будуть квітнути, другі – боротися за виживання, треті – не виживуть. Передбачити зміни – це ключ до виживання. Але успіх чекає тих, хто створює зміни [5].

Щоб передбачити зміни використовується методика розроблення сценаріїв розвитку. Сценарії розвитку слугують для оцінювання найбільш імовірного варіанта майбутнього й дозволяють найбільше підготуватися до нього. В основу сценаріїв розвитку покладається не стратегічне планування, а стратегічне структуроване мислення про світ. Немає точного рецепту написання сценаріїв, проте є ряд рекомендацій. Розроблення сценаріїв вимагає інтелектуальної атмосфери. Сценарії мають охоплювати широке коло питань і не бути конкретними. Розробка сценаріїв – це дорожня карта в майбутнє. Чим скоріше подія буде усвідомлена і визначено її зв'язок з певним сценарієм, тим краще організація буде підготовлена до майбутнього й більше зможе використовувати знань для своєї вигоди. Оскільки майбутнє не є відомим, керівництво повинне бути готовим до заміни своїх стратегій і планів, коли події почнуть розвиватися несподіваним чином. Успіх буде супроводжувати ті організації, які зможуть швидше пристосуватися до мінливого ходу подій у результаті розроблення сценаріїв розвитку.

Починаючи з 1980-х рр., внаслідок вдосконалення методів корпоративного планування, бурхливого розвитку технічних новацій та засобів комунікацій, більшого розповсюдження в умовах реалізації змін в організаціях почали набувати проекти розвитку. Популярність проектного підходу в практиці управління розвитком обумовлена орієнтацією на результат (додану вартість, продукт тощо). Сьогодні проекти розвитку стають провідником стратегічних змін і фактично пронизують всі елементи і системи організації, а методологія проектного управління стає запорукою ефективного впровадження будь-яких змін в компанії [6]. Проекти розвитку можуть бути ефективним, а іноді і єдино можливим засобом впровадження якісних незворотних змін в організації.

Проектний підхід створює основу для всебічного, системного і послідовного характеру аналізу, розроблення та управління певними діяльностями, поєднання яких забезпечує досягнення встановлених цілей. Як зазначає У. Баун: «Проектний підхід виявився дієвим інструментом раціоналізації і покращення інвестиційного процесу. Його принципова перевага полягає в тому, що він забезпечує логічну структуру і послідовність в рамках якої можуть здійснюватися збирання і аналізування даних, визначатися пріоритети для інвестицій, розглядуватися альтернативні проекти і аналізуватися галузева політика. Проектний підхід вимагає від людей, які займаються плануванням і прийняттям рішень, дисципліни і гарантує, що відповідні проблеми і зауваження будуть взяті до уваги і підлягатимуть систематичному аналізу до моменту прийняття і початку виконання тих чи інших рішень. При вірному використанні даний підхід може суттєво підвищити віддачу від інвестиційних ресурсів [7].

Розглядаючи проект в значенні, яке зафіксовано в документах Міжнародної асоціації управління проектами IPMA, за обмежену у часі і за витратами систему операцій (робіт), спрямовану на досягнення ряду обумовлених результатів і/або продуктів (задумка є необхідною для досягнення цілей проекту) на рівні вимог і стандартів якості та ґрунтуючись на сутності розвитку, яку було розглянуто вище, можна стверджувати, що проекти розвитку є системою заходів з якісної зміни стану організації, переводу її з вихідного стану в новий бажаний стан, що відповідає стратегічній цілі розвитку. При цьому дані зміни здійснюються протягом чітко визначеного періоду, в межах встановленого бюджету та з досягненням результатів, які прямо або опосередковано підлягають кількісному оцінюванню та вирішують

унікальну (як мінімум, в межах організації) проблему, що є невід'ємною характеристикою проекту.

Традиційні концептуальні підходи, на яких ґрунтується методологія управління проектами, складно застосовувати до корпоративних проектів розвитку. Це вимагає вдосконалення відомих на сьогодні стандартних методів і процедур управління проектами для такого особливого виду проектів як корпоративні проекти розвитку.

Проекти розвитку організації мають свої специфічні особливості. До них слід віднести те, що, по-перше, переважна більшість проектів розвитку є комплексними за своїм характером, а отже їх віднесення до однієї зі сфер діяльності або предметної галузі, як це прийнято в управліннях проектами, не є можливим, по-друге, в силу широкої сфери охоплення проектами розвитку різних підсистем організації при впровадженні якісних змін, а також складності передбачення цих змін, ці проекти важко ідентифікувати за ступенем складності та масштабом.

За спільні для більшості організацій розглядаються чотири основні проблеми щодо управління проектами:

- а) надмірна кількість одночасно реалізованих проектів, які часто дублюють один одного;
- б) невірний вибір проектів в розумінні реалізації проектів, які не створюють цінності для організації;
- в) відсутність зв'язку між проектами, що виконуються, зі стратегічними цілями організації;
- г) незбалансованість портфеля проектів.

Незбалансованість зокрема виявляється у тому, що портфель не відповідає найбільш важливим активам і стратегічним ресурсам організації, а також у тому, що до уваги не повністю приймаються можливості як отримання доходів, так і пов'язані з цим ризики.

Портфель реалізується на спільній ресурсній базі, тобто передача ресурсів на користь одного проекту зменшує ресурси для іншого.

В умовах формування стратегічно орієнтованого портфеля або взагалі портфеля, оскільки портфель організації націлений на досягнення її стратегічних цілей, одними з найбільш значущих є задачі ідентифікації, визначення пріоритетності та відбору стратегічно орієнтованих проектів до портфеля (стратегічного портфеля).

Стратегічне управління, як процес, передбачає визначення цільових орієнтирів організації, здійснення стратегічного аналізу (зовнішнього та внутрішнього середовища організації), розроблення й реалізацію стратегії та здійснення стратегічного контролю [8]. Однак на практиці підприємства досить часто стикаються із труднощами під час реалізації стратегії, а саме через помітні розриви між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між підходами, передбаченими вищим керівництвом, й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління.

За основні принципи цього виступає наступне:

- 1) керівництво, як правило, рідко доводить стратегію організації до всіх рівнів управління, тому більшість співробітників не розуміють, яким чином їхні дії впливають на досягнення стратегічних цілей;
- 2) більшість систем винагороди прив'язані до досягнення короткострокових фінансових результатів, а не довгострокових стратегічних ініціатив;
- 3) процеси складання бюджетів та стратегічного планування переважно є роз'єднаними.

Саме контроль в системі стратегічного управління є тим інструментом, який має зменшити розрив між стратегічними цілями та щоденними діями співробітників. Однак більшість систем операційного та управлінського контролю організацій побудовані довкола показників, які фокусуються на прийнятті поточних рішень, не пов'язуючи короткострокові дії з довгостроковою стратегією.

Таким чином, можна зробити **висновок**, що відомі на сьогоднішній день методи і моделі стратегічно орієнтованого управління портфелем концептуально можуть бути поділені на дві групи. До першої групи можна віднести методи і моделі умови реалізації яких не



передбачають, що процеси ідентифікації проектів є інтегрованими з процесами реалізації стратегії. Проекти обираються фрагментарно, ізольовано, як правило на першому етапі, за методами оцінювання фінансової ефективності інвестиційних проектів і капітального бюджетування. А потім, на другому етапі, встановлюється їх відповідність чи невідповідність стратегії розвитку організації. Важливим недоліком таких методів є те, що вони впроваджуються в умовах, коли в організації відсутні системні, постійно діючі механізми формування стратегічно орієнтованого портфеля як засобу реалізації стратегії і залучення до цього процесу всіх структурних підрозділів організації.

Друга група методів і моделей виходить з того, що процес ідентифікації проектів є інтегрованим з процесами реалізації стратегії. Таким чином, всі проекти, ідентифіковані за цими методами, можуть бути, за визначенням, стратегічно орієнтованими. Інше питання, що їх стратегічна значущість не буде тотожною. Тому фінансово високоефективні проекти можуть залишатися за межами портфеля і, водночас, проекти з низькою фінансовою ефективністю до складу такого портфеля можуть ввійти. При цьому ціль вищого рівня для бізнесових організацій – максимізація добробуту їх власників. Коли стратегія в підсумку не є орієнтованою на дану ціль, то може стояти питання про коригування стратегії або, навіть, розроблення нової. Разом з тим, важливим є і коректне оцінювання вигод і витрат за проектом, зокрема, в контексті значущості останнього для реалізації наступних проектів організації.

### **Список літератури**

1. Muller R. The Influence of Project Management on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project / R. Muller, R. Turner // *European Management Journal*. – 2006. – Volume 25. – Issue 4. – P. 298–309.
2. Lauriol J. Une analyse des representations de la strategie et de son management dans la production d'ouvrages de la langue francaise / Lauriol J. // *Management International*. – 1997. – № 1, Vol. 2. – P. 51-65.
3. Mintzberg H. Patterns in Strategy Formulations / Mintzberg H. // *Management Science*. – 1978. – № 24, Vol. 9. – P. 934–948.
4. Andrews K. The Concept of Corporate Strategy / K. Andrews. - Dow Jones-Irwin: Homewood, Ill., 1971. – 347 p.
5. Kennedy C. Future Shock or Future Success? / Kennedy C. // *Director*. – 1995. Vol. 48, Issue 12. – P. 42–46.
6. Kerzner H. Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model. – N.Y. John Wiley&Sons, 2001 – 272 p.
7. Baym W. C. Investing in Development : Lessons of World Bank Experience / W. C. Baym, S. M. Tolbert. – New York : Oxford University Press, 1985. – 610 p.
8. Калінеску Т.В. Методологія аналізу і оцінки ефективності переміщення сфери діяльності підприємства: монографія / Т.В. Калінеску. – Луганськ. : СНУ ім. Даля, 2003. – 280 с.

# СТРАТЕГІЧНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Ганна РАЗУМОВА<sup>1</sup>, д.е.н., доцентка, Олена ОСКОМА<sup>1</sup>, к.е.н., доцентка

<sup>1</sup>Приазовський державний технічний університет (Україна)

**Ключові слова:** маркетинг, маркетингова політика, молокопереробні підприємства, ризик, SWOT-аналіз.

**Вступ** В сучасних умовах успішна діяльність підприємства тісно пов'язана з його вмінням швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища та здатністю створювати додаткові конкурентні переваги для забезпечення стійких позицій як на місцевому й національному, так і на світовому ринку. Об'єктивно необхідним є розвиток маркетингу молокопереробних підприємств, тобто досягнення лідируючих позицій на ринку з урахуванням як потреб і запитів споживачів, так і власних потреб за рахунок використання маркетингових підходів.

**Метою роботи** є формування пропозицій щодо вдосконалення маркетингової політики розподілу в сучасних умовах господарювання на прикладі підприємства молочної промисловості.

**Виклад основного матеріалу дослідження** Аналіз було проведено на основі показників діяльності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». Для розуміння стану конкуренції та структури молочної галузі, в якому функціонує підприємство, для визначення привабливості бізнес-середовища та ймовірної прибутковості проведено аналіз п'яти конкурентних сил Портера (табл. 1).

Таблиця 1 – Результати дослідження 5-ти сил Портера ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Параметри	Рівень ризику	Опис
Воєнні дії на території України	Високий	Зірвані ланцюги постачання, зокрема й між фермою, Комбінатом та торговельною мережею, відбулося блокування експорту. Після 24 лютого 2022 року молочним підприємствам доводиться працювати відповідно до нових вимог воєнного стану. Для цього їм потрібен чіткий алгоритм взаємодії з державними органами, на які покладена така функція.
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	Середній	На ринку функціонує велика кількість конкурентів. Але наразі виробництво та схеми продажу налагодили близько 70% таких компаній в Україні. Можливо здійснити порівняння товарів різних фірм через подібність характеристик. Декілька сильних виробників займають вищі позиції, але при цьому Комбінат може підвищувати цінність та вартість продукції за рахунок якості, досконалості технології. Також необхідно підвищувати рівень знань про продукцію
Загроза з боку нових гравців	Низький	Нові молокопереробні підприємства вимагають значних інвестицій. Наразі такі підприємства не мають можливості скористатися будь-якими фінансовими програмами банків чи державними програмами підтримки. Комбінату потрібно аналізувати ринок та конкурентів, моніторити політику уряду щодо даної галузі. Варто звернути увагу на потреби споживачів і підвищувати якість та різноманіття товарів
Загроза втрати споживачів	Високий	Купівельна спроможність українців знизиться через економічну кризу, пов'язану з російською агресією, тож виробники молочної продукції мають врахувати при плануванні своєї діяльності скорочення попиту. А тому Комбінату потрібно працювати над підтримкою конкурентних переваг, підвищенням якості товарів та рецептури і розробкою нових позицій для задоволення потреб споживачів

Для ширшого аналізу ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» та оцінки впливу як зовнішніх факторів, так і внутрішніх чинників на стратегічний розвиток компанії побудуємо SWOT-аналіз (таблиця 2).

Даний аналіз дає змогу сконцентруватися і направити зусилля компанії на розвиток можливостей, а також на попередження та зменшення впливу ймовірних загроз. Для цього потрібно на основі вже визначених в таблиці 4 факторів зовнішнього і внутрішнього середовища щодо підприємства скласти матрицю SWOT з 4 полями.

Таблиця 2 – SWOT-аналіз ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<b>Внутрішнє середовище</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Якість продукції</li> <li>▪ Відомий бренд з гарною репутацією</li> <li>▪ Найсучасніше технологічне оснащення</li> <li>▪ Міжнародні стандарти якості і безпеки харчових продуктів, сертифікати</li> <li>▪ Постійне розширення асортименту</li> <li>▪ Представлення продукції на внутрішніх та зовнішніх ринках</li> <li>▪ Висококваліфіковані робітники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Обмеженість асортиментних позицій</li> <li>▪ Недореалізація технологічних можливостей</li> <li>▪ Недостань розвинена збутова мережа</li> <li>▪ Недозавантаженість виробничих потужностей</li> <li>▪ Відносно висока ціна на продукцію у порівнянні з іноземними конкурентами</li> <li>▪ Слабка система стимулювання збуту</li> <li>▪ На 50% залежність від сировини окремих господарств населення</li> <li>▪ Обмеженість фінансування великих проєктів</li> </ul>
	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<b>Зовнішнє середовище</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Вихід на нові ринки та розширення каналів збуту</li> <li>▪ Розробка ефективних методів стимулювання збуту</li> <li>▪ Створення нових товарних позицій</li> <li>▪ Активна рекламна компанія та її вдосконалення</li> <li>▪ Розширення партнерських відносин</li> <li>▪ Підвищення купівельної спроможності споживачів</li> <li>▪ Зниження цін постачальників</li> <li>▪ Вихід фірм-виробників з галузі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Збільшення частки ринку конкурентів та поява на ринку нових</li> <li>▪ Підвищення рівня цін на сировину та її нестача у виробництві</li> <li>▪ Перевищення пропозиції над попитом</li> <li>▪ Відсутність державної підтримки</li> <li>▪ Відсутність експортної діяльності</li> <li>▪ Висока чутливість споживачів до ціни</li> <li>▪ Зміна законодавства, що регулює діяльність підприємств у даній галузі</li> <li>▪ Зміна правил сертифікації продукції</li> <li>▪ Нестабільність валютних курсів</li> <li>▪ Невизначений час воєнного стану</li> </ul>

Узагальнена матриця SWOT з 4 полями подана в таблиці 3.

Дана матриця вказує, що підприємству варто дотримуватись стратегії використання сильних сторін компанії для реалізації зовнішніх можливостей. При цьому компанії потрібно вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продукту та виведення на ринок товарів-новинок. При цьому потрібно нівелювати слабкі сторони через визначення перспективних ринків та трендів, аналізу споживчих потреб та бажань, асортиментних позицій, пошуку постачальників та виведення на ринок товарів-новинок. Отримані результати можуть слугувати для аналізу діяльності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» та визначенні маркетингових стратегій управління переробним підприємством і перспектив розвитку.

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» має досить розгалужену дистрибуторську мережу, а тому продукція представлена в усіх регіонах України. Підприємство дотримується

багатоканальної збутової системи з використанням кількох каналів розподілу задля охоплення різних сегментів ринку.

Враховуючи результати дослідження, на наш погляд, основними напрямками удосконалення маркетингової політики розподілу ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» повинні бути [1]: оптимізація каналів збуту, що забезпечують максимальну вигоду; складання та виконання планів організації збуту; визначення засобів і методів стимулювання збуту; здійснення заходів підтримки ринку; організація торгових комунікацій; розроблення пропозицій щодо освоєння нових ринків, сегментів ринку та пропозицій щодо диверсифікації.

Таблиця 3 – Комплексна матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Орієнтири розвитку	Потенційні переваги
Можливості – Сильні сторони	Загрози – Сильні сторони
<p>1. Зростання частки ринку за рахунок якісної продукції та з гарною репутацією.</p> <p>2. Зниження собівартості продукції за рахунок сучасного енергоефективного технічного обладнання.</p> <p>3. Розширення ринку збуту за рахунок збільшення потужностей цехів.</p> <p>4. Розробка нових та актуальних товарних позицій за рахунок сучасних технологій та висококваліфікованих працівників.</p> <p>5. За рахунок обізнаності про бренд з гарною репутацією та постійне розширення асортименту можлива реалізація ефективних методів стимулювання збуту.</p> <p>6. Побудова нової стратегії та прихильність споживачів допоможуть здійснити ефективну рекламну кампанію.</p>	<p>1. За допомогою широкого асортименту продукції зменшити кількість конкурентів.</p> <p>2. За рахунок нової стратегії розвитку збільшити лояльність споживачів до бренду «Злагода»</p> <p>3. За рахунок приналежності до «Молочного альянсу» можливо здійснювати більше експортних поставок</p> <p>4. При перевищенні пропозиції над попитом можливо збувати продукцію за кордон за рахунок вже встановленого партнерства</p> <p>5. За рахунок пропозиції товарів різної цінової категорії споживачі матимуть можливість вибору при зниженні купівельної спроможності</p> <p>6. За умови зміни законодавства і ускладнення ведення експорту розширювати внутрішній ринок збуту</p>
<p>1. За рахунок виробництва зовсім нової продукції розширити ринки збуту, а також активізувати рекламну кампанію.</p> <p>2. Пошук і налагодження партнерства дозволить ширше представляти продукцію на внутрішніх та зовнішніх ринках.</p> <p>3. За рахунок співпраці з B2B сектором можливо значно підвищити виробничу ефективність та завантаженість.</p> <p>4. Нові партнерські зв'язки стимулюватимуть реалізацію технологічних можливостей та роботу технологів</p> <p>5. Збільшення обсягів виробництва сприятиме розширенню партнерських відносин.</p> <p>6. Розробка політики стимулювання збуту на всіх рівнях зменшить наслідки неефективної системи просування продукції до кінцевого споживача</p> <p>7. Збільшення частки сировини від СГ підприємств дає можливість підвищити якість продукції до європейських стандартів.</p>	<p>1. Довготривалі воєнні дії на території України та відсутність державної підтримки вітчизняних молокопереробних підприємств може спричинити дефіцит сировини, ліквідацію переробників через невігідність діяльності, відсутність експорту або закупки молока за кордоном.</p> <p>3. Ускладнення експортної діяльності законами може призвести до зниження виробництва продукції та перенасичення нею внутрішнього ринку.</p> <p>4. Підвищення чутливості споживачів до ціни знизить споживання вітчизняних товарів.</p> <p>5. Підвищення рівня цін на сировину спричинить недозавантаженість виробничих потужностей через відсутність попиту на товар з вищою ціною і наявністю дешевших аналогів.</p> <p>6. Недостатня увага маркетологів, які займаються Комбінатом до дослідження сучасного ринку збуту може посилити ринкові позиції конкурентів.</p> <p>7. Внутрішні проблеми з реалізацією технологічних можливостей знизять рейтинг підприємства і посилять позиції конкурентів</p>

При цьому слід враховувати доцільність «складання сценарію шляху підприємства до свого покупця, в якому необхідно чітко визначити роль та значення кожного каналу і засобу маркетингових комунікацій у процесі: інформування клієнта про комбінат, його товари й послуги; підштовхування споживача до купівлі; організації ефективної взаємодії; нагадування про себе й можливості подальшої співпраці; створення довіри до підприємства та його пропозиції» [2].

Враховуючи сучасний стан економічного розвитку та особливості ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» можна накреслити перспективні напрями у системі збуту компанії:

1. Підвищення ефективності збутової політики в компанії за допомогою комп'ютерних систем управління.

2. Застосування нових форм роботи зі споживачами через використання сучасних засобів масової інформації (Інтернет-технології).

3. Зростання доходів за рахунок залучення нових споживачів, а також розширення купівельного потенціалу наявних клієнтів.

4. Налагодження контактів з новими діловими партнерами, усунення неефективних ділових партнерів, співпраця з торговими представниками.

5. Підвищення задоволеності клієнтів.

6. Удосконалення системи доставки товарів споживачу, дотримання обсягів і термінів поставок шляхом удосконалення системи зберігання, транспортування та виробництва продукції.

Ефективне управління збутом вимагає створення оптимальних каналів збуту, тому важливим завданням підвищення ефективності підприємницької діяльності в компанії є оптимізація старих або створення нових каналів збуту. Одним з напрямів нового каналу збуту може бути виготовлення молочної продукції для роздрібних мереж під власною маркою. Продукція під власною торговою маркою або Private Label є товарами, які виготовляються заводами відомих брендів по спеціальному замовленню мережі та які продаються потім лише в їхніх магазинах. Наразі по всьому світу покупці, перебуваючи біля полиць в магазині, все частіше придивляються не тільки на товари відомих брендів, але і до власних торговельних марок ритейлерів. Даний сегмент за кілька років зміг не тільки завоювати прихильність і довіру споживачів, а й довести свою ефективність іншим торговельним мережам. Дослідження NielsenIQ [3] говорить про те, що після початку пандемії COVID-19 продажі ВТМ (власних торгових марок) значно пришвидшилися, майже в 3 рази. За їх словами цілий ряд факторів дають зрозуміти, що ВТМ мають потенціал стати довгостроковим джерелом зростання всього ринку FMCG [4]. Саме тому ті українські роздрібні мережі, які розуміють перспективність створення товарів під власними марками, намагаються розширювати асортимент ритейлу. При цьому фокус з товарів першої ціни (дешевих товарів нижньої цінової категорії) вже знижується, більшість гравців ринку займаються ВТМ середнього цінового сегмента. Це пояснюється тим, що клієнти почали менше купувати дешевих товарів і для самих ритейлерів вони є менш вигідними, а фокус на середніх цінах може зберегти і прибутковість, і збільшити лояльність клієнтів до мережі. Для Комбінату «Придніпровський» виконання замовлень на виробництво продукції під власною торговою маркою магазину дає можливість: завантажити виробничі потужності; значно збільшити додатковий прибуток, адже поставки товарів здійснюються в обсягах як від звичайного переробника, тобто збільшення виробництва, наприклад, молочної продукції мінімум на обсяг поставок підприємства в одну роздрібну мережу; а також можливість зменшувати витрати при закупівлі молока, тари, упаковки. Серед гарних пропозицій на партнерство від великих ритейлерів можна виділити «Варус», «Metro Cash&Carry Ukraine», «АТБ» та інших. Компанії, які подають заяву на співпрацю з ритейлом мають відповідати низки вимог щодо якості та безпеки продукції, органолептичних властивостей, виробничих можливостей, сертифікації та аудиту підприємств.

Споживачі продукції Комбінату «Придніпровський» підмічають, що молочні продукти ТМ «Злагода» чудово підходять для приготування страв. Тому можна припустити, що такий канал збуту як продаж продукції для HoReCa (сегмент сфери послуг і канал збуту товарів з

безпосереднім споживанням товару в місці продажу) є досить перспективним для Комбінату «Придніпровський». До того ж, за останні роки простежується динаміку розвитку ринку HoReCa в Україні. Реалізація молочної продукції Комбінату «Придніпровський» в такі точки харчування було б вигідно співпрацювати для всіх сторін [5].

Ще одним можливим варіантом збуту ТМ «Злагода» для HoReCa є розподіл продукції через партнерів – онлайн-магазини комплексних постачальників товарів харчування для даного сегменту. Такі компанії вже мають напрацьовану систему клієнтів по всій Україні та забезпечують швидку та якісну доставку до замовників через власну налагоджену логістику. Отже, наразі продукція ТМ «Злагода» реалізується в багатьох онлайн-супермаркетах, але порівнюючи кількість пропозицій різних товарів даного бренду з пропозиціями конкурентів, то підприємству потрібно працювати над збільшенням представленості продукції власної торгової марки в магазинах. Також важливо слідкувати за ринком, трендами і шукати нові можливості для бізнесу. Тому зважаючи на активну рекламу в Instagram онлайн сервісів доставки продуктів додому, варто зацікавитися співпрацею з такими магазинами, адже попит на таку послугу є і компаній, які проводять рекламну кампанію в соціальних мережах, щоб підвищити рівень обізнаності потенційних клієнтів та сформувати в них довіру до сервісу, націлені на активний розвиток свого бізнесу. Клієнти, користуючись онлайн-доставкою продуктів, хочуть бачити широкий асортимент товарів та засмучуються, коли немає продукції бренду їх постійного вибору.

Для заохочення партнерів купувати продукцію ТМ «Злагода» та збільшення продажів через онлайн магазини підприємство має застосувати комунікаційну стратегію протягування, або Pull-технології, коли маркетингові зусилля направлені на кінцевого споживача і стимулюють попит на продукцію виробника. За таких умов клієнти самі будуть цікавитися товарами торгової марки «Злагода» і формувати запит для онлайн-сервісу здійснити оформлення на продукцію Комбіната «Придніпровський».

### Список літератури

1. Н. V. Razumova, O. V. Oskoma, V. I. Harazha, “Formation of the demand in the market of dairy products of Ukraine” in *Ekonomika ta derzhava*, 2022, 2, pp. 63–67. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.63>
2. Y. Mayovets, O. Kuzyk, “Integrated marketing communications in agribusiness of Ukraine”, in *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2021, 1, pp. 67-73. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-13/>
3. The number of Ukrainian Internet users. [Online]. Available: <https://gordonua.com/news/society/kolichestvo-ukrainskih-polzovateleyfacebook-dostiglo-11-mln-228544.html/>
4. V. D. Popova, L. F. Matsenko, “Strategic analysis: study guide”, Chernivtsi: CHNU, 2018.
5. Н. V. Razumova, O. V. Oskoma, “Formation of a distribution marketing policy of a business”, in *International security studios: managerial, economic, technical, legal, environmental, informative and psychological aspects*, International collective monograph, Georgian Aviation University, Tbilisi, Georgia, 2023, pp. 1093-1110.
6. S. V. Ivanov, “Food security of Ukraine in the conditions of current challenges”, State Organization “Institute Of Market And Economic & Ecological Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine”, Odesa: SO IMEER, 2023.
7. Information and analytical portal on milk and dairy farming. [Online]. Available: <http://milkua.info/uk>.
8. Novyny molochnoho rynku Ukrainy ta svitu. Infagro. [Online]. Available: <https://infagro.com.ua>.

# ІННОВАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ : ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА АКТУАЛЬНІСТЬ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Інна РЕПІНА<sup>1</sup>, д-р. економ. наук, Олена ПОТІЄНКО<sup>1</sup>, аспірантка

<sup>1</sup> Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

**Ключові слова:** проектування, інвестиційне проектування, бізнес-проектування, інноваційне проектування, методи проектування інновацій.

## Вступ

Повоєнне відновлення України має здійснюватися виключно на інноваційних засадах, тобто передбачати активну розробку та швидку дифузію як своїх науково-технічних розробок та інших інноваційних рішень, так і запозичення та адаптацію кращого світового досвіду в усіх сферах суспільного життя, зокрема в питаннях управління діяльністю та розвитком підприємств та організацій. Ця вимога має стати наративом усіх процесів та механізмів повоєнного відродження та розвитку, оскільки в протилежному випадку ми лише відновимо усі існуючі негаразди та проблеми, негативні явища та тенденції. Таким чином ми лише законсервуємо технологічну відсталість та інноваційну пасивність, що в умовах неоекономіки 21 сторіччя є « смертним вироком» не тільки життєздатності та розвитку окремих інноваційно пасивних українських підприємств та організацій, але і міжнародній конкурентоспроможності України в цілому. Це обумовлює великий як науковий, так і практичний інтерес до проблематики управління інноваційними процесами на усіх рівнях, зокрема здійснення інноваційного проектування.

## Мета роботи

Проблематика теоретико-методичних засад проектування в цілому достатньо широко представлена у вітчизняній та науковій літературі, проте спеціалізованих досліджень, присвячених проектуванню інновацій не так і багато. Це спонукає до систематизації наявних напрацювань задля визначення їх прийнятності до специфіки інноваційних проектів, а також виявлення недоліків та прогалин, які стануть предметом подальших досліджень автора.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Відповідно до [1] проектування тлумачиться як «створення проекту (прототипу, прообразу) передбачуваного або можливого об'єкта (стану). Поряд із традиційними видами (архітектурно-будівельний, технологічний тощо) формуються проектування соціальне, інженерно-психологічне, генетичне, людино-машинних систем та ін. У загальних рисах проектування полягає в аналізі проектної ситуації (збиранні й уточненні інформації), синтезі (пошуку) та оцінці рішень. В [2] також зазначається, що проектування — це комплекс робіт який складається з пошуку, досліджень, розрахунків та розрахування з метою отримання опису достатнього для створення нового об'єкту або виробу, його реконструкції, модернізації, що відповідає заданим вимогам. Тобто наявне щонайменше 2 підходи до розкриття змісту терміну: як процес (послідовність робіт, які мають бути здійснені) та як кінцевий матеріальний результат цього процесу (пакет документації та (або) інших результатів (наприклад, прототип продукту проекту).

В навчальній та науковій літературі економічного спрямування термін «проектування» зазвичай використовується з певними прикметниками, які характеризують специфіку проекту (задуму) чи кінцевого об'єкту, який завдяки проектній діяльності розробляється. Зокрема, найбільш широко представлені такі поняття як «інвестиційне проектування» та «бізнес-проектування».

Термін «Інвестиційне проектування» набув поширення в літературі з інвестицій, інвестиційному менеджменту, починаючи з початку 20 сторіччя.

Як свідчить проведений порівняльний аналіз гносеологічної бази розкриття змісту даного терміну, типовим підходом є висвітлення таких понять як: визначення поняття

«проект», ознаки проекту, класифікація проектів; учасники проекту, зовнішнє оточення проекту, життєвий цикл проект; процес управління проектом, з виокремлення 2-х найважливіших фаз- підготовка ( що і подається як зміст проектування) та реалізація проекту. В окремих випадках науковці надають власне тлумачення саме поняття «інвестиційне проектування», наприклад Майорова Т.О. (2004) [3] тлумачить зміст терміну так: «розробка комплексу технічної документації, яка включає в себе техніко-економічне обґрунтування (креслення, пояснювальні записки, бізнес-план та інші необхідні документи) проекту». Інші науковці, наприклад В.Й. Ерфан, І.В. Довба (2019) [4], розкривають цілі та задачі інвестиційного проектування, здійснюють структурування самого процесу проектування. При розкритті інструментарію інвестиційного проектування головна увага приділяється опису методів та інструментів, які пов'язані з прогнозування фінансово-економічних наслідків проектів та оцінкою ефективності їх реалізації. Наявні поодинокі наукові публікації, які присвячені інструментарію інвестиційного проектування. Зокрема, доцільно відмітити праці такого дослідників як: Коцюба О. [5], яким узагальнено сучасні наукові уявлення стосовно: сутності, структурних детермінант, видів інвестицій, проектного підходу до обґрунтування та здійснення реальних інвестицій, змісту економічного та фінансового аналізу інвестиційних проектів; - магістральних концепцій в межах нинішньої парадигми інвестиційного аналізу, на яких ґрунтується економічна оцінка інвестиційних проектів; - принципів (положень) оцінювання та критеріальних показників (критеріїв) економічної ефективності інвестиційних проектів, потенціалу та обмежень (недоліків) останніх., для оцінки сумарних вигід і витрат інвестиційного проекту введено в науковий оборот поняття «бізнесова ефективність»., аргументована доцільність використання для коректного оцінювання ефективності інвестиційних проектів економічного прибутку, розроблено методи знаходження оцінок початкових фінансово-економічних параметрів інвестиційного проекту за допомогою апарату теорії нечітких множин.

В останнє десятиліття в навчальній, а згодом і науковій літературі починає використовуватися термін «бізнес-проекування». Проведений порівняльний аналіз гносеологічних елементів розкриття його змісту дозволив виявити, що цей термін тлумачиться більш широко (порівняно з поняттям «інвестиційне проектування»), оскільки об'єктом проектної діяльності є не просто інвестиція в певний об'єкт (реального, фінансового чи інноваційного інвестування), а й заснування нового бізнесу ( суб'єкта підприємницької діяльності). Так, Лобунець Т.В. (2017) [6] тлумачить це поняття як «діяльність підприємства щодо розробки та реалізації бізнес-проекту»; Скляр Т.В. (2017) [7] як «засіб, за допомогою якого конкретна підприємницька ідея в бізнесі реалізується на практиці». Найбільш повне, на наш погляд, визначення, надане проф. Лігоненко Л.О. (2022) [8] : «бізнес-проекування» - процес та результат проведення комплексу специфічних видів робіт, який здійснюється фактичними чи потенційними суб'єктами господарювання зад-ля розробки бізнес-проекту, який створює чи прирощує цінність їх бізнесу. Типовими гносеологічними елементами розкриття змісту поняття «бізнес-проекування», як показав проведений порівняльний аналіз, є специфічні характеристики бізнес-проектів, а також інші класичні елементи пізнання, перелік яких тотожний з інвестиційним проектуванням, але з додаванням складової «бізнес», що знаходить своє відображення в розкритті змісту кожного елементу. Відмітною особливістю розкриття змісту поняття «бізнес-проекування» є : 1) використання в якості теоретичного підґрунтя теорії та методології управління проектами, а також стандартів здійснення цієї професійної діяльності, які прийняті різними закордонними інституціями, 2) розкриття спільного та відмітного бізнес проектування до таких понять, процесів та методологій як бізнес-планування та бізнес-моделювання; порівняння та оцінка доцільності використання в процесі бізнес-проекування накопиченого інструментарію підготовки відповідних документів. Кожна з цих методологій, які образно тлумачаться проф. Лігоненко Л.О. як «три кита» [8] бізнес-проекування, достатньо глибоко розроблені та широко представлені у нормативній, навчальній та науковій літературі. Терміни «проекування інновацій» або «інноваційне проектування» суттєво рідше, але також вже достатньо тривалий



час використовуються в навчальній та науковій літературі. Вони були утворені на основі інтеграції знань з 2-х предметних областей: управління проектами та інноваційного менеджменту. Залежно від превалювання того чи іншого теоретичного підґрунтя розкриття змісту поняття «проектування інновацій» є різним.

Прикладом «проектної» теоретичної бази може слугувати розкриття змісту даного поняття в [9]: «система взаємопов'язаних цілей і програм їхнього досягнення, що являють собою комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, відповідним чином організованих, оформлених комплектом проектної документації, що забезпечують ефективне вирішення конкретного науково-технічного завдання, вираженого в кількісних показниках і приводить до інновації».

Викладений підхід до тлумачення поняття «проектування інновацій» виявився типовим для початку 20 сторіччя. Ніякої специфіки інновацій він не розкриває, а лише містить перелік базових елементів розробки проекту з додаванням прикметника «інноваційний».

В літературу з інноваційного менеджменту термін «проектування інновацій» прийшов відносно пізніше. Окремі приклади визначень представлені нижче:

- Міцюра О.О., О. М. Олефіренко (2012) — це система взаємозв'язаних цілей і засобів їх досягнення; комплекс науково-дослідницьких, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, відповідним чином організованих (поєднаних ресурсами, термінами і виконавцями), оформлених комплектом проектної документації. Він повинен забезпечити ефективне розв'язання конкретної науково-технічної задачі (проблеми), вираженої в кількісних показниках, і має приводити до інновації [10];

- Бабчинська О.І. (2018) - процес, що об'єднує теоретичне обґрунтування та практичні дії щодо розробки плану реалізації інноваційно ідеї, що включає в себе складання проекту формування, виробництва інноваційного продукту, послуги, роботи з методичним обґрунтуванням його реалізації [11].

Критично оцінюючи наведені визначення можна констатувати, що інноваційне проектування трактується вельми різноманітно - як система, процес або діяльність, пов'язана з підготовкою та реалізацією інноваційних проектів. Зазвичай, подається визначення та класифікація інноваційних проектів, етапи їх розроблення та реалізації, передумови забезпечення якості, джерела і механізми фінансування, ризики проектів тощо. Типовим прикладом є розкриття змісту відповідної теми в підручнику проф. Ілляшенко С.М. [12], на базі якого з повторенням усіх базових положень підготовлена чисельна кількість різноманітних підручників у більш пізній термін. Розкриваючи зміст інноваційного проектування як процесу, практично в усіх навчальних виданнях зазначаються специфічні особливості інноваційного проектування як процесу (поєднання з теорією управління проектами): конкретність, протяжність і локалізація в часі, ресурсна обмеженість; подається класична структуризація підготовки інноваційного проекту (фаза підготовки та реалізації інноваційного проекту; в перебігу першої фази - генерування бізнес-ідеї та безпосередньо проектування - розробка відповідної документації проекту). Специфічний інструментарій, пов'язаний з процесом проектування інновації, пошуком інноваційної бізнес ідеї, практично ніде не наводиться.

Приємним винятком є наукова праця Бортнік С.М. (2016) [13], в якій надається визначення поняття «методи проектування інновацій» - «способи здійснення інноваційного процесу, які впровадити нововведення в найкоротший проміжок часу із гарантією їх ефективного подальшого використання. Застосування вже розроблених та впроваджених методів дає можливість суб'єктам інноваційного процесу максимально швидко реалізувати інновації, адже дотримуючись чіткого алгоритму їх проектування, ймовірність допущення помилок чи неврахування особливих вимог значно зменшується»; з посиланням на закордонний досвід виділяє 4 підходи до проектування інновацій (аналітичний, інтегрований, лінійно-структурний та оперативна реакція на ситуацію, що вимагає негайних змін). Стосовно методів проектування Бортнік С.М. зазначає, що їх існує чимало, але дублює перелік,

представлений в підручнику С. Ілляшенка [12, с. 64]» та наводить детальну характеристику 5-ти таких методів проектування як: поліпшення прототипу, «мозгова атака», синектика, ліквідація ситуацій глухого кута, застосування морфологічних карт.

На наш погляд, визнати викладений перелік методами проектування інновацій вельми проблематично, оскільки: 1) він не відповідає змісту наведеного вище визначення поняття «методи проектування інновацій»; 2) усі зазначені методи входять до більш широкого переліку методів пошуку креативних та інноваційних ідей, які представлені в чисельних публікаціях з маркетингу (розробка нового товару, товарна інноваційна політика [наприклад, 14] та креативної економіки (методи активізації творчості), наприклад [15]. Відбір саме них є незрозумілим та потребує додаткових пояснень.

Таким чином, можна констатувати, що сформований протягом останнього десятиліття теоретичний базис розроблення інновацій, при розкритті змісту інноваційного проектування практично не використовується, а надбання сучасних теорій інновацій при описі роботи по підготовці інноваційного проекту - не враховуються. Іншими словами, існує «прірва» між теоретичною та практичною частиною підручників з інноваційного менеджменту, де остання частина базуються в більшій мірі на надбаннях теорії управління проектами, ніж на теорії інновацій, зокрема щодо процесу пошуку інноваційної бізнес-ідеї. Найбільш повно генезис наукової думки щодо теорії інновацій представлено в докторській дисертації Петренко Л.П. [16] Зокрема нею побудова хронологія еволюції теорій в управлінні інноваційним розвитком підприємства: від 1970-х до сьогодення; розроблена матриця еволюції теорії управління інноваційним розвитком підприємства, яка дає змогу прослідкувати розвиток теорій протягом останніх кількох десятиліть, і визначити ті теорії, які найкраще підходять для вирішення конкретних завдань управління інноваційним розвитком на підприємстві; концептуалізовано основи та визначені рушійні сили теорії управління інноваційним розвитком підприємства, починаючи з початку XXI-го століття. Абсолютної підтримки заслуговує висновок Петренко Л.П. (підкріплений посиланнями на праці класиків сучасної парадигми інновацій: теорії підричних інновацій Клейтона Крістенсена [17] і теорії відкритих інновацій - Генрі Чесброу [18], а також інших науковців) стосовно наявності суттєвого розриву між академічним теоретизуванням з приводу процесу розроблення інновацій та реальними потребами керівників компаній та консультантів, які мають здійснювати інноваційні зміни та розроблювати інноваційні проекти.

### **Висновки**

Підсумовуючи проведене дослідження, ми можна констатувати, що теоретично-методичний базис інноваційного проектування сформований поки що фрагментарно та не задовольняє потреби практиків. Існуючий стан розроблення цієї проблематики суттєво ускладнює процеси підготовки інноваційних проектів, зокрема усвідомлення потреби (проблеми) та генерування ідеї інновацій, якої потребує певне підприємство чи бізнес-організація. Це обумовлює доцільність більш глибокого вивчення цих питань в контексті: 1) використання для формування теоретико-методичного базису інноваційного проектування базових положень сучасних теорій інновацій - підричних та відкритих інновацій, формування екосистеми інновацій тощо, 2) уточнення та розширення переліку методів генерування ідеї інноваційного проекту з врахуванням надбань суміжних наук; 3) розкриття особливостей інноваційного проектування специфічних видів інновацій, наприклад клієнтоцентричних. Висловлені пропозиції стануть предметом подальших досліджень автора.

### **Список літератури**

1. Проектування // Термінологічний словник-довідник з будівництва та архітектури / Р. А. Шмиг, В. М. Боярчук, І. М. Добрянський, В. М. Барабаш; за заг. ред. Р. А. Шмига. — Львів, 2010. — С. 162. — ISBN 978-966-7407-83-4.
2. Проектування. Матеріал з Вікіпедії- вільної енциклопедії.//<https://uk.wikipedia.org/wiki>

3. Майорова, Т.В. Інвестиційна діяльність: Навчальний посібник / Т В Майорова. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 376 с.
4. Інвестиційне проектування: навч.-метод. комплекс з навч. дисципліни для студ. першого курсу, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Бізнес-адміністрування», освітнього рівня: магістр / уклад.: В.Й. Ерфан, І.В. Довба. Ужгород: Ужгородський національний університет, 2019. 48 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/23453>
5. Коцюба О.С. Методологія оцінювання економічної ефективності інвестиційних проектів підприємств в умовах невизначеності. Докторська дисертація– ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Київ, 2021.
6. Лобунець Т.В. Конспект лекцій з дисципліни «Основи бізнес-проектування» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» факультету аграрного менеджменту НУБіП / Т.В. Лобунець – К.: Вид. центр НУБіП, 2017. – 150 с. [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u282/2017\\_lobunec\\_konspekt\\_lekciy\\_obp.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u282/2017_lobunec_konspekt_lekciy_obp.pdf)
7. Скляр Н.М. Бізнес-проектування в туризмі [Текст] : метод. рек. до вивч. дисц. / Н.М. Скляр ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. міжнар. економіки та туризму. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. – 52 с // [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1369/1/2016\\_MR\\_Scliar\\_BPvT\\_bac.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1369/1/2016_MR_Scliar_BPvT_bac.pdf)
8. Лігоненко Л.О. Бізнес-проектування Опорний конспект лекцій з дисципліни «Бізнес-проектування». К, КНЕУ, 2022 (електронне видання)
9. Антикризове управління підприємством (автор не вказаний) . Доступно з : <https://library.if.ua/books/60.html>
10. Управління інноваційними проектами: конспект лекцій / укладачі: О. О. Міцура, О. М. Олефіренко. – Суми: Сумський державний університет, 2012. – 92 с.
11. Моделі інноваційного проектування в екологічного менеджменті/ О.І. Бабчинська/ Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету, м. Вінниця/ 2018 р
12. Інноваційний менеджмент підручник/ Ілляшенко С.М/ – Суми : ВТД — Університетська книга, 2010 // <https://core.ac.uk/download/pdf/304591907.pdf>
13. Бортнік С.М. , Левчук А.О. Вибір оптимального методу проектування інновацій у процесі реалізації інноваційної діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки, вип. 11, 2016, с.280-285. <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/59.pdf>
14. Маркетинг (автор не вказаний). Маркетингова інноваційна політика \ \ [https://pidru4niki.com/1191031950446/marketing/harakteristika\\_metodiv\\_generuvannya\\_idey](https://pidru4niki.com/1191031950446/marketing/harakteristika_metodiv_generuvannya_idey)
15. Креативна економіка та менеджмент: навчальний посібник [Електронний ресурс] / Г. В. Назарова, Ю. В. Сотнікова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 160 с.
16. Петренко Управління інноваційним розвитком підприємства Докторська дисертація. – ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», Київ, 2021.
17. Christensen C. M., Raynor M., McDonald R. Disruptive innovation? Twenty years after the introduction of the theory, we revisit what it does – and doesn't – explain. *Harvard Business Review*. 2015. № 12. P. 44–53.
18. Chesbrough H. The Future of Open Innovation. *Research Technology Management*. 2017. № 60. P. 35-38.

# ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЄКТІВ ДЕВЕЛОПМЕНТА В УКРАЇНІ

Юлія ХРУТЬБА<sup>1</sup>, канд. економ. наук, доцент, Сергій ГУБИЧ<sup>1</sup>, аспірант

<sup>1</sup>Національний транспортний університет

**Ключові слова:** девелопмент, девелопер, проєкт девелопменту, інвестиційно-будівельна діяльність, об'єкти нерухомості

## Вступ

Однією з особливостей функціонування сучасного будівельного ринку в Україні є поява нової системи управління інвестиційно-будівельними проєктами, відомої як «девелопмент». Процес девелопменту умовно визначається, як система управління інвестиційно-будівельних проєктів на ринку нерухомості і як незалежний та новий вид діяльності. Сьогодні, процес девелопменту, є однією із складових частин ринкової економіки нерухомості в Україні та один із привабливих ланок прибуткового та інвестиційного бізнесу [1] паралельно з іншими видами діяльності в сфері будівництва та нерухомості в мирний час.

Девелопмент означає розвиток нерухомості – проведення будівельних, інженерних та інших операцій над нерухомим майном, що ведуть до якісних змін в землі, будівлях і спорудах [2]. Саме слово девелопмент – «development» в його первинному значенні перекладається, як розвиток.

В Україні широко використовується поняття - «Забудовник», яке успадковане з радянських часів. Воно певною мірою відповідає поняттю девелопер, проте є ширшим.

**Мета роботи** полягає в дослідженні вивчені проблеми девелопменту та розкриття й поглиблення теоретичних основ щодо особливостей процесу девелопменту в Україні.

Проблеми девелопменту, як сучасної тенденції інвестиційно-будівельної діяльності порушувались у дослідженнях, в основному присвячених інвестуванню, таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як Гайдуцький П.І., Гойко А.Ф., Доценко-Білоус Н.О., Ізмайлова К.В., Ніколаєв В.П. [6] та інші. Особливості процесу девелопменту, як новітньої концепції інвестиційної діяльності в Україні досліджуються в роботі Рашковського О.А. про вплив девелопментських проєктів [7]. Стаття Закорко П.П., Гриценко О.С., Запечної Ю.О. та Гао Шаоцин присвячена оцінці діяльності девелопмента при реконструкції житлової нерухомості та визначенню вимог до реалізації проєкту основними учасниками інвестиційно-будівельної діяльності [8]. Аспекти формування девелопменту, як інноваційно-інвестиційної інфраструктури будівельної галузі розглянуто Бондарчук Н.В.[9] Проблеми управління енергозбереження на будівельному підприємстві висвітлено Івахненко І.С. та Климчук М.[10].

## Виклад основного матеріалу дослідження

Станом на 2023 рік в Україні зареєстровано 55 875 ліцензійних організацій в сфері будівництва. Якщо порівняти ринок первинної нерухомості то відповідно статистичних даних Державної служби статистики України введення в експлуатацію житла в Україні за підсумками січня-червня 2021 року збільшилося на 29,5% порівняно з аналогічним періодом 2020 року, та вже за підсумками 2022 року скоротилося на 37,8% [3].

За підсумками січня-березня 2023 року будівельні підприємства України збільшили обсяг виконаних робіт на 8,4% в порівнянні з аналогічним періодом 2022 року це пов'язується з процесами відновлення України після збройної агресії росії.

Проаналізувавши невеликий період діяльності в сфері нерухомості дійшли до висновку, що ринок нерухомості в Україні є нестабільним та залежить від кількості внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ріст та спад щодо попиту населення в нерухомості.

При сприятливих умовах розвитку економіки держави з кожним роком все більша кількість учасників – банки, фінансово-промислові групи, маркетингові та консалтингові компанії, рекламні та ріелторські агентства, будівельні фірми – прагнуть брати участь у

девелоперських проектах. Це дає їм змогу не лише диверсифікувати ризики, але й отримати джерело додаткових прибутків.

Поняття девелоперського проекту належить до основних базових понять девелопменту нерухомості. Тому розуміння сутності девелоперських проектів є невід'ємною складовою їх успішної реалізації, як інвестиційного проекту, що передбачає комплексний підхід до його реалізації. Своєю чергою основною характерною метою девелоперської діяльності є забезпечення доходу (прибутку) шляхом створення або якісного перетворення нерухомості, з максимально можливим рівнем задоволення потреб власників або набувачів майнових прав на ці об'єкти.

Залежно від виду об'єкта нерухомості розрізняють девелопмент будівель та споруд і девелопмент земельних ділянок. Є інші погляди на концепцію девелопменту, з якими теж потрібно погоджуватись для підтвердження сучасної значущості досліджуваного процесу. Найбільш всебічно, на наш погляд, репрезентовано девелопмент залежно від цільового призначення об'єктів, що використано нами для подальших досліджень (рис.1.).



Рисунок 1 – Схема цільового призначення девелоперських об'єктів нерухомості [11]

Ринок нерухомості з позиції результативного підходу є системою специфічних відносин, що виникають під час операцій з об'єктами нерухомості. Тому, нерухомість можна розглядати і як специфічний товар, і як фінансовий актив. На провідних світових ринках нерухомість, як об'єкт є інвестиційно привабливою за відповідного рівня ризику. Крім того, операції з нерухомістю є над прибутковими завдяки пропозиції з особливими властивостями.

**Проект девелопменту** – це реалізація системи послідовних взаємопов'язаних заходів з використанням обмеженого обсягу ресурсів протягом заданого періоду часу, спрямована на створення якісно нових об'єктів (комплексів об'єктів) нерухомості в задані терміни з метою подальшого повернення вкладених коштів і отримання доходу.

Участь девелопера у плануванні, контролі та виконанні проекту по фазах життєвого циклу зручніше визначати за моделлю життєвого циклу девелоперських проектів, запропонованими дослідниками Ричардом Б. Пейзером та Анною Б. Фрай. Згідно їхньої моделі, життєвий цикл проектів девелопменту складається з шести фаз [10]:

1. Аналіз економічної діяльності та придбання земельної ділянки.
2. Проектування.
3. Фінансування.
4. Будівництво.
5. Продаж та здача в оренду.
6. Експлуатація та управління.

В статі [5] представлено життєвий цикл проєктів девелопмента, що складається з наступних фаз: ініціація та оцінка, придбання землі та власності, дизайн і дозволи, будівництво, управління або утилізація.

Проаналізувавши обидві точки зору весь процес девелопмента на нашу думку пропонуємо вдосконалити цей перелік, який можливо сформулювати з семи фаз та викласти в такій взаємопов'язаній послідовності: ініціація та формування ідеї, оцінка або аналіз економічної діяльності, придбання земельної ділянки, дизайн, проєктування та дозволи, будівництво, продаж та здача в оренду, експлуатація та управління.

Отже, по суті, девелопмент - це цілий процес, який включає етапи будівництва. А, будівництво відноситься до етапів прогресу під час будівництва конструкції або будь-якої діяльності, яка стосується фактичного процесу зведення будівлі, включаючи будь-які модифікації існуючих об'єктів (комплексів об'єктів) нерухомості.

### **Висновок**

Отже, проєкт девелопменту – це реалізація системи послідовних взаємопов'язаних заходів з використанням обмеженого обсягу ресурсів протягом заданого періоду часу, спрямована на створення якісно нових об'єктів (комплексів об'єктів) нерухомості в задані терміни з метою подальшого повернення вкладених коштів і отримання доходу. Існує визначені науковцями шість фаз життєвого циклу девелопмента проєкту. Нами вдосконалено та запропоновано розширену класифікацію цих фаз.

### **Список літератури**

1. Білоброва Т.О. Девелопмент на ринку нерухомості України. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. № 4 (31). – С. 54-59
2. Сайт Державної служби статистики України - ukrstat.gov.ua
3. Азарова І.Б. Характерні особливості та класифікація девелоперських проєктів. Управління розвитком складних систем. 2017. № 32. С. 6- 16.
4. Designing bulding the construction wiki. Development [Електронний ресурс. <https://www.designingbuildings.co.uk/wiki/Development>]
5. Кіщенко Т.Є., Гусарова Т.Є., Боліла Н.В. Девелопмент – методологія втілення проєктів інвестування будівництва. Ефективна економіка. 2018. № 6. [Електронний ресурс. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6242>]
6. Рашковський О. А. Особливості регулювання девелопментської діяльності в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 4. С. 112–114.
7. Кіщенко Т.Є. Підвищення ефективності діяльності девелоперських компаній за рахунок використання концептуальних підходів до реалізації проєктів котеджної забудови. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2020. № 44. С. 17–23. DOI: <https://doi.org/10.32347/2707-501x.2020.44.147-164>
8. Бондарчук Н.В. Економіко-інституціональні аспекти формування девелопменту як інноваційно-інвестиційної інфраструктури будівельної галузі. Ефективна економіка. 2017, [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
9. Івахненко І.С., Клімчук М.М. Синкретизм “Greenlease” та “Surveying” в формуванні системи девелоперського управління на будівельних підприємствах. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: Збірник наукових праць. Вип. 36 Економічний. К. КНУБА, 2018. с.33-40.
10. В. Р. Кучеренко, М. А. Заєць, О. В. Захарченко, Н. В. Сментина, В. О. Улибіна. Оцінка та управління нерухомістю: навчальний посібник. Одеса: Видавництво ТОВ «Лерадрук», 2013.

# СТРАТЕГІЇ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ

Юлія ХРУТЬБА<sup>1</sup>, канд. економ. наук, доцент, Вікторія СЕРГЕСЬВА<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** бізнес-процес, адаптивна стратегія управління проєктами, бізнес-середовище, реконструкція, адаптація

## Вступ

В умовах сучасних геополітичних викликів Україна опинилася у вкрай складній ситуації, оскільки війна та процес післявоєнної відбудови створюють нові виклики у бізнес-середовищі. Важливість цієї теми важко переоцінити, оскільки ефективні стратегії управління бізнес-процесами стали вирішальними для виживання та розвитку підприємств. У цьому дослідженні вирішено зосередитися на питаннях, які залишаються невирішеними і потребують подальших досліджень.

Останні роки показали, що бізнес у країнах, які перебувають у стані війни та реконструкції, стикається з проблемою адаптації та підтримки стабільності. Наслідком цього є зростаюча потреба в адаптивних стратегіях управління проєктами. Попередні дослідження з цієї теми дали цінні вказівки, однак багато аспектів залишаються недостатньо вивченими та потребують докладнішого аналізу.

У цьому контексті, дана робота спрямована на вивчення впливу війни та реконструкції бізнес-процесів в Україні та розробку стратегій адаптивного управління проєктами, що спрямовані на забезпечення сталості та розвитку підприємств у надзвичайних умовах.

## Мета роботи

Мета роботи полягає у глибокому аналізі та розумінні стратегій адаптивного управління бізнес-процесами в Україні під час війни та в умовах післявоєнної реконструкції. Робота спрямована на дослідження впливу військового конфлікту на бізнес-середовище України. Аналіз наукових та практичних підходів до адаптації бізнесу.

Ця робота сприяє розвитку наукового та практичного знання у галузі управління бізнесом в умовах надзвичайних обставин, а також надає практичні рекомендації, які можуть бути корисними для підприємств, які працюють в Україні та інших країнах, що пережили війну або перебувають в етапі реконструкції.

## Виклад основного матеріалу дослідження

В умовах надзвичайних обставин, таких як повномасштабне вторгнення та повоєнна реконструкція, бізнес-процеси підприємств стають надзвичайно складними для управління. Однією із найважливіших завдань для підприємств є здатність адаптуватися до нових умов і забезпечити стабільну роботу.

Питання формування адаптивного менеджменту проєктів та впровадження гнучких бізнес-моделей детально висвітлені в працях вітчизняних і зарубіжних вчених П. Друкера, М. Мак-Доналда, Т. Мотта, Д. Норт, М. Олсон, М. Портер, Дж. Еванс, З. Калініченко, О. Тимінський, Л. Кожуріна та ін. Незважаючи на значний обсяг робіт, що висвітлюють різні аспекти управління, проблема забезпечення конкурентоспроможності та економічної стабільності підприємств в умовах різного роду криз залишається багатопитальною та потребує подальших досліджень.

Створення стратегій адаптивного управління проєктами допомагає організації пристосуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища з можливістю коригувати цілі, завдання та оперативні плани відповідно до виникаючих ситуацій.

Основним фактором, який робить таке управління ефективним, є час. Від уміння керівників і підлеглих управляти своїм робочим часом, швидко і точно реагувати на зміни ситуації залежить майбутнє організації та її результативність.

Роль адаптивного управління бізнесом також зростає в таких ситуаціях:

- при виході організації з кризи (антикризове управління);
- при впровадженні інновацій (Innovation Management);
- у разі організаційних змін.

Адаптивне управління проектом є стратегічним підходом до управління організацією, що передбачає гнучкість, швидкість та інноваційність у прийнятті рішень. Цей підхід базується на ідеях гнучкого управління та здатності організації належно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Основними компонентами адаптивного управління проектом є аналіз ситуації, гнучка стратегія, швидкість реакції та інноваційність. Воно передбачає поєднання стратегічного та оперативного планування проекту з можливістю реагувати на негативні зміни в реальному часі.

Для досягнення мети дослідження було використано комбінований методологічний підхід. Початково, проведено аналіз літературних джерел, що описують існуючі стратегії адаптивного управління та їх застосування в надзвичайних умовах. Далі, на основі вивчення практичних прикладів, було розроблено модель адаптивного управління бізнес-процесами, специфічну для умов війни та реконструкції.

Модель адаптивного управління бізнес-процесами проектами включає в себе кілька ключових елементів, що представлені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Ключові елементи адаптивного управління бізнес-процесами проектами

№ з.п.	Назва елемента	Характеристика елемента
1	2	3
1	Оцінка ситуації	постійне моніторингове спостереження за зовнішнім середовищем (макро: політичні відносини з іншими державами, зміни в законопроектах, економічні впровадження, ринкова конкуренція та спостереження за активністю конкурентів, змінах в їхніх стратегіях та часткою ринку, соціокультурні зміни) та внутрішніми процесами (мікро: спостереження за фінансовими показниками, такими як прибуток, оборотність активів, ліквідність, задіяність ресурсів, моніторинг ефективності виробничих процесів, якість виробленої продукції, витрати на виробництво, спостереження за компетентністю та задоволеністю персоналу, вакансіями, процесами навчання та розвитку та відслідковування ефективності ланцюга постачання, забезпечення матеріальних та інших ресурсів.).
2	Гнучка стратегія	можливість швидко змінювати стратегію відповідно до змін у середовищі. Основа - своєчасна реакція. Потрібно мати найгірші та найкращі сценарії розвитку, це допоможе підготуватися до різних можливих обставин. Гнучка стратегія покладає акцент на здатність адаптуватися і інноваційно реагувати на нові умови. Організація повинна бути відкритою до змін та готовою впроваджувати нові підходи і технології. Гнучка стратегія включає в себе систематичний аналіз і управління ризиками. Гнучка стратегія може вимагати зміни корпоративної культури організації, щоб підтримувати гнучкість і відкритість до нових ідей і можливостей. Важливо залучити персонал до розробки та впровадження гнучкої стратегії та забезпечити ефективну комунікацію всередині організації, щоб всі працівники розуміли її важливість і свою роль у її виконанні



Таблиця 1 – Ключові елементи адаптивного управління бізнес-процесами проектами (продовження)

1	2	3
3	Інноваційність	зосередженість на пошуку нових рішень та підходів, наприклад, використовуючи досвід бізнесів, що пережили кризу та вийшли на новий рівень. Інноваційність допомагає організації змінюватися та розвиватися в умовах змінного середовища, забезпечує конкурентну перевагу і стимулює рост і успішність на ринку
4	Швидкість реакції	здатність вчасно вживати заходів для виправлення ситуації та допоможе організації зберігати конкурентну перевагу та зменшувати можливі збитки в умовах невизначеності і змін.
5	Запобігання помилкам	Встановлення механізмів для попередження та корекції помилок. Запобігання помилкам сприяє підвищенню ефективності та надійності бізнес-процесів, зменшує фінансові витрати та збільшує задоволеність клієнтів і стейкхолдерів

Успішний розвиток підприємств в умовах постійних змін середовища, формування та вдосконалення потенціалу зумовлюються силою взаємозв'язку й ефективною взаємодією бізнес-процесів. Обов'язкове врахування синергетичного ефекту від взаємодії всіх елементів проекту дає змогу надалі не лише економно підходити до використання ресурсів, але й удосконалювати механізм адаптивного стратегічного управління проектами, обґрунтовувати вектори розвитку.

#### **Висновки**

Змінність у веденні бізнесу стає невід'ємною частиною сучасного ринкового середовища. Підприємства працюють в умовах постійних змін, адаптуючись до нових викликів. Сучасні ринкові умови характеризуються нестабільністю та невизначеністю, що вимагає постійного вдосконалення методів ведення бізнесу.

Головним завданням бізнесу є не тільки вирішення поточних проблем, але й використання наявних можливостей і конкурентних переваг для адаптації до змін зовнішнього середовища. З цієї точки зору важливим фактором є розробка та застосування гнучких бізнес-моделей, які дозволять компаніям швидко реагувати на зміни та використовувати їх у своїх інтересах. Адаптивне управління змінами у вітчизняних компаніях має бути спрямоване на використання наявних можливостей та активів для успішного пристосування до динамічних змін зовнішнього середовища.

Тому важливим аспектом управління бізнесом у мінливих умовах є використання гнучких бізнес-моделей, які допомагають бізнесу не тільки виживати, але й процвітати в особливих умовах і використовувати нові можливості для успіху на ринку.

#### **Список літератури**

1. Богоявленський О.В., Местоян А.Н. Адаптивне управління підприємством запорука сталого розвитку. Інфраструктура ринку. 2018. Випуск 19. С. 118–121.
2. Глонті В., Тринчук В., Ховрак І., Мохонько Г., Шкробот М., Манвелідзе Л. Соціалізація сталого розвитку організації на основі принципів корпоративної соціальної відповідальності. Чорногорський економічний журнал, 2020, 16 (1), 169–182.
3. Полінкевич О., Камінський Р. (2018) Корпоративний імідж у поведінковому маркетингу суб'єктів господарювання. Інноваційний маркетинг, 14 (1), 33–40.

# РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ЗМЕНШЕННІ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗАГРОЗ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ

Олена ЦВІРКО<sup>1</sup>, д.е.н, проф., Владислав ТОЦЬКИЙ<sup>1</sup>, аспірант,

<sup>1</sup> Державний університет, інфраструктури та технологій (Україна)

**Ключові слова:** геополітичні загрози, міжнародні організації, економічна безпека, міжнародні договори, міжнародна співпраця, геополітичний конфлікт, дипломатія, зовнішньоекономічні відносини, санкції, міжнародні фінансові інструменти

## Вступ

Глобалізація та геополітичні конфлікти нерозривно пов'язані явища в сучасному світі. Зростання міжнародної торгівлі, обміну інформацією та фінансовими потоками відкрило нові можливості для країн у сфері економіки, одночасно підвищивши їхню вразливість перед геополітичними загрозами. Геополітичні конфлікти, такі як торгівельні суперечки, санкції, тероризм і територіальні спори, можуть серйозно підірвати економічну стабільність країни та негативно вплинути на її економічний розвиток. Дослідження показують, що такі загрози можуть призвести до зменшення інвестицій, порушення ланцюгів постачання, зниження обсягів міжнародної торгівлі та збоїв у функціонуванні фінансових ринків.

Значущість даної проблеми підкреслюється відсутністю універсальних рішень та нормативного регулювання щодо врегулювання геополітичних конфліктів та їхнього впливу на економіку. Основною метою даної роботи є аналіз ролі міжнародних організацій у зменшенні геополітичних загроз для економіки країни.

**Мета роботи** полягає в розкритті важливості ролі міжнародних організацій у забезпеченні стабільності та процвітання економіки в умовах складних геополітичних викликів.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Геополітичні конфлікти і загрози стають складнішими в сучасному світі, і деякі з них можуть суттєво впливати на економіку.

Однією з таких загроз є торгівельні суперечки, які можуть призвести до введення митних бар'єрів та обмежень на міжнародну торгівлю. Це може спричинити зниження обсягів експорту та імпорту, що, в свою чергу, може негативно позначитися на економіці країни.

На початку 2018 року США ввели мита на імпорт сталі і алюмінію з Китаю та інших країн, а також на більше ніж 8000 видів китайських товарів, обсяг яких становив сотні мільярдів доларів. Китай відповів та також ввів мита на американські товари. Ця торгівельна війна між двома найбільшими світовими економіками спричинила значні торгівельні суперечки. Наслідком цього конфлікту стали зниження обсягів експорту імпорту між США і Китаєм, що відбувалося через введення мит на товари обох країн. Це суттєво вплинуло на ряд галузей обох економік, такі як сільське господарство, технології, автомобільна промисловість і багато інших. Зокрема, американські фермери стали страждати від зменшення експорту сільськогосподарської продукції в Китай, а китайські виробники технологій та товарів зазнали втрат через митні бар'єри США.<sup>[1]</sup> Ця суперечка негативно вплинула на глобальну економіку та створила невизначеність на міжнародних ринках. Вона також показала, як торгівельні суперечки можуть призвести до зниження обсягів міжнародної торгівлі та створити негативний вплив на економіку країн, які беруть участь у таких конфліктах. Організації які намагалися врегулювати конфлікт: Всесвітня Торговельна Організація (ВТО),

G20, та інші міжнародні ініціативи і міжнародні організації.

Іншою формою геополітичних загроз є економічні санкції, які одна країна може вводити проти іншої для досягнення своїх політичних цілей. Однак ці санкції можуть мати серйозний

вплив на економіку країни, на яку вони спрямовані, і викликати втрати в сфері торгівлі та інвестицій.

До інших загроз можна віднести тероризм та інформаційні атаки. Терористичні акти можуть призвести до руйнування інфраструктури, втрат для бізнесу та загрози для національної безпеки, що має прямий вплив на економіку країни. Інформаційні атаки, зокрема кібератаки, можуть завдати шкоди фінансовим інститутам, порушити роботу підприємств і завдати значних збитків. Як приклад однією з історичних кібератак була кібератака, яка відбулася в червні 2017 році Росії проти України. Ця кібератака, яка отримала назву "NotPetya" або "ExPetr," стала однією з найбільш руйнівних та впливових кібератак в історії. Кібератака "NotPetya" вплинула на тисячі комп'ютерів та компаній у всьому світі, але найбільше постраждали українські організації та урядові структури. Зламани комп'ютери стали недієздатними, а їхні дані були зашифровані, вимагаючи від користувачів викуп за відновлення доступу до інформації. Ця атака призвела до серйозних руйнувань та економічних втрат для України, а також спричинила значний страх та невизначеність. Міжнародні організації та кілька країн засудили та проаналізували інцидент, також надали спеціалістів для огляду та відновлення пошкодженої техніки. [2]

Міжнародні організації відіграють важливу роль у врегулюванні геополітичних конфліктів та зменшенні їхнього впливу на економіку. Організація Об'єднаних Націй (ООН), наприклад, ініціює міжнародні дипломатичні зусилля для вирішення конфліктів та підтримує мирні процеси.

Реальним прикладом економічного врегулювання міжнародними організаціями є угода про зменшення викидів парникових газів під назвою Паризька угода (Paris Agreement), яка була укладена в рамках конвенції ООН зміні клімату (UNFCCC).

Паризька угода була прийнята в грудні 2015 року та набула чинності у листопаді 2016 року. Ця угода має на меті зменшити вплив зміни клімату шляхом обмеження глобального підвищення температури до менше ніж 2 градусів Цельсія в порівнянні з попередньоіндустріальним періодом, а також сприяти зусиллям для обмеження підвищення температури до 1,5 градусів Цельсія. Ця угода враховує потреби різних країн і визначає, що кожна країна повинна розробити та впровадити власні національні плани зменшення викидів парникових газів.

Основні риси Паризької угоди: глобальний характер, цільові обов'язки, фінансова підтримка, технологічний обмін.

Міжнародний Валютний Фонд (МВФ) та Всесвітня Торговельна Організація (ВТО) сприяють стабільності світової економіки шляхом координації фінансових політик та регулювання міжнародної торгівлі.

Історія свідчить про успішні приклади втручання та медіації міжнародних організацій у геополітичних конфліктах, що призвели до поліпшення стану економіки країни. Один із таких прикладів - миротворчі операції ООН, які допомогли вирішити конфлікти і встановити мир у регіонах, де тривали збройні конфлікти, сприяючи відновленню економіки: миротворча операція в Камбоджі (UNTAC), миротворча операція в Ліберії (UNMIL), миротворча операція в Косово (UNMIK), миротворча операція в Сьєрра-Леоне (UNAMSIL).

На жаль, існують і неуспішні приклади діяльності міжнародних організацій у вирішенні геополітичних конфліктів. Наприклад, відсутність конкретних дій МВФ та ВТО у певних ситуаціях призвела до невдачі у врегулюванні конфліктів та запобіганні негативним економічним наслідкам. Також можна вказати на неуспішні спроби ООН врегулювати деякі складні геополітичні конфлікти через брак консенсусу між ключовими гравцями. Приклади: конфлікт в Сирії, палестинсько-ізраїльський конфлікт, війна Росії проти України.

Для зменшення геополітичних загроз для економіки країни і підвищення ролі міжнародних організацій, слід розглянути наступні рекомендації:

- Зміцнення механізмів співпраці міжнародних організацій та підвищення їхньої координації у вирішенні глобальних конфліктів.

- Посилення ролі ООН у медіації та врегулюванні конфліктів, зокрема шляхом розвитку миротворчих місій.
- Розробка більш ефективних механізмів реагування на кіберзагрози та інформаційні атаки на рівні міжнародних організацій.
- Посилення ролі гібридних інструментів, які можуть використовуватися для мирного вирішення конфліктів та попередження загроз для економіки.
- Вирішення концептуально проблемних питань міжнародних організацій для підтримання і надалі міжнародного статусу: право вето конкретних країн, фінансування та вплив донорів, геополітичні інтереси, лімітований вплив на дії держав.

### **Висновок**

Дослідження ролі міжнародних організацій у зменшенні геополітичних загроз для економіки країни підкреслило актуальність цієї проблеми в сучасному світі. Зростання міжнародної взаємодії та глобалізація створюють нові можливості для країн у сфері економіки, однак при цьому збільшують їхню вразливість перед геополітичними конфліктами. Геополітичні загрози, такі як торговельні суперечки, економічні санкції, тероризм та інші форми геополітичного тиску, можуть миттєво підірвати економічну стабільність країни та завдати серйозного збитку її економічному розвитку.

Аналізуючи роль міжнародних організацій у вирішенні геополітичних конфліктів, ми виявили, що їхні функції та можливості важливі для забезпечення миру та стабільності. Організація Об'єднаних Націй (ООН), Міжнародний Валютний Фонд (МВФ), Всесвітня Торговельна Організація (ВТО) та інші міжнародні структури відіграють ключову роль у спробах вирішення геополітичних конфліктів та зменшенні їхнього впливу на економіку.

Аналіз успішних та неуспішних прикладів діяльності міжнародних організацій показав, що існують шляхи до досягнення позитивних результатів у вирішенні геополітичних конфліктів. Спільні зусилля, медіація, розвиток миротворчих місій та ефективних механізмів реагування на загрози є ключовими факторами успіху.

Проте існують ситуації, коли міжнародні організації не змогли вирішити конфлікт або запобігти економічним наслідкам. Це свідчить про необхідність постійного вдосконалення міжнародних механізмів і співпраці.

За урахуванням аналізу, ми формулюємо ряд рекомендацій щодо подальших заходів та співпраці міжнародних організацій у сфері зменшення геополітичних загроз для економіки країни. Серед них вдосконалення координації, підвищення ролі ООН у медіації, розробка ефективних механізмів реагування на кіберзагрози та посилення гібридних інструментів для мирного вирішення конфліктів.

Загалом, роль міжнародних організацій у зменшенні геополітичних загроз для економіки країни є критично важливою в сучасному світі, і співпраця та розвиток їхніх можливостей мають вирішальне значення для забезпечення стабільності та економічного зростання.

### **Список літератури**

1. Reynolds, M. (2019). "US-China Trade War: All You Need to Know." Al Jazeera, 30 грудня 2019 року.
2. Greenberg, A. (2018). "The Untold Story of NotPetya, the Most Devastating Cyberattack in History." Wired, 2018 року.

# РОЛЬ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІД ЧАС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Наталія ШТЕФАН<sup>1</sup>, канд. техн. наук, доц., Анастасія ЗУЄВА<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Україна)

**Ключові слова:** інновації, інноваційний розвиток, стратегія, стратегічне управління, фінансове планування

## Вступ

Наявність стратегії розвитку підприємства, її вдосконалення, аналіз та своєчасний контроль відповідними особами є підґрунтям у здійсненні ефективного стратегічного управління. Використовуючи місію, візію, цілі, завдання, що наведені у цьому документі, можна правильно спланувати розвиток у сферах діяльності підприємства та збільшувати добробут власників.

Для отримання конкурентоспроможного статусу на ринку недостатньо мати здобутки доброчесного працедавця, платника податків або найбільші випуски продукції. Для посади провідного місця на ринку необхідно також впроваджувати інновації та стратегічно управляти інноваційним розвитком бізнесу.

Інновації поширюються у покращенні виробничих потужностей, ефективізацією виробничого процесу, покращенні управління персоналом, виробничими, операційними витратами, матеріальними ресурсами, кращій комунікації з клієнтами, організації інформаційного простору співробітників, що допомагає якісніше отримувати важливі для компанії дані. Необхідність інноваційного розвитку є доведеною: багато компаній не змогли б «агресивно» зростати, якби вони не думали про інноваційний розвиток і його вплив на покращення процесів виробництва.

Для залучення інновацій потрібні ресурси і більшою мірою таким ресурсом є гроші. Стратегія – це планування, а реалізація цієї стратегії щодо інноваційного розвитку – це фактор впливу фінансового планування щодо отримання грошових ресурсів задля впровадження інновацій на підприємстві.

## Мета роботи

Метою даної роботи є визначення сутності стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств в умовах воєнного стану в Україні та ролі фінансового планування у цьому.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Розроблення стратегії в умовах воєнного стану втрачає свій стандартний вигляд. Прийнято, що стратегічним періодом є від одного року і більше. В теперішньому стані стратегічне планування здійснюється на один - три місяці, рідше на пів-року і ще менше на один рік.

Кризовий стан, спричинений війною, вимагає працевлаштування більш кваліфікованих працівників, що змогли б розробити стратегію підприємства, спираючись на масштабність та безпеку усіх існуючих ризиків. Також можемо стверджувати про наявність одного та більше стратегічних планів, що викликане ризиками сьогодення.

Потреба в інноваційних змінах продовжує поширюватися серед українського бізнесу, але наразі їх кількість та якість зазнають коригування. У кризовий час питання постає у більш ошадно-раціональному їх впровадженні.

Ті, хто прагнуть стати лідером на ринку в умовах війни повинні найпершим чином сприяти отриманню стабільних виробничих показників та виконувати власні зобов'язання. Ті ж, хто має більш міцне положення мусять вводити інновації в методах управління бізнесу та

сприяти зміцненню національної економіки. Ресурсозабезпеченість підприємств в період війни коштує великих капіталовкладень, тому ті, хто впевнений у партнерах й інвесторах можуть витрачати кошти та ставати «гігантом» ринку.

Тому, конкурентоспроможність підприємства під час кризи характеризує його здатність за мінімально-необхідних ресурсів створювати та поетапно впроваджувати інновації в продукцію, виробничий процес, або в управління, що в довгостроковій перспективі дозволить з впевненістю сказати про ефективне кризове управління.

Стратегічне управління інноваційного розвитку підприємства визначає не тільки аналіз мети, ресурсів, що необхідні, контролю та результату, який планується отримати, а й також враховувати джерело капіталу, що буде використано: власні або кошти інвесторів. Тож, для планування витрат на стратегічно важливі інновації і не тільки, підприємство залучає фінансове планування.

Фінансове планування за своїм змістом пов'язане з виконанням стратегічних цілей компаній, що позначає не тільки створення плану з використання коштів на різні потреби, а й розроблення плану з досягнення стратегічних та управлінських цілей через грошовий ресурс. Перед реалізацією стратегії з інноваційного розвитку потрібно проаналізувати фінансове положення підприємства, його фінансову стійкість та економічні показники.

У сьогоднішній важливість фінансового планування на підприємстві визначається не тільки задля реалізації стратегії, але й пошуком та ефективним використанням коштів для проведення нормальної діяльності. Підприємству важливо залишатися фінансово спроможним зараз та якісно спланувати використання й надходження фінансових ресурсів, що в свою чергу дозволить розробити план з реалізації інноваційних рішень.

Як зазначалося раніше, роль не тільки у плануванні балансу компанії, а й у потребі дотримуватися стратегічно запланованих напрямків залучення інновацій. Гроші без стратегічного управління «не працюватимуть», тобто не перетворюватимуться на додатковий капітал і не принесуть прибутку. Чим досконалішим є процес фінансового планування, тим ліпшим є й саме управління підприємством, його стратегічними планами, виробничими потужностями [1].

### **Висновки**

Проведений аналіз зміг показати, стратегічне управління в умовах воєнного стану в Україні видозмінене в бік короткотермінового планування. Наявність інновації у частині покращення управління є головним чинником, що визначає здатність мати першість на ринку, але дане управління впровадженням інновацій повинно бути узгоджене з фінансовим планом, що оцінюватиме доцільність формування та витрачання грошей на це.

Роль фінансового планування визначається не тільки у створенні балансу, планування фінансової складової, але й у досягненні ефективніших результатів у стратегічному управлінні інноваціями, особливо в кризовий період, коли наявна проблема отримання та витрачання грошових ресурсів.

При неправильному фінансовому плануванні в умовах війни підприємство може не реалізувати своїх стратегічних планів щодо інноваційного розвитку та призвести до фінансової скрути, а в гіршому випадку – банкрутства.

### **Список літератури**

1. Пятниченко Є.А., Свистун Л.А. Стратегічне фінансове планування в системі завдань розвитку компанії. «Молодий вчений» №5 (57), травень 2018. Економічний вісник. С. 316 – 323. <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4524/4445> .

# ВПЛИВ ЗЕЛЕНИХ ІНВЕСТИЦІЙ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Наталія ШТЕФАН<sup>1</sup>, канд. техн. наук, доц., Аліна ЛАВРІЩЕВА<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Україна)

**Ключові слова:** екологія, зелені інвестиції, інвестиційна стратегія, принципи ESG, фінансова стійкість

## Вступ

Для економік, що перебувають на різних ступенях розвитку, виникає загроза стрімкого економічного розвитку і покращення якості виробництва, за рахунок занепаду екологічної сфери. Основними складовими зовнішніх негативних впливів на навколишнє середовище є мета збільшення рівню доходу, покращення систем регулювання, вплив інституційних структур і нарощення обсяг міжнародної торгівлі.

Складні проблеми сучасного світу включають великі об'єми парникових газів, таких як вуглекислий газ і метан, які виникають внаслідок будівництва житлових та комерційних об'єктів, вирубки лісів і ведення лісового господарства, а також сільськогосподарської діяльності. Оскільки постійне вживання викопного палива створює серйозну загрозу для людства, одним з найсерйозніших питань, які варто розглянути, є те, які стратегії можуть бути обґрунтованими з наукової точки зору, економічно обґрунтованими та етично прийнятними для зменшення глобального потепління, зниження темпів зростання та адаптації до нинішніх та майбутніх кліматичних ризиків. Один із ключових аспектів вирішення цього питання - активне впровадження та використання зелених інвестицій.

## Мета роботи

Основною метою роботи є оцінка життєздатності ринку зеленого інвестування як альтернативного засобу забезпечення фінансування екологічно значущих проєктів і включення цілей сталого розвитку в загальні корпоративні та економічні стратегії. Зокрема, у роботі розглядаються використання цих фінансових інструментів у розрізі фінансової стійкості підприємств.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Зелені інвестиції - це широкий термін, що вказує на використання "екологічного" капіталу, який залучається як урядами, так і промисловістю, для вкладення в продукти та послуги, спрямовані на покращення стану довкілля, такі як збереження біорізноманіття екосистем і компенсація впливу на клімат. Безперечно, зелені інвестиції є виразом соціальної відповідальності і відповідають ідеї екологічної цивілізації. Підприємства повинні заохочувати до здійснення зелених інвестицій, виходячи з трьох головних соціальних зобов'язань: захисту довкілля, збереження природних ресурсів і дотримання прозорості та справедливості. Водночас зелені інвестиції вписуються в концепцію циркулярної економіки та спрямовані на створення гармонійного суспільства. Ця стратегія спрямована на досягнення довгострокового соціального та економічного розвитку за допомогою координації та поєднання економічних, екологічних і соціальних переваг. [1]

Наразі однією з найпоширеніших течій розвитку зеленого інвестування є використання принципів ESG, які підпорядковують відповідальність компанії за екологічні, соціальні та корпоративні рішення. Розглянемо структуру ESG інвестицій за регіонами у світі за 2011-2022 рр. на рис. 1. Зображений рисунок відображає лідера зеленого інвестування – регіон Європи, який у 2011 році вкладав понад 48% коштів від загальних, станом до 2022 року цей показник зменшився до 46,14% проте все одно займав лідируюче місце. Це свідчить про прихильність європейців до розвитку свідомого бізнесу та зеленого інвестування. Також одним з лідерів інвестування у сферу ESG є Азія. Незважаючи на те що цей регіон доволі скептично

відноситься до ведення зеленого бізнесу, але все одно відслідковується позитивна динаміка збільшення інвестованих коштів до 13,79% станом на 2022 рік. Доволі стрімко зелене інвестування розвивається в Північній та Південній Америці, адже вони мають гарну динаміку збільшення суми вкладених коштів у період 2011-2022 до 13,6% та 14,89% відповідно. Найменш активні групи зеленого інвестування це Африка, Океанія та Інші країни, ці регіони також розвиваються та збільшують кількість зелених інвестицій, проте їх частка в загальній структурі значно менше. Тож, проаналізувавши рис. 1 доцільно визначити, що більшість регіонів все ж таки уже заохочені розвитком зеленого інвестування.

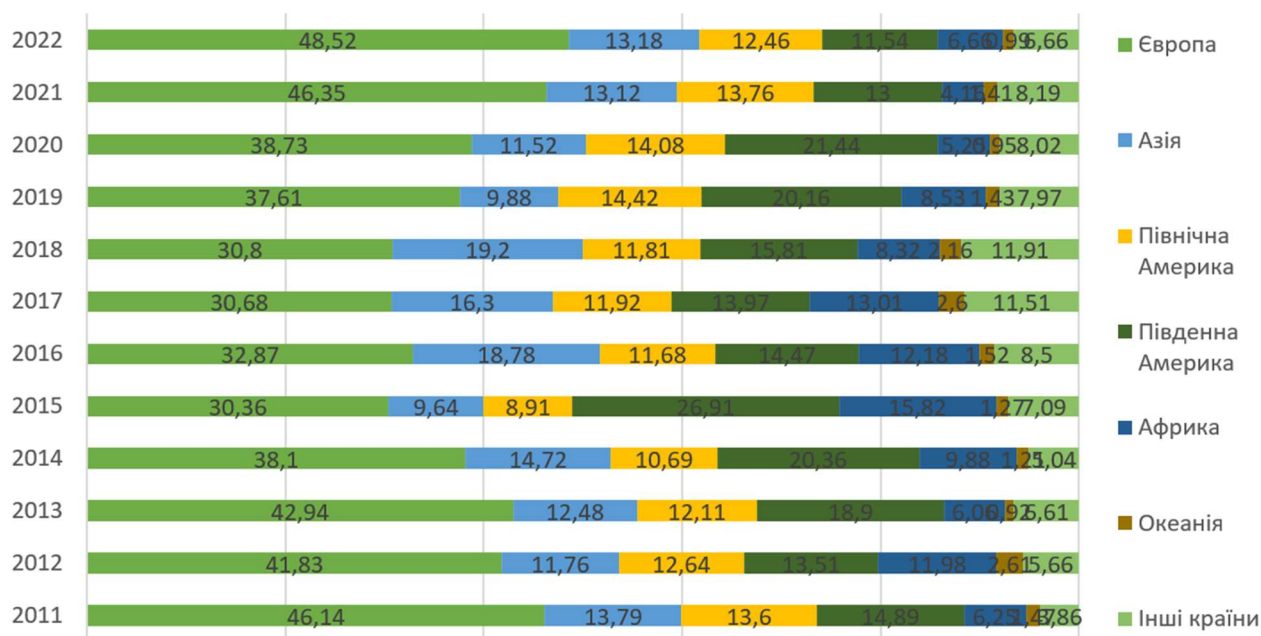


Рисунок 1 - Структура ESG інвестицій за регіонами у світі за 2011-2022 рр. у млрд. дол. [2]

Додатково, зелені інвестиції є екологічно обґрунтованою стратегією бізнесу для здобуття та збереження довіри та підтримки від зацікавлених сторін. Тим самим підприємство знижує негативний вплив своєї діяльності на навколишнє середовище шляхом ефективного використання енергії та зниження викидів парникових газів.

Хоча деякі дослідники мають різні точки зору та діляться на питаннях про доцільність використання зелених інвестицій, більшість наукових досліджень підтверджують їх позитивний вплив на різні макроекономічні параметри. Наприклад, під час пандемії COVID-19 зелене інвестування виявилось більш ефективними, ніж традиційне.

Вивчення сфери зелених інвестицій підтверджує їх вищу прибутковість, але також виявляє підвищені ризики та більшу різноманітність. За результатами досліджень виявлено, що залучення приватних інвесторів на ринок зеленого фінансування може бути досягнуте за підтримки держави, надаючи підтримку банківському і фінансовому секторам для створення зелених фінансових інструментів.

Підприємства з більшим доступом до зеленого та соціального фінансування проявили більшу стійкість у боротьбі з пандемією COVID-19 і досягли більшого успіху, ніж інші компанії. Це підтверджується аналізом даних з 60 країн, включаючи основні світові економіки. Компанії зеленої сфери мали можливість випустити нові цінні папери для підтримки своєї корпоративної діяльності, що призвело до менших втрат у вартості їх акцій. На макроекономічному рівні випуск зелених та соціальних цінних паперів, який відбувся в перші два квартали 2020 року, сприяв кращому економічному відновленню в третьому кварталі 2020 року. Навіть якщо зелені та соціальні фінанси не призначені для стимулювання економічного



зростання у звичайні часи, вони допомагають згладити ефекти економічного спаду та зменшують рівень невизначеності. [3]

Також можна розглядати зелені інвестиції як спосіб, яким компанії завоюють та зберігають довіру, а також як засіб для управління впливом на навколишнє середовище, зменшуючи споживання енергії, викиди вуглецю та інші негативні наслідки. Екологічні інвестиції можуть мати користь як для репутації компанії, так і для її конкурентних переваг, і, отже, позитивно впливати на ефективність бізнесу. Компанії, які успішно вирішують екологічні питання, можуть досягти довгострокового зростання доходів.

Стратегічне впровадження зелених інвестицій та маркетингу є надзвичайно важливим для корпоративної соціальної відповідальності та покращення бізнес-процесів. Захист навколишнього середовища, вкладання у зелену економіку та зелені проекти приносять користь як підприємствам, так і екологічному становищу. Зелені інвестиції мають значний вплив на загальну продуктивність бізнесу у майбутньому. Крім того, "зелені" інвестиції служать індикатором того, що компанії беруть на себе соціальну відповідальність і мають позитивну репутацію, що сприяє поліпшенню їх економічних показників. Корпорації будуть активно збільшувати обсяг зелених інвестицій, щоб знизити витрати на дотримання норм екологічної політики, тому їх участь у зелених інвестиціях зростатиме. [4]

У додаток до цього, підприємства можуть здобути тривалі конкурентні переваги, зменшуючи негативний вплив своєї діяльності на охорону навколишнього середовища з двох причин. По-перше, руйнівна дія на природу нарешті відобразиться на довгостроковому економічному розвитку та соціальному добробуті, що примусить компанії взяти на себе активну роль у збереженні природи. Це сприяє розвитку нового механізму конкурентоспроможності на ринку, що фундаментально обмежує практики виробництва фірм, поліпшує стан навколишнього середовища та робить екологічну відповідальність ключовим аспектом інвестиційної стратегії компанії. Друга причина полягає в тому, що підприємства, які стоять на передовому фронті екологічних інвестицій, можуть мати конкурентну перевагу над конкурентами на ринку. Урешті-решт, такі компанії глибше розуміють знання, пов'язані з екологічними інвестиціями, і використовують їх як каталізатор для свого тривалого розвитку та покращення ефективності.

### **Висновки**

Отже, у сучасному світі зелені інвестиції стали ключовим завданням для суспільства, спрямованим на досягнення сталого розвитку. Наукові дослідження демонструють, що існує значна позитивна взаємозв'язок між зеленими інвестиціями та фінансовими показниками, тобто збільшення вкладень в зелений сектор сприяє покращенню фінансової результативності. Зелені інвестиції сприяють зменшенню екологічних впливів та підвищенню ступеня екологічної ефективності, а остання може посилити вплив зелених інвестицій на покращення довгострокової діяльності підприємств. Це вказує на те, що компанії повинні розглядати зелені інвестиції як важливу складову своєї довгострокової стратегії.

### **Список літератури**

1. «The response of green finance toward the sustainable environment: the role of renewable energy development and institutional quality» March 2023, URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11356-023-26430-6>
2. World bank: URL: <https://www.worldbank.org/>
3. D. Yongjun Tang «The Effects of Green and Social Finance on Firms, Markets, and the Economy» 2020.
4. The Impact of Green Investment and Green Marketing on Business Performance: The Mediation Role of Corporate Social Responsibility in Ethiopia's Chinese Textile Companies, 2022, URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/7/3883#B54-sustainability-14-03883>

# ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО ФІНАНСУВАННЯ У СВІТІ, ЄВРОПІ, УКРАЇНІ

Наталія ШТЕФАН<sup>1</sup>, канд. техн. наук, Віталій СОТНІКОВ<sup>1</sup>, студент

<sup>1</sup> Національний технічний університет «Дніпровська Політехніка» (Україна)

**Ключові слова:** зелене фінансування, зелена енергетика, інвестиції, міжнародне співробітництво, економіка, навколишнє середовище, бізнес

## Вступ

Початок повномасштабної війни росії проти України призвів до значного зростання цін на енергоносії по всьому світу. Це пов'язано із запровадженням санкцій проти російських компаній із видобутку та переробки енергоресурсів, запровадження на них ембарго в держави Європейського Союзу, уведення «стелі цін» на нафту тощо. Динаміка цін на основні енергоресурси протягом лютого 2022 – вересня 2023 наведена в табл. 1.

Таблиця 1 - Динаміка цін на енергоресурси лютий 2022 – вересень 2023 [1]

	Нафта (\$/барель)			Природний газ		Кам'яне вугілля (\$/тонна)
	WTI	Brent Crude	Dubai Crude	TTF (\$/МВт*год)	NYMEX (\$/BTU)	API2
01.02.2022	88,33	91,11	89,55	75,75	4,90	254,65
01.06.2022	115,07	119,72	112,13	84,40	8,77	370,35
01.10.2022	79,49	85,14	90,55	169,91	6,74	221,00
01.02.2023	75,88	84,50	81,52	59,53	2,50	146,00
01.06.2023	70,10	74,28	74,49	23,40	2,17	115,59
01.09.2023	83,63	88,55	89,68	36,87	2,77	116,65

## Мета роботи

Виходячи з наведених даних, ціни на нафту після стрімкого зростання на початку вторгнення вже повернулися на довоєнний рівень, у той час як ціни на природний газ та кам'яне вугілля навіть знизились більш ніж у двічі. Це пояснюється збільшенням конкуренції на світовому ринку, що позбавляє росію монополії в енергетичній сфері в ЄС та інших державах. Однак така волатильність ринку демонструє, що будь-якої миті ціни на ресурси знову можуть зрости через зовнішні чинники. Це стає черговим аргументом на користь розвитку «зелених проєктів».

## Виклад основного матеріалу дослідження

Найкращими прикладами «зелених проєктів» є використання відновлюваних джерел енергії, переробка сміття та вторинної сировини, зменшення викидів вуглекислого газу та продуктів горіння в атмосферу, перехід на біоенергетику та біопаливо, відмова від поліетилену тощо. Проте дані заходи, як і будь-які інші, потребують значних фінансових ресурсів від держави [2].

В Україні існує «Зелений тариф» за електроенергію. Він полягає в тому, що держава купує у фізичної або юридичної особи вироблену за допомогою відновлювальних джерел електроенергію за тарифом, що значно (у 3-7 разів) перевищує ринковий. Це стимулює населення та підприємства встановлювати сонячні, вітряні або навіть невеликі гідроелектростанції, що не лише дозволяє використовувати електроенергію у власних цілях, але й реалізовувати її за вигідною ціною. Ставки для приватних сонячних електростанцій (за 1 кВт \* год) [3]:

- 0.193 євро, якщо станція підключена в 2016 р

- 0.183 євро, якщо станція підключена в 2017-2019 рр.
- 0.164 євро, якщо станція підключена в 2020-2024 р
- 0,146 євро, якщо станція підключена в 2025-2029 р

2021 року НЕК «Укренерго» випустила «зелені» облігації на суму 825 млн доларів, і вже в листопаді 2022 попри військовий стан виплатила 28,4 млн доларів відсотків. Такий інструмент можна залучати для фінансування проєктів виробництва "зеленого" водню, "зеленого" аміаку, відновлюваної енергетики, які сприятимуть повоєнному відновленню міст. До повномасштабного вторгнення очікувалося, що до 2030 року Україна зможе залучити через випуск "зелених" облігацій 36 млрд доларів США. За даними Міжнародної фінансової корпорації (IFC), потенціал українського ринку послуг з енергоефективності та "чистої" енергетики до 2030 року становив 73 млрд дол. моделювання науковців ІЕП НАНУ продемонструвало, що для післявоєнного відновлення України на принципах декарбонізації та зменшення промислового забруднення необхідно буде залучити лише на 5 % більше інвестицій ніж до війни, коли необхідна сума складала 192 млрд євро. Ефективне управління залученим капіталом дозволило б позбавити Україну залежності від імпорту викопного палива [4]. Нижче наведено частку інвестицій окремих компаній у вітрову (рис. 1) та сонячну (рис.2) енергетики.

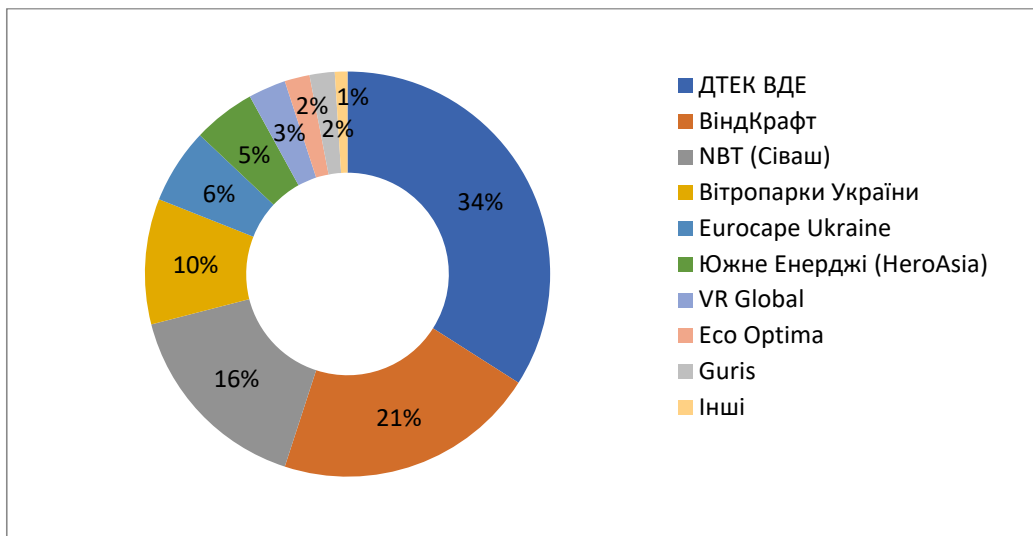


Рисунок 1 - Частка інвестицій окремих компаній у вітрову енергетику

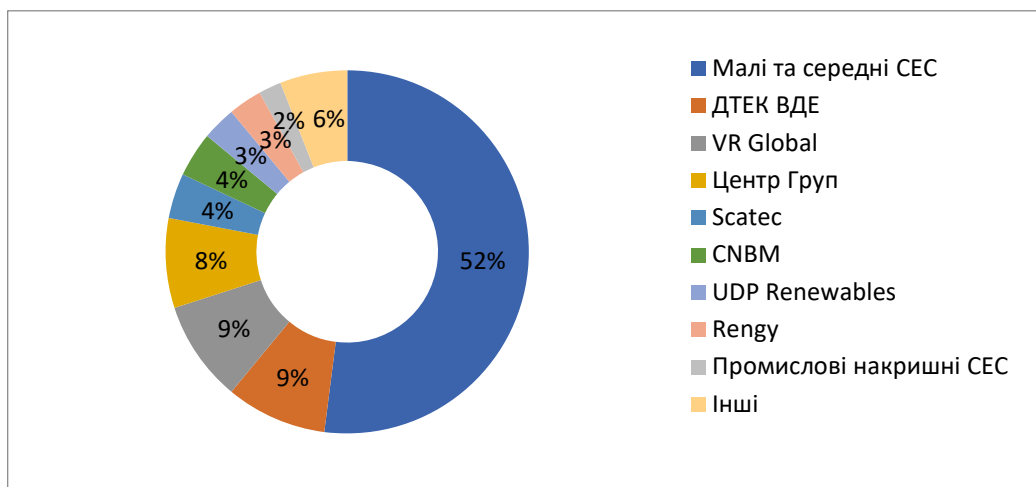


Рисунок 2 - Частка інвестицій окремих компаній у сонячну енергетику [5]

У червні 2023 року на Кліматичному Інвестиційному Саміті було обговорено питання мобілізації 4,3 трільйони доларів на рік у чисті технології та декарбонізацію світової

економіки щоб встати на курс до подолання кліматичної кризи. До цього інвестиції в чисті технології в середньому становили близько 480 млрд доларів у рік.

Аби досягти необхідних темпів декарбонізації, інвестиції в «зелену» енергетику мають зрости з нинішніх 1 трлн доларів у рік до 3,5 трлн у рік до 2030 року. Також пріоритетним завданням є прискорення переходу на цю енергетику й досягненню інших кліматичних цілей, задля чого уряди держав повинні ухвалювати ефективне законодавство та регуляторні нормативні акти [6].

Попри те, що інвестиції в «зелену» енергію постійно зростають, їх все одно недостатньо та постає необхідність залучати їх набагато більше, особливо в цьому десятилітті. У 2022 році інвестиції в «чисту» енергетику досягли \$1,4 трильйона, що на 10% більше, ніж у 2021 році, і становить 70% зростання загального обсягу інвестицій у енергетичний сектор. Попри великий попит на «зелену» енергетику, на викопне паливо все ще припадає 80% первинної енергетичної суміші в світі.

Автори підкреслили, що енергетичний перехід залежить від ланцюгів постачання в технології чистої енергії. Сукупні інвестиції в розмірі \$1,2 трильйона знадобляться, щоб запустити достатню потужність для того, щоб ланцюжки поставок відповідали цілям щодо нульових викидів до 2030 року. Наразі оголошені інвестиції покривають близько 60% цієї оцінки. Згідно зі звітом МЕА фахівці МЕА зазначили, що, враховуючи час від прийняття рішення до виробництва, більшість інвестицій доведеться здійснити протягом 2023-2025 років. Крім того, світ також має диверсифікувати свої ланцюги постачання «зеленої» енергії, щоб знизити ризики залежності від однієї країни.

Наприклад, Демократична Республіка Конго постачає 70% кобальту, Китай – 60% рідкоземельних елементів, а Індонезія – 40% нікелю. На Австралію припадає 55% видобутку літію, на Чилі – 25%. Китай переробляє 90% РЗЕ та 60-70% літію та кобальту, а також домінує у постачанні сипучих матеріалів [7].

Україна витрачає на навколишнє середовище менше 1% від загальних витрат та близько 0,1% номінального ВВП (див. табл. 2).

Таблиця 2 - Витрати України на навколишнє середовище [8]

Показник	Рік			Відхилення 2022р. до 2020р.
	2020	2021	2022	
Номінальний валовий внутрішній продукт (млн грн)	4194102	5459574	5191028	+996926
Охорона навколишнього середовища (млн грн)	6636,8	8200,2	4714,1	-3486,1
Частка видатків на охорону навколишнього середовища від ВВП (%)	0,16	0,15	0,09	-0,07
Загальні видатки державного бюджету України (млн грн)	1288016,7	1490258,9	2705423,3	1417406,6
Частка витрат на охорону навколишнього середовища від загальних витрат (%)	0,52	0,55	0,17	- 0,38

Важливим є прискорення перенаправлення інвестиційних коштів із пенсійних фондів у Скандинавських країнах та Великобританії на проекти зеленої енергетики та декарбонізації по всьому світу. Також було вирішено запустити Програму розбудови антропогенного середовища в Данії, що дозволить створити, ввести в дію та розробити фінансові механізми,

які збільшать масштаби інвестицій у зелену нерухомість, спочатку в Данії з подальшим масштабуванням по всій Європі. За цією програмою Данією планується залучити щонайменше 50 мільярдів євро у декарбонізацію своїх міст до 2030 року.

Важливим зрушенням стало також розробка плану залучення щонайменше 60 млрд доларів у проекти сонячної енергетики в Африці до 2030 року. Короткостроковий потенціал африканського ринку оцінюється у 70 ГВт, однак через брак коштів наразі працює напівсили. Нова програма Global Solar Facility має пришвидшити залучення приватних інвестицій в Африці шляхом надання технічної підтримки та налагодження відповідних умов в кожній країні-учасниці ініціативи, аби надати доступ до міжнародного комерційного капіталу [9].

### Висновки

Отже, питання екології є надзвичайно цінним для людства як у контексті подальшого існування так і в грошовому вимірі. Від обсягу «зеленого» фінансування сьогодні залежить стан екології в майбутньому, що прямо впливає на здоров'я людства, відповідно й на трудові та інтелектуальні ресурси, кваліфікованість кадрів та рівень економічного розвитку світу в цілому. Головна мета – не допустити погіршення кліматичних умов, мобілізуючі для цього значні ресурси, запровадження інноваційних технологій у сфері промислового виробництва, проведення наукових та економічних заходів тощо.

### Список літератури

1. Веб-сайт Trading economics | 20 million indicators from 196 countries. URL: <https://tradingeconomics.com/>
2. Козарезенко Л. В. Детермінанти реалізації принципів «зеленого» бюджетування. Переяслав: Університет Григорія Сковороди у Переяславі. Економічний вісник університету. Вип. № 56. 2023. С. 174-182.
3. "Про встановлення «зелених» тарифів на електричну енергію, вироблену генеруючими установками приватних домогосподарств": Постанова Регулятора від 31.03.2023 р. № 594.
4. Дубко А. С. Впровадження та розвиток зелених фінансів в Україні: євроінтеграційний контекст та правове. *New Ukrainian Law*. 2023. Т. 1. С. 113–119. URL: <https://doi.org/10.51989/nul.2022.6.1.15>
5. Економічна правда. Що залишилося від «зеленої» енергетики в Україні. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/05/24/700431/>
6. Корецький М. На Європу чекає непроста зима. Тому зараз саме час для інвестицій у зелену енергетику – Forbes.ua. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/company/evropu-zhdet-neprostayaya-zima-poetomu-seychas-samoe-vremya-dlya-investitsiy-v-zelenuyu-energetiku-11102022-8933>
7. Світ має інвестувати \$4,5 трильйона в «зелену» енергетику до 2030 року – МЕА. *ЕкоПолітика*. URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/svit-maie-investuvati-4-5-triljona-v-zelenu-energetiku-do-2030-roku-mea/>
8. Видатки держбюджету України (2014-2023). Ставки, індекси, тарифи. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/>
9. Економічна правда. Інвестиції на 4,3 трильйони доларів. Що Україна пропустила в Лондоні?. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/5/701913/>

# ЗЕЛЕНЕ ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ НА РІВНІ ДЕРЖАВИ: ДОСВІД КРАЇН

Наталія ШТЕФАН<sup>1</sup>, канд. техн. наук, Едуард ТКАЧЕНКО, студент

<sup>1</sup>Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Україна)

**Ключові слова:** фінансове планування, зелені фінанси, Європейська зелена угода, відновлювальна енергетика, стратегічне планування

**Вступ.** Зелене фінансове планування на рівні держави являє собою стратегічний підхід до вирішення екологічних проблем суспільства, досягнення екологічної сталості та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище шляхом залучення фінансових ресурсів та ефективного розпорядження ними.

За рівнем розвитку зеленої економіки світовими лідерами є країни Західної та Північної Європи. Країнами ЄС була створена Європейська зелена угода, яка визначає стратегічні напрямки розвитку зеленої економіки всередині союзу, дотримуючись принципів сталого розвитку ООН.

**Мета роботи** є розгляд досвіду країн Європи у розвитку зеленої економіки та зелених фінансів. Виявлення основних напрямків їхньої діяльності та дій, що принесли їм успіх у досягненні поставлених цілей. Порівняння здобутків України в цій сфері в порівнянні з європейськими сусідами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для досягнення цілей, визначених Європейською зеленою угодою, Комісія пообіцяла мобілізувати щонайменше 1 трильйон євро в якості сталих інвестицій протягом наступного десятиліття. 30% багаторічного бюджету ЄС (2021-2028) виділено саме на зелені інвестиції, що допоможе досягти поставлених цілей (таблиця 1) [1].

Таблиця 1 - Основні цілі Європейської зеленої угоди

Ціль	Обґрунтування	Очікуваний результат
Перехід до більш екологічного, чистого, доступного і недорогого транспорту навіть у найвіддаленіших районах.	Комісія сприяє зростанню ринку транспортних засобів з нульовим і низьким рівнем викидів. Зокрема, вона прагне забезпечити громадянам інфраструктуру, необхідну для зарядки цих транспортних засобів для коротких і далеких подорожей.	На 55% скорочення викидів автомобілів і на 50% від мікроавтобусів до 2030 року. Нуль викидів від нових автомобілів до 2035 року
Створення ринків чистих технологій і продукції	Нові пропозиції вплинуть на такі сектори, як енергетика та транспорт, будівництво та реконструкція, сприяючи створенню стабільних і добре оплачуваних робочих місць по всій Європі.	Близько 35 мільйонів відремонтованих будівель, 160 000 додаткових екологічних робочих місць в будівельному секторі
Ремонт будівель для більш екологічного способу життя	Ремонт будинків і будівель заощадить енергію, захистить від екстремальної спеки чи холоду та подолає енергетичну бідність.	Ремонтувати щонайменше 3% загальної площі всіх громадських будівель щорічно, встановити орієнтир у 49% відновлюваних джерел енергії в будівлях до 2030 року
Очищення енергетичної системи ЄС	Зменшення викидів парникових газів щонайменше на 55% до 2030 року потребує більшої частки відновлюваної енергії та підвищення енергоефективності.	Збільшити цільову частку відновлюваних джерел в енергетичному балансі ЄС до 40% та досягти загального скорочення споживання енергії на 36-39%.

Однією з причин, завдяки чому країни ЄС є лідерами в зеленій економіці, є їхня політика згуртованості. Політика згуртованості ЄС допомагає країнам, регіонам, органам місцевого

самоврядування та містам ЄС здійснювати великі інвестиції, які сприяють Європейській зеленій угоді. Комісія запровадила Інвестиційний план Європейської зеленої угоди (EGDIP), також відомий як Інвестиційний план сталої Європи (SEIP), як частину Зеленої угоди. Це включає Механізм справедливого переходу, який зосереджується на забезпеченні чесного та справедливого переходу до зеленої економіки. Він мобілізує значні інвестиції протягом періоду 2021-2027 років для підтримки громадян регіонів, які найбільше постраждали від переходу. Оцінюючи діяльність окремих країн, а не Європейського Союзу в цілому, світовим лідерами за рівнем розвитку зеленої економіки є Швеція, Німеччина та деякі інші країни ЄС[2].

Таблиця 2 - Співвідношення ВВП країн Європи до витрат на охорону навколишнього середовища

Країни	ВВП у 2022 році, млрд. дол. США	Витрати на збереження навколишнього середовища	Відсоток витрат на збереження навколишнього середовища до ВВП, %	Напрямки діяльності, щодо збереження навколишнього середовища
Швеція	585,94	23	3,9	Відновлювана енергетика, екологічний транспорт, лісове господарство, освіта, переробка відходів
Німеччина	4504	241	5,3	Енергетична трансформація, Електричний громадський транспорт, зменшення викидів CO <sub>2</sub> , стимулювання електромобілів
Швейцарія	807,7	14,5	1,8	Підтримка клімату, очищення води, переробка відходів, екологічна освіта, міжнародна діяльність
Україна	200,1	0,3	0,15	Використання природних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки, оновлення інфраструктури

\*Для України дані приведені станом на 2021, довоєнний, рік

Щодо Швеції, можна відмітити, що ця країна має вражаючий досвід у сфері зелених фінансів та впровадженні технологій, що допомагають зберігати навколишнє середовище. Швеція відома своєю амбіційною кліматичною політикою та зеленим фінансовим плануванням. Країна встановила мету стати безвуглецевою до 2045 року. Швеція виділяє фінансування на розвиток відновлюваних джерел енергії та підтримку ініціатив, спрямованих на зменшення викидів CO<sub>2</sub>.

Головними напрямками, що допомагають Швеції залишатися на передових позиціях в сфері зелених фінансів можна виділити[3]:

Зелені кредити. Шведські крони видають зелені кредити компаніям і проектам, які сприяють переходу до економіки з низьким вмістом вуглецю та сприяють досягненню Цілей сталого розвитку ООН. Зелені кредити спрямовані на зменшення впливу на навколишнє середовище та забезпечення більш ефективного використання ресурсів.

Фінансування переходу на безвипуск енергії. Перехід до ощадливого суспільства є глобальним викликом. Багато компаній у Швеції активно працюють над переналаштуванням своєї діяльності, щоб зменшити викиди від випускного палива. Шведська корона прагне стати позитивною силою для цього руху шляхом фінансування інвестицій промисловості в кліматично розумні енергетичні рішення та сталий транспорт, включаючи громадський транспорт і екологічний морський транспорт, щоб допомогти країні в екологічному переході.

Зелені облигації. Kommuninvest(найбільше муніципальне фінансове агентство Швеції) запровадив «зелені» облигації та «зелені» позики для підтримки кліматичних дій у місцевих та регіональних органах влади Швеції. Комунівест, об'єднуючи окремі зелені позики в загальний портфель, пропонує невеликим муніципалітетам можливість зеленого фінансування для подальшої диверсифікації та підвищення стійкості фінансування Kommuninvest.

Зелені облигації є економічно ефективним способом залучення капіталу для боротьби зі зміною клімату, де кошти, зібрані емітентом, спрямовуються на фінансування екологічних проєктів. Наприклад, зелені облигації профінансували одну з найбільших у Європі наземних вітроелектростанцій, яка містить 99 вітряних турбін із встановленою потужністю 247,5 МВт, а також парк електричних автобусів для місцевого транспорту. Усі проєкти мають відповідати заздалегідь визначеним критеріям стійкості та перевірятися незалежним екологічним комітетом. Окрім вищеназваних напрямків розвитку, Швеція має приголомшливий досвід у енергоефективності: програми енергоефективності сприяють зменшенню споживання енергії у будівництві та промисловості; зеленій інфраструктурі, активно розвиваючи і будуючи велосипедні доріжки та зелені покрівлі. Країна також відома підтримкою досліджень та інновацій в галузі зелених технологій через фінансову підтримку та співпрацю між громадським і приватним секторами. Енергетичний перехід (Energiewende). Німеччина активно працює над переходом до відновлюваної енергії та зменшенням викидів парникових газів. Країна збільшила виробництво електроенергії з відновлюваних джерел, таких як сонячна та вітрова енергія. Як і Швеція, Німеччина встановила ціль стати повністю безвуглецевою, але на 5 років пізніше – до 2050.

Уряд Німеччини надає підтримку виробникам відновлюваної енергії та стимулює встановлення сонячних панелей та вітрових турбін на покрівлях будинків. Досягнення рівня вищеназваних країн у сфері зелених фінансів є дуже складним і довгим завданням. Україна останніми роками також є активним учасником підтримки сучасних підходів економічного розвитку на засадах зелених фінансів. Україна стала першою країною, яка встановила контакт з ЄС щодо Європейського зеленого курсу. Європейський зелений курс (ЄЗК) є стратегією, яка була запропонована Європейським Союзом з метою реалізації своїх зобов'язань щодо боротьби зі зміною клімату та захисту довкілля. Ці принципи базуються на зеленій трансформації економіки, що означає перехід до сталих та екологічно чистих технологій та промисловості. У 2021 році, до початку повномасштабного вторгнення, видатки державного бюджету на охорону довкілля склали 8202,2 млн. грн( 0,55% від усіх видатків), тоді як у 2022 року, коли розпочалися тяжкі часи як для економіки, так і для держави в цілому, на цю статтю видатків припадало всього 4714,1 млн. грн(0,17%)[4].

**Висновок.** Наразі розвиток сфери зеленої економіки є дуже важливим для нашої країни, так як після перемоги розпочнеться масова відбудова зруйнованих міст і сіл, але тепер вже це буде відбуватися з дотримання усіх стандартів і екологічних інновацій. Ми матимемо можливість зменшити кількість автомобілів, застарілих підприємств, які генерують велику кількість шкідливих викидів, зможемо будувати більш енергостійкі будинки. З розвитком зеленого курсу відбудеться не лише повна відмова від російського газу, а й відмова від викопного палива, з переходом на екологічне пальне.

#### Список літератури

1. Офіційний сайт Європейського Союзу. European Commission, Delivering the European Green Deal. URL : [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_en)
2. Статистичний портал Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/535736/sweden-total-environmental-protection-expenditure/>
3. Green economy tracker. URL: <https://greeneconomytracker.org/country/sweden>
4. Державний веб-портал бюджету для громадян Open Budget. URL: <https://openbudget.gov.ua/>



# ПЛАНУВАННЯ ТА ФІНАНСУВАННЯ "ЗЕЛЕНОЇ" ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА РЕФОРМ

Наталія ШТЕФАН<sup>1</sup>, канд. техн. наук, Денис ШАПОВАЛОВ<sup>1</sup> студент

<sup>1</sup>Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Україна)

**Ключові слова:** «зелена» трансформація, реформи, планування «зеленої» енергосистеми, «зелена» інфраструктура

## Вступ

Несталі шляхи розвитку промисловості та інфраструктури, започатковані в радянські часи відходять у минуле. Тепер Україна має «озеленити» економіку, інфраструктуру, енергетичну систему та промислову базу.

## Мета роботи

Основною метою дослідження є розгляд та визначення шляху «зеленої» трансформації інфраструктури та реформ України. Стратегічний аналіз, фінансування та мета країни у сфері альтернативної енергетики. Порівняння досвіду Європейського Союзу.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Україна стоїть перед важливим завданням - здійснити "зелену" трансформацію свого господарства, інфраструктури та реформувати суспільний сектор для забезпечення стійкого та екологічно чистого розвитку. Через повномасштабне вторгнення Росії в Україні виведено з експлуатації 90% вітрової та до 50% сонячної енергетики.

Планування "зеленої" трансформації:

-Стратегічний аналіз:

Перший етап у плануванні "зеленої" трансформації - це проведення аналізу екологічних проблем та можливостей для України. У цьому аналізі має досліджуватися переваги та недоліки, ризики та можливості впровадження екологічно чистих технологій і методів.

-Визначення цілей і показників:

Другий етап - визначити конкретні кроки для "зеленої" трансформації, такі як зменшення виділень парникових газів, покращення використання енергії та розвиток відновлюваних джерел енергії. Потрібно також встановити спеціальні показники успішності, які можна виміряти та відстежувати в процесі реалізації цих цілей.

-Розробка конкретних планів:

Третій етап - постановка цілей, створити конкретні плани для їх досягнення. Це, наприклад, може бути розробка програм для підтримки використання відновлюваних джерел енергії, підтримка екологічно чистого транспорту, або підвищення енергоефективності. [1]

Які заходи вживає Європейський союз та західні партнери:

Європейський союз виділяє 225 мільярдів євро на реалізацію плану Re-Power EU, який покликаний усунути енергетичну залежність від росії та виробити максимум екологічної енергії. У новому звіті Міжнародного енергетичного агентства (IEA) ідеться про те, що у найближчі 5 років ЄС має намір додати стільки відновлюваної енергії, як за останні 20 років. (рис.1) [2].

Фінансування "зеленої" трансформації

-Джерела фінансування:

Для успішної реалізації "зелених" проектів мають бути різні джерела фінансування. Це може бути державний бюджет, міжнародні кредити, інвестиції від приватних секторів, механізми зелених облігацій, а також допомога країн-партнерів. Міжнародну допомогу для відновлення країни слід спрямувати на трансформацію енергетики: забезпечити перехід від централізованого постачання та неефективного споживання до чистих, ефективних та децентралізованих систем.

В енергетичному секторі України кошти для відновлення інфраструктури мають бути

інвестовані у відновлювані джерела енергії та електричні мережі. Житловий фонд має бути відбудований за найкращими стандартами та енергоефективними технологіями.

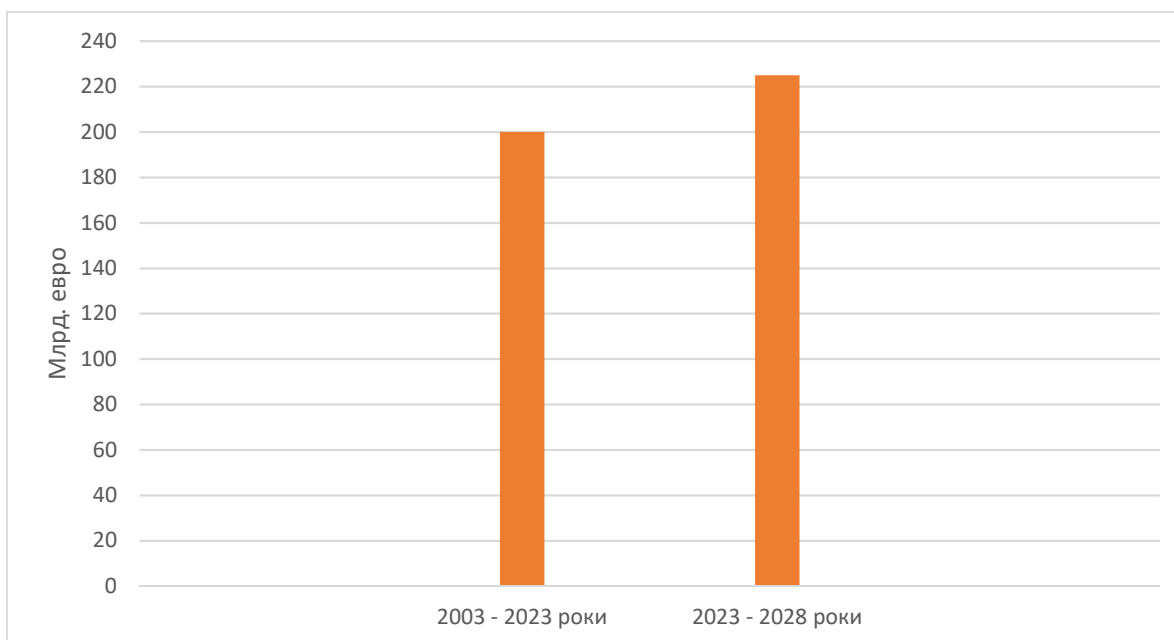


Рисунок 1- Інвестиції ЄС у «зелену» енергетику

Напрямки "зеленої" трансформації стосовно національної інфраструктури та реформ відображено в табл.1. [3]

**-Підвищення фінансової ефективності:**

Для забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів, потрібно розробити фінансові механізми та інструменти, які сприятимуть розвитку "зеленої" інфраструктури та технологій. У 2022-му було подано низку законопроектів, на які буде спиратися подальший розвиток галузі. Запровадження закону, що дозволяє укладати віртуальні корпоративні контракти щодо постачання електроенергії, є великим кроком вперед для розвитку нової моделі ринку і впровадження європейських практик.

**-Сприяння приватному сектору:**

Приватний сектор може бути ключовим партнером у фінансуванні "зелених" проектів. Для цього потрібно створити сприятливу бізнес-середовище, надати фінансові стимули та гарантії для інвесторів.

Одним з порушених питань, є саме фінансова стабілізація гарантованого покупця та впровадження функціональної ринкової схеми підтримки. Збереження інтересів існуючих інвесторів буде запорукою відновлення довіри інвесторів і залучення нових інвестицій у післявоєнну зелену енергетику.

**-Моніторинг та звітність:**

Важливо створити систему моніторингу та звітності, щоб відстежувати витрати та результати "зелених" проектів. Це допоможе забезпечити відкритість та відповідальність у використанні фінансових ресурсів. Встановлення механізмів та термінів покриття відтермінованих платежів та дотримання цих термінів матиме вирішальне значення для подальшого розвитку сектору. [4]

**Висновок**

Заключно, успішна "зелена" трансформація України вимагає ретельного планування та ефективного фінансування. Правильно налаштовані процеси планування та розподілу ресурсів дозволять країні забезпечити стійкий та екологічно чистий розвиток, що сприятиме як економічному зростанню, так і зміцненню екологічної безпеки.

Таблиця 1 - Напрямки "зеленої" трансформації

Напрямки	Мета	Шлях реалізації
Електро-енергетика	Замінити застарілі теплові електростанції і неефективні газові котельні на більш ефективні системи.	Відмова від застарілої радянської моделі і вибір розумного та «чистого» джерела енергії є ключовим кроком. Це можливо зробити до 2030 року, за допомогою інвестицій країн-партнерів, вклавши лише один інвестиційний цикл. Водночас, ідея замінити старі радянські атомні блоки новими американськими блоками є дуже ризикованою через технічні і корупційні небезпеки
Будівлі	Відновити занедбані житлові будинки за новими ефективними стандартами.	Для досягнення цієї мети необхідні покращення в енергетичному ринку, перехід до використання електроенергії в будівництві та стратегічні інвестиції в виробництво обладнання, а також надання низькопроцентних позик для його встановлення.
Транспорт	Зменшити шкідливі викиди транспорту.	Українцям слід масштабно перебудувати логістику. Треба розширювати пасажирський та вантажний залізничний транспорт, розвивати громадський транспорт та розумну міську мобільність, прискорено пересідати на електромобілі. Ефективніша транспортна інфраструктура сприятиме розвитку вітчизняної економіки та посиленню інтеграції ринків Євросоюзу.
Промисловість	Виробництво сталі та добрив.	Відновлення промислових потужностей України, які базуються на "зеленому" водні. Маючи значний потенціал для виробництва електроенергії з відновлюваних джерел, Україна може використовувати його для виробництва екологічно чистої сталі за новими технологіями: відновлення заліза воднем плюс електродугові печі. Виробляючи власний "зелений" водень, Україна також може виробляти без шкідливих викидів аміак та добрива.

**Список літератури:**[1] Енергетичний розділ журналу [pravda.com.ua](http://pravda.com.ua)[2] <https://www.pravda.com.ua/columns/2023/01/10/695821/> з посиланням на офіційний сайт Європейського Союзу: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)[3] Офіційний німецько-європейський портал: <https://energytransition.org/2022/10/four-transformations-for-ukraine-to-become-a-new-green-powerhouse-of-europe/>[4] Інформаційний портал «Українська Енергетика» <https://ua-energy.org>

# ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ: СУТНІСТЬ ТА НЕДОЛІКИ

Наталія ШТЕФАН<sup>1</sup>, канд. техн. наук, Наталія ХАРИТОНОВА<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Національний технічний університет «Дніпровська Політехніка» (Україна)

**Ключові слова:** «зелена» економіка, фінансові інструменти, стимулювання розвитку

## Вступ

Потенціал “зеленого” інвестування та застосування фінансових інструментів не використовується повною мірою. Але, застосовуючи саме такі фінансові інструменти “зелені” проекти могли б отримати набагато більші обсяги фінансування. Тому визначення сутності, переваг і недоліків тих чи інших фінансових інструментів стимулювання зеленої економіки є актуальною задачею сьогодення.

## Мета роботи

Визначення сутності, переваг і недоліків фінансових інструментів стимулювання «зеленої» економіки

## Виклад основного матеріалу дослідження

«Зелені» фінанси є найбільш привабливим продуктом в умовах кліматично – екологічних змін. Основною причиною існування даного терміну, по – перше є зниження збитків для екології внаслідок взаємодії суспільства та по – друге є опосередковане фінансування для уникнення наслідків та підтримки зеленого зростання.

Концепція «зеленої» економіки реалізує наявні інноваційні рішення у сферах людської діяльності, а саме: туризм, сільське господарство, водне господарство, будівництво, рибальство, транспорт, споживання енергетичних ресурсів та відновлювальної енергетики, управління відходами, вимірювання та управління.

Основні шляхи вирішення проблемних запитів екологічної освіти це:

- інформація про стан довкілля та популяризація екологічних цінностей;
- просвітницька діяльність;
- технологічне переоснащення виробництва через впровадження інноваційних технологій, енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій, маловідходних та безвідходних технологічних процесів;
- впровадження нових технологій та технічного переобладнання або реконструкції застарілих обладнань. Підвищення ефективності очистки з урахуванням відповідних проектних показників для підприємств, яка є основою для атмосферного повітря;
- підтримка використання автотранспортних засобів відповідно до європейських стандартів;
- використання досвіду в галузі охорони природи.

Формування економіки в умовах соціально-екологічних засад потребує перегляду раніше встановлених пріоритетів.

Стимул до прибутковості, забезпечення конкурентоспроможності та бажання здешевити виробництво продукції, усунення економічно слабких ланків мають узгоджуватися з відновленням природною частиною.

Потрібно гарантувати екологічну безпеку та враховувати соціально – екологічну відповідальність для бізнесу і не тільки.

Фінансові інструменти стимулювання розвитку зеленої економіки наведено в таблиці 1.

## Висновки

Вивчення і застосування різних фінансових інструментів дозволить залучити більше інвестицій для впровадження «зелених» інвестиційних проєктів.

Таблиця 1 - Фінансові інструменти стимулювання розвитку зеленої економіки [1]

Фінансові інструменти	Банківський сектор	Реальний сектор
<b>Які передбачають безпосереднє фінансування</b>		
Зелені кредити	Банки пропонують нижчу відсоткову ставку по зеленим кредитам.	Створюється інвестиційна база для екологічних проєктів.
Зелені облігації	Борговий фінансовий інструмент для фінансування «зелених» проєктів. Недоліком «зелених» облігацій є доволі високі адміністративні витрати та відносно невеликі розміри проєктів, що робить економічно не вигідним для невеликих проєктів використання таких облігацій для залучення інвестицій.	Спрямовуються на фінансування проєктів, які пом'якшують вплив на довкілля.
Зелені акції	Інвестування в «зелені» акції надає нові інвестиційні можливості та є менш ризиковим, порівняно з борговими фінансовими інструментами. Але використання акцій характеризується значними трансакційними витратами. Крім того акціонери останніми отримують компенсацію у разі невдачі.	Спрямовуються на фінансування проєктів, які пом'якшують вплив на довкілля.
Гранти		Передбачають фінансування «без витрат» для розробника проєкту і, на відміну від інвестицій в акції, право власності не передається.
<b>Які не передбачають безпосереднє фінансування</b>		
Гарантії	Гарантії виплачуються банкам-партнерам, дозволяючи останнім здійснювати кредитування «зелених» проєктів. Недоліками гарантій є високі трансакційні витрати.	Покривають ризики, які виникають при впровадженні проєктів, а також регуляторні зміни, як, наприклад, зниження стимулюючих тарифів.
Технічна допомога	Технічна допомога може надаватися фінансовим посередникам-партнерам, які реалізують кредитну лінію. Неприбутковість технологічної допомоги означає, що її необхідно відносити до іноземних інвестицій, які мають на меті саме досягнення соціального ефекту	Виражається як у передачі коштів, майна, обладнання, так і у наданні послуг та інформації, виконанні робіт, навчанні та стажуванні персоналу, передачі об'єктів інтелектуальної власності.

### Список літератури

1. «Зелені» інвестиції сталому розвитку: світовий досвід та український контекст.- URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019\\_ZELEN\\_INVEST.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf)

## СЕКЦІЯ

### «ЛОГІСТИКА І УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНЬ»

#### MODERN TRENDS IN URBAN MOBILITY

Oksana BILONOH<sup>1</sup>, Ph. D., Associate Professor, Bohdana BUKOVSKA<sup>1</sup>, student,

Serhii YANISHEVSKYI<sup>1</sup>, Ph. D., Associate Professor,

<sup>1</sup>National Transport University (Ukraine)

**Keywords:** city logistics, urban space, urban mobility, sustainability, sustainable mobility

**Introduction.** The necessity to organize efficient logistics services for commercial and industrial enterprises, utilities and other facilities located in cities creates an additional burden for all of their life support systems, especially the transport system. Notably, it is becoming increasingly clear that the outstripping growth in traffic is leading to the overloading of transport networks, which have limited capacity for development in turn.

Scientists see the implementation of a conception of city logistics, a scientific and practical area that focuses on improving transport and logistics schemes and routes for transporting goods and passengers in large cities, as an effective approach to solving these problems [1].

Generally, the concept of city logistics consists of improving the life quality of the city's population, which is determined by a certain (necessary) level of comfort in the urban environment for living in it. In turn, the comfort (convenience) of society's life in the urban environment depends on the level of three main factors: safety, environmental friendliness, and, especially, mobility of this environment. At the same time, it should be mentioned that, for example, the COVID-19 crisis has caused a huge disruption of mobility systems around the world, the long-term consequences of which will largely depend on the pace of economic recovery and whether further crises become part of the new reality.

**The purpose** of the research is to investigate the main challenges that determine the current trends in mobility in the urban environment.

**Summary of the research.** The flow of people with different purposes of movement, taking into account the variation of logistics chains in terms of travel time, determines the most important component of the efficiency of the city-logistics system - mobility. Thus, mobility consists of:

- the ability to use private transport for quick and comfortable movement to the place of destination;
- competition in the organization of mobile trips by private car or public transport (buses, trolleybuses, trams, subway, electric railway, etc.);
- mobility of movement through municipal logistics chains (commercial, construction facilities, etc.);
- mobility of delivery - shipment of resources, semi-finished and finished products to industrial and commercial enterprises located within the geographical boundaries of the city and that depend on delivery schedules;
- transit mobility of material flows passing through urban transport communications;
- transport mobility in unexpected natural conditions.

Providing an adequate level of mobility in the urban environment is one of the most difficult tasks for cities, their functioning, and effective development. The urban population is growing rapidly and, according to the United Nations, its share will reach 70% in 2050 [2]. Currently, 64% of all trips take place in urban agglomerations, and by 2050, it is expected that their value will increase threefold [3].

Urban mobility problems vary widely from country to country and are mainly caused by limited resources, poor transport planning, underdeveloped infrastructure, imperfect transport networks, and inefficient municipal governance.

According to international organizations, problems related to the transportation system pose one of the biggest challenges to the city's functioning and will require the most investment in the coming years.

Various indicators and indexes are used for assessing the level of urban mobility. It includes indicators related to road conditions (traffic jams, travel time, emergencies, traffic accidents), transportation efficiency, exhaust emissions from vehicles, the quality of different modes of transportation, and the level of satisfaction of city residents and visitors.

For example, the urban mobility index proposed by the consulting company Arthur D. Little's takes into account 19 criteria related to the level of development of transport infrastructure, the share and attractiveness of public transport, bicycles, etc., as well as transport efficiency, such as exhaust emissions, traffic accidents, and travel time [3].

Special attention should also be paid to the Sustainable Urban Mobility Index proposed by Todd Litman [4], which is flexible enough to be used to assess mobility in cities with different characteristics. This index allows for the assessment of three dimensions of mobility: social, economic, and environmental.

A qualitative assessment allows to formulation of an integrated strategy for the development of sustainable urban mobility. Sustainable mobility is any method or organizational form of transportation that helps reduce the level of environmental impact. This includes walking and cycling, eco-friendly cars, transit-oriented planning, vehicle rental, and urban transport systems that are economical, help to preserve space, and promote a healthy lifestyle [5]. It is obvious that the environmental aspect is the dominant factor in determining the priorities of sustainable mobility, but this concept is primarily a system of integrated long-term planning, which places special emphasis on the involvement of all stakeholders in its development, coordination between different areas (transport, land use, ecology, etc, economic development, social policy, healthcare, etc.), between authorities of different levels, and allows to manage the city's transport system effectively, reducing its negative impact on the environment, monitoring measures to improve the urban mobility system, and creating comfortable living and recreational conditions for residents of urban agglomerations.

When developing long-term urban development strategies in the context of sustainable mobility plans, it is difficult to predict circumstances such as the global COVID-19 pandemic.

In recent years, the Dutch analytical company TomTom, a world-renowned developer of location technologies and related software, has been ranking the world's cities with the most congestion. This ranking is based on the value of the city's traffic congestion indicator, which, in turn, is determined by how much more time drivers spend on a trip in real conditions in percentage terms compared to the time spent in normal (uncomplicated) traffic conditions. In other words, the percentage figure averages out the amount of extra time drivers spend traveling throughout the year. The calculations were based on GPS data, which was collected anonymously. According to the published results, the number of cars on the roads decreased significantly in 2020. In 2021, road congestion increased but did not reach the level of 2019, which may indicate an increase in the mobility of cities in the world, Fig. 1,[6].

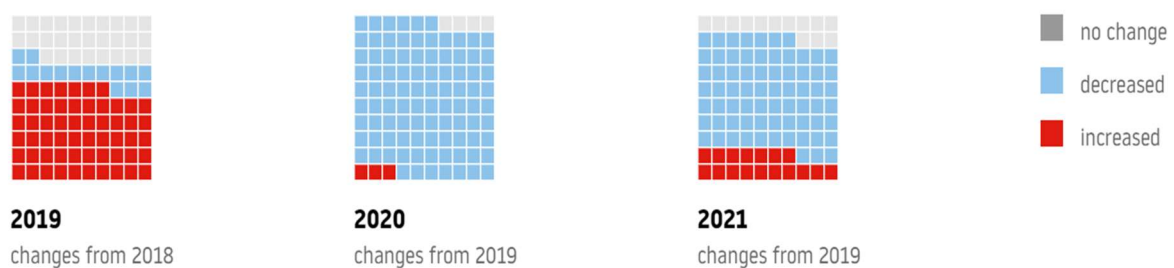


Figure 1 – Global congestion levels

Although the crisis has been painful for most, it has also created significant new opportunities. The mobility industry should make the most of the crisis to overcome barriers, seize opportunities, and rethink mobility systems.

Since the quarantine was eased in June 2020, the share of individual transport (bicycles, walking, private cars) in the transport mix has increased in response to governments' social distancing requirements. Cycling and walking have been encouraged by many public authorities through the creation of new green spaces, bicycle paths, and pedestrian zones. At the same time, the share of public transport in the modal split has decreased in the short term. However, congestion has become a problem due to the rapid growth in the use of private cars. This stimulates the reorganization of street spaces to improve mobility.

The company "Artur de Little" has assessed the impact of COVID-19 on long-term mobility patterns by identifying the main consequences of the crisis, covering trends in three dimensions: global, behavioral, and technological/market.

The global consequences include increasing socio-economic inequality, which affects the demand for mobility and the use of transport modes; a decrease in the growth rate of demand for passenger mobility; accelerated development of e-commerce and demand for goods; and accelerated transformation of the urban topology.

The behavioral ones are as follows: accelerating the spread of working from home and flexible working hours; accelerating the awareness of travel safety (fear of infection); and accelerating the introduction of healthier ways of moving.

The impact of technology and market trends is the following: accelerated digitalisation; adoption of new forms of mobility as part of the system; accelerated market consolidation of private mobility players; and accelerated implementation of intelligent transport systems.

Thus, in the medium- and long-term perspective, the pandemic has intensified a number of existing trends affecting demand, supply, and structural changes in urban mobility systems. In addition to the scale of the crisis itself, a key factor that will have a significant impact on whether lasting changes in mobility systems occur is the ability of authorities to seize this opportunity to accelerate a shift in thinking about mobility behavior and structural changes in the way mobility systems are organized in and around cities [7].

### **Conclusions**

The article examines the impact of challenges such as COVID-19 on the mobility of the urban environment. It can be argued that the crisis has actually led to a potential acceleration of pre-existing trends. Specifically, the impact of the COVID-19 crisis on future mobility models was identified in global, behavioral, and technological/market aspects.

### **References**

1. Губенко В.К. City Logistics: имплементация парадигмы креативных логистических цепей: монография / В.К. Губенко, И.В. Николаенко. – Мариуполь, 2015. – 493 с.
2. Вороніна Р.М. Розвиток міської мобільності у світі / Р.М. Вороніна // Молодий вчений, № 2 (17), лютий, 2015 р., с. 13-16.
3. Arthur D. Little future lab, UITP. The Future of Urban Mobility 2.0. / Arthur D. Little and UITP, 2014. 72 с.
4. Litman T. Sustainable Transportation Indicators – A Recommended Research Program for Developing Sustainable Transportation Indicators and Data. Presented at 88th Annual Meeting of the Transportation Research Board, Washington, D.C., 2009.
5. Стала мобільність у Львові [Електронний ресурс] – URL: [mobility.lviv.ua](http://mobility.lviv.ua).
6. TomTom Traffic Index. [Електронний ресурс] URL: <https://www.tomtom.com/traffic-index/>
7. Arthur D. Little future lab, UITP. Future of mobility post-COVID / Arthur D. Little and UITP, 2020, с. 11-14



# LOGISTICS SERVICE PROCESSES MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE

Anna DOBROVOLSKA<sup>1</sup> Associate Professor, Candidate of Technical Sciences,

Elizaveta KUZNETSOVA<sup>1</sup>, student, Ivan MELNYCHENKO<sup>1</sup>, student

<sup>1</sup>National Transport University (Ukraine)

**Keywords:** logistics services, freight forwarding, transport, logistics, logistics management, logistics

## Introduction

The key operation in the field of transport and logistics services is transportation, which is the object of transport and logistics services. Transport is one of the most important components of the material base of the economic and legal sector, it plays an extremely important role in the development of the economy of any state, as transports goods and passengers in accordance with the needs of production, thereby ensuring the normal functioning and development of all its industries, regions and enterprises. Transportation is a logistics operation that involves the movement of products in a given state using vehicles, starting with loading from the place of departure and ending with unloading at the place of destination. A more general term is "transportation" - the movement of cargo, goods or passengers. Both concepts mean essentially the same action, involve both freight and passenger movements, and the use of different types of transport, but the term "transportation" is a logistics term. The complex of transport and logistics services can also be defined as a system of services for planning, organising and delivering goods from the place of their production (supply) to the place of their consumption using the best possible methods and techniques. According to the Law of Ukraine "On Freight Forwarding Activities" No. 1955-IV dated 1 July 2004, freight forwarding services are work directly related to the organisation and provision of transportation of export, import, transit or other cargo under a freight forwarding agreement. According to this law, freight forwarding activity is defined as an entrepreneurial activity of providing freight forwarding services for the organisation and provision of transportation of export, import, transit or other cargoes [1]. Thus, the concept of "freight forwarding services" is synonymous with transport and logistics services. Theoretically, the fundamental difference between these two concepts is that in the first case, transport services are supplemented by a range of services from other areas of logistics - warehousing, procurement, distribution, inventory logistics, etc., while in the case of freight forwarding services, it is expected that forwarding, commercial and legal, financial, information and consulting services and other services will be provided. In practice, logistics and forwarding services provided by companies are closely intertwined.

In the context of the study, the processes of logistics services under consideration are the processes of freight forwarding activities. The relevance of the topic is due to the constant development of logistics processes and the possibility of increasing the competitive position of an enterprise by improving freight forwarding activities.

## Purpose of the work

The purpose of the study is to research and analyse logistics processes at a freight forwarding enterprise in order to: develop optimal strategies for managing logistics processes, improve storage, transportation and delivery processes, analyse the impact of logistics processes on the financial condition of the enterprise, improve the system of control and risk management and introduce innovative technologies into logistics practice. The purpose of this study is also to continuously develop and improve logistics processes at a freight forwarding enterprise in order to achieve greater efficiency, save resources and increase competitiveness in the market.

## A summary of the main research material

In today's economic environment, the study of the basic methods of management and improvement of freight forwarding activities makes it possible to increase the efficiency of the goods distribution system, which in turn leads to an increase in the company's profit, strengthening of competitive positions and improvement of the quality of customer service. The use of principles and methods of management of freight forwarding activities makes it possible to reduce the time interval

of deliveries, reduce the cost of storing goods and make the process of information transfer even more time efficient and relevant in its reliability.

Managing the logistics services of a freight forwarding company is a critical task for ensuring the company's efficiency and competitiveness in today's market conditions.

Logistics services cover all aspects of planning, managing and optimizing the processes associated with the movement of goods, information and finance through the supply chain

The main stages of managing logistics service processes at a freight forwarding enterprise include:

1. Planning: Thorough planning is a key step. Define the strategic goals and objectives, as well as the resources required to achieve them.

2. Ordering and accepting goods: Establish procedures for processing orders from customers and receiving goods from suppliers. Use modern information systems to maintain inventory records.

3. Warehouse management: Optimize warehouse operations and storage processes. Take into account the rotation of goods and the use of automation technologies.

4. Transport: Develop optimal delivery routes and choose the right transport modes based on customer requirements and efficiency.

5. Information management: Use modern information systems to monitor all stages of the logistics process, including inventory, goods movement and reporting.

6. Cost management: Track and analyze all logistics-related costs and develop strategies to optimize them.

7. Quality and control: Establish a quality control system to verify that products meet quality standards and requirements.

8. Feedback and improvement. Analyze data and findings to improve your logistics service processes. Take into account feedback from customers and suppliers.

9. Risk management: Identify potential risks and develop strategies to manage them. It's important to be prepared for unforeseen events, such as supply disruptions or natural disasters.

10. Environmental sustainability: Consider ways to reduce the environmental impact of your logistics operations and improve environmental sustainability.

Managing logistics service processes requires a systematic and integrated approach, as well as the use of modern tools and technologies, such as logistics management systems (WMS, TMS), smart analytical tools and the Internet of Things (IoT) to monitor and optimize processes. This approach will help businesses achieve greater efficiency, reduce costs and ensure customer satisfaction.

A freight forwarding service is understood as an integral unity of three interrelated components: freight forwarding products, organization of the technological process of cargo delivery and organizational culture that reflects the interaction of consumers and service providers. Each component has its own content (a set of operations) and reflects the process of providing forwarding services to shippers and consignees in accordance with contractual obligations and established norms and requirements [2].

The main type of freight forwarding activity is the organization of transportation, which should take into account the provisions of Chapter 64 of the Civil Code of Ukraine [3], Chapter 32 of the Commercial Code of Ukraine (CCU) [4], the Law of Ukraine No. 232/94-VR "On Transport" dated 05.01.2013 [5] and other regulatory documents. The specifics of rail, air, sea and river transport are also regulated by separate laws and departmental documents.

The principles of managing the logistics service processes of a freight forwarding company are based on important principles and approaches to the organization and optimizations of logistics processes.

Here are some of the principles that are key in this context:

1. Systematic approach: The management of logistics processes should be systematic. All logistics processes and elements of the supply chain must be integrated and interconnected to achieve the company's goals. Continuous improvement: The principle of continuous improvement means that logistics processes are constantly analyzed and optimized to improve efficiency and reduce costs.

1. Customer focus: The management of logistics processes should be aimed at meeting customer needs and expectations. Understanding and taking into account the needs of the market is an important aspect of decision-making.

2. Resource optimization: The principle of resource optimization involves maximizing the use of resources (human, financial, technical) to achieve logistics objectives.

3. Innovation and technology: The use of modern technologies, such as the Internet of Things (IoT), artificial intelligence (AI), blockchain, etc, can greatly facilitate and improve the management of logistics processes.

4. Risk management: Taking into account and managing risks in logistics processes helps a company avoid unforeseen events and ensure the stability of its operations.

5. Environmental sustainability: The management of logistics processes should aim to reduce negative environmental impacts, including reducing CO2 emissions and optimizing transport.

6. Collaboration and partnerships: Collaboration with suppliers, partners and other supply chain actors can improve coordination and process management.

The principles of logistics process management help businesses ensure the efficient and reliable functioning of their logistics system, which in turn helps to increase competitiveness and meet customer needs.

### **Conclusions**

Management of logistics service processes of a freight forwarding company is a set of actions, strategies, tools and methods aimed at organizing, coordinating and optimizing all logistics processes taking place at such a company. This covers the entire life cycle of freight forwarding services, including ordering, storage, transportation, delivery and information management. The main aspects of managing the logistics service processes of a freight forwarding company include: planning, coordination, warehousing, transportation, delivery information exchange, risk management, control, service quality and continuous use of innovations in work.

The main principles of managing logistics service processes at an enterprise are: systematicity, continuous improvement, customer focus, optimization, use of innovations, manufacturability, risk management, environmental friendliness and communication with customers and partners.

The management of logistics processes at a freight forwarding company aims to achieve optimal efficiency, reduce costs, improve service quality and competitiveness in the market. To achieve this it uses various methods and strategies that take into account the specifics of this industry.

### **References**

1. Palamarchuk O. Creation of logistics centers in Ukraine will solve the 5 most important problems of the country [Electronic resource]. Available: <http://12b.ua/news/15857/ua-ua/>.

2. Management of transport and forwarding activities of the enterprise. Specialty 051 "Economics", Educational program "Business Economics". Vasyli' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020.

3. Civil Code of Ukraine. [Electronic resource]. Available: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.

4. Commercial Code of Ukraine. [Electronic resource]. Available: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

5. On Transport: Law of Ukraine of 05.01.2013 № 232/94-VR. [Electronic resource]. Available: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/Z023200.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z023200.html)

# THE ROLE OF SMART TRANSPORTATION SYSTEM IN A CHANGING ENVIRONMENT

Olga KUNYTSKA<sup>1</sup>, professor, Stanislav POPOV<sup>1</sup>

<sup>1</sup>National Transport University (Ukraine)

**Keywords:** Smart transportation systems, transportation networks, changing environment, real-time information, Smart City

## Introduction

Smart transportation systems are becoming increasingly important in a changing environment, especially in light of high-level developing information technologies and extremely changing environment like COVID-19 pandemic or the consequences of military actions. Smart transportation systems use technology to improve the efficiency, safety, and sustainability of transportation networks. This includes a wide range of technologies, such as sensors, data analytics, artificial intelligence, and communication networks instead of traditional approaches which help to implement solutions efficiently. Smart transportation is a powerful tool that can be used to manage in difficult situations. By using smart transportation systems, we can improve the efficiency, safety, and sustainability of our transportation networks, and ensure that people have access to essential services even in the most challenging circumstances: Climate change, COVID-19 pandemic, War in Ukraine.

## Discussion

In addition to these challenges, smart transportation systems can also help to improve the overall quality of life in cities. For example, smart transportation systems can help to reduce noise pollution and improve air quality. Smart transportation systems can also help to make cities more accessible to people with disabilities and other special needs.

Here are some specific examples of how smart transportation systems are being used to address challenges in the changing environment:

- In cities around the world, smart transportation systems are being used to promote more efficient and sustainable modes of transportation. Many cities are now offering real-time information about public transportation schedules and arrival times. This information can help people to plan their trips more effectively and choose the mode of transportation that is best for them.
- Smart transportation systems are also being used to reduce congestion and improve traffic flow. Some cities are now using sensors to collect data about traffic conditions in real time. This data can be used to adjust traffic signals and other control devices to improve traffic flow.
- Smart transportation systems are also being used to improve safety. Some cities are now using sensors to detect pedestrians and cyclists. This information can be used to warn drivers of potential hazards and to help prevent accidents.

Smart City are still in their early stages of development, but they have the potential to revolutionize the way we move people and goods. As information technologies continue to develop and become more affordable, smart transportation systems are likely to become more widespread and more sophisticated.

In Ukraine smart transportation is being used to manage in difficult situations:

- The city of Kyiv is using smart transportation systems to monitor traffic conditions and adjust traffic signals to improve traffic flow. This is helping to reduce congestion and improve the efficiency of the transportation network.
- The city of Lviv is using smart transportation systems to provide real-time information to passengers about the location of public transportation vehicles. This information is helping passengers to avoid crowded areas and travel more safely.
- The city of Odesa is using smart transportation systems to deliver food and other essential supplies to people in areas that have been affected by military actions. This is helping to ensure that people have access to the basic necessities of life.

In the context of the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine, smart transportation systems can play an important role in helping people to travel safely and efficiently. Smart transportation systems can also help to ensure the continued flow of goods and people in the face of disruptions caused by these events. There is not only the technical part but also science research and teaching students for improving smart transportation systems. Science research is essential for developing new technologies and improving existing technologies for smart transportation systems. Science research can also be used to develop new algorithms and software for smart transportation systems. Teaching students is essential for preparing the next generation of engineers and scientists to develop and implement smart transportation systems. By teaching students about the latest technologies and research in smart transportation, we can ensure that they have the skills and knowledge they need to create modern transportation systems and use latest technologies and research in smart transportation can help to prepare them for careers in this field. Overall, science research and teaching students are essential for improving smart transportation systems. By conducting research and teaching students, we can develop new technologies, improve existing technologies, and prepare the next generation of engineers and scientists to create the transportation systems of the future.

### **Conclusions**

In summary, smart transportation systems are indispensable in a changing environment marked by technological advancements, public health crises like the COVID-19 pandemic, and geopolitical challenges like War in Ukraine. Their ability to adapt, optimize resources, prioritize safety, and promote sustainability makes them vital tools for addressing the evolving needs of society. By leveraging high-level development in information technologies, these systems can enhance transportation resilience and contribute to overall societal resilience in the face of complex and dynamic challenges. By researching the influence of smart transportation systems, we can better understand how these systems can be used to improve the efficiency, sustainability, and safety of our transportation networks. We can also learn how to design and implement smart transportation systems in a way that maximizes their benefits and minimizes their drawbacks. Smart transportation systems are still in their early stages of development, but they have the potential to revolutionize the way we move people and goods by providing real-time information. Smart transportation systems can help us to address a number of challenges in the changing environment.

### **References**

1. A. A. Ganin, A. C. Mersky, A. S. Jin, M. Kitsak, J. M. Keisler, i I. Linkov, "Resilience in Intelligent Transportation Systems (ITS)," *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, vol. 100, pp. 318-329, 2019. doi: 10.1016/j.trc.2019.01.014.
2. O. Kunytska, L. Persia, N. Gruenwald, D. Datsenko, i M. Zakrzewska, "The Sustainable and Smart Mobility Strategy: Country Comparative Overview," y *Proceedings of the International Conference on Smart Technologies in Urban Engineering (STUE)*, 2022, стор. [сторінки], DOI: 10.1007/978-3-031-20141-7\_59.
3. J. Yan, J. Liu, i F.-M. Tseng, "An evaluation system based on the self-organizing system framework of smart cities: A case study of smart transportation systems in China," *Technological Forecasting and Social Change*, том 153, стор. 119371, 2020. doi: 10.1016/j.techfore.2018.07.009.
4. S. Saharan, S. Bawa i N. Kumar, "Dynamic pricing techniques for Intelligent Transportation System in smart cities: A systematic review," *Computer Communications*, том 150, стор. 603-625, 2020. doi: 10.1016/j.comcom.2019.12.003.
5. F. Zantalis, G. Koulouras, S. Karabetsos, i D. Kandris, "A Review of Machine Learning and IoT in Smart Transportation," *Future Internet*, том 11, № 4, стор. 94, 2019. doi: 10.3390/fi11040094.
6. R. Ruggieri, M. Ruggeri, G. Vinci, i S. Poponi, "Electric Mobility in a Smart City: European Overview," *Energies*, том 14, № 2, стор. 315, 2021. doi: 10.3390/en14020315.

# THE ROLE OF MARITIME TRANSPORT SYSTEMS IN THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF GEORGIA

Roman MAMULADZE<sup>1</sup> Prof., Guladi TKHILAISHVILI<sup>1</sup> Assoc., Meri GABAIDZE<sup>1</sup> – Assist.

<sup>1</sup>Batumi State Maritime Academy (Georgia)

**Keywords:** Maritime Sector, Maritime Infrastructure, Economic prospect of Georgia

## Introduction

Maritime transport networks have traditionally played a significant part in defining the economic fortunes of countries and Georgia, at the crossroads of Europe and Asia, is no exception. Georgia, situated on the Black Sea's eastern coast, has a strong nautical tradition that has contributed greatly to its economic growth throughout history. The country's marine infrastructure has functioned as a conduit for business, linking it to the world economy and supporting economic progress, from ancient trading routes to modern ports.

The Georgian maritime sector has grown and transformed dramatically in recent years, due to effective investments, regulatory reforms, and the country's geographic advantage. The purpose of this article is to study and clarify the critical significance of marine transportation infrastructure in Georgia's economic growth. We aim to provide some awareness of how Georgia's marine sector has created and continues to affect its overall economic environment by diving into its past origins, present relevance, and future possibilities.

Understanding the intricate relationship between maritime transport systems and the economic development of Georgia requires several research methods that combine historical analysis, statistical data, qualitative insights, and linear forecast. In this article, we employ a multi-faceted approach to explore the role of maritime transport systems in Georgia's economic growth. Maritime transport is an important aspect of the European economy as it provides commodities and services, the tourism industry, transportation, and renewable energy. Coastal tourism, marine transportation, and related sectors are the most valuable in terms of value contributed at the cost of aspects. Tourism to the coastline contributes 45% of the gross value added at factor cost of the blue economy, while maritime transport and its linked sectors (shipbuilding and service, seaport operations etc.) account for roughly 40%. Maritime transport has a tremendous influence on economic development and industrial expansion, contributing to 80% of worldwide commerce. These operations, coupled with port activities and logistic hubs, serve to stimulate marine industries and trade, promoting economic growth and employment creation. [1]

## A summary of the main research material

Some researchers argue that shipping expenses are inversely related to the quantity of objects transported, with transportation costs decreasing as the number of items rises. Landlocked nations' economic troubles can be attributable to their distance from a viable seaport and expensive transit expenses through neighbouring countries. Landlocked nations often have poor revenue generation because of ties with neighbouring countries instead of the fundamental geographical situation. For example, exception of Switzerland and Austria, have a successful economic structure in which neighbouring nations are viewed as marketplaces rather than barriers to commerce. This gives companies greater bargaining leverage and the flexibility to choose their own course. [2]

The value of maritime freight in the United States grows annually, with ship transit increasing due to land-transport constraints and commercial fishing. Also, military activities make more use of MTS infrastructure, rivers, and related services. These activities raise MTS consumption which has to be directed effectively in accordance with environmental norms. Because 99% of international trade crosses the borders of the United States by ship, and the marine transportation system contributes important economic security to the nation. The Maritime Administration, the United States Coast Guard, and other government agencies are trying to strengthen the system, safeguard users, and enable increased levels of marine activity in the twenty-first century. [3]

Maritime transport and logistics systems also play an important role in individual nations' economic growth, particularly in international economic activities, because most of the foreign commerce (export-import) is carried out with the involvement of marine transport and logistics systems. The significance of maritime transport logistics in Georgia's economic growth, which is currently in a difficult period of state-building, is also significant. Unfortunately, the country's present economic growth level and tendencies continue to fall short of meeting the requirements of Georgian society. [4]

Table 1 - Economic indicators of Georgia, the EU, and the World (Billion USD)

<i>Macroeconomic indicators</i>		1990	1994	2008	2009	2014	2019	2020	2021	2022	
1.	GDP (current US\$) [5]	Georgia	7.75	2.51	12.8	10.77	17.63	17.47	15.84	18.7	24.61
		EU	6 500	7 160	16 300	14 760	15 650	15 690	15 300	17 090	16.64
		World	22 780	27 879	64 120	60 810	79 710	87650	84 910	96 100	100 560
2.	GDP (constant 2015 US\$) [5]	Georgia	17.03	5.23	11.47	11.05	14.52	17.76	16.56	18.27	20.14
		EU	9 050	9 520	13 190	12 610	13 250	14 770	13 890	14 640	15 210
		World	35 870	39 070	64 880	62 050	72 930	84 670	81 900	86 650	89 750
3.	GDP growth (annual %) [6]	Georgia	-14.8	-10.4	2.4.	-3.7	4.4	5	-6.8	10.5	10.1
		EU	3.4	2.7	0.6	-4.3	1.6	1.8	-6	5.4	-5.7
		World	2.8	3.3	2.1	-1.3	3.4	2.6	-3.1	6.0	3.1
4.	GDP per capita (constant 2015 US\$) [7]	Georgia	3 546	970	2 980	2 897	3 902	4 773	4 447	4 932	5 425
		EU	21 524	22 374	29 980	28 609	29 862	33 033	31 046	32 858	33 962
		World	6 794	6 950	9 306	9 072	10 043	11 019	11 549	11 037	11 287
5.	Unemployment, total (% of total labour force) (modelled ILO estimate) [6]	Georgia	2.7 (1991)	8.4	17.9	20.7	17.4	11.6	11.7	12.2	11.3
		EU	8.5 (1991)	11.5	7.2	9.1	10.9	6.7	7.1	7	6.1
		World	4.8 (1991)	5.5	5.4	6	5.6	5.4	6.9	6.2	5.8

Source: World Bank official website 2023. <https://www.worldbank.org/en/home> [6]

The efficient operation of the marine transportation system may have a considerable impact on the economy of a nation, especially Georgia, which is a maritime country in a difficult period of development. The table shows a variety of economic statistics for Georgia, the European Union, and the rest of the world (Table 1, Diagram 1).

According to the data of the World Bank, the volume of the nominal GDP of Georgia in 2022 was 24.61 billion US dollars, which is 5.91 billion more than the similar indicator of 2021. The value of the real GDP in 2022 was 20.14 billion US dollars, which is 1.87 billion more than the similar indicator of 2021. As for the percentage growth of the mentioned indicators, the percentage growth of nominal GDP in 2022 compared to 2021 was 10.1%, and the percentage growth of real GDP was 10.2%. During the same period, the value of nominal GDP in the EU fell by 5.7% in 2022 compared to 2021, but real GDP climbed by 3.8%. Global nominal GDP growth in 2022 was 3.1%, with real GDP percentage growth of 3.6%.

The data highlight that Georgia's economic development rate is significantly greater than that of the European Union and the rest of the world. Nonetheless, the status of Georgia's economy cannot support a high level of life, as evidenced by GDP per capita data. Indeed, even though GDP per capita in Georgia increased by about 10% from 2021 to 5,425 dollars in 2022, the indicator is significantly lower than the average indicator of both the European Union and the world (the indicated indicator in the European Union is 33,962 USD in 2022, and the world indicator is 11,287 US dollars).

Although the unemployment rate has reduced from 12.2% to 11.3% in 2022, it is still substantially higher in the EU and the world (the EU rate in 2022 was 6.1% and the rest of the world was 5.8%). Thus, World Bank statistics show that Georgia's economic development patterns are positive, even though the population's standard of living trails below both the European Union and

the rest of the world. As a result, the country should be able to capitalise on prospective possibilities in particular forms of economic activity. Transportation is one of these economic activities.

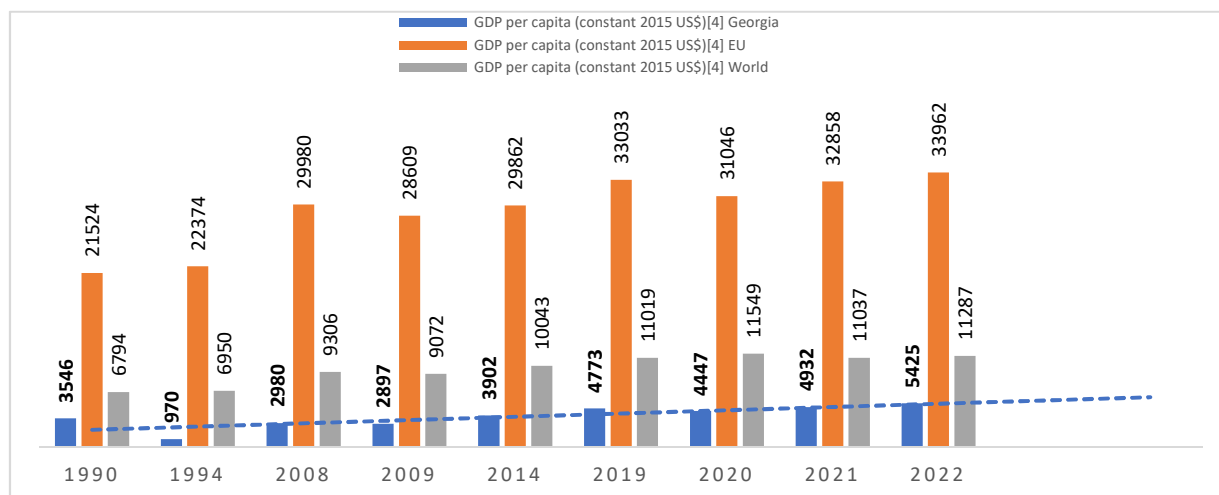


Diagram 1 - GDP per capita (constant 2015 US\$)

Source: World Bank official website 2023. <https://www.worldbank.org/en/home> [7]

Georgia, as a maritime country, has significant maritime transport and logistics potential, the effective use of which has the greatest impact on the country's economic development, strengthening of the international transit function, acceleration of integration processes in the Euro-Atlantic space, as well as strengthening of statehood and ensuring security. Batumi Sea Port, Poti Sea Port, Kulev Oil Terminal, Supsi Sea Terminal, Poti New Sea Port belong to the most important components of maritime transport infrastructure on the Black Sea coast of Georgia. Batumi Sea Port. Batumi sea port includes five terminals: an oil terminal specializing in the processing of crude oil and practically all types of oil products, the capacity of which is 15 million tons; a container terminal with a capacity of 200,000 TEUs per year [8]; berth complex for ferry services, which is fully automated, with a nominal annual throughput of 700,000 tons; dry cargo terminal, maximum throughput is 2.0 million tons per year [9]; the port also has a passenger terminal, the capacity of which is 180,000 passengers per year [10]; 48 million US dollars have been invested in Batumi seaport since 2008 [8].

Poti Sea Port. Poti harbour, which is the largest harbour in Georgia, includes 15 berths. The port provides all kinds of cargo services for container, liquid, bulk (bulk), general and ferry cargo. The capacity of the port is 20 million tons and 400,000 TEU per year. From 2011 to the present day. [11], 80 ml. Invest more than USD. Kulev oil terminal. It was put into operation in May 2008, the number of investments amounted to more than 300 million US dollars. [13] The capacity of Kulevi oil terminal is 10 million tons per year. [12]

Supsa Sea Terminal. Supsa Sea Terminal Entered operation in 1999, the construction cost of the Baku-Sufi oil pipeline and terminal amounted to 556 million US dollars. The capacity of Sufi marine terminal is 7 million tons. [12]

Poti Sea Port (NEW). It was put into operation in 2022, the number of investments amounted to more than 120 million US dollars. [14] Capacity is 1.5 million dry cargo, 100,000 TEU and 30,000 barge cargo. [15] Thus, Georgia has the most maritime potential in the form of operating ports and marine terminals, as well as the under-construction Anaklia deep-water port. Transport, especially maritime transport logistics systems, is one form of economic activity that has a substantial impact on the country's economic development. Direct foreign investments in Georgia's marine transport infrastructure have surpassed one billion US dollars in recent years, which has undoubtedly aided the country's economic progress. However, there are several more options available in this industry. In such circumstances, it is critical to appropriately analyse port potential capacity and the effective use of that potential, which may be measured by the degree of capacity utilisation of the marine transport system as well as terminals and berths. In our situation, the efficiency of system elements was assessed using an analysis of load turnover and throughput indicators (efficiency = load



turnover/capacity\*100%). The table 2 illustrates the performance and efficiency metrics of individual terminals at Batumi Sea port using an example.

Table 2 - Georgian maritime transport infrastructure potential and performance indicators

		2014	2019	2020	2021	2022	Note		
1.	<b>Batumi Sea Port</b>	Oil Terminal	Capacity - 15 million Tons A Year						
			Tons	4.5	0.9	1.2	1.5	2 mil.	8.5 -1975 year. [16]
			Efficiency (%)	30	6	8	10	13	57
	Dry Cargo Terminal	Capacity - 2.7 million tons per year (Including ferry cargo)							
		Tons	1,203	0.695	0.913	1,211	1,742		
		Efficiency (%)	45	26	34	45	65		
	Container Terminal	Capacity - 350,000 TEU per year [17]							
		Tons	61 980	116 081	103 302	99 187	119 471		
		Efficiency (%)	31	58	52	50	60		
	Passenger Terminal	Capacity - 180,000 passengers per year							
		Passenger	-	-	-	-	-		
	2.	<b>Poti Sea Port</b>	Capacity, 20 million tons of dry cargo, 400,000 TEU and 30,000 barge cargo						
2020, 7.4 million tons of cargo were processed [18]									
According to the indicators of 2020, the efficiency is 37%									
3.	<b>Poti Sea Port (NEW)</b>	Capacity million tons 1.5 million dry cargo, 100 000 TEU and 30 000 ferry cargo [15]							
4.	<b>Kulev Oil Terminal</b>	Capacity 10 million tons							
		2020, 1.7 million tons of cargo was processed [18]							
		2020, the efficiency is 17%							
Supsa Oil Terminal	Capacity 7 million tons								
	2020, 4.4 million tons of cargo were processed [18]								
	2020, the efficiency is 63%								
5.	<b>Anaklia port (under construction)</b>	Capacity 100 million tons [19]							

Source: The table is developed by authors 2023.

The data given indicate that, despite clearly defined positive trends, Georgia's marine transport logistics potential is still underutilised. The Batumi seaport oil terminal has a throughput capacity of 15 million tonnes. According to the past four years' statistics, the biggest cargo turnover was registered in 2022 (2 million tonnes), accounting for 13% of the total throughput. The dry cargo terminal has a capacity of 2.7 million tonnes per year. The greatest performance was obtained here in 2022 (1.742 tonnes per year), which is 65% of the throughput, according to statistics from the previous four years. In the instance of the container terminal, efficiency was 60% in 2022. The passenger terminal's capacity is almost entirely underutilised.

The actual situation at Poti port and other ports is similar. According to 2020 statistics, the cargo turnover of the Port of Poti was 7.4 million tonnes per year, which is 37% of the capacity of the Port of Ras. The value of the mentioned indicator for the same year 2020 is 17% in the case of the Kulev oil terminal (capacity 10 million tonnes, cargo turnover 1.7 million tonnes), and 63% in the case of the Supsi oil terminal (for 2020, the cargo turnover amounted to 4.4 million tonnes, and the throughput is 7 million tonnes per year).

### Conclusions

Georgian seaport/terminal performance metrics show that the potential is still underutilised. Making full use of existing capacity, particularly the opening of the new Anaklia port, will be critical in improving the international transit function, attracting foreign investment, accelerating economic

growth, enhancing the population's standard of life, and maintaining security. Georgia has the biggest maritime potential, with Georgian ports, marine terminals, and the Anaklia deep-water port under construction. As a result, successful application of the potential should benefit the country's quick economic development. These ports provide Georgia significant marine potential by connecting the region's landlocked countries to global economic routes. They are critical in fostering economic growth, commerce, and regional connection. Furthermore, Georgia's continued efforts to modernise and develop its marine infrastructure help to solidify the country's position as a significant participant in the Black Sea area.

### References

1. Fratila. A. (Adam), I. Andrada Gavri, I. Sorin, C. Nita, A. Hrebenciuc. The Importance of Maritime Transport for Economic Growth in the European Union: A Panel Data Analysis. ResearchGate 2021.  
[https://www.researchgate.net/publication/353335183\\_The\\_Importance\\_of\\_Maritime\\_Transport\\_for\\_Economic\\_Growth\\_in\\_the\\_European\\_Union\\_A\\_Panel\\_Data\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/353335183_The_Importance_of_Maritime_Transport_for_Economic_Growth_in_the_European_Union_A_Panel_Data_Analysis)
2. Lane J. M., Pretes M.. Maritime dependency and economic prosperity: Why access to oceanic trade matters. Elsevier 2020.  
[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308597X20301743?casa\\_token=72V1g7BXcZwAAAAA:5\\_7-5qhI\\_T4w314f426J14-dNTvEatczT\\_iAdwQ7Y\\_hfE9pitRbH4Aw1qkX-Pfag6HuJ-Z2sck9C](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308597X20301743?casa_token=72V1g7BXcZwAAAAA:5_7-5qhI_T4w314f426J14-dNTvEatczT_iAdwQ7Y_hfE9pitRbH4Aw1qkX-Pfag6HuJ-Z2sck9C)
3. U.S. Department of Transportation – Maritime Administration. Maritime Transportation System (MTS). Improving the U.S. Marine Transportation System. 2023.  
<https://www.maritime.dot.gov/outreach/maritime-transportation-system-mts/maritime-transportation-system-mts>.
4. Mamuladze R., Gabaidze M. “Some Trends in the Development of Maritime Industry in the World and in Georgia”. GEORGIAN MARITIME SCIENTIFIC JOURNAL VOL. 1 NO. 1 (2021):  
<https://ojs.bsma.edu.ge/index.php/gmsj/article/view/2831>
5. World Bank The official website 2023.  
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=GE-EU-1W>
6. World Bank The official website 2023.  
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.KD?locations=1W-EU-GE>
7. World Bank official website 2023. <https://www.worldbank.org/en/home>
8. Port of Batumi The official website of 2023.  
<https://www.batumiport.com/port/index#terminals>
9. Port of Batumi The official website of 2023- <https://www.batumiport.com/port/index>
10. Port of Batumi The official website of 2023 - <https://www.batumiport.com/company>
11. Commersant. Georgian ports - <https://old.commersant.ge/ge/post/ra-xdeba-qartul-portebshi>
12. IPRESS. Georgian ports - <https://ipress.ge/news/iregions-ge/saqarthvelos-portebi-ra>
13. Civil.ge. SOCAR Oil terminal in Georgia. 2008. <https://old.civil.ge/geo/article.php?id=18282>
14. Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia 2022.  
<https://www.economy.ge/?page=news&nw=1860>
15. Maritime Transport Agency 2022. [https://mta.gov.ge/uploads/other/NEWSLETTER\\_-\\_MTA\\_1.pdf](https://mta.gov.ge/uploads/other/NEWSLETTER_-_MTA_1.pdf)
16. Legislative herald of Georgia 2003.  
<https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/116602?publication=0>
17. 8 Major Black Sea Ports, [https://www.marineinsight.com/know-more/major-black-sea-ports/#8\\_Batumi\\_port](https://www.marineinsight.com/know-more/major-black-sea-ports/#8_Batumi_port)
18. Forbs.ge, How many millions of incomes do Georgian ports have? პორტებს?  
<https://forbs.ge/ramdeni-milioniis-shemosavali-aqvth-qarthul-portebsh/>
19. Economy.ge. Anaklia deep-water port 2014.  
[https://www.economy.ge/uploads/news/giorgi\\_kvirkashvili/2014/anakliis\\_portis\\_prezentacia\\_\\_10.07.2014.pdf](https://www.economy.ge/uploads/news/giorgi_kvirkashvili/2014/anakliis_portis_prezentacia__10.07.2014.pdf)

# IMPACT OF THE TRAFFIC FLOW CHARACTERISTICS ON REAL-TIME PUBLIC TRANSPORT MANAGEMENT

Volodymyr POLISHCHUK<sup>1</sup>, Doctor of Technical Sciences, Professor,  
Stanislav POPOV<sup>1</sup>

<sup>1</sup>National Transport University (Ukraine)

**Keywords:** real-time transport management, transportation networks, bus accidents, accident prevention, traffic flow, public transport, road safety

## Introduction

Nowadays real-time transport management have started to implementation smart technologies in every countries in Europe. Bus accidents can cause serious injuries and fatalities.

By preventing bus accidents, we can protect the safety of bus passengers, bus drivers, other road users, and pedestrians. Bus accidents can disrupt transportation services and cause delays for passengers. By preventing bus accidents, we can ensure that bus services are reliable and efficient. These are just a few examples of the many bus accidents that occur each year.

By preventing bus accidents, we can save lives and reduce the suffering caused by these tragedies.

Traditional methods: vehicle maintenance, driver training, passenger safety, traffic safety. Using these traditional methods, we can help to prevent bus accidents and create a safer transportation system but current situation calls for a more thorough investigation of the issue.

## Research

The regularities of the dependence of the level of potential safety of passenger public transport movement in the traffic flow on public roads from the magnitude of deviations of kinematic characteristics of public transport from the general ones have been determined.

The factors of potential safety of public transport movement in the traffic flow are formalized as a set of movement characteristics at the macroscopic, microscopic and engineering-psychological levels of traffic flow analysis, which allow assessing the safety of movement at the initial stages. The necessary values of restrictions and ranges of deviations of kinematic characteristics for maximizing the level of potential safety of public road transport movement have been obtained.

A method for assessing the safety of road traffic of public transport on public roads has been developed, taking into account of the energy theory of traffic flow in the traffic flow.

Influence of passenger public transport on the energy characteristics of the traffic flow, such as kinetic energy, acceleration noise, etc., have been showed in previous research.

Assessing the level of safety of passenger public transport movement in the traffic flow have been formalized with additive structure, taking into account the micro-, macro-, and engineering-psychological interaction of vehicles in the flow, as well as the conditions for the probable occurrence of accidents in the traffic flow on public roads.

The foundations of a strategy for ensuring the safety of passenger public transport movement on public roads have been formulated with methodology for improving the potential safety of passenger public transport movement on public roads.

Were developed:

- scale of the values of the assessment function;
- technology for the application of the assessment function of the potential safety of passenger public transport movement during the design of new routes, or improvement of existing routes within the sections of the route on public roads;

- method for implementing a device that provides the ability to influence the traffic conditions of the traffic flow in an operational mode in order to ensure the safety of passenger public transport vehicles.

### Conclusions

The research can help to improve the safety of passenger public transport in traffic flow. By taking into account the energy characteristics of the traffic flow, as well as the micro-, macro-, and engineering-psychological interaction of vehicles, researchers can develop more accurate and effective methods for assessing safety. Were identified the patterns of how the level of potential safety of passenger public transport movement in traffic flow depends on the magnitude of deviations of energy and kinematic indicators of passenger vehicles. By understanding the factors that contribute to potential safety, traffic managers can develop strategies for reducing the risk of accidents. Operators of passenger public transport can use the findings to identify areas where they can improve safety. Governments can use the findings to develop regulations and policies to improve safety.

Studying the impact of traffic flow characteristics on real-time public transport management is crucial in the context of urban planning, transportation engineering, and the optimization of public transit systems. Researching the impact of traffic flow characteristics on real-time public transport management is pivotal for creating sustainable, efficient, and resilient urban transportation systems. The findings from such research contribute to the development of smarter cities and enhance the overall quality of life for urban residents.

### References

1. V. Polishchuk, S. Popov, "Microscopic Traffic Flow Model with Influence of Passenger Transport," *World Science*, №2(80), 2023. doi: 10.31435/rsglobal\_ws/30062023/8015.
2. O. Kunytska, L. Persia, N. Gruenwald, D. Datsenko, i M. Zakrzewska, "The Sustainable and Smart Mobility Strategy: Country Comparative Overview," y *Proceedings of the International Conference on Smart Technologies in Urban Engineering (STUE)*, 2022, стор. [сторінки], DOI: 10.1007/978-3-031-20141-7\_59.
3. E. Fantin Irudaya Raj i M. Appadurai, "Internet of Things-Based Smart Transportation System for Smart Cities," y "Intelligent Systems for Social Good," ред. S. Mukherjee, N.B. Muppalaneni, S. Bhattacharya, i A.K. Pradhan, *Advanced Technologies and Societal Change*, Springer, Singapore, 2022, стор. [сторінки]. doi: 10.1007/978-981-19-0770-8\_4.
4. V. Miz i V. Hahanov, "Smart Traffic Light in Terms of the Cognitive Road Traffic Management System (CTMS) Based on the Internet of Things," y *Proceedings of IEEE East-West Design & Test Symposium (EWDTS 2014)*, Kiev, Ukraine, 2014, стор. 1-5. doi: 10.1109/EWDTS.2014.7027102.
5. U. Hasan, A. Whyte, i H. AlJassmi, "A Microsimulation Modelling Approach to Quantify Environmental Footprint of Autonomous Buses," *Sustainability*, 14 (23), 2022. doi: 10.3390/su142315657.
6. B.S. Kerner, "Empirical Induced Traffic Breakdown—Understanding Stochastic Highway Capacity," y "Understanding Real Traffic," Springer, Cham, 2021. doi: 10.1007/978-3-030-79602-0\_7.
7. T.F. Golob i W.W. Recker, "A Method for Relating Type of Crash to Traffic Flow Characteristics on Urban Freeways," *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, том 38, № 1, 2004, стор. 53-80. doi: 10.1016/j.tra.2003.08.002.
8. M. Al-Turki, N.T. Ratrou, S.M. Rahman, and I. Reza, "Impacts of Autonomous Vehicles on Traffic Flow Characteristics under Mixed Traffic Environment: Future Perspectives," *Sustainability*, vol. 13, no. 19, 2021, p. 11052. doi: 10.3390/su131911052.
9. Z. Yao, Y. Ma, T. Ren, and Y. Jiang, "Impact of the Heterogeneity and Platoon Size of Connected Vehicles on the Capacity of Mixed Traffic Flow," *Applied Mathematical Modelling*, vol. 125, pt. A, pp. 367-389, 2024, doi: 10.1016/j.apm.2023.09.001.

# MANAGING LOGISTICS RISKS IN SUPPLY CHAINS DURING WARFARE

Alina SEVOSTIANOVA<sup>1</sup>, associate professor, PhD, Maksym POZNIAK<sup>1</sup>, student

<sup>1</sup>National transport university (Ukraine)

**Keywords:** risk, logistics risk, logistics systems

## Introduction

The risk accompanies all spheres of activity, directions and processes at an enterprise operating in market conditions, especially during martial law.

Professional risk management in supply chains is becoming an increasingly significant factor in the competitive advantage of logistics operators and transport companies, as it directly affects the formation of costs and prices of product manufacturers. In this sense, the competitiveness of manufacturers is related to the competences of logistics companies, which determine the choice and justification of the logistics scenario, which ensures the minimization of costs in the supply chain, taking into account the logistical risks that arise.

**The purpose of the work** is to study the phenomenon of "logistics risk", the conditions of its occurrence and methods of countering and minimizing it in modern conditions.

## Presentation of the main research material

By risk we understand the possibility of an unfavorable situation or an unsuccessful outcome of the production, economic, financial, humanitarian or other activities of the organization. It should be noted that among the main causes of risk is not only the statistical possibility of an unfavorable situation, but also three other factors of the external and internal logistics environment: uncertainty, contradiction, alternative.

Logistical risk is the possibility of the occurrence of such events, as a result of which the company loses all or part of its material resources, products, goods, their consumer qualities, incurs additional financial, logistical and other costs. Risks that occur during: transportation, warehousing, cargo processing and inventory management, as well as risks of administration at all levels, including risks of a managerial nature that occur during the performance of logistics functions and operations in supply chains. Risks caused by military conflicts are a separate category. The logistics system includes at least two sides of the market environment: the supplier (producer) and the buyer (consumer). Therefore, system risks are divided into internal and external. Logistics management has no direct impact on external risks, while internal logistics risks are the subject of company management. When describing a risk, it is important to consider its most important characteristics.

The first of them is the contradiction of risk: despite progress, proactive activities, introduction of new ideas, etc., there is subjectivism, conservatism and regression, which under any economic conditions will increase the degree of potential risk. The second characteristic is alternativeness. It consists in choosing the appropriate one from several options for decisions or actions.

The third trait is uncertainty. It characterizes insufficient or incomplete information - it is the basis on which any risk is based. Uncertain in logistics are such negative circumstances, which are known in advance to be present, but the probability of their occurrence cannot be determined. Accidental situations in logistics occur when it is not known whether certain events will occur or not. The consequences of risk events can be divided into two groups depending on the moment of recording the risk event, which can be divided into existing and hidden. Existing risk events are detected (recorded) immediately after their occurrence. For example, if a delivery delay is identified at the time of a vehicle breakdown or unplanned delay in the delivery process, measures taken to mitigate the effects of such a risk event can prevent most of the negative effects. You can consider the concept of "risk" in more detail by studying the components of its structure:

1. The cause is a phenomenon that causes the generation of a "dangerous phenomenon" - without affecting the object itself.

2. A dangerous phenomenon is an event that can cause damage to the object.

3. Harmful impact on the object – the interaction of the properties of a dangerous phenomenon with the object, which can negatively affect the state of the object. Harmful influence is sometimes also called a generative factor (property).

4. Losses – a change in the state of the object compared to the original data for the worse.

Enterprise risks are a unique form of risk, which is primarily characterized by the features of the enterprise as a decision-making entity. In the case of the enterprise, risks act as characteristics of the event, which expresses the uncertainty of the result and the necessity of the existence of adverse consequences. The main sources of risks in companies' supply chains are: planning processes, product acceptance processes and supplier discipline, warehousing and handling processes, transportation management. Factors affecting the main logistics risks: insufficient functional coordination between departments; heterogeneous information support; low level of automation of management tasks; long cycles and low adaptability of the planning system; intervention of external factors that complicate or make work impossible.

Losses in production activities are characterized by a number of indicators.

1. A decrease in the planned volume of production and sale of products due to a decrease in labor productivity, downtime of equipment or underutilization of production capacities, loss of working time, lack of the necessary amount of raw materials, an increased percentage of defects leads to a failure to receive the planned revenue.

2. A decrease in the prices at which the products are planned to be sold due to: insufficient quality, unfavorable changes in the market situation, a drop in demand, price inflation leads to corresponding accidental losses.

3. Increased material costs caused by overspending of materials, raw materials, fuel, and energy lead to corresponding losses.

4. Other increased costs that may be caused by high transport costs, trade costs, overheads and other incidental costs.

5. Overspending of the planned amount of the wage fund as a result of exceeding the estimated number of employees or paying a higher than planned salary level to individual employees.

6. Payment of increased deductions and taxes, if during the implementation of the business plan, the rates of deductions and taxes change in an unfavorable direction for the entrepreneur.

7. Losses in the form of fines, natural losses, as well as losses due to military conflicts, natural disasters, theft, etc.

Losses in logistics activities also include a number of indicators.

1. Unfavorable change in the conditions of customs clearance of cargo.

2. Untimely product certification, incorrect calculation of customs duties, excise taxes, VAT.

3. Unforeseen decrease in the volume of deliveries due to the fault of counterparties in the supply chain.

4. Incorrect choice of contract terms and partner.

5. Incorrect choice of terms of the insurance contract and insurance company.

The most critical groups of logistics risks include: planning risks - errors in the forecast of consumption, supply plans, untimely informing of responsible persons about the occurrence of serious changes in demand, problems of functional coordination, long supply cycles that prevent timely adjustment of procurement plans; transportation risks - delay of material resources and finished products during transportation (in transit); storage risks - expiration of material resources, detection of damage, loss of material resources in warehouses, actual absence of material resources (if present in reporting documents) at the time of initiation of demand (request from internal consumer), risks of interaction with suppliers - absence or lack of material resources at the supplier, violation of shipment terms, supply of low-quality, incomplete or non-compliant products.

A business during a war can suffer from a large number of risks, which is why it desperately needs help and support. The first step is the implementation of the program of relocation of working enterprises to safe areas. In addition to ensuring transparent communication with the authorities to improve the work of entrepreneurs within the framework of the program, it is necessary to consider

the possibility of providing additional financing for relocated enterprises from the state budget, as well as establishing soft loans.

Many problems may also arise in the places where companies relocate, depending on the specifics of one or another region. One of them is connecting the new business to various utilities, including power grids, water supply and drainage systems. It is difficult for businesses to find the right space in a new location, and rental prices are often high. There are also problems with housing for employees of relocated enterprises. Another problem is the decline in product sales. Entrepreneurs have known for a long time that to protect against this, you need to diversify. This means expanding the geography of sales and developing a diverse range of products, attracting new managers to work. Many companies face the problem of a significant percentage of mobilized employees. For a business, a high level of employee mobilization can be a difficulty in the production process.

One of the most serious barriers to productive work is blackouts. Risk management is considered the best way to protect against loss of income and profit. The principles of risk management in logistics are based on general approaches to response procedures and regulation of the probability of threats. The main principles are as follows.

1. Risk management is carried out taking into account the target orientations of the enterprise and in the relationship of logistics with other management functions.

2. The field of activity, the level of market competition, the level of development of logistics and its integration in the supply chain impose restrictions on management decisions related to associated risks.

3. Implementation of a unified policy regarding interdependent risks, taking into account their dynamic nature.

Risk management of the turnover of material resources and goods is based on the same methods as other types of threats: avoidance, transfer, localization, distribution and compensation.

### **Conclusions**

Currently, Ukrainian enterprises are trying to protect themselves from the risks caused not only by the competitive struggle of players on the market, but also from the military threat. Unbelievably, the military situation both limits some possibilities and opens up new perspectives.

The probability of the occurrence of a risky event can be predicted by methods of forecasting and risk minimization, but the entrepreneur should work on prejudice and expect such a development in advance. For this, they need to systematize their activities with the help of various platforms and programs, which in symbiosis will give maximum control over the activity. The possibility of monitoring the market and the situation in the country as a whole, searching for potential risks, predicting them and taking measures to prevent them will give the company the opportunity to develop, even in times of martial law.

### **References**

1. <https://mind.ua/ru/openmind/20241674-sohranit-i-obespechit-kak-izmenilas-logistika-v-ukraine-vo-vremya-vojnny>
2. Galieva H.M. Organization of the risk management system at enterprises. "Risk Management" magazine. 2011. No. 34. P. 57-64.
3. Zakharov K.V., Bocharnikov V.P., Lipovskyi V.V., Zakharov A.K., Tsyganok A.V. Logistics, efficiency and risks of foreign economic operations. 2nd ed., add. - K.: Elga, Nika Center, 2004. - 260 p.
4. Sevostianova, A. V. Mathematical model of risk management of stakeholders of wind power projects / A. V. Sevostianova // Science and Education a New Dimension: Humanities and Social Sciences. – Budapest, 2019. – № VII (36) issue 214. – P. 30–33.
5. Sevostianova, A. V. A method of managing the risk balance of stakeholders in wind power projects / A. V. Sevostianova // Science and Education a New Dimension: Humanities and social sciences. – Budapest, 2020. – № VIII (40) issue 232. – P. 46–50.
6. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition. – Newtown Square, Pa. : Project Management Institute Inc., 2013. – 614 p.

# SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN UNION CHANGES TO THE REGULATION OF INTERNATIONAL ROAD TRANSPORTATION

Lyudmila VOLYNETS<sup>1</sup>, candidate of economic sciences,

Prof., Lina SHAMRAI<sup>1</sup>, Yana VOLYNETS<sup>1</sup> student

<sup>1</sup> National Transport University (Ukraine)

**Keywords:** international transportation, logistics, transport, Agreement, permits

## Introduction

Significant disruptions faced by the transport sector of Ukraine as a result of Russia's aggression against Ukraine. The impossibility of using the usual transport routes in the region and the presence of an urgent need to ensure supply chains and food security through the use of alternative ways of transportation by road transport, in particular, for the transportation of grain, fuel, food products and other goods from Ukraine to the European Union. In an effort to support Ukrainian society and economy, allowing road transport operators of Ukraine and the European Union to carry out cargo transportation to and through the territory of Ukraine to the European Union and vice versa, if it is necessary.

But the current system, based on a limited number of member states' permits, does not provide the necessary flexibility for Ukrainian road transport operators to increase their activities with the European Union and through its territory.

For Ukraine, where the issue of both economic growth and development is acute, the problems of the permit system in the field of international transportation are extremely relevant [10].

**The purpose of the work** is to study the peculiarities of the current state of the permit system in the field of international road transport, changes in the regulation of road transport in the European Union and directions for its improvement.

## Presentation of the main research material

There is currently uncertainty in the market of international freight transportation of Ukraine. On the one hand, the war had a negative impact on the country's economy and led to a decrease in the volume of cargo transportation. On the other hand, Ukraine is an important transit country through which key logistics routes connecting Europe and Asia pass. This creates opportunities for the development of international freight transportation in Ukraine, and at the same time requires market participants to be flexible and adapt to changing conditions [1].

The complexity of the conditions for the operation of international road transport at the current stage was due to the fact that in order to obtain the right to enter, transit and transport goods through the territory of other countries, the Ukrainian carrier needed an international permit, which is issued by Ukrtransbezpeka on the basis of an application, data about the car and the route, cargo documents, traffic safety and environmental compliance certificates [9].

Ukraine had a limited number of permits for carriers. For example, in 2021, foreign countries transferred only 850,000 permits. That's how many times Ukrainian carriers could cross the border with other countries. The limited number of permits has been a critical issue over the past five years since Ukraine signed a free trade agreement with the European Union [3].

Since 2014, the volume of cargo transportation to the countries of the European Union by cars has increased by 42%. However, the number of permits decreased in some directions. For example, in 2008-2018, the Ukrainian quota for the most popular destination - to Poland - was 200,000 permits. In 2019, the Polish authorities decided to protect their own companies from competition and reduced it to 160,000. After that, chaos began, because: "When the permits in one direction expire, the trucks are transferred to other routes. Then one direction becomes deficient, and the other becomes oversaturated. Because of this, prices increase by two or three times." In peacetime at the beginning of the year, the Berlin-Kyiv route cost 1.5 thousand euros, and at the end of the year - 3.5 thousand euros. Because of this, in the last months of the year, logistics companies did not earn, and in the best case they worked "to zero" [3].



According to the calculations of the German-Ukrainian Chamber of Commerce and Industry, since 2018, due to a lack of permits, Ukraine has lost about 500 million euros [10].

Thus, the permit barrier caused low competitiveness of Ukrainian companies and opened the field for corruption schemes. The result is a low level of employment of hired personnel and the departure of drivers to the European Union.

It was necessary to eliminate the permit system not only to increase trade with the European Union, this decision is extremely necessary in the conditions of martial law. Due to the state of war, many European carriers refuse to deliver goods to Ukraine due to the risks. Ukrainian companies have to independently cover the logistics needs of the country.

In the conditions of a full-scale war and blockade of Ukrainian ports, the volume of exports by road transport and, as a result, the need for permits for international transportation in some directions have increased several times.

In the first month of the full-scale invasion, the Ministry of Infrastructure team managed to reach agreements on the temporary cancellation of trucking permits with 12 EU countries (Austria, Hungary, Italy, Latvia, Estonia, Bulgaria, Germany, Denmark, Lithuania, Romania, Greece and Slovakia) [6].

It is worth noting that since the signing of the Agreement on a Free Trade Area between Ukraine and the EU in 2016, trade with the EU countries has almost doubled, and the number of road freight transports has increased by 42%. At the same time, the number of permits for international transportation to individual EU countries not only did not increase, but even decreased. Every year, this led to large losses for both Ukrainian carriers and the country's economy in general [7].

Understanding the difficult logistical situation in Ukraine, caused by the blockade of seaports, damage to the transport infrastructure and the food crisis, which is currently unfolding, is a clear proof that transport integration is in the interests not only of Ukraine, but also of the entire world community.

June 29, 2022 in Lyon, France, Ukraine and the European Union signed a historic Agreement on cargo transportation by road, which abolishes the need for Ukrainian carriers to obtain appropriate permits for bilateral and transit transportation to EU countries and allows to avoid the stoppage of the export of Ukrainian products through road checkpoints. In the conditions of reorientation of logistics to the western borders, such a document is absolutely necessary. Since Ukraine is one of the largest grain exporters in the world, these vital measures will help its economy recover and reduce pressure on world food prices [2].

The purpose of this Agreement is to temporarily facilitate road freight transportation between Ukraine and the European Union, as well as transit through their territories, by granting additional rights for transit and cargo transportation between the Parties to operators registered in one of the Parties, in connection with the consequences of Russia's war of aggression against Ukraine and significant disruptions in the operation of all types of transport in the country.

It also includes measures to simplify the recognition of driver's documents and is not interpreted as reducing or otherwise limiting the conditions of access to the international road transport market between the Parties [2].

### **Conclusions**

Thanks to this document, it was possible to restrain the sharp increase in the cost of logistics at the end of the current year, because there was no shortage of permits.

In the long run, liberalization will encourage new companies to enter the market and increase competition, which will lead to lower prices [8].

In the first year, the agreement proved its practical effectiveness. During the period of its validity, the volumes of two-way and transit road freight transportation increased by more than 50% [4].

An important competitive advantage of Ukrainian drivers is the lack of a Mobility Package, as well as the refusal of Western carriers to travel to Ukraine due to the war, which provides additional opportunities for Ukrainian companies and opens up prospects for the development of the transport industry [1].

Together with European partners, Ukraine is currently developing the necessary logistics infrastructure at the border. In particular, since the beginning of the full-scale invasion, 2 new checkpoints have been opened on the border with Romania, as well as a control point on the temporary infrastructure for the passage of empty cargo vehicles on the border with Poland. In addition, the throughput capacity of the Krakivets - Korchova point was expanded and the operation of the Yahodyn - Dorogusk point on the border with Poland was streamlined [4].

According to the Ministry of Infrastructure, after the signing of the Agreement in June 2022, the number of carriers crossing the border in the direction of the European Union increased by 53% compared to the same period in 2021, and the number of crossings increased by 43%. In July-August 2022, they increased by 21% compared to May-June of the same year. And compared to the same period in 2021 - by 44%. Carriers also began to cross the border more times, by 32% [5].

Also, the result of the "transport visa-free" action is an increase in merchandise turnover. For July - September 2022, compared to April - June 2022, the physical volume of cargo exports increased by 54%, and imports - by 67%. In monetary terms, exports of goods increased by 3.3%, and imports by 38% [5].

The agreement also simplifies the procedure for recognizing driver's licenses. Ukraine and the European Union exempted holders of driver's licenses issued by one of the parties from the requirement to have an international driver's license.

#### **List of references**

1. <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/ekonomika/20230803-mizhnarodni-vantazhni-perevezennya-ukrayiny-tendencziyi-rynku/>
2. <https://www.kmu.gov.ua/news/oleksandr-kubakov-transportnij-bezviz-z-yes-pochinaye-diyati>
3. <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/29/688647/#2>
4. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3683306-ukraina-ta-es-prodovzili-se-na-rik-diu-transportnogo-bezvizu.html>
5. [https://lb.ua/economics/2022/11/11/535491\\_ievroparlament\\_shvaliv.html](https://lb.ua/economics/2022/11/11/535491_ievroparlament_shvaliv.html)
6. <https://mtu.gov.ua/>
7. <https://www.radiosvoboda.org/a/news-transportnyi-bezviz/31922392.html>
8. Volynets, L.M. (2021). Liberalizatsiia mizhnarodnykh avtomobilnykh perevezen – novyi impuls rozvytku transportnoi haluzi [Liberalization of international road transport is a new impetus for the development of the transport industry]. *Ekonomika transportnoho kompleksu - Economics of the transport complex*, 37, 161-176 [in Ukrainian].
9. Gurnak V.M. & Volynets L.M. & Gurnak M.V. (2017). Obhruntuvannia neobkhidnosti zminy pryorytetiv investuvannia rozvytku infrastruktury riznykh vydiv transportu v suchasnykh umovakh [Justifying the need to change priorities of investing in the development of infrastructure of different types of transport in modern conditions] *Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka. Ch.2: Seriia «Ekonomichni nauky» - Project management, systems analysis and logistics. Part 2: Series «Economics»*, 9, 33-39 [in Ukrainian].
10. Khomenko, I.O. & Volynets, L.M. (2018). Analiz stanu ta perspektyvy vdoskonalennia dozvilnoi systemy u sferi mizhnarodnykh perevezen [Analysis of the state and prospects of improvement of the permissive system in the field of international transportation]. *Zbirnyk naukovykh prats «Suchasni pytannia ekonomiky i prava» - Collection of scientific papers: «Modern Issues of Economics and Law»*, 1(7), 193-208 [in Ukrainian].

# ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT – THE CHALLENGE OF THE MODERN TIME FOR LOGISTICS SYSTEMS OF UKRAINE

Lyudmila VOLYNETS<sup>1</sup>, candidate of economic sciences, Prof., Andrii YANISHEVSKYI<sup>1</sup>, student

<sup>1</sup> National Transport University (Ukraine)

**Keywords:** sustainable development, logistics activity, transport, ecology, competitiveness

## Introduction

Despite the significant development potential of the logistics sector in Ukraine and its importance for the state's economy, the implementation of logistics operations is accompanied by a number of negative impacts, which later manifests itself in social and environmental problems. Modern trends regarding globalization and the determined course of Ukraine's integration into the EU actualize the need to reform transport and logistics systems in accordance with world standards, balancing urgent needs and protecting the interests of future generations, i.e. ensuring sustainable development. A fairly large number of Ukrainian and foreign scientists pay attention to the study of the problems of sustainable development, the theoretical and methodological foundations of the implementation of the principles of the concept in transport and logistics systems. But the modern process of transition to a model of sustainable development in Ukraine is complex and dynamic, accompanied by a significant number of problems, therefore there is a need for constant analysis and research in this direction.

**The purpose** of the work is to study the prospects for overcoming problems related to ensuring sustainability for the successful integration of logistics systems of Ukraine to modern requirements.

According to the defined goal, the main **tasks** of the work are:

1. Justification of the significance, features and advantages of improving the logistics activities of enterprises according to the concept of sustainable development;
2. Analysis of factors preventing the achievement of sustainability of logistics systems, formation of directions for overcoming them or minimizing negative impact.

## Presentation of the main research material

For a long time, logistics solutions were designed to minimize costs, maximize profits and achieve the goals of optimizing customer service. However, the unstoppable desire of humanity in the last century to ensure economic and technological development, which was carried out without taking into account long-term prospects, caused a number of global environmental and social problems [1]. Crisis phenomena in the energy and raw materials sectors, increased competition to reduce the cost of production and improve the quality of supplies, scientific and technical progress, the transformation of consumer behavior towards environmental protection, the formation of ethical principles for conducting business in accordance with international standards - all these factors contributed to the spread of the concept sustainable development. The increase in saturation, width and depth of the product range, the development of marketing, additionally actualized the problems of rational planning of supply, production and sales.

The transformation of logistics methods in accordance with the principles of sustainable development began as a result of the critical deterioration of the environment and the world economy at the end of the 20th century. At this time, the first studies in the field of logistics and environmental protection appeared, which revealed the topics of recycling, utilization and processing of waste, "reverse" logistics [2]. The search for ways to increase the economic efficiency of economic activity led to the emergence of ideas for the use of secondary material resources. Subsequently, ecologically and socially oriented methods of logistics, aimed at reducing the environmental impact of individual logistics processes and greening logistics management in general, became the subject of research.

The need to achieve the sustainability of logistics systems is becoming more and more urgent in the context of the transition from a linear economic model to a cyclic one, the main purpose of which is to extend the service life of products and rational use of resources after some time. Thus, it

is possible to ascertain the emergence of a new goal of logistics development, which consists in creating a resource-saving, ecologically and socially responsible business model of the economy.

Awareness of all these facts, as well as Ukraine's international obligations regarding the gradual transition to environmentally friendly transport in accordance with EU standards, form a new modern challenge for logistics enterprises - the need to modernize the transport system of Ukraine on the basis of sustainable development [3, c. 422]. Driven by the need to form new competitive advantages in the conditions of globalization, intensifying competition and increasing consumer awareness, the need to form a socially responsible image of the company, this activity is gradually turning into an integral part of the corporate policy of the largest companies. Most of the focus on reducing harmful emissions in supply chains is currently in the transportation sector, although logistics infrastructure, in particular distribution centers and transshipment terminals, also have significant potential to reduce environmental damage.

The main priorities of the sustainable development of the national transport and logistics system are reflected in the Sustainable Logistics Strategy for Ukraine for the period until 2030, the project and action plan of which was developed by the Ministry of Infrastructure of Ukraine with the support of World Bank experts [4]. The goal of sustainable development is to increase economic value while reducing the impact on the environment and improving the quality of human life.

Sustainable development is considered as a long-term approach and consists of three pillars: economy, society and environment. These principles are also unofficially called "3P" - profit, people and planet [5]. By finding a balance between the two, businesses in all areas of human activity can provide better services while ensuring a more conscious use of resources. Ensuring sustainability is achieved under the condition of optimal use of limited resources and the use of environmentally friendly nature-, energy- and resource-saving technologies at all stages of the life cycle, including the extraction and processing of raw materials, the minimization and destruction of waste, and the creation of environmentally safe products.

The main goal of environmentally oriented logistics management is to obtain an integrated ecological and economic effect. A sustainable logistics system must be able to solve the main economic tasks of the system, while not harming the components of the natural environment, which requires a change in traditional approaches to managing logistics activities. Ensuring sustainability is a complex of radical social, economic, technological and organizational measures, changes in the orientation of socio-economic development, formation of new values, revision of the structure of needs, goals, priorities and methods of activity, reorientation of the enterprise to the use of environmentally safe logistics technologies. At the same time, an important condition for such an approach to logistics management is complexity. The sustainability process should cover all stages of material flow, maximizing positive and minimizing negative impacts from logistics activities.

Also, ensuring sustainability requires the implementation of a number of measures and principles:

- development of appropriate management methods and tools for the formation of an effective system of ecologically oriented logistics management of the components of the logistics system;
- making optimal decisions in the management of the logistics system based on the assessment of the enterprise's environmental costs as part of the total logistics costs; ensuring the adaptability of the logistics system to the changing conditions of the external environment;
- focus on maintaining high competitive positions on the market due to environmentally responsible behavior; information provision of environmentally oriented logistics management processes based on the use of modern information technologies that ensure rational use of nature;
- improvement of corporate environmental culture, consideration of ecological-economic and social-ecological interests of all interested parties (stakeholders) [6, p. 6].

There are many obstacles that hinder the implementation of the principles of sustainable development at logistics enterprises. The factors of this influence can be divided into factors of the internal and external environment. Internal barriers to initiating environmental issues can be high investment costs, lack of financial or human resources, and lack of knowledge or skills in the company's personnel. Externalities include limited access to technologies that reduce environmental

impact, lack of interest and support from suppliers and partners, lack of government support system, market competition and uncertainty.

The technological problems include the search for effective technologies for alternative or renewable energy sources, the complexity of implementing modern IT solutions for logistics operations and supply chains. Available financial resources also limit how quickly or to what extent the negative consequences of logistics activities can be mitigated. In order to determine the expediency and effectiveness of measures to implement sustainability, as well as in order to achieve cross-functional compromises, an assessment of logistics costs should be carried out in a sustainable logistics system, taking into account the environmental component and social aspects. The specificity lies in the method of evaluating the efficiency of the logistics system, which must also take into account the loss of profit caused by the irrational use of resources. When comparing alternative solutions, managers' efforts should be focused on minimizing not partial, but total costs. The minimum of total logistics costs is considered as the main criterion for making optimal management decisions in logistics management and optimization of flow processes.

Practices of leading companies in the direction of achieving sustainability prove that although the application of the concept initially increases costs, in particular investment, for operation, training and the purchase of environmentally friendly materials, in the long term, the costs of storage, accumulation, transportation and energy are reduced. The growth of individual components of total logistics costs is compensated by a decrease in the amount of complex environmental and economic damage, which ensures a minimum of total logistics costs. It also improves the institutional image of the business and its competitive position on the market, leads to consumer satisfaction and helps reduce waste and environmental costs. This testifies to the effectiveness of the proposed scientific and methodical approaches to justifying measures in the field of greening.

Prospects for the implementation of the principles of sustainable development in Ukraine cannot be considered separately from market reforms carried out in the country. Especially important in this process is the organization of effective cooperation between the main participants of this process: the government, scientists, public organizations, citizens, business. All sectors of society should join the implementation of the concept of sustainable development [7]. And although the main tasks aimed at improving the quality and efficiency of work in the sector of road freight transport are entrusted to the private sector, this also requires adequate support from the state.

Achieving the goal of ecologically oriented logistics management requires the establishment of an appropriate system of ecological and economic indicators for evaluating logistics activity. Environmental and economic indicators can be used to estimate the level of costs in the logistics system:

- 1) The specific weight of environmental protection costs in the structure of general logistics costs;
- 2) The specific weight of complex ecological and economic damage in the structure of general logistics costs;
- 3) The level of ecological profitability of nature protection measures.

To evaluate the effectiveness of investments, it is advisable to use standard evaluation criteria (net income, payback period, etc.) calculated for projects in the field of environmental protection, resource and energy conservation. It is expedient to analyze the values of the ecological and economic performance indicators of the logistics system by comparing them with normative ones, as well as in dynamics. These indicators are the basis for determining priority measures to optimize flow processes on ecological and economic grounds and are a tool for the practical implementation of the principles of ecologically oriented management of the enterprise's logistics system. The basis for decision-making during the implementation of ecologically oriented logistics management should be the data of technical-economic, socio-economic, financial, marketing, investment and ecological-economic analysis.

Consequently, logistics operators who ensure sustainability in their activities have a significant advantage over competitors in the modern market environment, which allows them to maintain their positions in the market and attract new customers. The transition to the concept of sustainable

development in logistics activities will help the enterprise to reduce costs, improve reputation and increase competitiveness, and therefore increase profits.

### **Conclusions**

Ensuring sustainable development is now an important component of business success and a prerequisite for the gradual transition of Ukraine's logistics systems to international standards. This process requires a change in traditional approaches to the management of logistics activities, reorientation of enterprises to the use of environmentally safe logistics technologies, orientation to long-term improvement.

The process of implementing the principles of sustainable development should be comprehensive, covering all types of logistics activities of the enterprise. Currently, there are many obstacles that companies have to face and that hinder the implementation of the principles of sustainable development. Internal obstacles are usually high investment costs, lack of financial or human resources, lack of knowledge or skills in the company's personnel. Externalities include limited access to technologies that reduce environmental impact, lack of interest and support from suppliers and partners, lack of government support system, market competition and uncertainty. In addition, the implementation of sustainability is characterized by a number of contradictions between the goals of environmental protection and other subsystems, which requires an assessment of logistics costs taking into account the ecological component and social aspects. The growth of individual components of total logistics costs in the process of ensuring sustainability is compensated by a decrease in the amount of complex ecological and economic damage, which leads to decrease in total logistics costs.

Logistics operators who ensure stability in their activities have a significant advantage over competitors in the modern market environment, which allows them to maintain their positions in the market and attract new customers. The transition to the concept of sustainable development in logistics activities has a number of advantages, because it helps the enterprise to reduce costs, reduce the risks of serious environmental problems and unforeseen events, improve reputation and increase competitiveness, and therefore increase profits.

### **References**

1. Volynets L.M., Yanishevskiy A.A. The essence of the concept of sustainable development in the activities of logistics providers. Scientific conference of professors and teaching staff, graduate students, students and employees of separate structural divisions of the university. - K.: NTU, 2023, Vol. 79 - P. 423. DOI: 10.33744/2786-6459-2023-79
2. Krykavskiy E.V., Chernopyshka N.V. Logistics and sustainable development: the mutual influence of concepts Thesis, Publishing House Sumdu, 2012. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/26093>
3. Volynets L.M., Yanishevskiy A.A. Increasing the efficiency of logistics activities in Ukraine based on the principles of sustainable development. Strategic orientations of sustainable development in Ukraine and the world: a collection of theses of reports of the II International Scientific and Practical Conference of Young Scientists (Chernihiv, April 21, 2023). – Chernihiv: Chernihiv Polytechnic University, 2023. – 606 p.
4. Sustainable Logistics Strategy and Action Plan for Ukraine (Project) URL: <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf>
5. Sustainable Logistics Operational Guide (LOG) URL: <https://log.logcluster.org/sustainable-logistics>
6. Mishenin E.V., Koblyanska I.I. Logistics management of industrial production in the context of the development of the "green" economy in Ukraine. Economist. - 2012. - No. 1. - P. 8-12. - Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ\\_2012\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2012_1_3)
7. Volynets L.M. Conceptual principles of sustainable development of the transport industry of Ukraine in the context of financial security of the state. Management aspect of financial security of Ukraine: monograph. Under the editorship Cherevka O.V. Cherkasy: CHNU named after B. Khmelnytskyi. Cherkasy, 2019. 312 p. P. 252 – 272.

# СИСТЕМИ ДОПОВНЕНОЇ РЕАЛЬНОСТІ – АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ, ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Олександр БЕЗВЕРХИЙ<sup>1</sup>, д-р фіз.-мат.наук, проф.

Наталія ЗУБРЕЦЬКА<sup>1</sup>, д-р техн. наук, проф., Роман КАРМАНОВ<sup>1</sup>, аспірант,

<sup>1</sup> Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** доповнена реальність, система доповненої реальності, віртуальна реальність, 3D модель, розпізнавання образів

## Вступ

Системи доповненої реальності (Augmented Reality, AR) – це технологія, що дозволяє інтерактивним способом надати цифрову інформацію у фізичному середовищі. На відміну від систем віртуальної реальності (VR), AR не створює окремих штучних середовищ, щоб замінити дійсну реальність на віртуальну. Системи AR працюють шляхом прямої взаємодії з існуючим середовищем та додають до нього звуки, відео, графіку. За допомогою таких технологій об'єднуються два простори – віртуальний цифровий і реальний фізичний. Розробка систем доповненої реальності допомагає впровадити ефективні інструменти взаємодії з клієнтами у різних сферах: від автомобілебудування до охорони здоров'я.

## Мета роботи

Метою дослідження є аналіз джерел науково-технічної інформації предметної області систем доповненої реальності, виявлення їх поточних можливостей, проблем використання, визначення шляхів розв'язання актуальних завдань і перспектив їх розвитку.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Технології AR можна використовувати в сфері автомобілебудування для покращення безпеки автомобілів і загального користувацького досвіду їх навігації. Характерними напрямками впровадження та розвитку систем AR в автомобільній промисловості є розширення функціоналу, віртуальні тест-драйви та кастомізація машин, зокрема (див. таблицю):

- Навігація: система AR може надати розширену навігаційну інформацію – наприклад, водій може використовувати головну відображувальну панель (HUD) для відображення напрямку руху, повороту та іншої інформації безпосередньо на вікно перед собою;
- Системи допомоги при водінні: система AR може надати водію додаткові візуальні підказки, які сприятимуть безпеці на дорозі – наприклад, попередження про небезпечні ситуації, відстань до інших автомобілів тощо.
- Розпізнавання об'єктів: система AR може використовуватись для виявлення та розпізнавання об'єктів навколо автомобіля, таких як пішоходи, велосипедисти, знаки дорожнього руху та інші автомобілі.
- Відображення інформації про автомобіль: система AR може надати водію інформацію про стан автомобіля, таку як швидкість, рівень палива, температуру двигуна та ін.
- Розширення взаємодії з реальним світом: система AR може забезпечити взаємодію з реальним світом, додаючи віртуальні об'єкти чи інформаційні елементи до довкілля.
- Навчання водіїв: система AR може надати навчальні матеріали та інструкції для новачків або нагадування досвідченим водіям щодо правил дорожнього руху.

Додатково, система AR може бути поєднана з іншими технологіями, такими як штучний інтелект, датчики, GPS та інші, для підвищення адаптивності, проте при цьому важливо враховувати безпеку і впевнитись, що це не відволікає водія від процесу керування автомобілем. AR можна використовувати для створення інтерактивних рекламних матеріалів – наприклад, виробники автомобілів використовують AR для створення віртуальних брошур і флаєрів, які скануються смартфоном для перегляду додаткової інформації про машину. Атодилери створюють інструменти віртуальної кастомізації, що дозволяють покупцям

візуалізувати автомобіль з різними кольорами кузова, колесами та аксесуарами. Так, наприклад, Mercedes-Benz використовує AR для створення віртуальних тест-драйвів автомобілів; BMW – для створення віртуальних турів на своїх машинах; Volkswagen – для візуалізації автомобіля з різними кольорами і аксесуарами кузова та салону. Крім того, AR можна використовувати в автомобілебудуванні для навчання ремонту автомобіля. Наприклад, механіки можуть використовувати AR для перегляду покрокових інструкцій з усунення конкретної проблеми в машині. Це може бути особливо корисним у разі складного ремонту, дозволяючи механікам у довгостроковій перспективі економити час та гроші [1].

Використання систем доповненої реальності у галузі освіти має великий потенціал удосконалення та збагачення процесу навчання, перетворюючи його на захоплюючий, інтерактивний та ефективний процес, надихаючи здобувачів досліджувати і відкривати нове:

- у природничих науках – наприклад, на уроках природознавства AR здобувачі можуть відсканувати смартфоном об'єкти живої природи і переглянути докладну інформацію про їх анатомію;

- у суспільних (соціальних) науках – наприклад, на уроках історії з AR учні можуть відсканувати смартфоном історичну пам'ятку та переглянути докладну інформацію про її історію та значення;

- у точних науках – системи AR можуть забезпечити створення віртуальних симуляцій у реальних оточеннях, що дозволяє здобувачам навчатися на особистому досвіді теоретичних та експериментальних досліджень. Наприклад, студенти можуть використовувати AR для симуляції віртуальної лабораторії, що дозволяє проводити віртуальні експерименти та аналізувати дані у безпечному та контрольованому середовищі.

Приклади використання систем AR в освіті:

- Клас віртуальної реальності zSpace дозволяє моделювати віртуальні об'єкти в 3D-середовищі;

- Додаток Quiver Education дозволяє вивчати 3D-моделі клітин, атомів та інших мікро- та макросистем;

- Додаток Anatomy 4D дозволяє переглядати анатомічні 3D-моделі людського тіла, а також взаємодіяти з ними.

- Напрямки використання систем AR у сільському господарстві:

- віртуальна інспекція полів – дозволяє фермерам виявляти і вирішувати проблеми з посівами та обладнанням без необхідності фізичного відвідування, що допомагає заощаджувати час, ресурси і приймати більш виважені рішення;

- моніторинг посівів – дозволяє агрономам в реальному часі отримувати дані про динаміку зростання, здоров'я та врожайність посівів, що допомагає оптимізувати врожайність і знизити втрату посівів через захворювання чи шкідників.

- прецизійне фермерство – дозволяє фермерам в реальному часі отримувати інформацію про погоду, вологість ґрунту та інші фактори, які можуть впливати на зростання посівів. Наприклад, можна використовувати AR для перегляду даних реального часу за такими погодними параметрами, як температура, вологість, кількість опадів, що дозволяє приймати більш зважені рішення про полив і добрива ґрунту.

- Приклади компаній, які використовують AR у своїй роботі:

- John Deere застосовує AR для надання актуальних даних про погодні умови та вологість ґрунту.

- SmartFarms використовує AR для надання у реальному часі актуальних даних про динаміку зростання та стан посівів.

- DuPont Pioneer використовує AR для надання актуальних даних про характеристики врожаю. Напрямки використання систем AR у туризмі:

- інформація про місця відпочинку – створення цікавих інтерактивних маркетингових матеріалів про місця відпочинку. Наприклад, туристичні компанії можуть застосовувати AR



для створення віртуальних брошур та флаєрів, які скануються смартфоном для перегляду додаткової інформації про місце відпочинку.

Таблиця – Напрямки впровадження та розвитку систем AR в різних сферах

Сфера	Напрямок	Функції	Приклади
Автомобілебудування	Навігація:	Надання розширеної навігаційної інформації	Водій може використовувати головну відображувальну панель (HUD) для відображення напрямку руху, повороту та іншої інформації безпосередньо на вікно перед собою
	Системи допомоги	Надання водію додаткових візуальних підказок для безпеки на дорозі	Попередження про небезпечні ситуації, відстань до інших автомобілів тощо.
	Розпізнавання об'єктів	Виявлення та розпізнавання об'єктів навколо автомобіля	Пішоходи, велосипедисти, знаки дорожнього руху та інші автомобілі.
	Відображення інформації про автомобіль	Надання водію інформації про стан автомобіля,	Швидкість, рівень палива, температуру двигуна та ін.
	Навчання водіїв:	Надання водію навчальних матеріалів	Навчальні матеріали та інструкції для новачків, нагадування досвідченим водіям правил дорожнього руху
Освіта	Природничі науки	Вивчення об'єктів живої природи	Додаток Quiver Education
	Суспільні науки	Вивчення історичних пам'яток	Клас віртуальної реальності zSpace
	Точні науки	Досвід віртуальних теоретичних та експериментальних досліджень	Додаток Anatomy 4D
Сільське господарство	Віртуальна інспекція полів	Оперативне виявлення проблеми з посівами та агротехнікою	Компанія SmartFarms
	Моніторинг посівів	Оптимізація врожайності та зниження втрат посівів через захворювання чи шкідників.	Компанія DuPont Pioneer
	Прецизійне фермерство	Оперативне інформування про параметри погоди та ґрунту	Компанія John Deere, засоби метеорологічного моніторингу
Туризм	Інформація про місця відпочинку	Створення інтерактивних маркетингових матеріалів про місця відпочинку	Додаток Google Street View Вебсайт TripAdvisor
	Путівники та віртуальні екскурсії	Створення віртуальних екскурсій	Вебсайт Wayfair, онлайн перегляд меблів у готелях
Охорона здоров'я	Дистанційні консультації	Проведення дистанційних заходів у регіонах, де не вистачає медичного обслуговування	Команда Алабамського університету, дистанційне асистування при хірургічних операціях
	Віртуальні екскурсії	Дистанційне ознайомлення із закладом та процедурами	Дитяча лікарня Філадельфії, візуалізація процесу хірургічних операцій
	Підвищення кваліфікації та навчання	Симуляція медичних процедур та 3D моделей людської анатомії для здобуття практичних навичок у медицині	Онлайн платформа Medical Realities, дистанційне навчання медицині з використанням симуляцій

Напрямки використання систем AR у туризмі:

– інформація про місця відпочинку – створення цікавих інтерактивних маркетингових матеріалів про місця відпочинку. Наприклад, туристичні компанії можуть застосовувати AR для створення віртуальних брошур та флаєрів, які скануються смартфоном для перегляду додаткової інформації про місце відпочинку.

– Путівники та віртуальні ігри – створення віртуальних екскурсій, у яких туристи сканують пам'ятки смартфонами та знаходять віртуальні призи.

– Приклади впровадження AR у сфері туризму:

– Google Street View використовує AR – для віртуальних екскурсій місцями відпочинку.

– TripAdvisor застосовує AR – для надання інформації про місця відпочинку та визначні місця.

– Wayfair дозволяє користувачам за допомогою AR візуалізувати, як виглядатимуть меблі в готельному номері.

Напрямки використання систем AR у сфері охорони здоров'я:

– дистанційні консультації – спеціалісти сфери охорони здоров'я можуть використовувати AR для проведення дистанційних консультацій, що дозволяють пацієнтам отримувати лікування та рекомендації не виходячи з дому. Це може бути особливо корисним для пацієнтів, які живуть у далеких регіонах, де не вистачає медичного обслуговування;

– віртуальні екскурсії медичними закладами та знайомства з процедурами, що дозволяє пацієнтам краще зрозуміти їх та підготуватися до лікування;

– підвищення кваліфікації та навчання – наприклад, фахівці можуть застосовувати AR для створення віртуальних симуляцій реальних медичних процедур, що дозволяє їм практикуватися та вдосконалювати свої навички у безпечних та контрольованих середовищах. Студенти-медики можуть застосовувати AR для перегляду 3D-моделей людської анатомії, а також взаємодії з ними [2].

Приклади фахівців, які впровадили AR у свою практику:

– Команда хірургів Алабамського університету використовувала AR для дистанційного асистування при хірургічних операціях.

– Онлайн-платформа для медичної освіти Medical Realities використовує технології VR та AR для дистанційного навчання медицині.

– Дитяча лікарня Філадельфії використовувала технологію AR, щоб допомагати пацієнтам готуватися до хірургічних операцій, дозволивши візуалізувати процес операції до його проведення.

**Висновки.** У результаті дослідження актуальних проблем впровадження сучасних систем доповненої реальності виконано систематизацію напрямків їх розвитку, прикладів застосування відповідно до функціонального призначення у різних сферах діяльності. Оскільки ця область науки зародилась відносно нещодавно та стрімко продовжує розвиватись, очікується, що в різних галузях з'являтимуться інноваційні варіанти застосування систем AR. Використання технологій доповненої реальності має потенціал здійснити революцію в таких галузях, як автомобілебудування, освіта, сільське господарство, туризм, охорона здоров'я та інші. Технології AR розширюють можливості для створення більш персоналізованих, захоплюючих та ефективних способів взаємодії з клієнтами, а також підвищення якості продуктів і послуг.

### Список літератури

1. Frank@AR “20 Game-Changing AR/VR Business Models You Need to Know About” on *Medium.com*, Jan. 2023. [Online]. Available:

<http://web.archive.org/web/20230123170144/https://medium.com/@franklan010/leveraging-ar-vr-technology-in-business-a-comprehensive-look-at-20-game-changing-models-part-1-20226ab54a06>

2. RVDS company “Areas where augmented reality has changed the game” on *Habr.com*, Jan. 2023. [Online]. Available: <https://habr.com/en/companies/rvuds/articles/712100/>

# КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ, ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМОК ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

Дмитро БУГАЙКО<sup>1</sup>, д-р екон. наук, проф., проф. кафедри логістики,

Владислав МАРЧЕНКО<sup>1</sup>, аспірант (PhD студент),

<sup>1</sup> Національний авіаційний університет (Україна)

**Ключові слова:** інновації, технології, логістика, розвиток, транспорт

## Вступ

Ми живемо в час неймовірних відкриттів. Науково-технічний прогрес докорінно змінив нашу буденність, вивів людство на абсолютно нові горизонти розвитку, вказав чіткі, довгострокові орієнтири для вдосконалення. На превеликий жаль, досягти таких висот, не допустивши на своєму шляху суттєвих помилок було банально неможливо. Особливо добре це видно, в питанні антропогенного впливу людства на процес забруднення навколишнього середовища, зміни клімату та вичерпання природних ресурсів.

Сьогодні, дані проблеми стоять доволі гостро, з кожним новим роком, все частіше виносяться на порядок денний, починають турбувати дедалі більшу кількість людей, з усіх куточків світу. Важливим є також те, що вони мають глобальний характер, а тому пошук інноваційних методів та практик, що здатні вирішити їх, або хоча б сповільнити їх темпи, стає дедалі більш актуальним та затребуваним.

По-справжньому особливе місце дана проблематика має в сферах логістики та менеджменту. Уявити наше життя без них сьогодні неможливо, так як сучасна економіка всеціло опирається на них. Дуже перспективним та багатообіцяючим кроком в історії логістики стало поступове формування та розвиток концепції сталого розвитку, яка і могла стати тим довгоочікуваним ключем, здатним відчутно покращити існуючу ситуацію.

## Мета роботи

Метою даної праці є пояснення сутності концепції сталого розвитку та важливості «зелених» технологій, приведення прикладу ключових переваг, які можуть отримати логістичні компанії при їх імplementації.

## Виклад основного матеріалу роботи

Питання мінімізації негативного впливу логістичних компаній на навколишнє середовище та процес зміни клімату перебуває в полі зору багатьох, як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Ми чітко бачимо збільшення кількості наукових праць та різноманітних публікацій в даній області, відчутне зростання цікавості до концепції сталого розвитку. Сталий розвиток – це розвиток суспільства, який задовольняє потреби сучасності, не ставлячи під загрозу здатність наступних поколінь задовольняти власні потреби [1].

Саме це визначення є одним з найбільш розповсюджених, хоча звісно існують і інші варіанти. Одні з них є вузьконаправленими, інші ж мають більш глобальний характер. Дана концепція продовжує свій розвиток, постійно оновлюється та доповнюється.

В наш час, вона користується високою популярністю, так як при правильній імplementації в бізнес-діяльність, вона дозволяє компаніям не тільки оптимально збалансувати економічний, екологічний та соціальний аспект, але і отримати значну кількість додаткових переваг.

В своїй основі, дана концепція покладається на ідеї досягнення 17 глобальних цілей, що представлені в формі 169 завдань. І саме тому, зовсім не дивно, що логістична сфера має таке важливе значення для неї.

З однієї сторони, логістика, як потужна система, дозволяє успішно реалізувати значну кількість соціальних та економічних ініціатив, коли з іншої ж, звісно, характеризується доволі значним впливом на навколишнє середовище. Вже сьогодні, практики концепції сталого розвитку дозволяють логістичним компаніям якісно вдосконалювати їх транспортні мережі, покращувати час доставки, економити операційні ресурси, мінімізувати кількість відходів,

проводити декарбонізацію процесів, покращувати екологічну свідомість, як робочого персоналу, так і звичайних громадян. Впровадження практик сталого розвитку в логістичну діяльність компанії може бути доволі комплексним та проблематичним, особливо на початкових етапах. Саме тому, багато представників ринку створюють відповідні комітети, які використовуючи різні методи, розробляють покрокову «зелену» бізнес-стратегію для компанії, опираючись на наявні у неї ресурси, можливості та пріоритети.

Одним з найбільш ефективних варіантів досягнення поставлених цілей, при сталому розвитку компанії, є впровадження різноманітних «зелених» технологій. Зелені технології – це інноваційні технології та практики, спрямовані на зменшення впливу людської діяльності на навколишнє середовище та збереження природних ресурсів [2].

Вони націлені на створення більш здорового, стійкого та екологічно чистого світу, неодноразово мали змогу якісно продемонструвати всім, як свою актуальність, так і високу ефективність на практиці. Впровадження «зелених» технологій в бізнес-діяльність сучасних логістичних компаній дозволяє їм знизити рівень викидів шкідливих речовин, зменшити енергоспоживання, економити ресурси, якісно імплементувати відновлювані джерела енергії. Їх роль доволі суттєва, так як вони здатні оптимізувати їх складські площі, маршрутні мережі, транспортні парки, документообіг, тощо.

При правильній імplementації «зелені» технології здатні не тільки відчутно підвищити їх ефективність, але і надати велику кількість інших переваг. Незважаючи на те, що ринок зелених технологій порівняно молодий, він викликав значний інтерес інвесторів завдяки зростанню обізнаності про наслідки зміни клімату та виснаження природних ресурсів [3].

Для того щоб досягти бажаного успіху сьогодні, логістичні компанії мають невпинно працювати над вдосконаленням власних ланцюгів поставок та операційних процесів. Важливо забезпечити їх високу продуктивність, гнучкість та автономність. Щоб залишатись конкурентоспроможними вони мають швидко адаптуватися до потреб сучасного ринку, його трендів та потенційних напрямків розвитку. Дана робота є логічним продовженням ряду публікацій авторів на тему сталого розвитку логістики та транспорту [4-5].

### **Висновок**

З кожним новим роком все більша кількість логістичних компаній звертають свою увагу на концепцію сталого розвитку, як на новий, багатообіцяючий напрямок для вдосконалення власної діяльності. Впровадження «зелених» технологій є дійсно перспективним, так як дозволяє не тільки максимально ефективно та якісно застосовувати наявні операційні ресурси логістичних компаній, але і мінімізувати їх негативний вплив на навколишнє середовище.

### **Список літератури**

1. Сталий розвиток. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sdl.org.ua/about-sustainable-development/>
2. Що таке зелені технології. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kolobook.org/scho-take-zelen-tehnolog/>
3. Що таке Green Tech. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ua.nesrakonk.ru/green\\_tech/](https://ua.nesrakonk.ru/green_tech/)
4. Kharazishvili, Y., Bugayko, D., Lyashenko, V., Sokolovskiy, V., & Baranov, V. (2021, November). Strategizing for sustainable development of transport systems in the safety dimension. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science (Vol. 915, No. 1, p. 012025). IOP Publishing.
5. V. Marchenko, Dm. Bugayko, Yu. Yerkovska, D. Bugayko, Development of transport logistics in conditions of globalization: concept, key features and advantages. III International scientific and practical Internet conference "Business analytics: models, tools and technologies". K: NAU. С 71-75.

## УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Людмила ВОЛОНТИР<sup>1</sup>, канд. тех. наук, доц., Ганна МЕЛІХОВЕЦЬ<sup>1</sup>, Зоя РОЖКО<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ВСП «Вінницький фаховий коледж НУХТ» (Україна)

**Ключові слова** : управління запасами, логістика, поточний запас, граничний запас

### Вступ

Реалії війни накладають обмеження на всі сфери життя, але на доставляння та сполучення – у першу чергу. Небезпека використання транспорту, ризик втратити товар під час складського зберігання, необхідність перебудувати маршрути безпосередньо під час руху – це тільки мала частина того, з чим стикається логістика під час війни. Залишається лише два шляхи – оптимізувати процеси та адаптуватися, або визнати неможливість цього для компанії. Війна і мир – типові та нові проблеми логістики. Не можна сказати, що виклики для харчової галузі постали лише під час війни. Проте потрібно вирішувати так як ситуація змінюється із кожною хвилиною.

### Мета роботи

Логістика у мирний час стикається з такими проблемами:

- управління запасами – що їх більше, то вищий об'єм «заморожених» фінансових ресурсів;
- закупівлі та постачання на склад – типові конфлікти, пов'язані з асортиментом, умовами доставляння, вибором постачальника;
- базисні умови постачання – ризики, витрати, обмін документацією та інші питання між сторонами договору. Логістика – динамічна галузь, яка для ефективної роботи потребує досвідченого менеджменту. Воєнний стан до перелічених проблем додає ще таких проблем:
  - відмова від зберігання і накопичення. Зараз немає можливості довго тримати товар на складі – у разі атаки він буде втрачений.
  - зміна складських умов. Тому визначення ефективних логістичних систем транспортування продукції з мінімальними витратами для підприємства на сьогодні є дуже актуальними.

### Виклад основного матеріалу

Зокрема, існують логістичні системи на підприємствах, які прагнуть мінімізувати або й повністю уникати запасів. Такі системи прийнято називати тягловими. З іншої сторони, мають право на існування системи із значними обсягами запасів, які називають штовхаючими. Аналіз діяльності підприємств протягом 2020- 2022 рр. дав можливість зробити висновок, що в кризових умовах спосіб формування змінюється. [2] Зокрема, вплив пандемії COVID-19 на формування запасів підприємств і військові дії значно вплинули на формування запасів як торговельних, так і виробничих підприємств. Визначено основні причини таких змін: ризики неочікуваної появи дефіциту ТМЦ, непрогнозований споживчий попит, пов'язаний із панічними очікуваннями, утрудненість транспортної логістики, ризики псування ТМЦ. Як наслідок, перед спеціалістами із логістики уже не стоїть завдання оптимізації запасів, а забезпечення підприємства сировиною і матеріалами, а споживачів – товарами першої необхідності. Сучасна управлінська думка розробляє такі підходи до організації господарських процесів бізнесу, які б дали можливість збільшити обсяги прибутку за рахунок уникнення зайвих витрат, їх оптимізації із дотриманням принципів корпоративної соціальної відповідальності. Іншими словами, успішний та відповідальний бізнес шукає шляхи зменшення витрат без скорочень працівників або маніпуляцій з їхніми доходами.

Одною з економічних наук, яка сприяє підприємствам у вирішенні цієї проблеми, є логістика, важливими завданнями якої є зменшення сукупності витрат, які обслуговують виробничі та збутові процеси. Однак пандемія COVID-19 різко змінила логістичні реалії. У першу чергу це стосувалося принципів управління запасами. Постійні карантинні обмеження

та локдауни обмежили можливості збуту для багатьох видів товарів, а у населення змінилася споживча поведінка та потреби. За рахунок цього почав утворюватися дефіцит окремих товарів масового споживання, а для інших категорій – надлишок на складах збутовиків. Усе це спричинило потребу у перегляді принципів управління складськими запасами. 24 лютого 2022 року змінило реалії ведення бізнесу ще суттєвіше. З'явилися потреби у вирішенні проблем управління запасами не лише виходячи із поточного попиту, але й можливостей їх доставки.

Хоча особливо гостро ця проблема відчутна в українській економіці, але наслідки воєнних дій відчуває логістика і Західної Європи та інших країн. Як наслідок, актуальним стає аналіз проблем управління запасами і формулювання принципів такого їх формування, щоб забезпечити безперебійне функціонування виробничих підприємств та попит населення.

На рівні підприємства товарні запаси належать до об'єктів, які потребують великих капіталовкладень, і тому становлять собою один із чинників, що визначають політику підприємства та впливають на рівень ефективності його функціонування [3, с.83]. Виділяють різні види запасів. Облік поділяє запаси на ті, які:

- утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності;
- перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва;
- утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством. А виходячи із того, що в реаліях пандемії та військового стану в Україні змінилися підходи до самого формування запасів, важливо акцентувати увагу на поняттях поточних та страхових (резервних) запасах. Поточний запас відповідає рівню запасу в будь-який момент часу обліку. Він може збігтися з максимальним бажаним рівнем, граничним рівнем або гарантійним запасом [2].

Поточний запас – це обсяг матеріальних цінностей, які необхідні для виробництва або продажу до наступної їх планової поставки. Граничний розмір поточного запасу визначається у момент замовлення товарно-матеріальних цінностей за умови, що точно відома дата наступної поставки. Гарантійний (страховий, резервний) запас призначений для безперервного постачання споживача у разі непередбачених обставин (відхилення в періодичності й величині партій постачань від передбачених договором); затримки матеріалів або товарів в дорозі; непередбачене зростання попиту). При нормальних умовах роботи ці запаси недоторканні. У звичайних умовах розміри граничних запасів підприємств незначні, оскільки їх збільшення передбачає зростання витрат на складування. Але в умовах, які склалися в Україні на даний момент, бізнес змушений збільшувати їх розмір.

Саме управління запасами включає визначення операційних цілей управління запасами, планування потреби в запасах, організацію роботи складських працівників, розстановку і налагодження взаємодії працівників, їх мотивацію шляхом створення оптимальних умов праці та відпочинку, виплати належної заробітної плати та премій, налагодження зв'язків із постачальниками і споживачами, контроль виконання замовлень та утримання запасів на підприємстві, просування запасів по логістичному ланцюгу з метою задоволення потреб виробництва і споживачів готової продукції за оптимальних логістичних витрат.

Система управління запасами – це сукупність правил і показників, які визначають момент часу та обсяг закупівлі продукції для поповнення запасів. Дуже великою є кількість моделей управління запасами у великих компаніях з налагодженим виробничо-технічним процесом. До них належать модель рівня запасу, модель циклу замовлення тощо. Модель управління запасами виникає, коли необхідно створити запас матеріальних ресурсів або предметів задля задоволення попиту на заданому проміжку часу. Однією з найпопулярніших за кордоном, а тепер і у нас моделей оптимізації поточних запасів, отже, відповіді на питання про те, яким повинен бути обсяг запасів, є модель економічно обґрунтованого розміру замовлення, або модель оптимального розміру поставки. Це модель, яка визначає оптимальний обсяг замовлення товару, що дає змогу мінімізувати загальні змінні витрати, пов'язані із замовленням та зберіганням запасів. В основу цієї моделі покладено логістичний

підхід до визначення ефективності систем, що мають різні види витрат. Логістичне управління запасами передбачає їх оптимізацію та мінімізацію з метою зменшення складських витрат. Таким чином, для підприємств, для яких сировина і матеріали не залежать від сезону та не мають безперервного типу виробництва переважно рекомендується відмова виробництва від складських запасів або зведення їх до страхового мінімуму. З моменту появи комерційної логістики бізнес розробляв такі підходи до управління запасами, які б дали можливість уникати зайвих витрат на складування і при цьому вчасно задовольняти платоспроможний попит.

Як наслідок, були сформовані різні типи логістичних систем, практично кожна із яких оптимізує рівень запасів відповідно до специфіки та потреб бізнесу. У залежності від ставлення керівництва підприємства до запасів та специфіки бізнесу було розроблено тяглові логістичні системи, які тягнуть до мінімізації або повної відмови від запасів, такі як «точно вчасно» та її сучасні модифікації, оптимізована виробнича технологія (OPT), «худе виробництва» (Lean production). Для тих підприємств, які не можуть відмовитися від значних розмірів складських запасів, запропоновано такі штовхаючі логістичні системи як планування потреби в матеріалах (MRP), планування розподілу продукції (DDR), планування ресурсів підприємства (ERP), інтегроване управління матеріальними потоками (LRP), автоматизовану систему логістичного управління дослідженнями, проектуванням, виробництвом та експлуатацією високотехнологічної продукції (CALS).

З часом в межах логістичних систем появилися власне системи управління запасами. До них відносять: систему управління запасами з фіксованим розміром замовлення, систему управління запасами з фіксованим періодом між замовленнями, систему управління запасами зі встановленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня, систему управління запасами «мінімум-максимум», система оперативного управління запасами. Такі системи ефективно впроваджували у свою діяльність бізнес-одиниці. [2]

На нашу думку, необхідно окремо аналізувати запаси для таких типів бізнесу:

1. Виробничі підприємства:

- підприємства харчової промисловості;
- підприємства легкої промисловості;
- підприємства, які функціонують на промислових ринках.

2. Торговельні підприємства:

- торгівля продуктами харчування;
- торгівля побутової хімією та засобами особистої гігієни;
- аптечна торгівля;
- торгівля товарами легкої промисловості (одяг, взуття, галантерея);
- торгівля автотоварами;
- торгівля будівельними матеріалами та господарськими товарами;
- автозаправки (торгівля паливно-мастильними матеріалами для транспортних засобів).

На підприємства харчової промисловості пандемія практично не вплинула, однак вона внесла корективи в режим їхньої роботи. Вплив на торгівлю продуктами харчування, медикаментами та побутової хімією був незначний і виражався у формі панічної скупівлі окремих категорії товарів на початку пандемії. Проте товари легкої промисловості такі як одяг і взуття погано розпродалися і утворилися запаси до наступних сезонів. Загалом, зменшилась потреба у низці товарів масового попиту таких як одяг, косметика. Усвідомлюючи подальші ризики пандемії, уже в наступні сезони роздрібна торгівля переглянула свої принципи формування запасів та цінову політику у бік їх зменшення, у тому числі шляхом розпродажів. Як наслідок, управління запасами таких ритейлерів почало тяжіти до систем, що реагують на події.

Однак воєнні дії в Україні кардинально змінили підходи до формування та управління запасів. При чому як у бізнесі, так і для домашніх господарств. Якщо говорити про домашні господарства, оскільки економіка дефіциту давно у минулому, доречність формування запасів на тривалий час до початку військових дій в Україні була доволі сумнівна. Разом з тим зміни

у формуванні запасами домашніх господарств, які почалися з кінця лютого 2022 року спровокували і зміни у необхідності запасів у роздрібній торгівлі.

Навіть у регіонах, де не ведуться активні бойові дії, фізичні особи створили запаси стратегічно важливих продуктів. Як наслідок, у першій половині березня на прилавках роздрібних магазинів спостерігався дефіцит (а за окремими групами і повна відсутність) борошна, круп, макаронних виробів, м'ясних та рибних консервів, олії, столової води та безалкогольних напоїв, енергетичних батончиків.

Більше того, в останній тиждень лютого спостерігався дефіцит хлібобулочних виробів, потреба у яких зазвичай розраховується магазинами точно. Як наслідок, вітчизняні підприємства зіштовхнулися із потребою перегляду своїх систем управління запасами. Сучасні проблеми управління запасами в Україні такі:

- дефіцит окремих категорій сировини, матеріалів та товарів у зв'язку із зупинкою та руйнуванням виробничих потужностей. Для безперервної роботи як виробничих, так і торговельних підприємств необхідно нарощувати обсяг таких запасів при появі можливості їх купівлі. Винятком є, звичайно, ТМЦ із коротким терміном придатності;

- ускладнена транспортна логістика в зонах обстрілів. Як наслідок – неможливості точного планування термінів поставки. Розраховуючи потребу у ТМЦ підприємства змушені збільшити розмір страхового запасу, усвідомлюючи ризики невчасності поставок;

- ризики втрати запасів. У результаті обстрілів існують ризики знищення магазинів та складів із запасами. Значна частина розподільчих складів в Центральній, Південній та Східній Україні є знищеною або пошкодженою. Тому, нарощуючи запаси, підприємства повинні усвідомлювати ймовірність повної втрати таких запасів і додаткових збитків. Також існує ймовірність втрати вантажів під час транспортування;

- висока вартість перевезень у зв'язку із дорожчанням паливно-мастильних матеріалів. У цьому випадку підприємству вигідніше укрупнювати обсяги поставок. В таких умовах менеджери змушені приймати рішення щодо формування запасів не виходячи із практики їх оптимізації у мирний час, а виходячи із потреб споживачів регіону та підприємства.

**Висновки** з даного дослідження вказують на те, що управління запасами у кризових ситуаціях вимагає відмови від використання стандартних логістичних систем та концепцій і використання ситуативних підходів. Зміни, які відбуваються в Україні і світі протягом останніх трьох років, потребують розробки таких ситуативних систем управління запасами, які б враховували наступні аспекти: ризики неочікуваної появи дефіциту ТМЦ, непрогнозований споживчий попит, пов'язаний із панічними очікуваннями, утрудненість транспортної логістики, ризики псування ТМЦ.

### Список літератури

1. Війна і мир – типові та нові проблеми логістики URL: <https://trademaster.ua/articles/313567>

2. О. В. Кривешко, Я. Я. Шпарик, Н. В. Мельник Особливості управління запасами в кризових ситуаціях. Електронне фахове видання «Ефективна економіка» - URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2022/95.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/95.pdf) (дата звернення: 14.09.2023)

3. Тараненко Ю. В. Система управління запасами на торговельних підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. Київ, 2015. № 18. С. 80-83. - URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/18\\_2015/19.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2015/19.pdf) (дата звернення: 12.09.2023)

4. Федак Л. М. Запаси підприємств: сутність та класифікація. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2012. №1. С. 157-162

5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси». Затверджене Наказом Міністерства фінансів України № 751/4044 [Чинний від 1999-11-02].

6. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (дата звернення: 12.09.2023)



# ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНOST I РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕРЕЖ

Тетяна ВОРКУТ<sup>1</sup>, д-р. техн. наук, Андрій ПЕТУНІН<sup>1</sup>, канд. техн. наук, Денис ОВЧАР<sup>1</sup>, аспірант, Наталія СРІБНА<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** логістичне управління, логістична організація, ключові показники діяльності

## Вступ

Як наголошується в роботі [1], багато організацій створюють вартість, пропонуючи і послідовно забезпечуючи загальну вартість для клієнтів і/або споживачів через свої децентралізовані структурні одиниці (ДСО). Клієнти і/або споживачі таких організацій мають бути певні, що на них очікують ті самі, в розумінні тотожні, продукти (товари, послуги), вартість (цінність) і ставлення в будь-якій ДСО організації, з якою вони взаємодіють. За приклади однорідних ДСО, які працюють, в тому числі, в рамках єдиних корпоративних структур, можуть розглядатися мережеві структури закладів швидкого харчування та роздрібною торгівлі, ресторанів, готелів, банківських відділень тощо. Компанія, яка здійснює управління такими ДСО, реалізує свою стратегію, контактуючи з кожним клієнтом і/або споживачем в кожній ДСО. Пропозиція корпоративної вартості (цінності) для такої компанії полягає в створенні задоволеного лояльного клієнта і/або споживача за рахунок пропозиції товарів і послуг, які відповідають стандартам якості корпорації, в кожній ДСО і при кожному контакті з клієнтом або споживачем. Серед вищезазначених організацій присутні і логістичні, тобто ті, які пропонують певні види логістичних послуг. Наприклад, надають транспортні засоби в оренду, виконують складське обслуговування, забезпечують перевезення певних видів вантажів тощо.

Організації, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології, виходячи з характеру пропонованої ними послуги і використовуваної технології її надання, також можна розглядати, незалежно від типу впроваджуваної організаційної структури, як такі, що складаються з мережі географічно розподілених однорідних ДСО. Водночас, слід вказати на їх значущу відмінність відносно деяких із вищенаведених прикладів. Дана відмінність полягає в існуванні взаємозв'язку між окремими ДСО не лише, наприклад, через сумісно використовувані маркетингові системи і/або системи постачань, а й в рамках умов використання обраної термінальної технології доставки дрібних відправлень вантажів автомобільним транспортом [2].

В умовах, так званого, каскадування показників в організації, в контексті впровадження концепції збалансованої системи показників (ЗСП), автори останньої зауважують, що один раз визначена система показників доводиться до всіх однорідних ДСО і вводиться до їх систем звітності і мотивації. При цьому наголошується на очевидних вигодах від використання спільної пропозиції вартості (цінності) і спільної системи показників для однорідних ДСО.

За даних обставин актуальним науково-прикладним завданням є вдосконалення теоретико-методичних підходів до формування системи показників для оцінювання функціонування і розвитку організацій, які створюють загальну вартість для клієнтів і/або споживачів через ДСО, в частині забезпечення збалансованості за різними аспектами функціонування і розвитку останніх.

**Метою роботи** є розроблення інтегрального показника для оцінювання за різними аспектами збалансованості функціонування і розвитку ДСО організації, яка створює загальну вартість для клієнтів і/або споживачів через дані ДСО.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Збалансованість функціонування і розвитку організації, як сукупності однорідних ДСО, пропонується оцінювати за наступними аспектами, які можна розглядати в складі єдиної системи: територіальним, який відповідає рівню управління власне ДСО (або територіальним

центром відповідальності – ЦВ); процесним, виокремлюваним в складі територіального за процесами, який відповідає рівню управління територіально-процесними структурними одиницями (або територіально-процесними ЦВ); діяльнісним, виокремлюваним в складі процесного за діяльностями (видами діяльностей), що, в даному дослідженні, узгоджуються зі сферами (напрямами), виокремлюваними за концепцією ЗСП [1, 3], який (діяльнісний аспект), в свою чергу, відповідає рівню управління територіально-процесно-діяльнісними структурними одиницями (або територіально-процесно-діяльнісними ЦВ).

Може бути запропонована наступна структура показника для багатокритеріального оцінювання збалансованості функціонування і розвитку ДСО організації, яка створює загальну вартість для клієнтів і/або споживачів через дані ДСО.

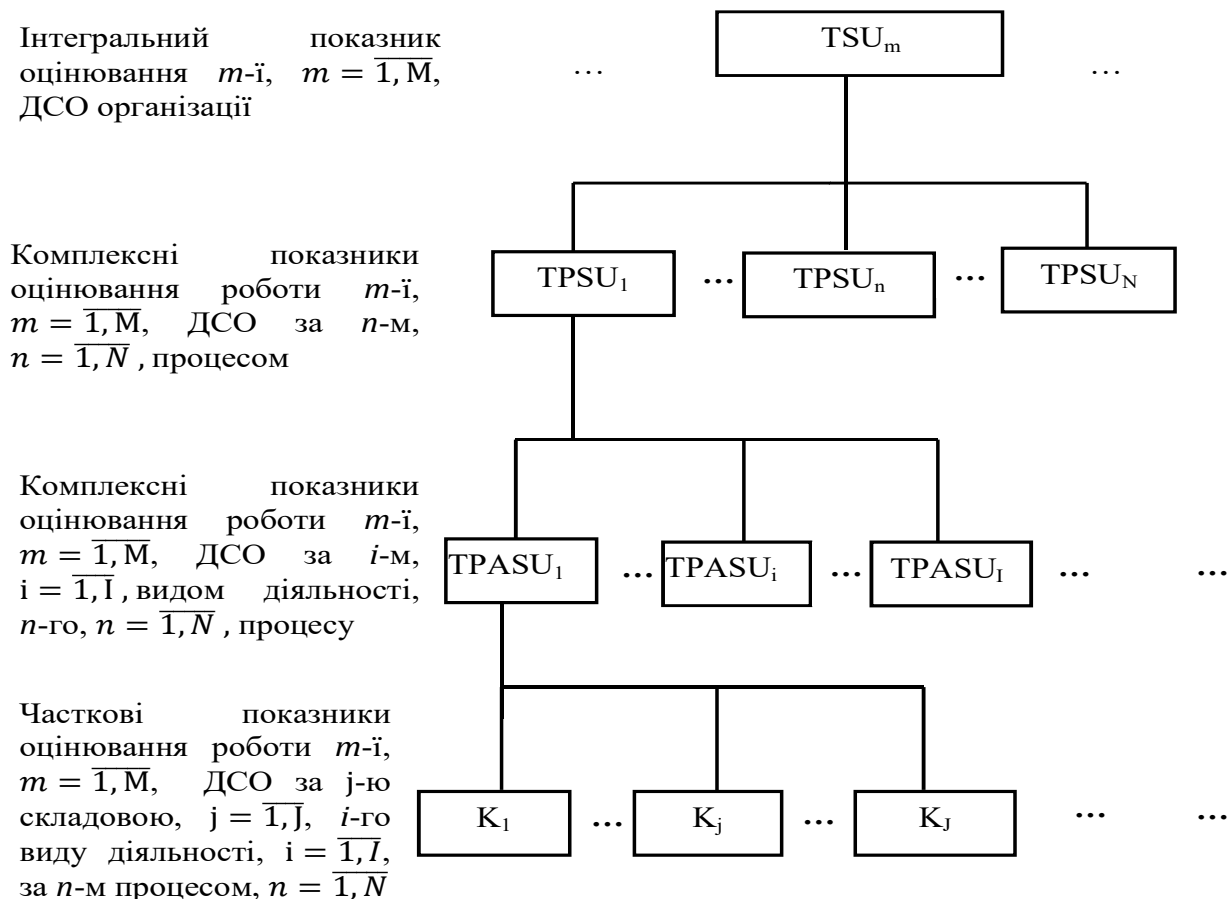


Рисунок 1 – Структура інтегрального показника для оцінювання збалансованості функціонування і розвитку ДСО організації, яка створює загальну вартість для клієнтів і/або споживачів через дані ДСО

Припущення стосовно того, що при визначенні інтегрального показника до уваги має братися ряд часткових показників, дозволяє розглядати дану ситуацію в контексті вирішення багатокритеріальних задач.

За наведених умов може бути застосовано такий підхід до вирішення багатокритеріальних задач, як підхід зважених критеріїв, який реалізується через побудову відповідних моделей. Останніми передбачається визначення пріоритетності кожного критерію, за яким аналізується об'єкт, в даному випадку ДСО організації, через надання критерію певної ваги. В найбільш простих випадках, принаймні, щодо забезпечення «технічних» розв'язок за багатокритеріальною моделлю, які можна тлумачити як окремих випадок, часткові і комплексні показники розглядаються за рівноцінні і, таким чином, відповідні ваги, які вказують на їх пріоритетність, приймаються однаковими.

Для агрегування отриманих значень, які відповідають частковим (вихідним), а, в подальшому, і комплексним показникам, в інтегральний показник коректно використовувати адитивні формули, або їх сполучення, виду:

$$R = \sum_{s=1}^S a_s x_s, \quad (1)$$

де  $a_s$  – значення вагового коефіцієнта (ваги), із яким частковий або комплексний  $s$ -й показник входить до комплексного або інтегрального показника відповідно,  $s = \overline{1, S}$ ;

$x_s$  – значення безрозмірного нормованого  $s$ -го часткового або комплексного показника,  $s = \overline{1, S}$ ;

$S$  – кількість показників, які враховуються при визначенні інтегрального показника.

Зауважимо, що на вагові коефіцієнти накладаються обмеження виду:

$$\sum_{s=1}^S a_s = 1, a_s > 0, s = \overline{1, S}, \quad (2)$$

Таким чином, рейтинговий показник для оцінювання діяльності  $m$ -ї,  $m = \overline{1, M}$ , ДСО організації, як інтегральний показник, може бути представлено у вигляді:

$$TSU_m = \sum_{n=1}^N \sum_{i^n}^{I_n} \sum_{j_{i^n}=1}^{J_{i^n}} w_n w_{i^n} w_{j_{i^n}} V_{j_{i^n}}, m = \overline{1, M}, \quad (3)$$

де  $w_n$  – значення вагового коефіцієнта за  $n$ -м процесом (підпроцесом), виокремлюваним у складі загального процесу,

$$\sum_{n=1}^N w_n = 1, w_n \geq 0, n = \overline{1, N};$$

$w_{i^n}$  – значення вагового коефіцієнта за  $i$ -ю діяльністю (за ЗСП), виокремлюваною в  $n$ -му процесі (підпроцесі)

$$\sum_{i^n}^{I_n} w_{i^n} = 1, w_{i^n} \geq 0, i^n = \overline{1, I_n}, n = \overline{1, N};$$

$w_{j_{i^n}}$  – значення вагового коефіцієнта за  $j_{i^n}$ -м частковим показником, виокремлюваним за  $i$ -ю діяльністю (за ЗСП), яка, в свою чергу, виокремлюється в  $n$ -му процесі (підпроцесі)

$$\sum_{j_{i^n}=1}^{J_{i^n}} w_{j_{i^n}} = 1, w_{j_{i^n}} > 0, j_{i^n} = \overline{1, J_{i^n}}, i^n = \overline{1, I_n}, n = \overline{1, N};$$

$V_{j_{i^n}}$  – значення  $j_{i^n}$ -го часткового показника, який використовується для оцінювання роботи ДСО організації, виокремлюваного за  $i$ -ю діяльністю (за ЗСП), яка, в свою чергу, виокремлюється в  $n$ -му процесі (підпроцесі),  $j_{i^n} = \overline{1, J_{i^n}}, i^n = \overline{1, I_n}, n = \overline{1, N}$ ;

$J_{i^n}$  – кількість часткових показників, виокремлюваних за  $i$ -ю діяльністю (за ЗСП), яка виокремлюється в  $n$ -му процесі (підпроцесі) загального процесу,  $i^n = \overline{1, I_n}, n = \overline{1, N}$ ;

$I_n$  – кількість діяльностей (за ЗСП), виокремлюваних в  $n$ -му процесі (підпроцесі) загального процесу,  $n = \overline{1, N}$ ;

$N$  – кількість процесів (підпроцесів), виокремлюваних в загальному процесі.

На основі обчислених значень часткових показників, як локальних критеріїв, за структурною моделлю інтегрального показника, який розглядається, рис. 1, можуть бути отримані проміжні комплексні показники. Дані комплексні показники передбачають агрегування часткових показників, а також узагальнення показників більш високого рівня узагальнення на двох рівнях – як таких, що мають важливе самостійне значення. По-перше, це рівень груп, виокремлюваних відповідно до концепції ЗСП, за кожним виокремлюваним процесом. По-друге, це рівень процесів (підпроцесів), виокремлюваних в складі загального

процесу. На основі останніх, в підсумку, вже безпосередньо буде визначено інтегральний показник для сумісного оцінювання всіх виробничих аспектів роботи окремих ДСО організації. На основі нього можуть формуватися стратегічно-орієнтовані проєктні ініціативи, які складають відповідний портфель організації.

Встановлення вагових коефіцієнтів для кожного елемента (об'єкта) сформованої моделі, відповідно до її будови, рис. 1, в межах кожного рівня ієрархії передбачає необхідність вибору відповідних методів. В даному випадку використовувався метод аналізу ієрархій.

При прийнятті управлінських рішень на основі розглянутого інтегрального показника, зокрема, інтерпретації отриманих значень часткових (вихідних) показників, які знаходяться на найнижчому рівні відповідної ієрархічної структурної будови даного показника, до уваги, без додаткових уточнень щодо використовуваних оцінок, шкал тощо, не може бути взята варіабельність процесів (підпроцесів), які ці часткові показники характеризують. Водночас, відповідно до ідеї концепції Демінга–Шухарта [4, 5] – результати будь-якого процесу характеризуються варіабельністю, тобто, мають місце випадкові коливання. Таким чином, запропонований інтегральний показник, рис. 1, потребує подальшого розвитку, зокрема, в частині можливості врахування умов варіабельності процесів (підпроцесів), які мають характеризувати обрані для використання часткові (вихідні) показники, і на основі яких (часткових показників), в свою чергу, із надання їм відповідної ваги, обчислюється інтегральний показник.

Для того, щоб інтегральний показник, вираз (3), міг відповісти на питання, чи знаходиться система організації, або окремі її складові, в стані статистичної керованості, в термінології концепції Демінга–Шухарта, можна запропонувати оцінювати результат, досягнутий кожною ДСО за кожним частковим показником, як «1» – якщо значення показника виявилось таким, що не вийшло за межі контрольних значень, тобто, нижньої і верхньої контрольної межі за контрольними картами Шухарта. Дані межі, відповідно, можна встановити, аналізуючи статистичні дані роботи всіх ДСО організації в цілому, або за окремими групами, які було виокремлено, виходячи із припущення про незначущість відмінностей в умовах роботи окремих ДСО, які ці групи складають. Коли ж результат, досягнутий кожною ДСО за кожним частковим показником, вийшов за вищеписані контрольні межі, то він може бути оцінений як «0».

Тобто, щодо кожної  $m$  – і ДСО,  $m = \overline{1, M}$ , можна записати:

$$V_{j_{in}} = \begin{cases} 1,0, \text{ якщо } V_{j_{in}} \in [h_{j_{in}}^l; h_{j_{in}}^h] \\ 0, \text{ якщо } V_{j_{in}} \notin [h_{j_{in}}^l; h_{j_{in}}^h] \end{cases}, j_{in} = \overline{1, J_{in}}, i_n = \overline{1, I_n}, n = \overline{1, N}, \quad (4)$$

де  $h_{j_{in}}^l$  – нижня контрольна межа за контрольними картами Шухарта,

$$j_{in} = \overline{1, J_{in}}, i_n = \overline{1, I_n}, n = \overline{1, N};$$

$h_{j_{in}}^h$  – верхня контрольна межа за контрольними картами Шухарта,

$$j_{in} = \overline{1, J_{in}}, i_n = \overline{1, I_n}, n = \overline{1, N}.$$

Зауважимо, що ми виходимо з припущення, що дії, які відповідають наявності особливих причин варіацій, мають бути вжиті у випадках, коли нанесені точки (щодо часткових показників – від авторів) виходять за будь-яку з контрольних меж. Відповідно ж, наприклад, до критеріїв Л. Нельсона пропонується вживати вищезазначені дії при появі й інших типів «сигналів». Зокрема, розташування дев'яти послідовних точок із однієї сторони відносно центральних ліній (як деяке усереднення для точок, що наносяться, зазвичай, середнє арифметичне, проте іноді й медіанне значення) або безперервне зменшення чи збільшення величини показника, що спостерігається в шести послідовних точках [5].

Як відомо, за картами Шухарта контрольні межі, як верхня межа (лінія) і нижня межа (лінія), розташовуються на відстані трьох стандартних відхилень ( $3\sigma$ ), розрахованих для точок, які аналізуються, по обидві сторони від центральної лінії. При цьому формула, за якою

оцінюється  $\sigma$ , змінюється залежно від типу даних, які розглядаються, таким чином, щоб отримати найкращу оцінку стандартного відхилення за умов варіацій, зумовлених загальними причинами. Центральна лінія являє собою деяке усереднення для точок, які наносяться, – зазвичай, середнє арифметичне, проте може бути і медіанне значення [5].

Таким чином, окремі ДСО організації (або процесні структурні одиниці чи процесно-діяльнісні структурні одиниці ДСО, розглядувані окремо) можуть бути поділені за двома групами щодо забезпечуваних значень відносно кожного із використовуваних вихідних показників – ті, за якими значення вихідного показника дорівнює 1, і ті, за якими значення вихідного показника дорівнює 0. Відповідно, комплексні показники або інтегральний показник щодо окремої ДСО може або дорівнювати 1, або бути меншим від одиниці (чи взагалі дорівнювати 0). Другий випадок свідчить, що за якимось із вихідних показників і, відповідно, процесом (підпроцесом тощо), який він (показник) характеризує, організаційна структура (чи ЦВ), яка його забезпечує і є відповідальною за нього, знаходиться поза контрольними межами щодо організації. Оскільки ми присвоюємо значення «0» як у тих випадках, коли значення вихідного показника виходить за контрольні межі як в сенсі негативного, так і позитивного, то подальший аналіз, в першу чергу, вимагає виявлення джерел такої відмінності. Якщо вони не пов'язані з умовами однорідності, в розумінні умов роботи, що потребує окремого аналізу, то позитивні відмінності щодо виходу за контрольні межі, особливо, в довгостроковому періоді, можуть розглядатися як лідерство і потребують реалізації заходів, які б мали сприяти їх поширенню. Навпаки, негативні відмінності потребують реалізації заходів щодо окремих ДСО, або їх структурних підрозділів (чи ЦВ), спрямованих на подолання зазначених особливих причин. При проведенні порівняльного аналізу роботи окремих ДСО для ДСО-лідерів за певними вихідним показником, тобто, коли останній вийшов за контрольні межі в позитивному сенсі, виставляється «1».

### **Висновки**

Розроблено інтегральний показник для оцінювання збалансованості функціонування і розвитку ДСО організації, яка створює загальну вартість для клієнтів і/або споживачів через ці ДСО. Даний показник дозволяє враховувати територіальний, процесний і діяльнісний аспекти збалансованості функціонування і розвитку організації, а також природу варіабельності процесів і систем в організації. Пропонується оцінювати роботу однорідних ДСО організації відносно кожного з використовуваних часткових показників через "1", якщо значення цього показника не вийшло за контрольні межі за контрольними картами Шухарта, і через "0" – в протилежному випадку. При визначенні вагових коефіцієнтів за складовими даного інтегрального показника використовується метод аналізу ієрархій.

### **Список літератури**

1. Kaplan R.S., Norton D.P. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA. 2006. 302 p.
2. Воркут Т.А. Портфельно-орієнтоване управління в організаційних мережах. Монографія / Т.А. Воркут, О.Є. Білоног, А.М. Дмитриченко, А.В. Петунін, Н.В. Срібна, Ю.О. Третиниченко. Київ: Міленіум, 2021. 227 с.
3. Niven P.R. Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance. NJ, USA, John Wiley & Sons International Rights, Inc., 2005. 224 p.
4. Deming W.E. Out of Crisis. Reprint edition. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, 2000. 524 p.
5. Neave H.R. The Deming dimension. SPS Press. Knoxville, Tennessee, USA, 1990. 440 p.

# ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ У РОЗПОДІЛЬЧІЙ ЛОГІСТИЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Ірина ГАЛАК<sup>1</sup>, канд. техн. наук, Вікторія ЛАБЗЕНКО<sup>1</sup>, студентка, Андрій ПИСАНКО<sup>1</sup>, студент

<sup>1</sup> Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** розподільча логістика, управління проектами, ланцюг постачань, прийняття проєктних рішень

## Вступ

Війна в Україні має катастрофічні наслідки не лише для нашої країни, але й весь світ відчуває та усвідомлює, що вплив цієї війни буде глибоким і тривалим. Бізнес по всьому світу вже намагається спрогнозувати та оцінити рівень впливу війни в Україні на власну операційну діяльність, співробітників, клієнтів та ланцюги постачання. Ця нестабільність у світі змушує компанії чи не вперше розглянути суттєві зміни в своїх стратегіях, операціях, виборі постачальників, використанні транспортних засобів, розташуванні виробничих майданчиків і організації каналів розподілу[1].

**Метою роботи** полягає у дослідженні процесу прийняття проєктних рішень щодо впровадження проєктів в сфері реверсивної логістики та запропонувати систему критеріїв, що дозволяє вибрати єдиний варіант комплексу типових проєктних рішень, які максимально впливають на досягнення стратегічних цілей організацій в ланцюгах постачань.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Кожна українська компанія має прийняти ряд заходів для адаптації своїх операцій, зміни стратегій, коригування ланцюгів постачання та логістики в цілому, тобто робити усе можливе для виживання в умовах війни. Це призводить до формування матриці стратегічних цілей, а в подальшому – до розробки ряду проєктів в сфері логістики[2]. В роботі пропонується оцінити ефективність цього підходу на основі оцінки показників вимірювання стратегічних цілей із встановленням критеріїв вибору оптимального комплексу проєктних рішень, що дозволить уникнути зайвого розподілу ресурсів через спільне використання апаратних і програмних ресурсів між різними проєктами розподільчої логістики[3].

Для початку складається єдиний список стратегічних цілей, які впливають на виникнення проєкту. У відповідності цьому списку ставиться деяка впорядкована множина, де – загальна кількість стратегічних цілей. Ця множина віддзеркалює причини та джерела виникнення потреби в реалізації проєктів в сфері розподільчої логістики в умовах війни, такі як: S1 – пошкодження та руйнування основних фондів та потужності (складських комплексів, торгових точок, виробництв постачальників, автопарків, тощо); S2 – проблеми логістичного характеру (блокування торгових центрів внаслідок бойових дій, евакуації товарних залишків, дефіцит автомобільного транспорту, збільшення часу доставки товарів, або неможливість доставки, формування стратегічних запасів, перехід від стандартного автоматизованого замовлення на повне ручне керування товарними категоріями, тощо); S3 – проблеми економічного характеру (скорочення попиту за кількісними та грошовими параметрами, не прогнозованість попиту, блокування імпорту, тощо); Sm – фінансово трудові проблеми (дефіцит оборотних коштів, висока орендна плата та комунальні платежі, міграція трудових ресурсів, утримання команди, тощо).

На основі візуального дослідження ситуації для кожної організації, складається єдиний список проєктних рішень, які пов'язані з стратегічними цілями, що ввійшли до множини. Поставимо у відповідність цьому списку деяку впорядковану множину, де  $k$  – кількість проєктних рішень, які вибрані для цього масиву із основного списку[3]: I1 – запуск системи автоматичного замовлення з певними обмеженнями та змінами; I2 – розробка та впровадження алгоритму аналогів та заміщення товарів для задоволення потреб споживачів в певних групах товарів; I3 – розробка та впровадження алгоритму формування замовлень переміщення товарів

між розподільчими центрами згідно виду транспортного засобу; І4 – розробка алгоритму тимчасового блокування певних товарів та формування «динамічної полки» і планогам магазинів; Ік – перегляд всіх процедур з метою скорочення часу на проведення змін в асортименті товарів та постачання на розподільчий центр та з розподільчого центру до магазинів. В результаті чого складається матриця розмірності  $k \times k$ , де  $k$  – середньозважена оцінка впливу показника вимірювання конкретної стратегічної цілі на процес досягнення стратегічної цілі [3].

Таким чином формуються дві матриці: матриця А - Опис стратегічних цілей проекту і матриця В - Оцінка ефективності проектних рішень при досягненні стратегічних цілей. На основі формалізованої матриці стратегічних цілей будується дискретна нелінійна функція прогнозованої зміни сумарних ресурсів в результаті впровадження комплексу типових проектних рішень. Що дає змогу побудувати систему критеріїв вибору ефективного комплексу типових проектних рішень за проектом, який відповідає загально методологічним принципам системного підходу. Система критеріїв вибору і планування черговості впровадження ефективного комплексу типових проектних рішень для досягнення стратегічних цілей організації в умовах воєнного часу складається з наступних критеріїв [4] представлена в таблиці 1.

Таблиця 1 – Критерії вибору ефективних проектних рішень для досягнення стратегічних цілей проекту

Критерій 1	Критерій 2	Критерій 3	Критерій 4
$\frac{\Delta R(y_1, y_2, \dots, y_k)}{\sum L_i y_j} \geq \alpha_0$	$\Delta R(y_1, y_2, \dots, y_k) \sum L_i y_j < L_0$	$\max [\Delta R(y_1, y_2, \dots, y_k) - \sum L_i y_j] \sum L_i y_j < L_0$	$\frac{\Delta R(y_1, y_2, \dots, y_k)}{\sum L_i y_j} \sum L_i y_j < L_i$

Джерело: систематизовано авторами за [3-4]

## Висновки

Отже, логістика в умовах воєнного стану можна віднести до процесів управління з непередбачуваним використанням, адже майже будь-яка кризова ситуація не може бути передбаченою або попередженою. Підготовка до такої ситуації завжди обмежена у часі і просторі за рахунок ризиків і невизначеності, які супроводжують будь-яку катастрофу, та створює ряд труднощів на етапах планування і послаблення наслідків кризової ситуації[4]. Тому в роботі досліджено процес прийняття проектних рішень щодо впровадження проектів в сфері розподільчої логістики в умовах військового часу та запропоновано систему критеріїв, що дозволяє вибрати єдиний варіант комплексу типових проектних рішень, які максимально впливають на досягнення стратегічних цілей організацій в ланцюгах постачань.

## Список літератури

1. Відновлення ланцюгів постачання галузі харчової промисловості в умовах воєнного та післявоєнного стану в Україні URL: <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm#inbox/FMfcgzGpGdfszdHGwcQdrBVMnVJFsqrL?projector=1&messagePartId=0.1> (дата звернення: 02.09.2023)
2. Управління портфелями реалізації логістичних стратегій в ланцюгах постачань. Монографія / Т.А. Воркут, І.І. Галак, А.В. Петунін, В.С. Харута - Київ: Міленіум, 2020. – 200 с.
3. Галак І.І. Особливості формування та прийняття проектних рішень в процесі управління реверсивними потоками в ланцюгах постачань / І.І. Галак, Ю.С. Хрутьба // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки». Науково-технічний збірник. – К. : НТУ, 2022. – Вип. 1 (51).
4. Репіч Т. А. Особливості використання логістичної концепції у логістиці кризових ситуацій. Ефективна економіка. 2020. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7713> (дата звернення: 08.09.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.54

# СТРУКТУРНА РАМКА ДЛЯ ОЦІНКИ СТІЙКОСТІ ТРАНСПОРТНИХ СИСТЕМ

Андрій ГАЛКІН<sup>1</sup>, д-р техн. наук, проф.

<sup>1</sup>MSCA PostDoc Fellow at University of Antwerp, Belgium

**Ключові слова:** стійкість, сталість, транспортна система, фактори, властивості

## Вступ

У сучасному світі, забезпечення стійкості транспортних систем під час воєнного стану стає вкрай важливим завданням. Особливо це стосується транспортних систем, які часто стають первинною мішенню у воєнних діях, адже вони відіграють ключову роль у рухомості військових частин, доставці ресурсів та евакуації цивільного населення. Саме тому актуальність розробки структурної рамки для оцінки стійкості транспортних систем у воєнний час важко переоцінити [1]. Транспортні системи є основним ланцюгом в економічній, соціальній та оборонній сферах кожної країни, і їхнє надійне функціонування може визначати результати військових дій [2]. Транспортні мережі є критичним компонентом сучасних національних інфраструктур. Вони забезпечують потік товарів, послуг та інформації, що створює основу для економічного зростання і соціального благополуччя. Однак, у разі воєнного стану, ці системи можуть бути знеосередковано знищені або зірвані, що призведе до паралічу економіки та соціальної сфери. Розробка структурної рамки, яка б забезпечувала глибокий аналіз та оцінку стійкості транспортних систем у таких умовах, є невід'ємною частиною стратегічного планування оборони та безпеки. Така рамка може не тільки виявити потенційні вразливі місця в системі, але і надати рекомендації щодо їх підсилення та оптимізації для забезпечення неперервності операцій навіть у найбільш критичних умовах.

**Мета роботи** Мета дослідження полягає у розробці структурної рамки для оцінки стійкості транспортних систем під час воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу** Транспортні системи, будучи складними і взаємопов'язаними структурами, потребують глибокого аналізу і стратегічного підходу до їхньої захищеності. Розробка структурної рамки, яка б дозволила системно і об'єктивно оцінювати стійкість цих систем, є не лише актуальною, а й необхідною. Така рамка дасть змогу визначати слабкі місця в транспортній інфраструктурі та розробляти механізми їхнього захисту. По-друге, у випадках, коли транспортні мережі стають об'єктами атаки або саботажу, наявність чіткої і гнучкої рамки дозволить швидко відновлювати їх роботу. Загалом, оцінка стійкості транспорту під час воєнного стану потребує комплексного та інтегрованого підходу, який враховує ряд фізичних, матеріально-технічних та соціально-економічних факторів. Це може допомогти виявити потенційні вразливі місця та розробити стратегії для підвищення стійкості міських перевізників перед обличчям конфлікту.

1. Наявність палива: під час війни поставки палива можуть бути обмежені або перервані, що може вплинути на стійкість транспорту. Якщо транспортні системи значною мірою залежать від викопного палива, це може призвести до збільшення викидів і шкоди навколишньому середовищу. Тому важливо розглянути альтернативні джерела палива, такі як біопаливо чи електромобілі, які можуть бути більш екологічними.

2. Вплив на інфраструктуру: війна може пошкодити або зруйнувати транспортну інфраструктуру, таку як дороги, мости та системи громадського транспорту. Ремонт або перебудова цієї інфраструктури може бути дорогим і трудомістким, а також мати негативний вплив на навколишнє середовище. Важливо враховувати довгострокову стійкість будь-яких заходів щодо ремонту чи реконструкції та віддавати пріоритет стійким інфраструктурним рішенням.

3. Вплив на громадський транспорт: під час війни системи громадського транспорту можуть бути порушені або взагалі закриті. Це може призвести до збільшення залежності від особистих транспортних засобів, що може мати негативний вплив на навколишнє середовище. Важливо розглянути альтернативні види транспорту, такі як велосипеди, піші прогулянки або



спільне використання автомобілів, щоб зменшити залежність від приватних транспортних засобів.

4. Вплив на логістику: воєнні дії можуть порушити логістичні в'язки між постачальниками та споживачами, що призведе до не постачань, відмов, тощо. Системі потрібен час та інші ресурси до адаптації.

5. Питання безпеки: під час війни питання безпеки можуть мати пріоритет над питаннями стійкості. Однак важливо враховувати довгостроковий вплив транспортних рішень на навколишнє середовище та, коли це можливо, віддавати пріоритет екологічним практикам.

Таким чином можна запропонувати алгоритм дій для оцінки стійкості транспортної системи під час війни:

1. Визначення цілей та показників стійкості. Визначте основні цілі оцінки стійкості транспортної системи під час воєнного стану. Ці цілі можуть включати забезпечення безпеки перевезень, збереження інфраструктури, підтримку допомоги та оборони, забезпечення мобільності тощо. Визначення показників стійкості включає фізичну стійкість інфраструктури, оперативну готовність транспортних засобів, управління в режимі кризи, реагування на загрози, захист від кібератак і багато інших аспектів. Для кожного показника стійкості визначте конкретні критерії та метрики для їх вимірювання.

2. Визначте ключову транспортну інфраструктуру. Першим кроком у оцінці стійкості транспорту під час війни є визначення ключової транспортної інфраструктури, яка має вирішальне значення для функціонування транспортної системи. Це можуть бути дороги, мости, тунелі та інша транспортна інфраструктура – «пляшкове горлечко» системи.

3. Оцінка вразливості: після визначення ключової транспортної інфраструктури наступним кроком є оцінка її вразливості до пошкоджень або збоїв під час війни. Це може включати аналіз фізичних характеристик інфраструктури, таких як її розташування, вік і стан, а також її схильність до потенційних загроз, таких як бомбардування або диверсії.

4. Оцініть плани на випадок надзвичайних ситуацій. Важливим аспектом стійкості міського транспорту під час війни є здатність швидко й ефективно реагувати на збої в транспортній системі. Це може включати оцінку планів на випадок непередбачених обставин для альтернативних маршрутів, видів транспорту та аварійного ремонту.

5. Проаналізуйте стійкість ланцюга постачання: міські транспортники часто є важливою частиною ланцюга постачання основних товарів і послуг під час війни. Таким чином, оцінка стійкості транспортної системи також передбачає аналіз стійкості ширшого ланцюга поставок, включаючи постачальників, дистриб'юторів і кінцевих користувачів.

6. Розглянемо соціальні та економічні наслідки: нарешті, важливо враховувати соціальні та економічні наслідки перебоїв у транспорті під час війни, включаючи вплив на доступність товарів і послуг, доступ до роботи та освіти, а також загальний добробут населення постраждалих громад.

Загалом, ці етапи можуть стати основою для створення структурної рамки оцінки стійкості транспортних систем як під воєнного стану, так і в мирний час.

**Висновки** З урахуванням світової нестабільності та постійно зростаючих загроз, актуальність розробки структурної рамки для оцінки стійкості транспортних систем під час воєнного стану важко переоцінити. Це питання не лише національної безпеки, а й стабільності соціально-економічного розвитку кожного міста, громади, держави.

#### **Список літератури**

1. L.-G. Mattsson and E. Jenelius, "Vulnerability and resilience of transport systems – A discussion of recent research," *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, vol. 81, pp. 16–34, Nov. 2015, doi: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2015.06.002>.

2. Y. Zhou, J. Wang and H. Yang, "Resilience of Transportation Systems: Concepts and Comprehensive Review," in *IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems*, vol. 20, no. 12, pp. 4262-4276, Dec. 2019, doi: 10.1109/TITS.2018.2883766.

# ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Олена ГОЛОВЧЕНКО<sup>1</sup>. доктор економічних наук, професор

<sup>1</sup>Національний університет «Одеська морська академія» (Україна)

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, транспортний комплекс України, організаційно-економічний механізм, інноваційні програми

## Вступ

Стан транспортної системи визначає рівень технологічного розвитку держави. Транспорт є найважливішою складовою виробничої та соціальної інфраструктури. Від ефективної діяльності транспорту залежить функціонування всіх галузей економіки та рівень життя населення. Динаміка розвитку транспортного комплексу пов'язана з активністю всіх інших галузей економіки країни. Транспортній галузі властивий прискорений розвиток. Глобалізаційні процеси, динамічний розвиток міжнародної торгівлі призводить до значного попиту на транспортні послуги. Перед транспортом постають завдання, пов'язані зі збільшенням обсягу перевезень, підвищенням якості та рівня безпеки транспортного обслуговування, зниженням вартості та термінів доставки та підвищення ефективності діяльності. Основною конкурентною перевагою стає здатність до інновацій.

## Мета роботи

Метою даної роботи є дослідження можливостей удосконалення організаційно-економічного механізму регулювання інноваційної діяльності транспортних підприємств, впливу інновацій на збереження та зміцнення ринкових позицій цих підприємств, та визначення ролі інновацій для розвитку та зміцнення національної економіки.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Інноваційну активність визначають дві групи факторів, що забезпечують конкурентну перевагу підприємства: внутрішні та зовнішні.

Ефективне використання внутрішніх факторів, що відбивають суттєві особливості підприємства, та відрізняють його від конкурентів та визначають його інноваційну спроможність, забезпечує налагодження та управління інноваційною діяльністю для підприємства. Врахування зовнішніх факторів, що зумовлюють взаємодію підприємства з економічним та соціальним середовищами, сприяє розширенню меж цієї діяльності.

Внутрішні фактори включають: грамотно мотивоване керівництво та персонал; інтеграцію технологічних та організаційно-управлінських інновацій; високу продуктивність обладнання та праці; ефективні відносини з персоналом, широке залучення його до інноваційного процесу; - безперервне організаційне навчання; ефективну систему маркетингу, що здійснює комунікації з кінцевими споживачами; управління якістю, інфраструктурою, організаційним розвитком; ефективне управління активами та джерелами їх фінансування [1, с.26].

Для оцінки умов внутрішнього середовища необхідно провести аналіз конкурентоспроможності цін та витрат, слабких та сильних сторін. ймовірних загроз та сприятливих для підприємства можливостей, у тому числі можливостей компанії встановлювати та підтримувати відносини успішного співробітництва із цільовими клієнтами. Аналіз дозволяє з'ясувати, які шанси у підприємства стати лідером у конкурентній боротьбі та вижити на ринку.

До зовнішніх факторів належать: зміни взаємин із споживачами, діловими партнерами, інвесторами, конкурентами, дослідницькими організаціями та вузами, соціальним середовищем у зв'язку з появою на ринку базових нововведень, нових конкурентів із високою інноваційною активністю; лобювання інтересів у державних інституційних структурах зв'язку

з глобальними змінами зовнішньоекономічної обстановки та внутрішньої політики держави; зміна цін залучення капіталу для фінансування всіх фаз інноваційного процесу від задуму та розробки до комерціалізації [3, с. 415].

Ключовими факторами прискорення процесів здійснення інновацій є: підвищення ступеня участі держави у цих процесах; спрощення процедури проходження будь-якого нововведення від стадії розробки до стадії виведення його на ринок з урахуванням культурних, інституційних та інфраструктурних особливостей; підвищення рівня розвитку ринкової інфраструктури; розвиток форм державно-приватного партнерства; формування регіональної структури просування нововведень; удосконалення системи оподаткування підприємств, які здійснюють інновації, шляхом використання системи податкового кредитування наукових досліджень та розробок, застосування податкових знижок та інноваційних податкові кредити; вдосконалення інших способів залучення капіталу.

Реалізацію інноваційної політики у різних галузях економіки здійснюють центральні органи виконавчої влади. В галузі транспорту цю функцію виконує Міністерство інфраструктури, яке здійснює підготовку пропозицій щодо реалізації інноваційної політики у транспортно-дорожньому комплексі, створює організаційно-економічні механізми підтримки її реалізації, доручає державним інноваційним фінансово-кредитним установам здійснення конкурсного відбору першочергових інноваційних проектів з пріоритетних галузевих напрямів інноваційної діяльності для здійснення фінансової підтримки цих проектів коштами, закладених Державним бюджетом України на відповідний рік. Тому організаційна структура Міністерства інфраструктури має сприяти ефективній реалізації інноваційної політики у цій галузі та скоординовано працювати зі спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності – Міністерством освіти і науки України, а саме – Департаментом інноваційної діяльності та трансферу технологій.

Для державного економічного стимулювання інноваційної діяльності (реалізації інноваційних проектів) суб'єктам такого виду діяльності чинним законодавством передбачається фінансова підтримка (а саме: можливість отримання безвідсоткових або частково (до 50%) безвідсоткових кредитів через державні інноваційні фінансово-кредитні установи). Для фінансової підтримки запроваджується державна бюджетна програма.

Ефективність фінансової підтримки залежить від правильності вибору об'єкту інноваційної діяльності, результативності його реалізації.

Інноваційна діяльність як мережі наукових парків, так і інших суб'єктів інноваційної діяльності різних галузей національної економіки, відбувається з урахуванням пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, визначених Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [5]. Нормативним документом встановлюються правові, економічні та організаційні засади формування і реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності в Україні. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні складаються зі стратегічних та середньострокових.

Можна стверджувати, що цій проблемі приділяється достатня увага на державному рівні. Одним із пріоритетних напрямів Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року [6] є інноваційний розвиток транспортної галузі та глобальні інвестиційні проекти.

Імплементация положень Стратегії дозволить посилити інституційну спроможність організацій залучених до процесу гармонізації законодавства України із ЄС та створить підстави посилення механізму контролю за його впровадженням задля отримання високотехнологічної транспортної системи.

З метою створення ефективно працюючого транспортного комплексу України та, як наслідок, досягнення Україною статусу регіонального транспортного "хабу", в Стратегії враховані світові тенденції, що притаманні транспорту. Але недосконалість нормативно-правових документів, що регулюють інноваційну діяльність в Україні, гальмує впровадження інновацій транспортними підприємствами.

До основних проблем, стримуючих інноваційний розвиток транспорту слід віднести

наступні: не визначені критерії інноваційності діяльності транспортних підприємств та відсутня кількісна оцінка їх результативності, за якими можливо здійснювати моніторинг господарської діяльності підприємств транспорту щодо відповідності її до інноваційної; на законодавчому рівні відсутні чітко обґрунтовані стратегічні пріоритетні напрями інноваційного розвитку транспорту, що впливає на ефективність здійснення інноваційної діяльності транспортними підприємствами; не налагоджена система державного економічного стимулювання та фінансової підтримки інноваційної діяльності транспортних підприємств, що вирішить більшість проблем і буде сприяти здійсненню інноваційної діяльності в галузі транспорту[1].

На сьогоднішній день в економічній літературі єдиного прийняттого підходу для визначення дієвого організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності досі не знайдено. Організаційно-економічний механізм регулювання інноваційної діяльності - це взаємопов'язана сукупність економічних відносин, принципів, методів і форм організації створення, промислового впровадження та комерціалізації нововведень.

Організаційно-економічний механізм це динамічна і відкрита система, що враховує сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів. Виходячи з цього, організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності підприємства повинен виконувати функції, що наведені на рис. 1.

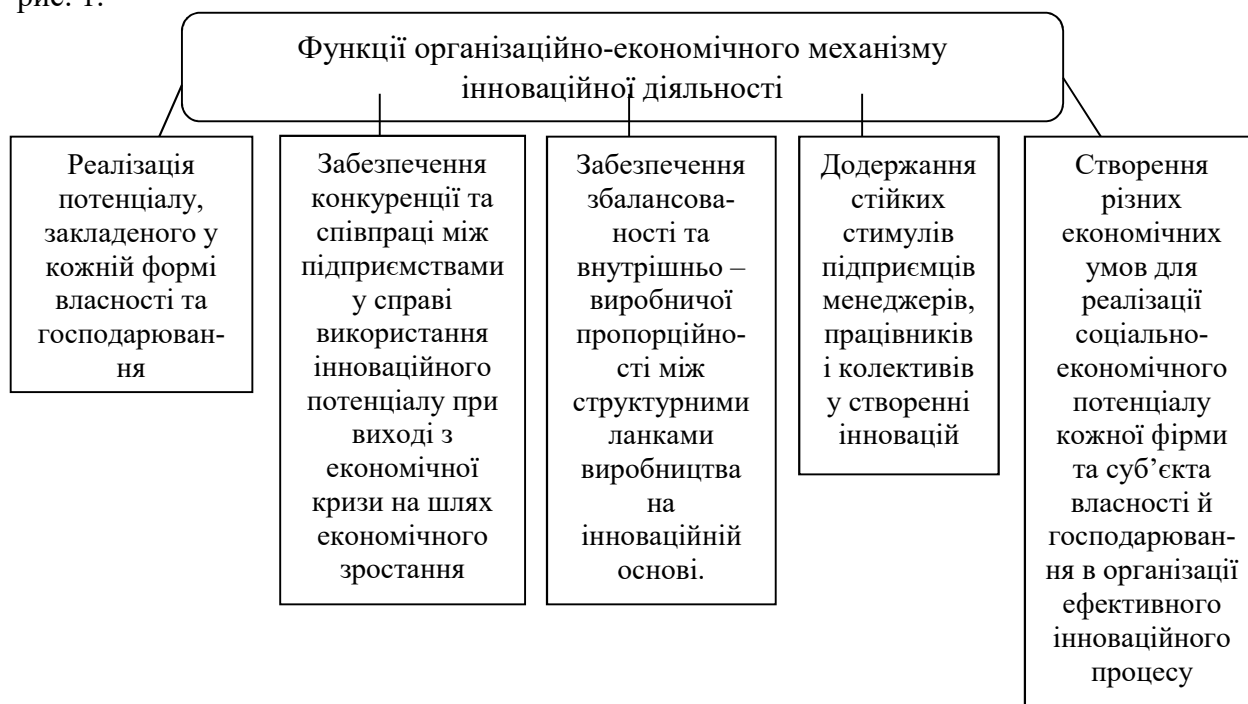


Рисунок 1 - Функції організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності [2]

Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в транспортній системі є мало обґрунтованими, загальними, слабо пов'язаними між собою. Тому більш чітке визначення та обґрунтування за критеріями інноваційності пріоритетних напрямів інноваційного розвитку транспортної системи дасть можливість сформулювати дієву галузеву державну інноваційну політику для сприяння інноваційній діяльності транспортних підприємств.

У загальному вигляді за структурою організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності на транспортному підприємстві може бути поданий як комплексна система функціональних зв'язків між об'єктами, суб'єктами, засобами, методами та іншими складовими інноваційної діяльності і може використовуватися для досягнення широкого спектра стратегічних цілей підприємства.

Даний організаційний механізм забезпечує скоординовану взаємодію і чіткий розподіл повноважень між суб'єктами формування засад інноваційної політики і тими, хто займається

реалізацією її положень. Він складається із взаємодіючих між собою наступних механізмів: організаційного, економічного та правового.

Більшість повноважень щодо управління інноваційною сферою зосереджена у Міністерстві освіти і науки України, а саме у підпорядкованому йому Департаменті інноваційної діяльності та трансферу технологій.

На теперішній час взаємодія між Міністерством освіти і науки та Міністерством інфраструктури України недостатньо ефективна внаслідок відсутності чіткої системи організаційного підпорядкування і розподілу повноважень. Недосконалий характер організаційної структури складається тому, що інноваційну політику проводять водночас як галузеві підрозділи, так і всі структурні підрозділи центрального апарату Міністерства інфраструктури.

Проблеми фінансування та підвищення ефективності інвестицій у інноваційні проекти виникають у всіх учасників інноваційного процесу на транспорті. Основними вигодонабувачами інноваційного процесу є споживачі транспортних послуг, ціну яких закладаються витрати на фінансування розробки, впровадження та функціонування інноваційних проектів. Активними учасниками цього процесу є підприємства транспорту, організації, що займаються розробкою та супроводом інновацій, а також постачальники матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, від ефективності роботи яких залежать якість та ціна транспортних послуг. Ефективність функціонування різноманітних по своїй спрямованості інноваційних проектів залежить також і від рівня, глибини опрацювання та ступеня їхньої готовності до впровадження [1, с.27].

Інноваційними напрямками підвищення ефективності функціонування української транспортної системи та об'єктів її інфраструктури є: використання логістичних підходів до планування, управління, контролю та регулювання руху пасажирських, матеріальних, інформаційних та грошових потоків у просторі та у часі; логістичне управління життєвим циклом інноваційної продукції; логістично орієнтоване керування інноваційною діяльністю на транспорті; використання модульних підходів до обробки вантажів. Логістичний підхід до управління потоками дозволяє скоротити тривалість часу їх руху та знизити поточні та капітальні витрати. Логістичні підходи до управління потоками використовуються та у сфері інформаційного та фінансового обслуговування населення.

Особливого значення на транспорті має впровадження інновацій, що дозволяють здійснити економію матеріальних ресурсів, зокрема, перехід на більш екологічно чисті та економічні види палива. Однак, використання альтернативних джерел палива не допомагає досягти значного економічного результату у масштабах країни.

Слід зазначити, що Законом України «Про інноваційну діяльність» [4] передбачено створення центральних органів виконавчої влади у сфері інновацій різних видів економічної діяльності. Вони мають здійснювати підготовку пропозицій щодо реалізації інноваційної політики у відповідній галузі економіки, створювати організаційно-економічні механізми підтримки її реалізації.

Економічний механізм має забезпечити економічне стимулювання та фінансову підтримку суб'єктам інноваційної діяльності в транспортно-дорожньому комплексі. Економічне стимулювання та фінансова підтримка передбачає отримання: цільових субсидій у формі податкових та митних пільг; позик, одержаних через державні фінансово-кредитні установи; за рахунок коштів державного бюджету повної або часткової компенсації відсотків комерційним банкам, сплачуваних суб'єктами інноваційної діяльності за кредитування інноваційних проектів та інших інноваційних перетворень у сфері транспорту [4].

На теперішній день транспортні підприємства за здійснення інноваційної діяльності мають можливість, згідно чинного законодавства, отримати лише безвідсоткові або частково (до 50%) безвідсоткові позики, а також компенсувати за рахунок коштів державного бюджету відсотки (частково або повністю) за отримані кредити у комерційних банках.

Але, слід зазначити, що в державі відсутні механізми впровадження цих заходів, не передбачено бюджетних програм з виділенням коштів з державного бюджету для фінансової

підтримки інноваційної діяльності транспортних підприємств.

### **Висновки**

Інноваційна діяльність транспортних підприємств є одним із головних факторів позитивного впливу на прогресивний розвиток транспортної системи, пов'язаного з: технічним оновленням всіх видів транспорту; створенням європейського рівня сервісу; упровадженням нових технологій та підвищенням якості надання транспортних послуг; забезпеченням екологічності та безпеки на транспорті; реконструкцією портової інфраструктури; упровадженням енергозберігаючих технологій; забезпеченням транспортних процесів новими інформаційними системами; розбудовою міжнародних транспортних коридорів і відповідної сучасної інфраструктури; удосконаленням нормативно-правової бази інноваційної діяльності у сфері транспорту.

Проте успішна реалізація впровадження інновацій на транспортних підприємствах вимагає перегляду та вдосконалення організаційно-економічних та правових механізмів підтримки та стимулювання даної діяльності.

### **Список літератури**

1. Головченко О.М., Мартинюк В.В. Перспективи інноваційного розвитку транспортної галузі України. *Формування обліково-аналітичного забезпечення організаційно-управлінської підтримки суб'єктів національної економіки*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції ОНУ ім. І.І.Мечникова / відп. ред. Н.Л. Кусик. Одеса, 2022. С.25-27.

2. Корсікова Н.М. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах. *Економіка харчової промисловості*. 2009. № 3. С. 8-11.

3. Марченко В. М., Цвіркун А. С. Система управління інноваційним потенціалом на промислових підприємствах. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2017. № 14. С. 411-417.

4. Про інноваційну діяльність: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, N 36, ст.266. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (Дата звернення 12.8.2023).

5. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 19-20, ст.166. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text> (Дата звернення 12.8.2023).

6. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. Розпорядження КМУ від 30 травня 2018 р. № 430-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#Text> (Дата звернення 15.8.2023).

## АНАЛІЗ АВТОМОБІЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В ЛАНЦЮЗІ ПОСТАЧАННЯ

Андрій ДМИТРИЧЕНКО<sup>1</sup>, канд.техн.наук, доцент, Олександра КОСТЮЧЕНКО<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** управління взаємовідносинами з клієнтами, ланцюг постачання, автомобільна промисловість, логістичні послуги

### Вступ

Виробники автомобілів і комплектуючих визнають стратегічну важливість інтегрованих систем доставки для світового ринку. Сучасні дослідження за останнє десятиліття продемонстрували багато способів інтеграції та синхронізації потоків матеріалів та інформації, підвищення ефективності ланцюга постачання та зменшення витрат на управління логістикою для посередників ланцюга постачання. Дослідження показують, що сторонні постачальники логістики (3PL) підвищують доступність продуктів та матеріалів на вимогу та полегшують консолідацію замовлень. Використовуючи якісні послуги 3PL, посередники в ланцюзі постачання збільшують обмін інформацією, будують міцні робочі відносини та зменшують невизначеність життєвого циклу продукту. Сфера управління логістикою була розширена з внутрішньоорганізаційної координації до міжорганізаційної та поєднує індивідуальні послуги для побудови довгострокової лояльності клієнтів.

### Мета роботи

Завдяки аналізу переваг логістичних послуг визначено ключові логістичні послуги, які можна налаштувати для учасників автомобільного ланцюга постачання. Надається кейс, який демонструє, як логістична компанія може запропонувати індивідуальний дизайн послуг для конкретних цільових ринків і клієнтів.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Для компаній 3PL, щоб налаштувати послуги для виробників автомобілів і компонентів. На першому етапі клієнти фірм 3PL опитуються, щоб зібрати статус аутсорсингу логістичної діяльності, переваг логістичних послуг і загальну демографічну інформацію. На другому етапі класифікація клієнтів у окремі блоки, щоб можна було визначити конкретні логістичні послуги для кожного клієнта. Коли відомі переваги клієнтів і розподіл продукту, забезпечується підтримка прийняття рішень для логістичних послуг, яке покращить ефективність логістики та знизить витрати. Опитування використовується для збору даних про переваги клієнтів і послуг, а алгоритм об'єднує клієнтів у блоки відповідно до їхніх логістичних послуг. Потім 3PL використовує блоки для створення індивідуальних послуг доставки та розподілу, які краще задовольняють вимоги та переваги кожної групи клієнтів.

Бізнес-дослідження просувають, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), як засіб максимізації цінності клієнтів, орієнтації на прибуткові сегменти та розвитку високоякісних відносин для забезпечення лояльності клієнтів. Компанії змінюють свої моделі бізнес-процесів і розробляють інформаційно-технологічні рішення, які краще сприяють залученню нових клієнтів, утриманню існуючих і максимізації довгострокової цінності клієнтів. Основні цілі CRM ланцюга постачання включають створення цінності для споживачів за допомогою кращої комунікації, надання індивідуальних рекламних акцій, швидшу доставку та пропонування персоналізованих продуктів і послуг, запропоноване стратегічне узгодження між CRM і системами управління відносинами з постачальниками, проводить максимізацію цінності клієнта, коли компанія 3PL реорганізує свій бізнес-процес логістики, щоб відповідати потребі клієнтів ланцюга постачання. Постачальники можуть застосовувати CRM із стратегіями сегментації як засіб для аналізу замовлень і налаштувати параметри доставки. Розділивши цільових клієнтів (наприклад, виробників, оптовиків,

роздрібних торговців і кінцевих споживачів) на субринки, можна вибрати відповідні логістичні послуги, які найкраще відповідають вимогам і перевагам клієнтів.

Загальний підхід до управління різноманітністю ринку полягає в застосуванні методів сегментації клієнтів. Сегментація клієнтів є основною функцією CRM і часто використовує географічні дані, демографічні дані та поведінкові змінні для групування клієнтів. Підприємства використовують загальний підхід для визначення різних цільових субринків. Хоча існує багато доступних методів, зазвичай використовуються шість критеріїв для оцінки цільової сегментації, яка є однорідною всередині та неоднорідною між сегментами або групами. Навіть із застосуванням сегментації ринку не всі класифікації клієнтів задовольняють вимогам прибутковості. Таким чином, вказуючи на те, що інтелектуальний аналіз даних сприяє підвищенню задоволеності та лояльності клієнтів. За допомогою інтелектуального аналізу даних компанії виявляють цінних клієнтів, прогнозують поведінку та підтримують індивідуальні стратегії обслуговування.

Опитування використовується для збору даних від посередників каналів, і ці дані включають статус-кво логістичного аутсорсингу, переваги логістики та демографічні дані клієнтів. Опитування було розповсюджено у два етапи. Під час дослідницького етапу були проведені детальні інтерв'ю з трьома менеджерами 3PL і трьома старшими менеджерами з досвідом роботи для постачальників складу запчастин, постачальників запчастин сервісу і постачальників запчастин виробника. Опитування було отримане та використане для вимірювання уподобань логістичної діяльності та збору демографічних даних про постачальників послуг 3PL. Перший розділ опитування вимірює ступінь аутсорсингу в діапазоні від часткового аутсорсингу внутрішньому самоуправлінню, як засіб порівняння використання послуг. У другому розділі використовувалась п'ятибальна шкала Лайкерта (1 - для позначення «зовсім не згоден» і 5 - для позначення «повністю згоден») для вимірювання переваг логістичних атрибутів діяльності. Дані опитування були зібрані за допомогою самостійного опитування електронною поштою, надісланого клієнтам, які є посередниками в автомобільній галузі, таким як офіційні виробники автомобілів, постачальники запчастин після продажу, запчастин сервісу та офіційних виробників запчастин.

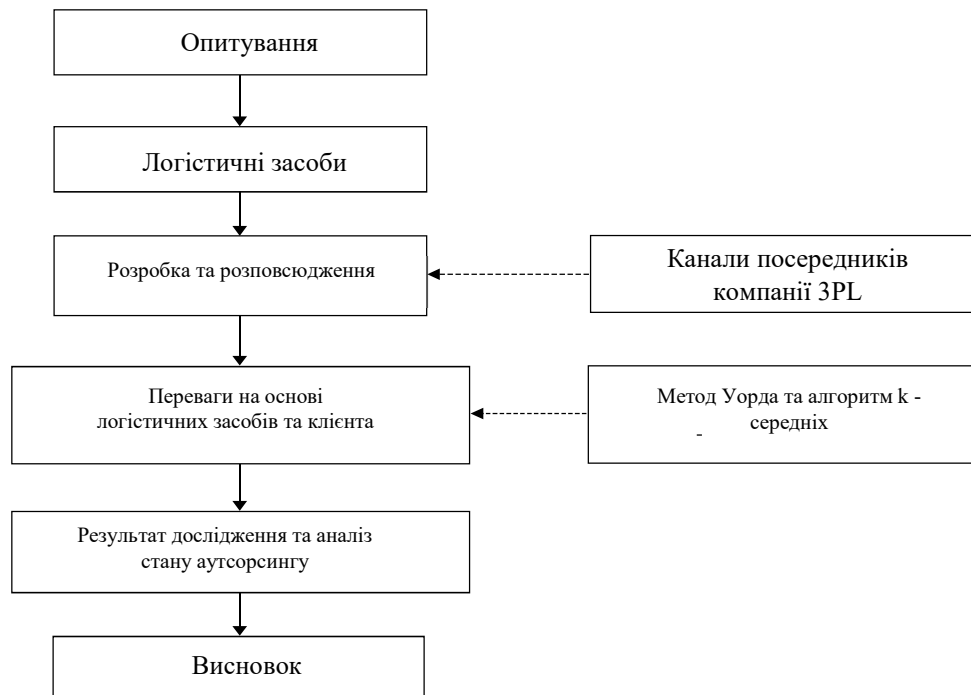


Рисунок 1 - Процедура дослідження CRM та логістичних послуг



Пов'язаний з ланцюгом постачання автомобілів з логістичними послугами для центральних виробників автомобілів, постачальників запчастин та інших посередників у ланцюзі постачання. Визначає постачальника послуг 3PL як компанію, яка отримує прибуток, беручи на себе відповідальність за логістичні послуги в ланцюжку постачання. 3PL з'єднує інформаційний потік (CRM) між постачальниками, виробниками та дистриб'юторами під час транспортування та надання послуг доставки. Інтегрування послуг, щоб допомогти клієнтам оптимізувати свої стратегії управління логістикою, створити та керувати своїми логістичними системами та навіть керувати своїми системами розподілу, надаючи логістичну модель, яка описує автомобільну промисловість з точки зору відносин між постачальниками 3PL, виробниками автомобілів, постачальниками автомобільних запчастин і компонентів, дилерами, незалежними дистриб'юторами та кінцевими споживачами. Обговорюють програми «точно в час» (JIT) і оцінюють сервіси 3PL.

Автомобільна промисловість включає укомплектовані транспортні засоби, а також запчастини та компоненти. Виробники запчастин класифікуються як постачальники оригінального обладнання і постачальники запасних частин. Постачальники продають запчастини та компоненти безпосередньо виробникам автомобілів, які збирають кінцеві автомобілі. Постачальники надають запчастини та компоненти для постачальників послуг з технічного обслуговування та роздрібного ринку. Логістична діяльність ланцюга постачання включає доставку деталей і компонентів, складання деталей, розподіл транспортних засобів і управління складом. Виробники автомобілів і постачальники запчастин мають власні склади для консолідації товарів перед відправленням до посередників і кінцевих пунктів призначення. Виробники та постачальники укладають контракт із постачальниками 3PL для керування посередницькими логістичними завданнями, такими як отримання товарів, зберігання товарів, доставка та логістична інформаційна підтримка. Виробники, постачальники та інші посередники мають чіткі та змінні логістичні вимоги до ланцюга постачання автомобілів, які базуються на їхніх унікальних бізнес-моделях. Таким чином, компанії 3PL, які надають індивідуальні послуги відповідно до потреб промислових клієнтів, отримують значну конкурентну перевагу. та інші посередники мають чіткі та змінні логістичні вимоги на основі їхніх унікальних бізнес-моделей. Таким чином, компанії 3PL, які надають індивідуальні послуги відповідно до потреб клієнтів, отримують значну конкурентну перевагу. та інші посередники мають чіткі та змінні логістичні вимоги на основі їхніх унікальних бізнес-моделей. Таким чином, компанії 3PL, які надають індивідуальні послуги відповідно до потреб промислових клієнтів, отримують значну конкурентну перевагу.

Для каналів-посередників автомобільної промисловості введено сім логістичних видів діяльності, які включають управління замовленнями клієнтів, управління запасами та складом, обробку обігу продукції, післяпродажне обслуговування, послуги розподілу та доставки, логістичну інформаційну підтримку в режимі реального часу, а також послуги з повернення та переробки. Більшість клієнтів керують власною логістичною діяльністю щодо послуг з розподілу та доставки. Цифри вказують на те, що управління замовленнями клієнтів, післяпродажне обслуговування, логістична інформація про продукт, а також послуги з повернення та переробки визначають найбільшу частку самокерованої логістичної діяльності. Тому статус аутсорсингу клієнтів (посередників каналу) базується на класифікації повного аутсорсингу, часткового аутсорсингу та внутрішнього самоуправління. 3PL може надавати індивідуальні логістичні послуги для кожного клієнта на основі їхніх переваг і вимог до замовлення. Діяльність внутрішнього самоуправління домінує у серії логістичних заходів, за винятком основних послуг з розподілу та доставки. На практиці послуги дистрибуції та доставки найчастіше доручаються 3PL. Характеристики незалежності та простоти послуг дистрибуції та доставки краще дозволяють клієнтам 3PL контролювати логістичні витрати та зосереджуватися на основних компетенціях. Далі забезпечується найбільший відсоток аутсорсингу для послуг дистрибуції та доставки. Центральні виробники автомобілів значною мірою покладаються на 3PL для забезпечення кінцевого розподілу та доставки автомобілів дилерам і, зрештою, кінцевим споживачам.

Логістична діяльність, пов'язана з керуванням замовленнями клієнтів, післяпродажним обслуговуванням, інформаційною підтримкою матеріально-технічного забезпечення продукту, а також послугами повернення та переробки, в основному управляються власними силами. Небагато компаній передають послуги 3PL, якщо послуги можуть вплинути на відносини з клієнтами та імідж бренду. Більшість повернених товарів і послуг з утилізації часто відповідають власним бізнес-процесам компаній; незважаючи на це, ці послуги знаходяться на ранній стадії аутсорсингу 3PL. Управління запасами та складом, а також обробка обігу продукції мають більш високий рівень аутсорсингу, оскільки це трудомістка логістична діяльність. Якщо компанії 3PL зможуть розширити свої запаси, керовані постачальниками (VMI) і завоювати довіру клієнтів, витрати на людські ресурси та склад можна буде зменшити.

### **Висновки**

Здатність краще розуміти та налаштовувати потреби логістичних послуг є дуже бажаною галузевою інновацією. Автомобільна промисловість та інші галузі промисловості також потребують таких інновацій для підвищення продуктивності та зниження витрат у всьому ланцюжку поставок. Підсумовуючи, хоча більшість логістичних операцій між посередниками на каналах зараз управляються виробниками, ці послуги можна передати аутсорсингу, щоб краще дозволити виробникам зосередитися на своїх основних бізнес-операціях. Таким чином, 3PLs можуть покращити свої пропозиції послуг, особливо для високопріоритетних послуг, за допомогою підтримки інформаційних систем, які застосовують передові аналітичні інструменти. Існують проблеми для провайдерів 3PL, які полягають у пошуку та утриманні, інвестуванні в інформаційні технології та зниженні вартості послуг. Зіткнувшись із цими проблемами, побудова довгострокових робочих відносин між 3PL-провайдерами та їхніми клієнтами за допомогою пріоритезованих або налаштованих послуг є критично важливою для успіху операцій 3PL і ланцюжків поставок, які вони обслуговують.

### **Список літератури**

1. Chu, C.C.H., «Intelligent value-based customer segmentation method for campaign management: a case study of automobile retailer», *Expert Systems with Applications*, Vol. 34 No. 4, pp. 2754-2762. 2008.
2. Freytag, P.V. and Clarke, A.H., «Business to business market segmentation», *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 No. 6, pp. 473-486. 2001.
3. Charles V. Trappey, Amy J.C. Trappey, Ai-Che Chang, Ashley Y.L. Huang «Clustering analysis prioritization of automobile logistics services», *Industrial Management & Data Systems* Vol. 110 No. 5, 2010pp. 731-743. 2010.
4. Gol, H., «Third-party logistics provider selection: insights from a Turkish automotive company», *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12 No. 6, pp. 379. 2007.
5. Trappey, C.V., Trappey, A.J.C., Chang, A.C. and Huang, A.Y.L., «The analysis of customer service choices and promotion preferences using hierarchical clustering», *Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers*, Vol. 26 No. 5, pp. 367-376. 2009.

# ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНИМИ СИСТЕМАМИ

Олег ЗАГУРСЬКИЙ<sup>1</sup>, д.е.н., професор,

<sup>1</sup>Національний університет біоресурсів і природокористування України,

**Ключові слова:** інтелектуальні транспортні системи, інформаційні технології, цифровізація, ланцюги постачань, логістичні тренди

**Вступ** Попит на сучасну бізнес модель транспортно-логістичної системи залежить не тільки від швидкості та гнучкості, а й від здатності відслідковувати якість постачань. За допомогою смартфонів або планшетів споживачі можуть відслідковувати відправлення вантажу з кожного місця до тих пір, поки він не досягне кінцевого пункту призначення. Ця форма обслуговування вельми корисна для споживачів, надаючи їм точну інформацію про терміни постачань їх товару.

**Мета роботи** Дослідити сучасні тенденції та інновації в галузі логістики та ланцюгів постачань.

**Виклад основного матеріалу дослідження** Головне завдання бізнес-моделі сучасної логістики полягає не в тому, щоб використовувати довгомірні потяги (автопотяги), а самим швидким методом і дешевим способом доставити вантаж в найкоротші терміни, з мінімальними витратами та ризиками. Цифрове управління транспортно-логістичними системами – це модель наступного покоління, яка успішно поєднує автоматизацію з якісним логістичним сервісом. Можна стверджувати, що протягом наступних декількох років цифровий логістичний ланцюг стане переважаючою бізнес моделлю, що не тільки принесе користь підприємствам по функціональності, а і дасть їм повну передбачуваність тенденцій і рухів товарів від постачальника до споживача.

Якщо розглядати процес виробництва послуг з транспортного перевезення вантажів з точки зору класичної економічної виробничої функції:

$$y = f(e) + \varepsilon \quad (1)$$

де:  $y$  – рівень послуги транспортного перевезення (виражений у відповідних одиницях, наприклад, тонно-кілометрах);

$e$  – рівень зусиль зі здійсненню відповідних технологічних операцій;

$f$  – виробнича функція, що відповідає за причинно-наслідковий зв'язок між витраченими зусиллями та розміром вироблених послуг;

$\varepsilon$  – випадкова складова, яка описує вплив на перевізний процес факторів, облік яких або неможливий, або занадто витратний для оптимальної організації транспортного процесу [1].

То можна відслідкувати загальну функціональну залежність рівня послуг від рівня витрачених зусиль. Серед звичайних характеристик подібної залежності слід згадати зростання функції  $f$  (рівень транспортно-експедиційних послуг зростає з ростом зусиль з їх надання), при цьому зростання, сповільнюється зі зростанням зусиль. Імовірно, вплив випадкових факторів незалежно від витрачених зусиль розподілений навколо нуля, точніше, «0» є медіаною розподілу  $\varepsilon$  [2].

Чим в цьому випадку може допомогти впровадження інформаційних технологій? Імовірно, інформаційні технології дозволять отримати, зберегти та обробити інші сигнали, що несуть релевантну інформацію про витрачені зусилля. Інакше кажучи, впровадження інформаційних технологій може означати додавання додаткових спостережуваних величин (більш детальних даних про те, як протікає транспортний процес). Такі дані надають можливість контролювати усі етапи руху вантажів, комплектуючих і сировини, що дозволяє чітко та своєчасно виявляти проблемні місця, які призводять до неефективності в існуючих схемах управління вантажопотоками. У свою чергу отримані дані надають необхідну

інформацію та вимоги для розробки нових, більш ефективних способів організації й управління рухом транспортних потоків. Для того, щоб правильно розуміти основу цифровізації транспортних процесів необхідне правильне розуміння властивостей та параметрів управління інтелектуальними транспортними системами (ІТС). Проблеми в розумінні процесу роботи та управління ІТС залежать від постановки завдань з автоматизації, визначення ролі цифровізації та інтелектуалізації в управлінні логістичними системами [5]. Також можна відзначити, що в питаннях створення ІТС ще не було зроблено достатньої кількості помилок, так як область досліджень все ще активно розвивається, тому число прикладів успішного впровадження не достатньо значне. Інтелектуальні транспортні системи утворюються на межі інтелектуальних інформаційних технологій та транспортної галузі, і включають в себе моделювання транспортних потоків, інформаційні системи, системи управління рухом транспорту [4].

Розуміння сутності ІТС визначає ключові цілі з їх розробки та впровадження, до яких можна віднести:

- забезпечення більшої інформативності та безпеки руху;
- створення та забезпечення принципово нового рівня цифрової інтелектуальної взаємодії всіх учасників дорожньо-транспортного руху.

Щоб реалізувати поставлені перед ІТС цілі, тобто підвищити безпеку, інформативність та доступність транспортно-логістичного забезпечення та синхронізувати взаємодія різних видів транспорту, необхідно провести функціональну декомпозицію, на основі якої можна перейти до реалізації цілей у вигляді функціональні особливостей ІТС. При цьому, зростання вимог до логістики останньої милі, перманентне посилення галузевих стандартів постачань (наприклад тих що стосуються управління партіями товарів, електронного обміну даними з клієнтами, пакування тощо) стимулюють більш щільну кооперацію учасників ринкового процесу та логістичних провайдерів, яка теж супроводжується змінами та заміщенням їх ролей і функцій. Так сучасна децентралізована та автономна організація інтелектуальних логістичних об'єктів у сервісно-орієнтованих середовищах передбачає зберігання логістичної інформації на RFID-мітках, які прикріплені до товарів, що транспортуються. Це означає, що уся необхідна інформація для прийняття логістичних рішень знаходиться безпосередньо поруч з товаром. Крім того всередині ланцюгів постачань теж відбувається еволюція процесів, методів та інструментів управління ними. Зростає популярність платформ для співпраці, які з'єднують декількох покупців та постачальників з фінансовими установами, що дозволяє їм проводити автоматизовані операції з фінансування ланцюгів постачань. Таким чином, відбувається заміщення утилітарного тлумачення ефективності логістики через мінімізацію витрат на збільшення корисності процесів постачання товарів і більше задоволення клієнтів, яке пов'язано з широтою змін, що зачіпають як технологічний рівень (нові технології спостереження та контролю, нові способи постачання та розрахунків), так і інституціональний рівень (нові моделі споживчої поведінки, інноваційні бізнес-моделі, що включають елементи економіки спільного використання (шеринга), нові вимоги до інституціональних посередників).

Досліджуючи тенденції та інновації в галузі логістики та ланцюгів постачань у 2023 році аналітики компанії Transmetrics визначили 10 ТОП-10 важливих інноваційних логістичних трендів сучасності та сортували їх за значимістю.

1. Інтернет речей.
2. Штучний інтелект.
3. Робототехніка.
4. Доставка «останньої милі».
5. Автоматизація складу.
6. Блокчейн.
7. Великі дані та аналітика.
8. Хмарні обчислення.
9. Автономні транспортні засоби.

## 10. Еластична логістика [3].

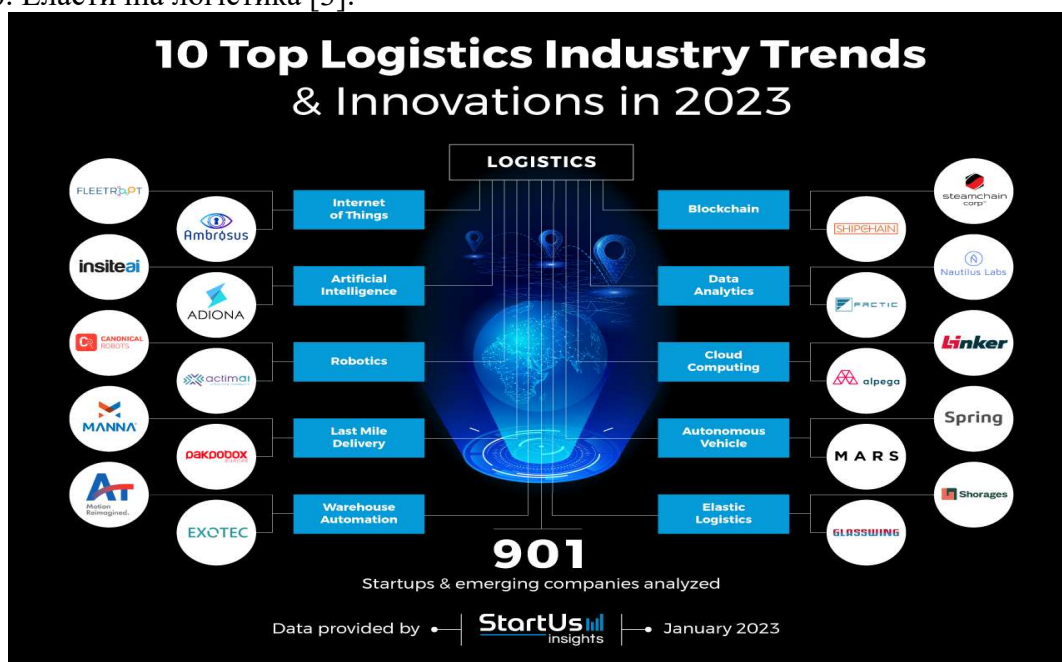


Рис 1 – 10 найкращих тенденцій та інновацій у галузі логістики

Це означає що очікування клієнтів постійно зростають, а інтереси переходять до різноманітності продуктів та персоналізованих послуг, сектори логістики та ланцюгів постачань стикаються з все більшим тиском. Швидкий прогрес розвитку нових технологій, таких як Інтернет речей, сучасні мобільні роботи, рішення штучного інтелекту та блокчейн-рішення, призводить до того, що компанії постають перед дилемою при виборі найбільш привабливих технологій для інвестування.

**Висновки** Розвиток нових технологій спонукає до зміни стратегій управління компаніями та моделей поведінки споживачів, а домінуючий тип інституціональних угод накладає певні обмеження на визначення потреб, переваг і вибір агентів тим самим стимулюючи розвиток ще більш сучасних технологій.

Компанії, які використовують сучасні технології в транспортно-логістичних системах, отримують оптимальні рішення, а саме: мінімізацію загальних логістичних витрат, скорочення всіх видів витрат, пов'язаних з управлінням матеріальним потоком, витрат на транспортування, складування, управління замовленнями, закупівлями і запасами, пакуванням, зменшення логістичних ризиків. Заощаджені таким чином кошти дозволяють підприємствам зробити додаткові інвестиції в нові виробничі технології, обладнання за для вдосконалення ефективності логістичної діяльності.

### Список літератури:

1. Загурський О.М. Конкуреноспроможність транспортно-логістичних систем в умовах глобалізації: інституціональний аналіз : монографія. – Київ : ФОП О.В. Ямчинський, 2019. 373.
2. Maier, R., Passiante, G. & Zhang, S. Creating value in networks, International Journal of Innovation and Technology Management, 2011. Vol. 8, № 3, 357-371.
3. Top 10 Logistics Industry URL. Trends <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/top-10-logistics-industry-trends-innovations-in-2021/>
4. Zagurskiy O., Savchenko L., Makhmudov I., Matsiuk V. Assessment of socio-ecological efficiency of transport and logistics activity. Proceedings of 21st International Scientific Conference Engineering for Rural Development 25-27.05.2022 Jelgava, LATVIA. 543-55
5. Zagurskiy O., Titova L. Problems and Prospects of Blockchain Technology Usage in Supply Chains Journal of Automation and Information Sciences, 2019. Vol. 11. 63-74.

# ЛОГІСТИКА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Тетяна ІВАНЕНКО<sup>1</sup>, канд.екон.наук, доц., Марина КРАМАРЧУК<sup>1</sup>, студентка,

<sup>1</sup> Миколаївський національний аграрний університет (Україна)

**Ключові слова:** логістика, потоки, конкуренція, перевезення, логістичні підходи, управління

## Вступ

Логістика в сучасному бізнесі стає не лише необхідною складовою, але й ключовим фактором успіху підприємств у глобальному економічному середовищі. Розвиток технологій, посилення конкуренції та зміна споживчих вподобань змушують компанії впроваджувати нові підходи до управління ланцюгами поставок та оптимізації процесів. Однією з таких стратегічних ініціатив є впровадження ефективної логістики, яка стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## Мета роботи

Метою даної роботи є дослідження поняття логістики, її ролі в управлінні підприємством та вплив на конкурентоспроможність компанії, а також аналіз логістичних підходів та принципів.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Існує дуже багато визначень поняття «логістика», зазначимо найбільш повну, на нашу думку, дефініцію цього поняття. Під логістикою розуміють оптимальне управління матеріальними та супутніми з ними фінансовими і інформаційними потоками у просторі і часі від первинного джерела до кінцевого споживача для досягнення поставлених цілей з оптимальними витратами ресурсів. Логістика в сучасному бізнесі є критично важливою складовою ефективного функціонування підприємства. Розвиток логістичних процесів може сприяти зменшенню витрат і підвищенню продуктивності, оскільки достатньо велика частка витрат фірми пов'язана саме з логістикою. До основних з них відносять: витрати на обробку та виконання замовлень, витрати на перевезення, складування, управління запасами, упакування та на підтримуючу діяльність.

Наукові дослідження англійських учених вказують на важливість логістики у конкурентній боротьбі. Згідно з їхніми даними, близько 70% собівартості продукції припадає на витрати, які пов'язані із зберіганням, транспортуванням, упакуванням та іншими операціями, пов'язаними з переміщенням товарів і матеріалів. Це свідчить про те, що саме логістика має величезний потенціал для покращення конкурентоспроможності підприємства, а не виробництво, як це раніше вважалося [2, с. 242].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства є необхідними такі кроки: систематизація логістичних процесів і впровадження логістичних принципів управління через створення внутрішнього відділу, який буде відповідати за ці аспекти, і цей відділ повинен бути безпосередньо підпорядкований керівництву компанії. Розмір цього логістичного відділу повинен бути обмежений аналітичною групою, яка буде безпосередньо підпорядкована начальнику відділу. Для досягнення максимального економічного ефекту від функціонування цього відділу, рекомендується також перерозподілити відділи постачання, транспортного обслуговування та збуту, підпорядкувавши їх відділу логістики (тобто начальнику відділу та аналітичній групі) [4, с. 576].

В іноземній економічній літературі для вимірювання впливу логістики на підвищення конкурентоспроможності часто використовується показник прибутку на інвестований капітал. Цей показник розраховується відношенням одержаного прибутку від реалізації товарів чи послуг до капіталу, що був інвестований. Опишемо зв'язок між зазначеним вище показником і конкурентною спроможністю підприємства. По-перше, використання логістики сприяє зменшенню витрат, пов'язаних із виконанням замовлень, їх обробкою, транспортуванням та зберіганням товарів, управлінням запасами, а також упакуванням і т.д. Окрім того,

покращення позиціонування компанії на ринку (означає збільшення її частки на ньому) відбувається завдяки наданню споживачам високоякісних, конкурентоспроможних послуг обслуговування. Тобто, об'єднуючи попередні пункти, підвищення конкурентоздатності підприємства на ринку завдяки логістичній діяльності сприяє розширенню сегментації ринку, адаптації до змін в економічному оточенні і вимогах ринку, а також можливості змінювати тактичні стратегії. Дані зміни призводять до підвищення прибутку на інвестований капітал, що, у свою чергу, характеризує конкурентну здатність підприємства [1, с. 45].

Основними складовими економічної вигоди, яку можна отримати завдяки впровадженню логістики в сферу виробництва і обігу товарів, є:

– Скорочення запасів на усьому ланцюзі матеріального потоку. Це дозволяє скоротити витрати, пов'язані з утриманням запасів, такі як оренда приміщень, енергоспоживання, адміністративні витрати, оплата праці, втрати від псування та розкрадання, оскільки ці витрати становлять більше половини загальних витрат на товарообіг.

– Скорочення часу проходження товарів по логістичному ланцюгу. Більшість часу, витраченого на виробництво і реалізацію товарів, витрачається на логістичні операції, а не на сам процес виробництва. Скорочення цього часу дозволяє підвищити оборотність капіталу і, відповідно, збільшити прибуток за одиницю часу.

– Скорочення транспортних витрат. Застосування оптимальних маршрутів для транспорту, координація графіків руху транспортних засобів для уникнення зайвого пробігу.

– Скорочення витрат на ручну працю і на вантажно-розвантажувальні роботи відбувається за рахунок використання однакових операцій, стандартної тари і подібних методів обробки вантажів на всіх етапах логістичного ланцюгу [2].

Розглянемо основні логістичні концепції. Ощадливе виробництво – це логістична концепція, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона ставить на перше місце якість обслуговування клієнтів та вимагає ефективного управління запасами, складами та витратами, а також дотримання стандартів якості. Основна ідея - усунення непродуктивних ланок та скорочення виробничих витрат. Електронна логістика передбачає використання електронних даних та Інтернету для оптимізації управління ланцюгом постачання, від продажу до транспортування. Вона дозволяє створювати віртуальні ланцюги зберігання та транспортування товарів та взаємодіяти з клієнтами через мережу Інтернет. Смарт-логістика базується на сучасних інформаційно-комунікаційних технологіях та використанні смарт-підходу для управління ресурсними потоками. Вона поєднує операційні процеси з новітніми технологіями, забезпечуючи систематизацію ресурсних потоків, чітку ієрархію відповідальності та високий рівень контролю витрат [3, с. 63]

### **Висновки**

Таким чином, розвиток логістичних процесів є стратегічним завданням для бізнесу, оскільки він може позитивно вплинути на конкурентоспроможність і фінансові результати фірми. Використання логістики допомагає підприємствам знижувати витрати і збільшувати ефективність виробничих та обігових процесів.

### **Список літератури**

1. Гуторов О., “Логістика як науково-практичний напрямок та фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств”, *Вісн. ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*, № 1, с. 38–50, 2019.
2. Камінська М., “Логістика як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства”, *Сучасні інформ. технології в сусп-ві, науці та освіті*, с. 241–244, 2018.
3. Потапова Н. А., “Ефективність логістики як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств”, у *Конкурентоспроможність аграр. сектору в умовах функціонування зони вільн. торгівлі з ЄС*, Київ, 11 квіт. 2019. с. 62–64.
4. Щегельський М., “Логістика як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства”, *Тенденції та перспективи розвитку економіки, підприємництва, торгівлі, бірж. діяльності в умовах глобалізації*, с. 574–577, 2019.

# РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ ПРИ ФОРМУВАННІ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

Євгеній ЛЕБІДЬ<sup>1</sup>, канд.техн.наук

<sup>1</sup> Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** логістичний консалтинг, посередницька діяльність, ланцюг постачання, проєкт зовнішньоторговельної операції, доставка товару

## Вступ

Питання ефективності виконання зовнішньоторговельних операцій з початку війни в Україні набуває все більшої актуальності. Неможливість доставки товарів морським та повітряним транспортом вимагають від вантажовласників пошуків альтернативних шляхів транспортування. Виробничі та торговельні підприємства, які експортують товари, зіштовхнулися з ускладненням виконання своїх зобов'язань перед контрагентами через зростання ризиків, пов'язаних з організацією доставки вантажу під час війни в країні. Особливо відчутним це стало для експортерів, які мали налагоджені партнерські зв'язки з посередницькими організаціями, серед яких: експедиторські, транспортні, митно-брокерські підприємства та вантажні митні комплекси. Причиною цього є відсутність достовірної інформації про стан їх діяльності, як суб'єкта господарювання, наявності кадрового, технічного та інфраструктурного забезпечення для виконання обслуговування [1].

## Мета роботи

В результаті формування такої ситуації на ринку значного попиту почали набувати послуги з логістичного консалтингу. У довоєнний час спеціалізація підприємств, що надають такі послуги, була сконцентрована на розробці проєктів підприємств транспортно-логістичного комплексу та впровадженні системних рішень у діяльність уже існуючих підприємств. Наразі, значна частка серед запитів замовників надходить на підготовку проєктів зовнішньоторговельних операцій. Весь комплекс робіт за даним напрямком передбачає вивчення та аналіз ринків збуту товару, формування ланцюга постачання та налагодження співпраці з партнерськими організаціями, які відповідають умовам зовнішньоторговельної операції. Це матиме суттєвий вплив на формування конкурентоспроможності продукції на потенційних ринках збуту, тим самим забезпечить прибутковість підприємства від експорту товару. Окрім цього, експерти з логістичного консалтингу забезпечать достовірну оцінку доцільності співпраці з посередницькими організаціями на умовах, вигідних для експортера. Це дозволить забезпечити інтеграцію ланок ланцюга постачання у відповідності до вимог вантажовласника, погодити оптимальну вартість та тривалість обслуговування [2].

## Виклад основного матеріалу дослідження

В роботі представлено процес формування ланцюга постачання на основі розробки імітаційної моделі організаційно-технологічного забезпечення виконання зовнішньоторговельної операції з урахуванням тривалості формування ланцюга постачання та доставки товару до замовника. Запропонована модель дасть можливість визначати тривалість та надійність доставки товару з урахуванням інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Об'єктом моделювання є процес виконання зовнішньоторговельної операції власними силами виробничих та торговельних підприємств або з залученням підприємств, що надають послуги з логістичного консалтингу. Модель передбачає дві ключові умови, а саме: урахування розмірів підприємства та можливість організації доставки товару за чотирма найбільш поширеними на ринку України ланцюгами постачання. Посередницькі підприємства, що входять до структури ланцюга постачання обираються у відповідності до



індивідуальних умов замовника щодо вартості, тривалості, якості та надійності обслуговування [3].

Експортери товарів для здійснення організаційно-технологічного забезпечення зовнішньоторговельних операцій можуть залучати підприємства, що надають послуги з логістичного консалтингу або власними силами налагоджувати співпрацю з посередницькими організаціями. В залежності від масштабів діяльності підприємств як експортерів, відповідно до законодавства України їх можна розподілити на наступні категорії: великі (більше 250 працівників), середні (більше 51–250 працівників), малі (більше 11–50 працівників), мікро (до 10 працівників). Розглядається можливість виконання зовнішньоторговельної операції за чотирма типами логістичних ланцюгів, що відрізняються за своєю структурою і передбачає такі складові часу на взаємодію з кожною ланкою: час на вивчення інформації про діяльність суб'єкта ринку транспортних послуг; час на оцінку достовірності інформації про діяльність суб'єкта ринку транспортних послуг; час на погодження умов обслуговування; час на пошуки альтернативних рішень щодо обслуговування; час на оцінку достовірності інформації про альтернативні рішення; час на погодження умов обслуговування за альтернативними рішеннями; час на прийняття остаточного рішення щодо обслуговування; час на виконання формальностей з приводу підтвердження умов обслуговування; час на обслуговування [4]. Експортер товару окремо здійснює оцінку тривалості і надійності виконання підготовчих робіт з організації зовнішньоторговельної операції та безпосередньої доставки товарів в залежності від індивідуальних вимог. В залежності від відстані перевезення можливим є визначення впливу відстані перевезення на надійність зовнішньоторговельної операції.

На основі результатів моделювання передбачається отримання рекомендацій щодо доцільності залучення підприємств, які надають послуги з логістичного консалтингу на етапі формування ланцюгів постачання та сформувати перелік посередницьких організацій, здатних забезпечити найвищу ефективність зовнішньоторговельної операції в заданих умовах. Це дає можливість скоротити тривалість вибору посередницьких організацій, які будуть залучені до виконання зовнішньоторговельної операції. Досягнути такого результату фахівці з логістичного консалтингу можуть за рахунок швидкості обробки інформації наявної у профільних базах даних. Не менш важливим аспектом є експертність у виборі суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та оцінці їх відповідності потребам замовника щодо доставки товару. Отримані часові характеристики свідчать, що тривалість підготовчих робіт з організації доставки товарів зростає зі збільшенням кількості посередницьких організацій, які входять до структури ланцюга постачання. В зв'язку з необхідністю погодження умов співпраці і прийняттям управлінських рішень щодо її доцільності. Тривалість доставки товарів за результатами моделювання свідчить, що за умови координації дій перевізника значною кількістю, залучених до ланцюга постачання організацій, і їх взаємозалежних дій впливають на часові параметри транспортування.

Оцінка надійності виконання підготовчих робіт та доставки товару підтверджують, що зі збільшенням кількості ланок ланцюга постачання зростає імовірність виникнення ризиків. Зазвичай, вони пов'язані з помилками у професійній діяльності та затримками, пов'язаних з низьким рівнем узгодженості дій усіх залучених організацій. Окрім цього, зі зростанням відстані перевезення показники надійності доставки знижуються, в зв'язку ризиками, що можуть виникнути на шляху прямування транспортного засобу [5].

Імітаційну модель вдалося реалізувати в пакеті автоматизації імітаційного моделювання GPSS World дозволяє досліджувати процес виконання експортних операцій за різними типами ланцюгів постачання. Імітаційна модель передбачає визначення тривалості та надійності зовнішньоторговельної операції в залежності від обраної форми взаємодії з посередницькими організаціями та типом ланцюга постачання. Певним обмеженням імітаційної моделі є те, що вона може бути застосована лише для виконання доставки товару за чотирма типами ланцюгів постачання у міжнародному автомобільному сполученні. Але навіть з описаними недоліками імітаційна модель виконання зовнішньоторговельної операції дозволить обґрунтувати для експортера наступні рішення: доцільність організації зовнішньоторговельної операції

власними силами чи з залученням підприємств, що надають послуги з логістичного консалтингу; визначити тривалість і надійність виконання зовнішньоторговельної операції за умови вибору певного типу ланцюга постачання.

При розробці імітаційної моделі було використано генератори випадкових чисел. При цьому сама модель має імовірнісний характер, що може бути джерелом похибки імітації. Дана методика забезпечує отримання найбільш точних результатів моделювання процесів, які відображають процеси, що відбуваються у ланцюгах постачання за умови включення до їх структури різних посередницьких організацій.

Суттєвими обмеженнями цього дослідження при застосуванні на практиці є: неможливість врахування у моделі якісних та вартісних характеристик доставки товару; додаткові фінансові витрати, які понесуть експортери на оплату послуг консалтингових підприємств; відсутня процедура обґрунтування вибору консалтингового підприємства для співпраці; відсутня процедура обґрунтування вибору посередницьких організацій та об'єктів інфраструктури, які плануються до залучення при виконанні зовнішньоторговельної операції. Основним недоліком дослідження є те, що розроблена імітаційна модель не враховує організаційно-технологічні процеси, пов'язані з плануванням зовнішньоторговельних операцій специфічних видів вантажів, а спрямована лише на забезпечення експорту стандартних товарів.

### **Висновки**

Особливістю отриманих результатів є можливість планування тривалості зовнішньоторговельної операції за умови застосування різних типів ланцюгів постачання в залежності від потреб експортера та його контрагента. Практичне використання отриманих результатів можливе у діяльності виробничих, торговельних, консалтингових підприємств та усіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в умовах кризових економічних та політичних явищ. Розвиток даного дослідження має перспективи щодо розширення за наступними напрямками: можливість формування ланцюгів постачання при здійсненні доставки товарів за різними митними режимами; надання рекомендацій щодо показників ефективності зовнішньоторговельної не лише експортерам, а й посередницьким організаціям, які входять до структури ланцюга постачань; розробка ланцюгів постачань для забезпечення доставки товару різними видами транспорту шляхом залучення в якості його ланок профільних організацій державного та приватного сектору; врахування специфіки організаційно-технологічного забезпечення доставки швидкопсувних, небезпечних, негабаритних та збірних вантажів.

### **Список літератури**

1. Пудичева Г. О. Вплив логістики на конкурентоспроможність підприємства / Г. О. Пудичева, С. М. Цуркан, В. С. Малишко // Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. ред. проф. О.Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2017. – С. 191-198.
2. Нагорний Є.В. Вибір оптимальної транспортно-технологічної схеми доставки вантажів у міжнародному сполученні / Є.В. Нагорний, О. О. Орда, Д. А. Кондратенко // Автомобільний транспорт, вип. 47. – С. 44-50. Режим доступу: <https://doi.org/10.30977/AT.2219-8342.2020.47.0.44>.
3. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2022. - Вип. 18(2). - С. 112-127.
4. Наконечна Т.В., Прокопенко К.О. Семенова А.К. Логістичний консалтинг як інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів. Режим доступу: [http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_6/23.pdf](http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/23.pdf).
5. Fanti, M. P. Simulation Based Decision Support System for Logistics Management [Text] / M. P. Fanti, G. Iacobellis, W. Ukovich, V. Boschian, C. Stylios // Journal of Computational Science. – 2015. – Iss. 10. – p. 86-96. URL: [doi.org/10.1016/j.jocs.2014.10.003](https://doi.org/10.1016/j.jocs.2014.10.003).

# ВПЛИВ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ

Ірина ЛЕБІДЬ<sup>1</sup>, канд.техн.наук, Валентина ТКАЧЕНКО<sup>1</sup>, канд.техн.наук,

Наталія ЛУЖАНСЬКА<sup>1</sup>, канд.техн.наук, Ілона ДРИГА<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup> Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** логістичний ланцюг, транспортно-експедиторська діяльність, перевезення, товар

## Вступ

При здійсненні зовнішньоторговельних операцій, експортери самостійно забезпечують взаємодію з організаціями, які залучаються до надання транспортних та митно-логістичних послуг при доставці певних видів товарів. Це пов'язано зі специфікою застосування видів транспорту, рухомого складу, розробки маршрутів перевезення, наявності попереднього досвіду та відповідних компетентностей у фахівців підприємства щодо надання послуг за індивідуальними вимогами замовника. Виробничі та торгові підприємства мають налагоджені партнерські зв'язки з посередницькими організаціями й, зазвичай, залучають їх на постійній основі до структури логістичних ланцюгів, які є найбільш ефективними за умовами зовнішньоекономічних контрактів з контрагентами [1].

## Мета роботи

З початку війни в Україні значна кількість транспортно-експедиторських, митно-брокерських та складських підприємств була змушена призупинити або повністю ліквідувати свою діяльність через відсутність необхідного кадрового або матеріально-технічного забезпечення. До того ж об'єкти транспортно-логістичної та митної інфраструктури працюють або в обмеженому режимі, або взагалі були зруйновані під час бойових дій. Такі обставини спричинили потребу у пошуках альтернативних шляхів доставки товарів до іноземних замовників та налагодження комунікації для співпраці з новими посередницькими організаціями. Проте перевірити актуальність, законність чи наявність можливості для надання необхідного для експортера спектра послуг займає досить тривалий час і передбачає значні комерційні ризики, у випадку залучення до зовнішньоторговельної операції ненадійного підприємства в якості партнера. Тому досить важливою є потреба у залученні до співпраці з експортерами нових підприємств, здатних до забезпечення їх потреби щодо доставки товару у міжнародному сполученні [2].

## Виклад основного матеріалу дослідження

Обґрунтованим є самостійне налагодження співпраці з посередницькими організаціями тільки за умови наявності у штаті підприємств-експортерів відділу або фахівця з логістики, здатного надати експертизу такого рівня, та при умові наявності відкритої та вивірної інформації про поточний стан діяльності суб'єкта господарювання. У разі неможливості виконати дану процедуру самостійно, доцільним вважається залучення транспортно-експедиторських підприємств. Тому доцільним є дослідження процесу взаємодії суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності з транспортно-експедиторськими підприємствами, визначення ступеня задоволеності їх рівнем надання послуг в залежності від виду діяльності замовника [3].

З метою дослідження ефективності співпраці суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності з транспортно-експедиторськими підприємствами, здійснено експертну оцінку їх відгуків про наявний досвід партнерства. До опитування було залучено підприємства, що мали попередній досвід співпраці з транспортно-експедиторськими підприємствами. Серед них слід виділити наступні категорії підприємств за їх функціональним призначенням:

- вантажовідправники (продавці товару) – звертаються до транспортно-експедиторських підприємств з метою розробки проєктів експорту товарів з урахуванням формування алгоритму виконання усіх бізнес-процесів, пошуків посередницьких організацій для залучення їх до транспортного та митно-логістичного обслуговування. Основна мета співпраці полягає у забезпеченні всіх організаційно-технологічних аспектів доставки товару, з урахуванням надійності діяльності всіх підприємств, які залучаються до здійснення зовнішньоторговельної операції; надання послуг високого рівня якості відповідно до індивідуальних вимог замовника; досягнення оптимізації тривалості виконання усіх процесів, що включають безпосереднє перевезення товару, підготовчо-організаційні роботи, документообіг, час здійснення фінансових розрахунків за надані послуги, а також виконання кожним залученим підприємством своїх прямих обов'язків без затримок та порушень регламенту виконання робіт; досягнення мінімізації витрат при співпраці з усіма посередницькими організаціями, оскільки, серед усіх чинних на ринку України підприємств необхідно обрати для роботи підприємство з найвищими показниками ефективності обслуговування відповідно до запиту замовника, проте, вартість послуг повинна мати обґрунтовану складову з метою мінімізації впливу на кінцеву вартість реалізації товару.

- вантажоодержувачі (покупці товару) – потребують транспортно-експедиторських послуг у випадках, коли вантажовідправник не може взяти на себе відповідальність за організацію доставки, або за умовами Інкотермс, що застосовуються під час виконання зовнішньоторговельної операції, забезпечення транспортного та митно-логістичного обслуговування є його прямим обов'язком відповідно до зовнішньоекономічного контракту. В таких ситуаціях вантажоодержувач потребує транспортно-експедиторського обслуговування за тією ж процедурою, що і вантажовідправник;

- митний брокер – може взаємодіяти з транспортно-експедиторськими підприємствами за різних умов: з метою пошуків потенційних замовників для надання митно-брокерських послуг, зважаючи на експертність даних організацій, що володіють значною кількістю контактів підприємств, які зацікавлені у послугах митного брокера; у випадку, коли транспортно-експедиторське підприємство, попередньо дослідивши репутацію митно-брокерського підприємства або маючи позитивний досвід співпраці, залучає його до обслуговування вантажовідправника або вантажоодержувача товару;

- складські підприємства – співпрацюють з транспортно-експедиторськими підприємствами з метою надання складських приміщень для зберігання товарів, які належать замовникам транспортно-експедиторських послуг;

- перевізник – з урахуванням того, що діяльність транспортних підприємств передбачає, здебільшого, організацію експлуатації транспортних засобів, а до питань, які стосуються прийняття управлінських рішень, доцільно залучати транспортно-експедиторські підприємства, здатні надавати рекомендації стосовно організації роботи парку рухомого складу, взаємодії з замовниками та вибору ефективних маршрутів перевезення з урахуванням спеціалізації парку рухомого складу.

Розглянемо процес роботи транспортно-експедиторського підприємства при обслуговуванні замовників у вигляді імітаційної моделі. Задача фахівців транспортно-експедиторського підприємства полягає у тому, щоб на вимогу замовника забезпечити доставку товару у міжнародному сполученні шляхом використання власних ресурсів та залучення посередницьких організацій до формування логістичного ланцюга [4].

У загальному вигляді модель функціонування транспортно-експедиторського підприємства при розробці структури логістичного ланцюга і погодження умов співпраці з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності може бути представлена структурою:

$$F = \left\{ \begin{array}{l} S_1, S_2, \dots, S_i, \dots, S_n \\ U_1, U_2, \dots, U_j, \dots, U_k \end{array} \right\}, \quad (1)$$

де  $S_i$  – множина параметрів, що характеризують окрему ланку логістичного ланцюга;  $U_j$  – множина параметрів, що характеризують окремий зв'язок між двома ланками;  $n$  – загальна

кількість ланок логістичного ланцюга;  $k$  – загальна кількість зв'язків між ланками.

Окрема ланка логістичного ланцюга представляється в моделі за допомогою структури:

$$S_i = \{I_i, X, G\}, i=1, 2, \dots, n, \quad (2)$$

де  $I_i$  – ідентифікатор (назва) ланки;  $X$  – параметри, які можна змінювати при виконанні експериментів;  $G$  – параметри, які не можна змінювати при виконанні експериментів.

Окремий зв'язок між двома ланками логістичного ланцюга представляється в моделі за допомогою структури:

$$U_j = \{I_U, P_X, P_G\}, j=1, 2, \dots, m, \quad (3)$$

де  $I_U$  – ідентифікатор (назва) зв'язку;  $P_X$  – параметри, які характеризують тип зв'язку;  $P_G$  – параметри, які характеризують порядок обслуговування заявки у логістичному ланцюгу.

Транспортно-експедиторське підприємства в моделі розглядається як ланка логістичного ланцюга. Вхідний потік представляє собою множину заявок на транспортно-експедиторське обслуговування, що надходять від замовників. Параметри кожної заявки  $Z_l$  визначаються структурою:

$$Z_l = \{I_l, T_{пр}, P, C\}, l=1, 2, \dots, n_Z \quad (4)$$

де  $I_l$  – ідентифікатор ланки;  $T_{пр}$  – момент надходження заявки;  $P$  – вектор параметрів заявки;  $C$  – список параметрів обслуговування заявки;  $n_Z$  – загальна кількість заявок.

Вихідними характеристиками – відгуками моделі, є статистики моделювання:

- середній час ( $t_i$ ) виконання робіт  $i$ -тою ланкою логістичного ланцюга;
- загальний час ( $t_S$ ) виконання доставки вантажів від відправника до одержувача;
- середні довжини черг на обслуговування ( $\eta_k$ );
- час очікування заявки на обслуговування ( $w_k$ );
- коефіцієнти завантаження обслуговуючих пристроїв ( $\psi_k$ );
- кількість заявок, що обслуговувались без простою в чергах ( $\nu_k$ ), %;
- середній час транспортно-експедиторського обслуговування ( $t_k$ ),
- середній час транспортно-експедиторського обслуговування при допущенні помилок на різних етапах формування логістичного ланцюга ( $tn_k$ ).

В процесі збору статистики імітації логістичного ланцюга формується вектор:

$$Y_{SCH} = (t_1, \dots, t_i, \dots, t_m, \overline{t_S}), \quad (5)$$

де  $t_i$  – середній час виконання робіт  $i$ -ю ( $i = \overline{1, m}$ ) ланкою логістичного ланцюга постачань;  $t_S$  – загальний час виконання доставки товарів по різних ланцюгах постачань.

В процесі збору статистики результатів імітації роботи транспортно-експедиторського підприємства при розробці логістичного ланцюга формується вектор:

$$Y_{FC} = (\eta_k, w_k, \psi_k, \nu_k, t_l, tn_l), \quad (6)$$

де  $\eta_k$  – середня довжини черг;  $w_k$  – час очікування заявки в чергах на обслуговування;  $\psi_k$  – коефіцієнти завантаження обслуговуючих пристроїв;  $\nu_k$  – кількість заявок, обслужених без простою в чергах %,  $k=1$  – транспортний експедитор;  $k=2$  – диспетчер транспортного підприємства;  $k=3$  – митний брокер;  $k=4$  – працівники складу;  $k=5$  – митні інспектори на митному посту під час виконання митних формальностей з експорту товару;  $k=6$  – митні інспектори у пункті пропуску при перетині державного кордону;  $t_l$  – середній час виконання транспортно-експедиторського обслуговування при формуванні логістичного ланцюга;  $tn_l$  – середній час транспортно-експедиторського обслуговування при допущенні помилок на різних етапах формування логістичного ланцюга:  $l=1$  – транспортно-експедиторське обслуговування;  $l=2$  – розробка маршруту перевезення та вибір автотранспортного засобу;  $l=3$  – митно-брокерське обслуговування;  $l=4$  – митні формальності з забезпечення експортної операції;  $l=5$  – митні формальності у пункті пропуску на кордоні.

Приклад результатів моделювання середнього часу транспортно-експедиторського обслуговування при формуванні логістичного ланцюга наведено в таблиці 1.

Аналіз отриманих результатів моделювання свідчить, що основні затримки у формуванні логістичного ланцюга виникають через високий ступінь завантаженості фахівців транспортно-експедиторських підприємств, що спричиняє значні затримки пов'язані з очікуванням в чергах на обслуговування. Тому, на основі запропонованої імітаційної моделі керівники транспортно-експедиторських підприємств мають можливість визначати оптимальну кількість фахівців для роботи у компанії з огляду на кількість заявок, що надходять на обслуговування [5].

Таблиця 1 – Результати моделювання діяльності транспортно-експедиторського підприємства при формуванні логістичного ланцюга

Операції з формування логістичного ланцюга	Середнє значення часу обслуговування, хв. (MEAN)	Середнє квадратичне відхилення, хв. (STD.DEV.)
Транспортно-експедиторське обслуговування, $t_1$	194,6	104,4
Розробка маршруту перевезення та вибір автотранспортного засобу, $t_2$	256,4	144,6
Митно-брокерське обслуговування, $t_3$	538,9	92,6
Митні формальності з забезпечення експортної операції, $t_4$	383,5	31,5
Митні формальності у пункті пропуску на кордоні, $t_5$	521,4	89,6

### Висновки

Розроблено імітаційну модель роботи транспортно-експедиторського підприємства при формуванні логістичного ланцюга до структури якого входять підприємства приватного та державного сектору, що забезпечують виконання транспортного та митно-логістичного обслуговування. Запропонована модель дозволяє визначати характеристики діяльності окремої ланки логістичного ланцюга з метою надання рекомендацій та прийняття управлінських рішень щодо оптимізації їх діяльності та удосконалення процесу виконання зовнішньоторговельної Висновки

Розроблено імітаційну модель роботи транспортно-експедиторського підприємства при формуванні логістичного ланцюга до структури якого входять підприємства приватного та державного сектору, що забезпечують виконання транспортного та митно-логістичного обслуговування. Запропонована модель дозволяє визначати характеристики діяльності окремої ланки логістичного ланцюга з метою надання рекомендацій та прийняття управлінських рішень щодо оптимізації їх діяльності та удосконалення процесу виконання зовнішньоторговельної операції на всіх етапах виконання.

### Список літератури:

1. Luzhanska, N.; Kotsiuk, O.; Lebid, I.; Kravchenya, I.; Demchenko, Ye. 2019. The influence of customs and logistics service efficiency on cargo delivery time. Proceedings of the National Aviation University 3 (80): 78–91. <https://doi.org/10.18372/2306-1472.80.14277>
2. Yang-Byung, P. Simulation-Based Evolutionary Algorithm Approach for Deriving the Operational Planning of Global Supply Chains from the Systematic Risk Management [Text] / P.Yang-Byung, K. Hyung-Seok // Computers in Industry.– 2016. – Iss. 83. – p. 68-77. URL: [doi.org/10.1016/j.compind.2016.09.003](https://doi.org/10.1016/j.compind.2016.09.003).
3. Fanti, M. P. Simulation Based Decision Support System for Logistics Management [Text] / M. P. Fanti, G. Iacobellis, W. Ukovich, V.Boschian, C. Stylios // Journal of Computational Science. – 2015. – Iss. 10. – p. 86-96. URL: [doi.org/10.1016/j.jocs.2014.10.003](https://doi.org/10.1016/j.jocs.2014.10.003).
4. Development of an Agent-Based Simulation Model for a Supply Chain Network" - K. Jayaraman, M. Kaliyan and K. Chandrasekar. International Journal of Simulation Modelling, Vol. 10, No. 3, pp. 131-143, 2011.
5. Statistica 13.3. Computer program. Serial number JRR709H998119TE-A.

# ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАВОК В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Інна НАБОК<sup>1</sup>, доц. кафедри міжнародних економічних відносин і бізнесу,

Тарас ХЦОВ<sup>1</sup>, студент,

<sup>1</sup> Національний авіаційний університет (Україна)

**Ключові слова:** ланцюги поставок в міжнародному бізнесі, проблеми в управлінні ланцюгом поставок, транспорт, логістика, управління, координація ланцюгів постачання, міжнародний бізнес

## Вступ

Управління ланцюгом поставок (Supply chain management далі – SCM) – це складне та багатогранне завдання, яке передбачає планування, виконання та контроль руху матеріалів, інформації та фінансів від пункту походження до пункту призначення, в іноземних компаніях SCM стає все більш важливим, оскільки компанії все більше покладаються на всевітню мережу контрагентів для задоволення своїх потреб.

Управління ланцюгом поставок в міжнародному бізнесі є сьогодні однією з ключових функцій, яка визначає конкурентоспроможність компаній на глобальному ринку. Зростання глобалізації, посилення конкуренції та стрімкий розвиток технологій відкривають перед підприємствами безмежні можливості для розвитку, але разом з цим постають і низка складних проблем. Проблеми управління ланцюгом поставок в міжнародному бізнесі виникають на різних етапах цього процесу: від постачання сировини до доставки готової продукції споживачам.

Ці проблеми включають в себе складність координації міжнародних ланцюгів поставок, непередбачуваність ринкових умов, ризики зв'язані з транспортом та митними правилами, а також питання щодо сталої роботи з партнерами та постачальниками з різних країн і культур. Додатково, зміни в кліматичних умовах та сталий ріст очікувань споживачів ставлять підприємства перед необхідністю розробки екологічно-свідомих стратегій та підходів до управління ланцюгом поставок.[1]

У цьому контексті, вирішення проблем управління ланцюгом поставок в міжнародному бізнесі стає критично важливим завданням для компаній, що прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність та зростати в умовах глобального ринку. В наступних розділах ми розглянемо основні проблеми, з якими стикаються підприємства, що займаються міжнародним бізнесом, та розглянемо шляхи їх вирішення для досягнення успіху в цьому надзвичайно складному, але динамічному середовищі.[2]

## Мета роботи

Існує ряд труднощів, з якими стикаються підприємства, керуючи магазинами поставок у міжнародному бізнесі, компанії, які ефективно вирішують проблеми SCM у глобальному бізнесі отримують перевагу в вигляді зниження собівартості.

Аналіз прикладів ефективного управління ланцюгом постачання може допомогти компаніям та бізнесу зменшити витрати на транспортні засоби, логістику та інші процедури, що в свою чергу може допомогти компаніям забезпечити швидку доставку товарів і послуг клієнтам

## Виклад основного матеріалу дослідження

Основні проблеми управління ланцюгом поставок:

1. Географічна розосередження: Компанії можуть використовувати міжнародні логістичні мережі, щоб зменшити витрати на транспортування та зберігання. Вони також можуть використовувати онлайн-системи, такі як штучний інтелект і машинне навчання, щоб покращити прогнозування попиту та управління запасами.

2. Змінні умови. Міжнародні ринки часто бувають мінливими, що може призвести до змін попиту та пропозиції. Компанії повинні бути в змозі швидко реагувати на ці зміни, щоб забезпечити безперервність поставок.

3. Конкуренція. У глобальній економіці компанії змагаються з компаніями з усього світу. Ефективне управління ланцюгами постачань може допомогти компаніям знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність. Управління ланцюгом поставок є складним і, можливо, змінним завданням. Проте компанії, які впроваджують Управління ланцюгом поставок (SCM) на міжнародній арені можуть зіткнутися з різними проблемами через складну структуру, відмінності в культурному, правовому, економічному та політичному контекстах країн-учасниць. [3]

#### **Проблеми в управлінні ланцюгом поставок та шляхи їх вирішення:**

1. Зміна попиту: Несподівані зміни попиту можуть призвести до нестабільності ланцюжка поставок. Рішення: прогнозування попиту, універсалізація ланцюжка поставок.

2. Транспортування і логістика: Глобальні ланцюги поставок можуть зіткнутися зі складністю переміщення товарів через кордони, митними обмеженнями та транспортними бар'єрами. Відповідь: успішна логістика, ідеальні маршрути.

3. Валютні коливання: Зміни обмінних курсів можуть вплинути на вартість товарів і послуг у ланцюжку постачання. Рішення: хеджування ризику валютних коливань, форвардні контракти.

4. Забезпечення вимог: Різні країни можуть мати різні вимоги до якості та безпеки. Рішення: контроль якості, відповідність вимогам.

5. Постачальницькі ризики: Надмірна залежність від одного чи кількох постачальників може призвести до ризиків у вихідному ланцюзі у випадку проблем із цими постачальниками. Рішення: розширення постачальників, оцінка сталості постачальників.

6. Політичні конфлікти та ризики: Світові конфлікти та політична нестабільність можуть вплинути на ланцюги поставок. Рішення: альтернативні маршрути, постачальники.

7. Комплексність координації: Управління ланцюгом поставок включає багато різних ланок, від постачальників до дистриб'юторів. Проблема полягає у забезпеченні ефективної комунікації та координації між цими сторонами. Рішення: інтегровані системи управління ланцюгом поставок (Supply Chain Management Systems).

#### **Висновки**

Загалом SCM є складним і критичним процесом для глобальних компаній, які мають великі ланцюги поставок. Глобальні компанії повинні розробляти стратегії для вирішення проблем, пов'язаних із SCM, таких як географічне розташування, змінні умови та конкуренція, вони повинні планувати як маршрути поставок так і розробляти стратегії для покращення розвитку цих маршрутів та створення “запасних варіантів”.

В останні роки ефективне управління ланцюгом поставок стало ключовим для досягнення конкурентних переваг у глобальному бізнесі. Компанії, які розуміють та ефективно вирішують проблеми SCM, мають можливість знизити витрати, підвищити якість та забезпечити задоволення потреб клієнтів у всесвітньому масштабі а іноді покращення SCM може стати “порятунком” компаній від банкрутства, чи призвести до збільшення капіталізації компаній до “мега рівня” (як у випадку Apple чи Amazon).

#### **Список літератури**

1. Conceptual principles, methods and models of greening logistics activities. Publisher: Primedia eLaunch, Boston, USA, 2023 -218 p.

2. Jason Fernando. Supply Chain Management (SCM): How It Works and Why It Is Important [Електронний ресурс] / JASON FERNANDO // Investopedia. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/s/scm.asp>.

3. Крикавський Є.В. Логістика та управління ланцюгами поставок / Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Фертч М. 2019. – 848 с.



# ЦИФРОВІЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Микола НЕБАВА<sup>1</sup> – проф., канд.екон.наук, Максим АЛЕКСЄЄВ<sup>1</sup> – аспірант,

<sup>1</sup>Вінницький національний технічний університет(Україна)

**Ключові слова:** логістичні процеси, управління, війна, цифровізація, індустрія 4.0, цифрові інструменти

## Вступ

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну стало серйозним викликом для логістики країни. У військових умовах логістика стала одним з ключових факторів, які забезпечують функціонування економіки та обороноздатність країни.

Війна виявила та підкреслила важливість і необхідність логістичного забезпечення розвитку оборонного сектору держави. Вплив постійно змінних невизначених факторів, таких як руйнація транспортної інфраструктури, закриття кордонів та зміна геополітичної ситуації, також ускладнює логістику. Це дало розуміння, що в Україні недостатньо розвинена логістика, яка базується на цифрових технологіях.

## Мета роботи

Метою даної роботи є аналіз впливу цифрових технологій на логістичні процеси та перспектив їх розвитку під час військових дій. Потребують з'ясування практичні аспекти використання цифрових технологій в умовах воєнного стану.

## Виклад основного матеріалу дослідження

На даний час наша країна проводить супротив агресору понад 9 років, але інтенсивна фаза наступила після 24 лютого 2022 року. Під час цього періоду держава сфокусувала увагу на покращенні військового комплексу, залученні допомоги у вигляді надходження коштів, озброєння, передової інформації від західних партнерів та акумулюванні власних ресурсів та великому комплексу інших заходів, враховуючи проведення активних дій на власній території, що спричиняє руйнування логістичної інфраструктури, екологічних катастроф та зменшення населення нашої країни.

На 2019 рік Україна посідала 85 місце в рейтингу країн Global Competitiveness Index 4.0[1], що свідчить про те, що ми лише починаємо рух в даному напрямку, наздоганяючи такі країни як Німеччина, Сінгапур, що займають тут передові позиції. Аналіз поточної ситуації та осмислення конкурентоспроможності підприємницького потенціалу призвели до створення платформи для співпраці між різними учасниками екосистеми Індустрії 4.0 [2]. Головною метою платформи є допомога українським підприємствам упроваджувати цифрові технології та підвищувати конкурентоспроможність на міжнародному ринку. За період з 2019 по 2022 були розроблені регіональні програми розвитку, створені high-tech центри у великих містах, розвинуті RnD центри на базі передових університетів, відбулася цифровізація послуг.

Внаслідок бойових дій було суттєво знищено транспортну інфраструктуру, зокрема мости, дороги, залізниці та аеропорти. Це призвело до погіршення інвестиційного клімату для великих капіталовкладень, оскільки інвестори стали з обережністю ставитися до вкладень у транспортну інфраструктуру в Україні. Крім того, відбувся витік населення разом з інженерними кадрами, що також негативно вплинуло на логістику. Багато інженерів, які працювали в галузі логістики, були змушені виїхати з країни, що призвело до дефіциту кадрів.

У цих умовах впровадження цифрових рішень стало каталізатором для підвищення ефективності логістичних процесів. Цифрові інструменти дозволяють відстежувати переміщення товарів у реальному часі, оптимізувати маршрути доставки та забезпечувати безпеку вантажів. Застосування цифрових технологій у логістиці має ряд переваг. По-перше, цифрові інструменти дозволяють автоматизувати ряд завдань, що може призвести до зниження витрат та підвищення продуктивності.

По-друге, цифрові інструменти дозволяють підвищити прозорість та контроль логістичних процесів. По-третє, цифрові інструменти можуть використовуватися для виявлення та

запобігання шахрайства та інших порушень. Впровадження цифрових рішень у логістиці є важливим кроком для функціонування бізнесу в даних умовах.

З поміж великої кількості компаній, варто виділити Укрпошту, яка використовує GPS та супутниковий зв'язок у своїх вантажівках і штучний інтелект для оптимізації маршрутів[3], що забезпечило надійну доставку гуманітарного вантажу по всій країні під час військового стану. Інша компанія, INTERTOP Ukraine, впровадила EPR-систему, що автоматизувала рух товарів, логістичні процеси, бухгалтерський та фінансовий облік. Зазначені компанії почали свою модернізацію задовго до війни і наразі її продовжують.

Наразі, великі об'єми даних та штучний інтелект мають найбільшу популярність серед цифрових інструментів, але потрібно розглядати інші можливості. Серед них є Інтернет речей, що має багато варіантів для впровадження і хмарні обчислення. Встановлення датчиків, сенсорів в складське приміщення дозволить відслідковувати переміщення матеріального потоку в реальному часі з можливістю аналізування, редагування та оптимізації.

Також можливе залучення для проведення інвентаризації продукції, що дає змогу підрахувати наявну кількість без участі персоналу.

Під час війни це дасть змогу моніторити та надавати точне місцезнаходження переданих нам боєприпасів, амуніції та забезпечить надійність і безпечність транспортування.

Інтернет речей дозволяє підвищити працездатність та ефективність працівників[4], за рахунок уникнення прикрих ситуацій та нещасних випадків, моніторингу стану здоров'я працівників і поточного стану виконання завдань за рахунок відеокамер, датчиків, що підключені до загальної системи. У випадку війни дає змогу інформувати про небезпеку та зберегти життя персоналу. Проблемою інтегрування виступає велика кількість пристроїв, що потрібно з'єднати в одну систему з подальшим обслуговуванням та підтримкою функціональності, швидкісний безперебійний інтернет з резервними джерелами живлення, для стабільної роботи під час відключень електроенергії.

Хмарні обчислення - сервіс по наданню доступу до обчислювальних ресурсів через інтернет, що включають в себе апаратне забезпечення, програмне забезпечення, мережеві з'єднання та зберігання даних.

Хмарні обчислення дозволяють компаніям і організаціям використовувати сучасне обладнання та програмне забезпечення без необхідності купівлі його. Цей тип обчислень стає все більш популярним серед компаній, оскільки він пропонує ряд переваг, таких як зниження витрат, гнучкість та масштабованість.

Умови прискороного розвитку обчислювальної техніки роблять хмарні обчислення ще більш привабливим варіантом для компаній. Це зумовлено постійним зростанням ціни на програмне та апаратне забезпечення. Хмарні обчислення дозволяють компаніям уникнути цих витрат, оскільки вони не потребують придбання та обслуговування власної комп'ютерної техніки.

Крім того, хмарні обчислення дозволяють компаніям масштабувати свої ресурси відповідно до потреб. Це означає, що компанії можуть легко збільшувати або зменшувати обсяг своїх ресурсів відповідно до змін у бізнес-потребах.

Це може призвести до додаткових заощаджень, оскільки компанії не будуть платити за ресурси, які вони не використовують.

Однак, як і будь-яка інша технологія, хмарні обчислення мають свої ризики. Однією з основних проблем є безпека зберігання даних. Компанії, які використовують хмарні обчислення, повинні вжити заходів для захисту своїх даних від несанкціонованого доступу, зміни або знищення. Ще однією проблемою є необхідність підвищення рівня кваліфікації персоналу.

Компанії, які використовують хмарні обчислення, повинні забезпечити, щоб їхні співробітники мали необхідні навички для використання хмарних сервісів. Це може бути складним завданням, оскільки хмарні технології постійно розвиваються. В цілому, хмарні обчислення є привабливим варіантом для компаній, які прагнуть скоротити витрати, підвищити гнучкість та масштабованість.

Однак компанії, які розглядають використання хмарних обчислень, повинні усвідомлювати потенційні ризики та вжити заходів для їх мінімізації.

Перед початком впровадження підприємствам потрібно звернути увагу на вартість інтегрування цих системи, поточний технологічний рівень, кваліфікацію персоналу, стабільне інтернет з'єднання, захист даних, резервне живлення на випадок блекаутів та багато інших факторів. Запровадження цифрових інструментів виступає складним завданням, що принесе значні переваги компаніям, що працюють на військові запити. Цифрові інструменти можуть допомогти компаніям зменшити витрати, підвищити стійкість до ризиків та підвищити ефективність своїх логістичних процесів.

### **Висновки**

Впровадження цифрових інструментів в логістичні процеси під час військових дій для українських компаній є важливим і досить важким завданням, що в подальшому має принести свої переваги.

Для успішного впровадження цифрових інструментів в логістичні процеси українські компанії потребують підтримки з боку уряду, передових світових компаній та міжнародних організацій.

Уряд може надавати фінансову та технічну підтримку, а також сприяти створенню нормативно-правової бази для розвитку цифрових технологій. Передові світові компанії можуть ділитися своїм досвідом і технологіями, а міжнародні організації можуть надавати фінансову та технічну допомогу.

Залучення уряду, передових світових компаній та міжнародних організацій в процес впровадження цифрових інструментів в логістичні процеси має ряд переваг.

По-перше, це може забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

По-друге, це може сприяти поширенню передового досвіду і технологій.

По-третє, це може допомогти українським компаніям подолати наслідки війни і підвищити свою конкурентоспроможність.

### **Список літератури**

1. Індустрія 4.0 та цифровізація економіки: можливості використання зарубіжного досвіду на промислових підприємствах України / Н.Ю. Брюховецька, О.В. Черних // Економіка промисловості. 2020. № 2 (90). С. 116-132. (дата звернення: 12.09.2023).

2. Краус К. М., Краус Н. М., Штепа О. В. Індустрія x.0 і індустрія 4.0 в умовах цифрової трансформації та інноваційної стратегії розвитку національної економіки. Ефективна економіка. 2021. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8901> (дата звернення: 12.09.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.91

3. .“Укрпошта” планує обладнати GPS-трекерами 3.5 тисячі автомобілів | Сервіс GPS моніторингу транспорту та персоналу WayMaps. Сервіс GPS моніторингу транспорту та персоналу WayMaps. URL: <https://waymaps.ua/ukrposhta-planue-obladnati-gps-trekerami-3-5-tisyachi-avtomobiliv/> (дата звернення: 12.09.2023).

4. СКІЦЬКО, Володимир Іванович. Цифрові технології сучасної логістики та управління ланцюгами поставок. МАРКЕТИНГ І ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, [S.l.], v. 2, n. 3, p. 48-63, вер. 2018. ISSN 2523-434X. Доступно за адресою: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/44>. Дата доступу: 12 вер. 2023

# ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СТІЙКОЇ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Роман ОЛЕКСІЄНКО<sup>1</sup>, канд. екон. наук, доцент

<sup>1</sup>Університет митної справи та фінансів (м.Дніпро, Україна)

**Ключові слова:** система менеджменту, відповідальне управління, логістичне управління, концепція сталого розвитку, управлінські ризики

## Вступ

Сучасні умови економічного розвитку, що характеризується значною мінливістю та широким використанням інноваційної складової, вимагають від учасників цього процесу досягнення відповідного конкурентноспроможного рівня, чому суттєво сприятиме активне застосування системи ефективного менеджменту. І це стосується фактично усіх напрямів діяльності організації. Зокрема, повноцінну інтеграцію транспортно-логістичної системи у практичні реалії ефективного менеджменту слід розглядати як один з найважливіших чинників соціально-економічного зростання, що покликаний забезпечити виконання різноманітних завдань сталого розвитку суспільства. У той же час, однією з ключових проблем в межах оптимізації системи управління у сучасних умовах цифрового суспільства є визначення основних факторів оптимізації, які безпосередньо визначають її спрямованість та характер. При цьому слід зауважити, що оптимізація системи управління компанії не завжди має позитивний результат, оскільки це залежить не лише від волі та бажання її працівників. Окрім того, налагодження ефективної системи управління логістичною діяльністю в умовах діджиталізації, яку вже намагаються здійснювати великі компанії у різних країнах світу, завжди пов'язана з певними ризиками, які можуть загрожувати розвитку та виробничій діяльності організації.

## Мета роботи

У межах даної роботи поставлено за мету висвітлення основних аспектів, значення та викликів, пов'язаних з організацією системи ефективного й відповідального управління логістичною діяльністю у розрізі сучасної концепції сталого розвитку в умовах цифровізації та існування супутніх ризиків.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Сучасний напрям економічного розвитку світового господарства, безсумнівно, можна визначити як техногенний, щільно пов'язаний із глобальною діджиталізацією. Це означає, що його характерними ознаками можуть бути, зокрема, використання засобів виробництва, створених без урахування екологічних обмежень, дедалі більше виснаження та надмірне використання відновлюваних ресурсів, тощо. Відповідно, у результаті продовження економічно-господарської поведінки такого типу діяльності людства слід логічно очікувати суттєве забруднення та погіршення стану навколишнього середовища. Зважаючи на окреслені можливі песимістичні перспективи, людству необхідно створити та дотримуватися екологічно обґрунтованого навантаження на біосферу, що не перевищує її відновної здатності. Одним з основних рішень у даному напрямі, з метою зменшення екологічного навантаження, необхідно вбачати зміну техногенного підходу на стабільний тип прогресу у межах загального відповідального використання ресурсів для подальшого добробуту суспільства. Яскравим прикладом такої необхідної трансформації, в першу чергу, може бути оптимізація системи управління логістичною діяльністю у розрізі концепції сталого розвитку, що вже отримала широке визнання, застосування та підтримку в сучасній міжнародній практиці. Так, одним з основних орієнтирів для розробки спільної економічної та екологічної політики для більшості країн світу на сьогодні вважаються так звані «цілі сталого розвитку», які включені до глобальної стратегічної програми під назвою «Перетворення нашого світу: Порядок денний сталого

розвитку до 2030 року» [1]. Згідно з цим, вищезазначені цілі згруповано за трьома комплексними аспектами:

- екологічні (чиста вода та санітарія; боротьба зі зміною клімату; збереження морських екосистем; збереження наземних екосистем);
- соціальні (ліквідація бідності й голоду; міцне здоров'я і добробут; гендерна рівність; доступна та чиста енергія; стійкі поселення; мир, справедливість та ефективні інституції);
- економічні (гідна праця та економічне зростання; індустріалізація, інновації та інфраструктура; зменшення нерівності; відповідальне споживання та виробництво).

Тобто ідея вищезгаданої концепції сталого розвитку базується на досягненні розумного балансу між екологічними, економічними, соціальними, культурними та іншими складовими розвитку людства з урахуванням постійного прагнення до задоволення суспільних потреб. Логічно, що одна з визначних ролей у забезпеченні сталого розвитку відводиться саме транспортно-логістичній системі. Це пояснюється дуальною природою транспорту. З одного боку, це один з ключових інструментів вирішення соціальних, економічних і технологічних проблем. Але з іншого боку, функціонування транспортно-логістичної системи занадто часто супроводжується негативним впливом на навколишнє середовище у тих чи інших напрямках.

В ідеалі, сталий розвиток транспортно-логістичних систем має означати, що задоволення транспортних потреб не суперечить пріоритетам охорони навколишнього середовища та здоров'я, а також не призводить до незворотних природних змін і виснаження непоправних ресурсів [2, С. 7-8]. При цьому, менеджмент логістичної системи у розрізі концепції сталого розвитку має: дозволяти суспільству задовольняти основні потреби в безпечному середовищі, зберігаючи при цьому здоров'я людини та екосистеми; бути доступним й ефективним, що передбачає вибір оптимальних видів транспорту та підтримує продуктивну економіку; сприяти зменшенню викидів, впливу відходів і шуму, зменшенню споживання невідновлюваних ресурсів, раціональному використанню відновлюваних ресурсів й ефективній утилізації та повторному використанню відходів, тощо. Як приклад, управління зеленим ланцюгом поставок являє собою більш вузько сфокусований вимір стійкого управління ланцюгом поставок, наголошуючи на екологічній складовій стійкості, тоді як соціальний аспект, зазвичай, опускається [3, С. 46].

У той же час, для ефективного використання концепції сталого розвитку в системі управління логістичною діяльністю слід зважати на існування чималих перешкод та ризиків. При загальному підході ризиками у процесі комплексної оптимізації функцій управління слід вважати можливі несприятливі події, що можуть відбутися, і в результаті яких можуть виникнути несприятливі або загрозливі умови й ситуації всередині компанії, збитки, звільнення значної частини колективу та навіть припинення діяльності. Вважаємо за доцільне окремо виділити та звернути увагу саме на суб'єктивність можливих ризиків під час прийняття управлінських рішень як складового елементу системи менеджменту організації. У свою чергу, суб'єктивність ризику зумовлюється тим, що в управлінській системі діють різні люди (наприклад, інвестори, менеджери, управлінські команди, бізнесмени, звичайні працівники) з індивідуальним досвідом, психологією, інтересами, смаками, схильністю чи несхильністю до ризику, поведінкою тощо. До того ж сучасні умови цифровізації та швидкого обміну інформацією часто змушують менеджерів діяти дуже оперативно, не витрачаючи на прийняття рішення значного часу, що лише посилює ймовірність настання тих чи інших ризиків. Так чи інакше, домінуючим суб'єктивним фактором є активна роль окремих лідерів в управлінській сфері, які справляють безпосередній вплив на інших суб'єктів організаційного процесу, і відповідно до цього коригують їх діяльність. Іншими словами, потреби, бажання та внутрішні переконання менеджера можуть завадити організації стабільно рухатися нелегким шляхом імплементації концепції стійкого розвитку в систему управління, в тому числі й логістичної діяльності. Зокрема, спираючись на суб'єктивність ризику, топ-керівники компаній під час удосконалення функцій управління шляхом введення інновацій можуть зустрітися з такою проблемою, як несприйняття «незвичних» цілей управлінцями нижчого рівня або неповне розуміння подальших змін, пов'язаних із втіленням новітніх технологій.

З метою вирішення даної проблеми, аби мінімізувати ефект потенційної стресової ситуації, керівництву організації, з нашої точки зору, слід звернути увагу на комплексне управління ризиками, яке здійснюється шляхом послідовного застосування звичних загальних функцій управління, які, в свою чергу, формуватимуть механізм управління ризиками [4].

Перший етап цього процесу має включати аналіз величини ризику, тобто слід здійснити його квантифікацію. Наприклад, якщо фактичний рівень ризику під час оптимізації функцій логістичного управління не перевищує межі допустимого, то керівництво може обмежитися контролюючою функцією з метою недопущення зростання рівня ризикованості. Другий етап має визначатися конкретним видом ризику, особливостями і можливостями відповідної організації, загальним станом економіки, ступенем розвитку інфраструктурних елементів системи логістики та фінансів, законодавчим та нормативним середовищем, тощо. Наступний етап, відповідно, має характеризуватися використанням різних засобів та інструментарію для здійснення постійного контролю за рівнем існуючих та потенційних ризиків під час трансформації функцій управління з метою оптимізації логістичних функцій, інтегрованих у загальний процес менеджменту компанії. Усі ці заходи мають стати при нагоді для усунення чи мінімізації потенційних ризиків на шляху до організації та налагодження сучасної стійкої системи логістичного управління.

**Висновки** Зважаючи на вищенаведені роздуми, одним з основних завдань сучасної концепції ефективного менеджменту має стати втілення у бізнес-практику системи відповідального споживання та турботи про майбутній суспільний добробут. У першу чергу, це має стосуватися управління логістичною діяльністю, направленою на максимальне задоволення транспортно-логістичних потреб суспільства з мінімізацією витрат та нанесеної шкоди, що відповідає концепції сталого розвитку людства. Саме у такий спосіб, інтегруючи принципи, цілі та засоби менеджменту, маркетингу та логістики, можна буде досягти оптимального балансу між виробничо-економічним, екологічно-відповідальним і соціально-культурним розвитком у розрізі необхідного задоволення наявних й потенційних потреб суспільства. У той же час, на заваді окресленої оптимізації системи управління в сучасних умовах цифрового суспільства можуть стати певні ризики, які здатні призвести організацію до відповідних втрат, збитків та відмови від перспективних планів. У той же час, ризики можна відвернути шляхом ефективного управління ними, а найбільший ефект може бути досягнутий за рахунок поєднання, комбінації різних методів управління ризиками. Говорячи про заходи щодо мінімізації ризиків, необхідно також мати на увазі, що, суб'єкти діяльності повинні використовувати всі можливі внутрішні джерела зниження ризиків. Отже, можна стверджувати, що своєчасне застосування доступного інструментарію управління ризиками дозволить визначити їх оптимальний рівень, який сприятиме розвитку компанії та забезпечить активну імплементацію сучасних концепцій відповідальної господарської діяльності в ефективну інтегровану логістичну систему управління організації.

#### **Список літератури**

1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
2. Litman T. Well Measured: Developing Indicators for Sustainable and Livable Transport Planning. 30 May 2022. 118 p. URL: <https://www.vtpi.org/wellmeas.pdf>
3. Sini Laari. Green supply chain management practices and firm performance: evidence from Finland. University of Turku. 2016. 127 p. URL: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/124787/AnnalesE5Laari.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
4. Кузь М. М., Олексієнко Р. Ю. Ризики під час оптимізації системи управління в умовах цифрового суспільства // Економіко-правові та управлінські аспекти розвитку суспільства: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Ч 2. Дніпро : УМСФ, 2019, с.56-58.

# ВИКОРИСТАННЯ БЛОКЧЕЙН – ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ

Оксана ПОЗНЯКОВА<sup>1</sup>, канд. екон. наук

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** блокчейн-технологія, логістичні потоки

## Вступ

Сучасні умови господарювання в конкурентному середовищі вимагають від суб'єктів господарювання пошуку нових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. Фахівці сфери логістики наразі все частіше звертають свою увагу на стрімкий розвиток ринку інновацій, де прослідковуються тенденції щодо використання передових інформаційних технологій, зокрема – блокчейн. У 2017 р. тільки 1% організацій використовували блокчейн у своїх операціях у ланцюгах поставок і лише одиниці активно інвестували в нього [1]. Наразі блокчейн «здатний ... збільшити ВВП та заощадити галузі майже 40 млрд.\$» [2]. За прогнозами всесвітнього економічного форуму «до 2025-2027 р.р. 10% світового ВВП будуть зберігатися в блокчейн або пов'язаних із блоками технологіях» [3, с. 159]. Тож майбутнє сфери логістики значною мірою пов'язане з інформаційною технологією блокчейн.

Низка закордонних науковців та дослідників присвятили свої праці використанню блокчейн-технологій в логістичній діяльності підприємств, серед яких: К. Картар, П. Ларсон, Д. Ламберт, А. Халлдорссон, І. Чен, П. Істон, Дж. Баррі, А. Паулраж, Д. Роджерс, О. Вільямсон та ін [4, с. 16]. Також питання використання технології блокчейн в логістиці знаходяться в площині досліджень вітчизняних науковців, а саме: Кудирко О.В. [3], Борисова В., Афанасенко І., Чухрай Н., Патора Р., Болдирева Л. [4, с. 17], Кандиба О.К., Луценко І.С. [5], Керничний Б. [6], Корнага Я.І., Тільняк Ю.Я. [7], Наконечна Т.В., Гринів Н.Т. [4], Лавриненко С.О. [8], Летичевський О.О., Горбатюк С.О. [9], Мазуренко О.К. [10], Мокляк М.В. [11], Потапова Н.А. [12], Харламова О.М. [13], та багато інших. Праці дослідників висвітлюють окремі питання використання блокчейн-технології в логістиці.

## Мета роботи

Робота присвячена досвіду використання окремими суб'єктами господарювання в своїй логістичній діяльності блокчейн-технологій для управління логістичними потоками. Враховуючи, що логістика є відносно новою площиною для науковців та практиків, тож сфера для досліджень є значною.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Блокчейн (англ. Blockchain – ланцюжок блоків) є «інтегрованою інновацією наявних технологій для злиття розподілених сховищ, механізмів консенсусу, що утворюють стійкий механізм» [7, с. 12], ключовими елементами якої є «операції: взаємодія учасників, формування блоків, формування ключів, шифрування записів» [3, с. 159].

Започатковано було використання цієї інформаційної технології у фінансовій сфері, а саме – в площині використання криптовалюти. Наразі блокчейн все більше знаходить своє використання у самих різних галузях, зокрема – в сфері логістики.

Взагалі управління логістичними потоками можна розглядати у декількох площинах:

- з точки зору логістичного менеджменту (загальні та специфічні функції управління);
- в різних функціональних логістичних сферах (постачання, виробництво, складування, розподіл, транспортування, обслуговування тощо);
- в розрізі поточкових процесів (враховуючи параметри логістичних процесів та потоків);
- в площині вимог логістичного міксу (споживач, товар, витрати, місце, час, кількість, рівень обслуговування, якість);
- з точки зору вимог, що висувуються до певних логістичних об'єктів (явищ, процесів, потоків, ресурсів, контенту тощо).

Незалежно від об'єкту, на який спрямований управлінський вплив, загальні функції управління включають планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію. Іноді наведені функції доповнюють наступними: облік, аналіз, регулювання, прогнозування. Блокчейн дозволяє реалізовувати наступним чином функції управління, а саме:

1) організація - технологія дозволяє скоротити людські ресурси (персонал організації), покладаючи виконання їх функцій на інформаційну систему; зробити переговорний процес щодо укладання договорів простішим і ефективнішим, забезпечивши прозоре виконання контрактних інтересів [3, с. 161];

2) моніторинг – відстеження неточностей або відхилень від плану [7, с. 14];

3) аналіз – технологія надає можливість різним учасникам ланцюга поставок аналізувати свою роботу та уникати помилок [3, с. 162];

4) контроль – фіксування в режимі реального часу всі історії транзакцій певного бізнес-процесу суб'єкта господарювання;

5) регулювання – отримання відгуку від споживачів і зменшення кількості відходів, псування та дефектів, оскільки всі учасники системи отримують інформацію в режимі реального часу [3, с. 162].

В логістиці блокчейн-технологія, як і будь-яка інформаційна система, дозволяє переважно керувати інформаційними потоком, наприклад:

1) єдина база інформації у всіх учасників логістичного процесу забезпечує електронний документообіг [3, с. 161] - автоматичне формування рахунків-фактур [7, с. 14] та інших необхідних документів;

2) режим реального часу дозволяє простий і швидкий онлайн-доступ до всіх даних всім дозволеним учасникам (клієнтам) [3, с. 161], а також відгук від споживачів [3, с. 162];

3) конфіденційність транзакцій [3, с. 162] сприяє відсутності ризику зміни інформації та практики шахрайства;

4) відстеження будь яких даних для моніторингу, шляху продуктів від постачальників до супермаркетів [3, с. 160], місцеперебування постачань [7, с. 14], стану наявних автомобілів, вологості та температури в транспортному засобі [3, с. 161];

5) автоматична реєстрація контрактів у разі виконання певних умов, так звані «розумні контракти» (smart contracts) [3, с. 160].

В управлінні фінансовими потоками використання блокчейн дозволяє:

1) управляти життєвим циклом активів електронних рахунків та спрощує обмін платіжними системами [3, с. 161];

2) зменшувати витрати, пов'язані з укладанням договорів [3, с. 160] та оформленням документів [3, с. 161].

Не зважаючи на те, що матеріальний логістичний потік передбачає певну трансформацію фізичних властивостей визначених об'єктів (ресурсів, продукції) та / або зміну їх місцеперебування у просторі, блокчейн-технологія опосередковано, через інформаційний та фінансовий потоки, дозволяє відслідковувати будь яку інформацію щодо цих логістичних потоків, а також спрощує обмін товарами [3, с. 161], надає можливість організації «значно зменшити кількість відходів, псування та дефектів, оскільки всі учасники отримують інформацію в режимі реального часу» [3, с. 162] та вчасно відреагувати на отримані сигнали.

З точки зору управління поточковими процесами блокчейн – технологія впливає на параметри потоку, сприяє оптимізації логістичних процесів, підвищенню ефективності перевезень [7, с. 14], прозорості бізнес-процесів всіх партнерів в режимі реального часу в межах однієї системи, учасниками якої вони є.

### **Висновки**

Досвід застосування блокчейн – технологій в управлінні логістичними процесами свідчить про отримання підприємствами низки переваг, «зміні парадигми, що сформувалася в сучасних міжнародних перевезеннях» [7], розкритті певних аспектів логістичного потенціалу, вирішенні актуальних множинних проблем логістичної сфери. І хоча застосування цього інструменту в логістиці ще потребує подальших досліджень, вже наразі можна стверджувати,



що використання блокчейн в логістичній діяльності підвищує ефективність діяльності суб'єктів господарювання на конкурентному ринку та забезпечує розвиток галузі, є «революційною інновацією, яка може трансформувати поточні галузі та бізнес» [14].

Подальшого дослідження потребують питання стимулювання та мотивації впровадження блокчейн в компаніях, яким потрібно реорганізувати бізнес, оскільки це потребує значних інвестицій та відповідної законодавчої бази.

### Список літератури

1. Куприяновский В.П., Синягов С.А., Климов А.А., Петров А.В., Намиот Д.Е. Цифрові цепи поставок и технологии на базе блокчейн в совместной экономике. *International Journal of Open Information Technologies*. 2017. Т.5. №8. С.80-95.
2. Блокчейн у логістиці [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://blog.whitebit.com/uk/blockchain-in-logistics/>
3. Кудирко О.В. Інновації в логістиці: перспективи використання технології Блокчейн у ланцюгах поставок. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 15. Ч. 1. С.158-163.
4. Наконечна Т.В., Гринів Н.Т. Застосування новітніх технологій у логістичній діяльності підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Том 32 (71). № 5. С. 16-21.
5. Кандиба О.К. Використання інноваційної технології блокчейн в логістиці і управлінні ланцюгами поставок / Кандиба О.К., Луценко І.С. // *Сучасні підходи до управління підприємством: збірник наукових праць. – електронне наукове фахове видання. – Електронні дані. – [Київ, Національний технічний університет України «Київський політехнічний університет імені Ігоря Сікорського, 2019] № 4. С. 232-242. – URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/180716>.*
6. Керничний Б. Зарубіжний та вітчизняний досвід застосування технології блокчейн в транспортно-логістичному обслуговуванні [Електронний ресурс] / Богдан Керничний // *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 2 (23). С. 46-56. Режим доступу : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20kbytlo.pdf>
7. Корнага Я.І., Тільняк Ю.Я. Дослідження та застосування технології блокчейн у транспортній логістиці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2019. № 1 (83). С.12-17.
8. Лавриненко С.О. Інноваційні підходи до управління логістичною діяльністю – «Технологія блокчейн». *Інтелект XXI*, 2020. № 4. С. 64-67.
9. Летичевський О.О., Горбатюк С.О. Децентралізовані системи в логістиці: огляд використання та проблеми безпеки. *Проблеми програмування*. 202. № 1. С.55-73. URL: <https://doi.org/10.15407/pp202.01.55>
10. Мазуренко О.К. Технології Blockchain в інформаційному забезпеченні логістичних послуг. *Бізнес-інформ*, 2019. № 12. С. 255-261.
11. Мокляк М.В., Хаустова Е.О. Технологія Blockchain в логістичній системі підприємства. *Класичний приватний університет*. Випуск 1 (06). 2018. С.66- 69.
12. Потапова Н.А. Технології блокчейн в інформаційній логістиці Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень: Збірник матеріалів I Міжнародної науково-практичної конференції (18 листопада 2022 р.). Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. С. 172-174. URL: <https://jpasmd.donnu.edu.ua/article/view/12954>
13. Харламова О.М. Впровадження технологій Блокчейн в логістиці. Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті. 2020. № 3 (додаток). С. 17-18.
14. Пакош О.О. Запровадження блокчейн технології у фінансовому забезпеченні логістичних суб'єктів господарювання. *International Scientific Journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences”* [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://doi.org/10.24313/2520-2294-2023-7>

# АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ

Ольга ПОСИЛКІНА<sup>1</sup>, докт. фарм.наук, проф., Анастасія ЛІСНА<sup>1</sup>, канд. фарм. наук, доц.

<sup>1</sup>Національний фармацевтичний університет (Україна)

**Ключові слова:** фармацевтичне підприємство, логістична діяльність, діджиталізація, цифрова зрілість, цифрові технології

## Вступ

Результативність та ефективність логістичної діяльності більшості суб'єктів фармацевтичного ринку (СФР) залежить від ступеня цифрових перетворень, які вже реалізовані, або наразі реалізуються. У логістиці розвиток тісно пов'язаний з інноваційністю та цифровими змінами. Отже і СФР мають потужні переваги від цифрових трансформацій, як від скорочення часу виконання операцій або логістичних процесів, зниження витрат на проведення логістичних операцій, підвищення якості логістичних послуг та інші. Низка науковців вважає, що цифрова трансформація логістичної діяльності – це виключно впровадження цифрових технологій (ЦТ) у діяльність СФР, проте, це лише вершина айсбергу. Більшість СФР не в змозі повністю автоматизувати, оптимізувати та координувати впровадження ЦТ без змін у власній логістичній стратегії та логістичних бізнес-процесах, що пов'язано з постійним стрімким розвитком як ЦТ та цифрових інновацій, так і середовища діяльності СФР. Разом з тим, вимірювання цифрової зрілості (ЦЗ) СФР, створення умов для підвищення її рівня має сприяти таким змінам і є цілком реальним завданням.

Розуміння того, на якому рівні ЦЗ наразі знаходиться СФР – є першим кроком у процесі створення доданої цінності для клієнтів фармацевтичного підприємства (ФП) шляхом трансформації логістичної діяльності за допомогою ЦТ. Без оцінки існуючого стану цифровізації логістичних бізнес-процесів та без створення плану розвитку ЦЗ, є ризик ухвалення рішень, які дорого обійдуться ФП, і притому матимуть низьку цінність для нього самого та інших СФР, або ж інвестувати в ініціативи, які існуючі у ФП технології просто не матимуть змоги підтримувати.

Прикладні аспекти впливу цифрових технологій на функціонування ФП в умовах цифрової трансформації фармацевтичного виробництва досліджували Білоус М.В., Дондик Н.Я., Сінча Н.І., Литвиненко О.В., Santos Silva R., Anacleto D., Menezes P., Neves E., Lyra D. та ін. [1-3]. Віддаючи належне проведеним цими науковцями досліджень, зауважимо, що проблема оцінювання рівня ЦЗ СФР і її впливу на їх логістичну діяльність і зокрема ФП залишилася поза увагою науковців.

Аналіз наукової літератури свідчить про достатньо вагоме теоретико-методологічне обґрунтування проблем, пов'язаних з формуванням та розвитком конкретних інноваційних технологій в різних сферах фармацевтичної галузі. Однак, як показує проведений аналіз, питання сутності і методичних підходів до оцінювання ЦЗ СФР не досліджувалися, і тому є актуальними та вимагають подальшого опрацювання.

**Мета роботи** – розробка методичних підходів до оцінювання ЦЗ логістичної діяльності СФР.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Як свідчить світова практика, впровадження ЦТ змінює сучасне бізнес-середовище і вони сьогодні використовуються в різних секторах економіки для створення доданої цінності для споживачів та нових можливостей для розвитку, і фармацевтична галузь є частиною цих змін. Макроекономічні тенденції, такі як : зростання чисельності населення та зміни клімату, необхідність урахування ефективності використання ресурсів та впливу середовища на здоров'я людей, а також потреба у зниженні витрат на технологічні пристрої, сприяють

поступовому впровадженню ЦТ у фармацевтичну галузь. Впровадження ЦТ на ФП також сприяє підвищенню продуктивності праці та дозволяє боротися з такими сучасними проблемами, як: обмеження доступу до даних у деяких ФП, які використовували функціонально розрізнені інформаційні платформи і сховища; відсутність у багатьох СФР автоматизованих систем управління, здатних оперативно аналізувати стан запасів лікарських засобів (ЛЗ), прогнозувати недостатність матеріальних ресурсів та оптимізувати виробництво; відсутність системи електронного документообігу тощо [4-5].

Як свідчать проведений аналіз, цифрова трансформація логістичної діяльності ФП може відбуватися за допомогою різних процесів, деякі з яких є еволюційними, деякі – революційними. Усе залежить, у першу чергу, від поточної ЦЗ ФП. Саме тому, розуміння стану ЦЗ ФП і його логістичної діяльності – це перший логічний крок на шляху до формування і впровадження ефективної моделі цифровізації.

Оцінка та підвищення ЦЗ дозволяє ФП досягати кращих результатів і мати стійке становище у порівнянні із конкурентами. Особливо, це актуально в епоху, коли цифрове середовище схильне до постійних непередбачуваних змін. Переваги, що надає цифровізація, можуть бути очевидними, але відносно мало вітчизняних ФП повністю реалізують свій цифровий потенціал, втрачаючи безліч можливостей та конкурентних переваг [6]. Часто це пов'язано із складністю самого процесу цифрової трансформації логістичної діяльності.

Запропонований алгоритм оцінювання ЦЗ логістичної діяльності СФР наведений на рис.1. Результати оцінки рівня ЦЗ на прикладі тих вітчизняних підприємств, які мають розвинуту логістичну систему і певний досвід впровадження ЦТ в логістичну діяльність наведено в табл. 1.

Проведена оцінка рівня ЦЗ логістичної діяльності досліджуваних ФП із використанням запропонованої методики дозволяє зробити наступні висновки: ТОВ «ФК «Здоров'я» має задовільний рівень ЦЗ (0,274), що свідчить про те, що ФП реально оцінює важливість використання ЦТ та їх переваги у порівнянні з аналоговими технологіями, але дуже повільно їх впроваджує у логістичну діяльність. Підприємство приділяє достатньо часу та ресурсів для налагодження структури інформаційних комунікацій, однак у нього не достатньо розвинена цифровізація у сфері збутової логістики та операційної діяльності і потребує удосконалення стратегічне планування в умовах розвитку цифрової економіки.

Результати досліджень вказують на те, що ПрАТ «ФФ «Дарниця» має задовільний рівень ЦЗ, як і ТОВ «ФК «Здоров'я». Розраховане значення інтегрального показника ЦЗ логістичної діяльності дещо вище у порівнянні з ТОВ «ФК «Здоров'я» (0,366), але також свідчить про обмежену цифровізацію логістичної діяльності, яка охоплює далеко не всі напрями діяльності ФП. На підприємстві діагностовано достатній рівень організаційної культури, що дозволяє сподіватися на те, що подальші цифрові зміни будуть сприйматися добре, а опір з боку персоналу буде мінімальним. Необхідно більше уваги приділяти розробці цифрової стратегії та її інтеграції із загальною стратегією розвитку ФП. Потрібно також звернути увагу на визначення й формування цифрової компетентності та цифрової грамотності персоналу, а також оцінити перспективи використання інструментів цифрового збуту. Порівняно з іншими досліджуваними ФП ПАТ «Фармак» має середній рівень ЦЗ логістичної діяльності. Підприємство вміло використовує можливості, які відкриває застосування ЦТ, має цифрову стратегію та інвестує в цій напрямком. Окремі заходи із цифровізації можуть стати прикладом для інших ФП. Однак також потребує активізації зусиль сфера цифрової трансформації збутової логістики.

### **Висновки**

Таким чином, запропоновані методичні підходи до оцінювання ЦЗ враховують особливості управління логістичною діяльністю ФП в умовах цифровізації і дозволяють абстрагуватися від специфіки організації логістичних бізнес-процесів на різних ФП. Особливістю наведеної методики є те, що на відміну від більшості інших методик, спрямованих на оцінку ЦЗ підприємства в цілому, вона дозволяє здійснити оцінку ЦЗ саме



Рисунок 1 - Запропонований алгоритм оцінювання ЦЗ логістичної діяльності ФП

Таблиця 1 - Результати оцінки ЦЗ логістичної діяльності досліджуваних ФП

Елементи ФП	Значення за кожною підсистемою		Інтегральний показник	
	Розрахункове значення	Рівень ЦЗ	Розрахункове значення	Стратегія
1	2	3	4	5
<b>ТОВ «ФК «Здоров'я»</b>				
Стратегія	0,268	Задовільний	0,274 Задовільний рівень ЦЗ	Активізація зусиль і залучення необхідних додаткових ресурсів для прискорення цифрової трансформації логістичної діяльності
Персонал	0,289	Середній		
Організаційна культура	0,364	Середній		
ЦТ	0,327	Задовільний		
Збутова логістика	0,241	Низький		
Структура	0,374	Задовільний		
<b>ПрАТ «ФФ «Дарниця»</b>				
Стратегія	0,283	Задовільний	0,366 Задовільний рівень ЦЗ	Активізація зусиль і залучення необхідних додаткових ресурсів для прискорення цифрової трансформації логістичної діяльності
Персонал	0,513	Задовільний		
Організаційна культура	0,427	Середній		
ЦТ	0,384	Середній		
Збутова логістика	0,494	Задовільний		
Структура	0,428	Середній		

1	2	3	4	5
ПАТ «Фармак»				
Стратегія	0,525	Середній	0,621 Середній рівень ЦЗ	Перейняття найкращого світового досвіду щодо цифровізації логістичної діяльності
Персонал	0,597	Середній		
Організаційна культура	0,624	Середній		
ЦТ	0,561	Середній		
Збутова логістика	0,496	Локальний		
Структура	0,518	Середній		

логістичної діяльності ФП. До того ж методика передбачає структурний підхід до оцінки цифрових перетворень і є достатньо повною з точки зору охоплення всіх аспектів цифрової трансформації логістичної діяльності ФП. Крім традиційних напрямів оцінки ЦЗ підприємств (стратегія, персонал, структура, ЦТ, організаційна культура), передбачених в інших методиках, важливою складовою запропонованої методики є оцінка ЦЗ збутової логістики, яка є критично важливим процесом для реалізації соціальної функції ФП - своєчасного забезпечення населення необхідними і якісними ЛЗ.

Впровадження запропонованої методики в діяльність ФП дозволить не тільки визначити потенціал їх ЦЗ та готовності до імплементації ЦТ у логістичну діяльність з метою підвищення надійності, безпечності та ефективності логістичних процесів як окремого ФП, так і ФЛП, але і на підставі розрахунку інтегрального (таксономічного) показника цифрової зрілості та запропонованої шкали якісної інтерпретації рівня цього показника обирати адекватну його потенціалу стратегію подальшої цифрової трансформації логістичної діяльності. Це сприятиме підвищенню ефективності інвестицій, які спрямовуються на цифрову трансформацію діяльності ФП.

### Список літератури

1. Білоус М. В. Роль інформаційних технологій в фармації. Економічний дискурс : міжнародний зб. наук. праць. № 3. 2014. С. 278-280.
2. Дондик Н.Я., Сінча Н.І., Литвиненко О.В. Сучасні ІТ у розвитку фармацевтичного бізнесу в Україні. URL: [dspace.zsmu.edu.ua /bitstream /123456789/ 5790/1/%D0 %90%D0%9F%D0% 94%D0%9E%D0%A2\\_2016\\_90-92.pdf](https://dspace.zsmu.edu.ua/bitstream/123456789/5790/1/%D0%90%D0%9F%D0%94%D0%9E%D0%A2_2016_90-92.pdf) (дата звернення: 03.09.2023).
3. Santos Silva R., Anacleto D., Menezes P., Neves E., Lyra D. Digital pharmacists: the new wave in pharmacy practice and education. *International Journal of Clinical Pharmacy*, 2022. Vol. 44 (3). P. 775-780.
4. Дослідження сучасних трендів розвитку цифрової логістики у фармацевтичній галузі / А. Г. Лісна, О. В. Посилкіна, О. В. Літвінова, Ю. С. Братішко. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2022. Т. 8, № 1. С. 34-50.
5. Повністю цифрове виробництво – виробництво з електронним документообігом. URL: [new.siemens.com /ua /uk/ markets/ farmatsevychna-promyslovist/ bezpaperov-tsyfrove-vyrobnytstvo.html](https://new.siemens.com/ua/uk/markets/farmatsevychna-promyslovist/bezpaperov-tsyfrove-vyrobnytstvo.html) (дата звернення: 03.09.2023).
6. Polyanska A.S., Savchuk S.V., Revtiuk Y. Assessment of Digital Maturity of Enterprise as a Precondition of Digital Transformation. *Sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the era of Global Pandemic. Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference*. 4-5 November 2020 Granada, Spain. S. 6032-6044.

# ЛОГІСТИКА МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ВАНТАЖІВ ЗА УЧАСТЮ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Ганна ПРИМАЧЕНКО<sup>1</sup>, канд. техн. наук, доц., Богдан ШВАРП<sup>1</sup>, студент,

Валерія ПИСАРЕВСЬКА<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Український державний університет залізничного транспорту (Україна)

**Ключові слова:** логістика, мультимодальні перевезення, залізничний транспорт

**Вступ** Мультимодальні перевезення не є новим винаходом, у зв'язку із тим, що перевезення і так відбувалося різними видами транспорту здавна. У сучасному світі мультимодальні перевезення відрізняються тим, що нашіпні вантажі не потрібно виймати із контейнера і транспортування відбувається за єдиним документом, що є дуже зручно для відправника та клієнта. Таким чином, основні вантажопотоки для мультимодальних перевезень – це вантажі у контейнерах.

**Мета роботи** Наприкінці 1970-х і на початку 1980-х років відбулося розширення торгівельної взаємодії між різними країнами та відкриття нових торгівельних територій, що дозволило транспортним компаніям працювати ефективніше та удосконалювати свої технологічні операції більш інноваційними способами. Розвиток мультимодальних перевезень сприяє досягненню цієї мети, тому у метою дослідження є вивчення логістики мультимодальних перевезень за участю залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу дослідження** Конвенція Організації Об'єднаних Націй (ООН) про міжнародний мультимодальний транспорт була першим документом прийнятим 24 травня 1980 року в Женеві, у якому вперше було визначено поняття мультимодальні перевезення, а також оператор мультимодального перевезення [1].

У 1995 році на Конференції UNCTAD (Конференції ООН з торгівлі та розвитку) були розроблені правила для мультимодальних перевезень. Вагомий внесок у розвиток правового регулювання мультимодальних перевезень було зроблено Міжнародною торговою палатою (ICC International Chamber Commerce), під егідою якої було прийнято «Пакет Правил про мультимодальні перевезення» [2]. У 2001 році міжурядові організації: Європейський Союз (ЄС), Європейська конференція міністрів транспорту (ЄКМТ) та Європейська економічна комісія ООН (ЄЕК ООН) підготували документ «Термінологія комбінованих перевезень», в якому перерахували основні терміни, що використовуються в перевезеннях вантажів декількома видами транспорту, це є вагомим внеском до термінології мультимодальних перевезень сьогодні [2].

Нині обсяги мультимодальних перевезень у світі щороку динамічно зростають. Середньорічне зростання обсягів контейнерних мультимодальних перевезень у світі перевищує 6%, при цьому понад 55% світового обсягу сухих вантажів транспортується в контейнерах, а 50% усіх сухих вантажів у світі становлять руда та вугілля. Середній рівень контейнеризації у ЄС становить 45%, в Україні – приблизно 1%. Світова торгівля на сьогодні є дуже важливою складовою для розвитку інфраструктури контейнерних перевезень. Україна з кожним роком намагається дійти ближче до мети у транспортній галузі – високого рівня розвитку логістики мультимодальних перевезень, щоб логістика, вантажні перевезення і так само пасажирські перевезення розвивалися і бути на рівні із європейськими країнами, і не було перешкод для міжнародних перевезень. Україна уклала низку двосторонніх міжнародних угод про міжнародні перевезення, які передбачають взаємодію різних видів транспорту, а відповідно, і мультимодальні перевезення, зокрема: угода між Міністерством інфраструктури та Федеральним міністерством транспорту, інновацій та технологій Республіки Австрія про міжнародні комбіновані перевезення від 21 листопада 2013 р.; угода між Кабінетом Міністрів України і Урядом Турецької Республіки про організацію міжнародного прямого вантажного залізнично-поромного сполучення від 25 січня 2011 р.; угода між Кабінетом Міністрів України

і Урядом Словацької Республіки про міжнародні комбіновані перевезення від 26 лютого 2007 р.; угода між Кабінетом Міністрів України та Урядом Азербайджанської Республіки про міжнародні комбіновані вантажні перевезення від 07 вересня 2006 р. [2].

У сфері вантажних перевезень в Україні відбулися зміни з 2014 року, бо до цього періоду основними торгівельними партнерами були країни СНД. Майже вся транспортна інфраструктура в Україні була спрямована саме на роботу з ринками країн – учасниць СНД. Основна частина вантажу перевозилася універсальним рухомих складом на залізничному транспорті, таким як напіввагони, криті вагони тощо. Після 2014 року почали відбуватися кардинальні зміни у торгівельних відносинах – на провідні місця вийшли країни ЄС та Азії, для яких стандартом логістики є контейнер і контейнерні перевезення. Середній рівень контейнеризації всіх вантажопотоків у ЄС приблизно 45%, Азії – 60 % [3].

17 листопада 2021 року Верховна Рада України ухвалила законопроект №4258 «Про мультимодальні перевезення» [4]. Тому мультимодальні перевезення на теперішній час регулюються на законодавчому рівні. Цим нормативно-правовим актом, зокрема, запроваджено поняття мультимодального перевезення вантажів, мультимодального терміналу, документа мультимодального перевезення, оператора та замовника мультимодального перевезення, визначення договору мультимодального перевезення, його істотних умов, бо раніше кожна транспортна компанія по-своєму трактувала ці поняття. Розвиток мультимодальних перевезень за участю залізничного транспорту призводить до зменшення рівня забруднення повітря для збереження здоров'я людей, а також для зберігання автодоріг від руйнувань, тому реалізація закону [4] дозволить зменшити в разі прямих автомобільних перевезення вантажів і посприє розвитку оптимальної взаємодії видів транспорту. Мультимодальні перевезення в Україні з використанням контейнерів знаходяться на початковому рівні. Україна від ЄС та інших більш розвинених країн відстає у 20-30 разів за рівнем контейнеризації вантажних перевезень і перебуває за рейтингом конкурентоспроможності на 85-му місці у світі, а за індексом логістичної ефективності – на 66-му [5].

**Висновки** За всі роки незалежності Україна так і не зуміла зробити крок на більш сучасну транспортну логістику в сфері мультимодальних перевезень, але має вигідне географічне положення та розвинену транспортну інфраструктуру. При активному розвитку мультимодальних перевезень в міжнародному сполученні та з країнами Азії та Європи, Україна дійде до прибутковості та буде мати можливості для більш кращого розвитку транспортної галузі.

### Список літератури

1. Конференція Організації Об'єднаних Націй про Конвенцію про міжнародний мультимодальний транспорт URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/tdmtconf17\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/tdmtconf17_en.pdf) (дата звернення 31.07.2023 р.).
2. Клименко В. Інтеграція транспорту в мультимодальних системах / Науково-технічні дослідження у галузі транспорту: колективна монографія / за заг. ред. Д.В. Ломотька. – Академія технічних наук України. – Івано-Франківськ: Видавець Кушнір Г.М. – 2022. Т2. – С. 6-41. URL: <https://ukrtsa.org.ua/wp-content/uploads/2022/02/transport2.pdf> (дата звернення 31.07.2023 р.).
3. Крейденко В. Крок до спрощення логістичних послуг. Що змінюється в Україні URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/logistika-shcho-dav-zakon-pro-multimodalni-perevezennya-novini-ukrajini-50217990.html> (дата звернення 31.07.2023 р.).
4. Закон України «Про мультимодальні перевезення» №1887-IX від 17.11.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1887-20#Text> (дата звернення 31.07.2023 р.).
5. Lomotko Denis V., Prymachenko Hanna O., Shkurenko Olga V., Orda Oleksandra O., Shapoval Ganna V. Dynamic Multimodal Transport Systems with The Participation of Railway Transport: Work Management Technology / LOGI – Scientific Journal on Transport and Logistics Vol. 14 No. 1 2023 P. 215-226. DOI: 10.2478/logi-2023-0020 © 2023 H.O. Prymachenko et al. URL: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/> (date of application 31.07.2023).

# ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНЬ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВИКЛАДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Ольга СОПОЦЬКО<sup>1</sup>, канд. економ. наук, доц. Döş, BÜLENT<sup>2</sup>, Doctor, Associate Professor,

<sup>1</sup> Національний транспортний університет (Україна)

<sup>2</sup>Nizip Faculty of Education, Gaziantep University, Turkey.

**Ключові слова:** управління ланцюгами постачань, ланцюги постачань, продукти харчування, воєнний стан в Україні, міжнародні автомобільні перевезення

## Вступ

Воєнні дії в Україні стали причиною негативних наслідків для світової економіки, яка вже й так зазнала впливу COVID-19 та мала пристосовуватись до такої ситуації. Основного впливу, через воєнні дії в Україні, наразі, зазнають продовольчі, енергетичні та фінансові ринки. Усталені економічні зв'язки та ланцюги постачань виявляються зруйнованими, виробничі підприємства та транспортні компанії мають організувати свою роботу відповідно до нової ситуації, шукати нові шляхи побудови логістичних маршрутів.

В умовах війни та підвищення цін на енергоносії та продукти харчування, актуальним залишається скорочення втрат та відходів у ланцюгах постачання продуктів харчування. Особливої ролі набуває підтримка дрібних та місцевих підприємств харчової промисловості. Важливим є зберегти стабільність цін на вантажні перевезення та логістичні послуги. Актуалізується питання управління ланцюгами постачань продуктів харчування в умовах невизначеності через воєнні дії в Україні. Має бути приділено максимальну увагу стабільності ланцюгів постачань продуктів харчування. Ланцюги постачань повинні повністю працювати, починаючи із такої ланки як посів, захист посівів, розведення худоби, інфраструктура для переробки харчових продуктів та ін.

**Метою роботи** є проаналізувати сучасний стан ланцюгів постачань продуктів харчування та вплив воєнних дій в Україні на логістичну діяльність, надати відповідні рекомендації по управлінню такими ланцюгами.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Україна та росія є одними з житниць світу. Вони забезпечують близько 30 % пшениці та ячменю у світі, однієї п'ятої кукурудзи та більше половини соняшникової олії. У той же час, росія є найбільшим експортером природного газу та другим за величиною експортером нафти у світі. Разом, білорусь і росія експортують близько п'ятої частини світових добрих.

Результатом початку воєнних дій стало підвищення цін на продукти харчування у світі. За даними ФАО – Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН ціни на продукти харчування зросли на 34 % у порівнянні із аналогічним періодом минулого року [1].

Так само зросли ціни й на нафту, приблизно на 60%, а ціна на газ і добрива зросла більш ніж удвічі [2]. Уразливі групи населення в країнах, що розвиваються особливо відчувають такий вплив коливань цін. Найбідніші країни світу як правило, є чистими імпортерами та експортерами продуктів харчування. При нинішньому рівні цін на продукти харчування ФАО прогнозує стосовно збільшення недоїдання та відсутності продовольчої безпеки у країнах, що розвиваються.

У світі, який вже має рівень соціально-економічного стресу через наслідки COVID 19, підвищення цін на продукти харчування може загрожувати наслідками соціальних заворушень. Аналіз історичних даних ЮНКТАД показує, що громадські заворушення та підвищення цін на сільськогосподарську продовольчу продукцію мають ступінь високої кореляції [3].

Наслідком початку воєнних дій стали постійні збої в глобальних ланцюгах постачань та нестабільність на фінансових ринках, що в свою чергу стало причиною збільшення вартості транспортування. Вплив воєнних дій на ринок продуктів харчування відчувається не лише в



Україні, а й в світі, адже Україна є вагомим постачальником продуктів харчування. Підвищення цін на імпортовану продукцію та їх подальше зростання має негативні наслідки для соціально незахищених верств населення. Зараз багато виробників продуктів харчування не мають доступу до необхідних їм добрив та сільськогосподарських ресурсів.

Війна в Україні посилила поточні збої в глобальній логістиці та ланцюгах постачань, сприяла подальшому підвищенню рівня затримок й у світовій морській транспортній системі. Через велику кількість вантажу та намагання транспортними компаніями дотримуватись умов постачання у договірні строки, порти стали перевантаженими. Ставки на фрахтування контейнеровозів досягли історичного максимуму [4].

Основні проблеми щодо продовольчої безпеки виникають через знищення портів і інфраструктури в Україні, збільшення заторів і зростання вартості транспортування зерна, що, в свою чергу, відображається на витратах на транспортування сухих вантажів, включаючи зерно. Рівень місткості балкерів, які очікують у порту або навколо нього, у всьому світі зріс в цьому році. Основний індекс Clarksons досяг середнього значення на квітень у 2022 р. – 35%, порівняно із середнім показником до COVID-19 у 2016-19 рр. – приблизно 30%.

Зараз виникла необхідність у кораблях для транспортувати газу і нафти, щоб замінити ці ресурси, які транспортуються з росії трубопроводами. Бункерні ціни підвищились удвічі та перевищують середній показник за п'ять років до COVID -19.

Для вирішення даних питань, необхідним є налагоджена співпраця всіх учасників ланцюга постачань. Країни та регіони, що залежать від імпорту продуктів харчування мають, перш за все диверсифікувати джерела постачання продуктів харчування, а також розглянути можливість розширення внутрішнього виробництва на власній території та раціонально використовувати наявні запаси їжі.

Експорт товарів за кордон та міжнародні автомобільні перевезення мають ефективно розвиватися, особливо в даний момент. Військова агресія росії проти України поставила нові завдання перед менеджерами із логістики, необхідним стало детально зосереджуватись на конкретному ланцюгу постачань, прокладаючи нові маршрути для підтримання налагоджених економічних зв'язків із постійними партнерами. А також знаходити нових постачальників продукції, яка раніше виготовлялась в Україні для уникнення дефіциту та паніки серед населення, що є не менш важливим для підтримання психологічного стану українців в такий важкий час. У зв'язку із блокадою морських портів та відсутністю авіасполучення в Україні посилилась роль міжнародних автомобільних перевезень.

Наразі, продукти харчування перевозяться автомобільним транспортом через західний кордон, адже це єдиний можливий шлях постачання в Україну. Наслідком цього стало зростання цін на продукти харчування в Україні. Причиною цього є збільшення логістичних витрат, збільшення довжини маршруту та підвищення цін на паливно-мастильні матеріали. В деяких випадках, витрати на логістику становлять 30% вартості самого продукту. Також, зросли й терміни доставки, наприклад, у червні 2022 р. черги на митниці для вантажівок були 10–11 днів. На початку липня 2022 р. з'явилась тенденція до скорочення таких черг, але середній термін очікування на митниці, за даних умов, складає близько чотирьох днів. Стосовно перспектив скорочення термінів очікування вантажівок на митниці, то питання залишається відкритим, адже вантажопотік значно зріс. Порядок визначення оптимального набору проміжків часу для доставки «точно в термін» розглянуто в роботі [5] в якій пропонується вирішення питання вдосконалення логістичних процесів доставки продукції тваринництва та рослинництва при здійсненні міжнародних автомобільних перевезень.

Визначено, що специфіка проходження митного оформлення впливає на наявність певного мінімального часу необхідного для такої процедури. Час митного оформлення вантажу та час затримки впливають на кінцевий термін оформлення вантажів при міжнародних автомобільних перевезеннях. Відповідно, це впливає на зниження показників доставки «точно в термін». Для вирішення питання планування доставки швидкопсувних вантажів із врахуванням нерегулярних факторів, що впливають на час транспортування враховано незаплановані відхилення від розрахункових термінів кожного із етапів. Запропоновано

оптимальний набір запланованих проміжків часу, що дозволяють отримати оптимальну ймовірність доставки «точно в термін», а саме збільшити запланований час на оформлення на митниці за рахунок скорочення часу транзиту. В даному дослідженні рекомендовано при плануванні міжнародних автомобільних перевезень швидкопсувних вантажів збільшувати часові допуски на митне оформлення. А також, посилити вимоги по часу транзиту вантажу. До таких вимог належать середня швидкість руху, вибір відповідного транспорту, планування маршруту з точки зору швидкісного режиму магістралей та ін. Запропоновано розрахунок доставки «точно в термін», із розподілом часу транспортування на кожному із етапів.

Так як росія опиняється все у більшій світовій ізоляції, та стає економічно непривабливим партнером та постачальником, то Україна може посилити свої позиції у торгівлі зерном шляхом налагодження співпраці з тими країнами, основним постачальником зерна у які, до цього була росія. Такий розвиток і посилення позицій на світовому ринку зерна потребує часу та розробки відповідних стратегій. Це також буде стимулом для розвитку та відновлення галузі після перемоги, інфраструктури, логістичних шляхів та ін.

### **Висновки**

В роботі розглянуто вплив воєнних дій в Україні, на світову економіку, на продовольчий та транспортний сектори. Наразі, воєнні дії в Україні суттєво вплинули на ринок продуктів харчування та поставили нові виклики до формування ланцюгів постачань продуктів харчування. Для країн, що розвиваються підвищився відсоток людей, що голодують та ця тенденція може зростати.

У світі відбувся стрибок цін на пшеницю та кукурудзу, також, на сьогодні у фермерів відсутність повноцінний доступу до добрив, що може вплинути на майбутній врожай. Приведено перелік країн, які повністю залежать від експорту зернових. Воєнні дії в Україні спровокувала збої в глобальній логістиці та ланцюгах постачань, збільшився рівень затримок у світовій морській транспортній системі, відповідно підвищились ціни на морські перевезення, збільшилась кількість затримок у портах.

При викладанні дисципліни слід звертати увагу на стан ланцюгів постачань в Україні, такі проблеми як необхідність прокладення нових маршрутів, зосередження на конкретному ланцюгу постачань, пошук альтернативних постачальників для уникнення дефіциту та паніки серед населення. Слід використовувати літературу, яка розкриває ефективне управління ланцюгами постачань продуктів харчування та їх міжнародного перевезення для запобігання панічних настроїв населення. Необхідним є підтримувати розвиток та оптимізацію міжнародних автомобільних перевезень, особливо в такий період. Серед позитивного, слід відмітити, що були прийняті зміни в законодавстві спрямовані на спрощення міжнародних автомобільних перевезень та зближення з ЄС.

### **Список літератури**

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. *Food Price Index posts significant leap in March*. (2022, April 8). Accessed: Aug. 30, 2023. [Online]. Available: <https://www.fao.org/newsroom/detail/fao-food-price-index-posts-significant-leap-in-march/en>
2. Bloomberg. *Bloomberg&MarketWatch Data 8<sup>th</sup> of April 2022*. Accessed: Aug. 30, 2023. [Online]. Available: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-04-07/stocks-set-for-steady-open-treasury-curve-steeper-markets-wrap>
3. United Nations Conference on Trade and Development. *The impact on trade and development of the war in Ukraine Rep.* 16 march 2022, 1-9.
4. Gordon S. *Fuelling Transition: Tracking Progress*. (2022, April 8). Clarksons Research. Accessed: Sep. 7, 2023. [Online]. Available: <https://insights.clarksons.net/fuelling-transition-tracking-progress/>
5. L.Volynets, O. Sopotsko, Y. Khrutba, A. Sevostianova, I. Levchenko, «Optimization of international road transportation of cargoes in the management of enterprises of agricultural sector and road transport enterprises», (in Ukrainian). *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. Vol. 6, (3 (114)), pp. 57 –63, Dec. 2021, doi: 10.15587/1729-4061.2021.248191.

# ФОРМАЛІЗАЦІЯ СХЕМИ ВИКОНАННЯ ДОСЛІДЖЕНЬ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНОГО ПРОЦЕСУ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТОЧОК З ПРОДАЖІВ ХЛІББУЛОЧНИХ ВИРОБІВ

Олександр СУМЕЦЬ<sup>1</sup>, докт. екон. наук, Світлана ОГІЄНКО<sup>2</sup>, канд. екон. наук

<sup>1</sup>Національний авіаційний університет (Україна), Харківський інститут ПрАТ ВНЗ «МАУП»

<sup>2</sup>Харківський інститут ПрАТ ВНЗ «МАУП»

**Ключові слова:** дослідження, транспортне обслуговування, маршрут, раціоналізація, транспорт

## Вступ

Організація транспортного процесу при обслуговуванні споживачів є однією з основних задач, що вирішуються практиками найчастіше. Останні визнають оптимізацію маршрутів руху транспортних засобів та вибір раціонального парку одним із найдієвіших інструментів скорочення транспортних витрат на ведення підприємствами господарської діяльності. Закордонний досвід ведення господарської діяльності відомими фірмами і компаніями свідчить, що скорочення на 1 % логістичних витрат (а вони десь на 40-50 % складаються із витрат на транспортування вантажів) еквівалентне близько 10%-му збільшенню обсягу продажів [1]. А це свідчить про те, що успіх діяльності будь-якої організації – приватної чи державної – потребує оптимізації транспортного процесу для забезпечення високої якості сервісу споживачів, а також інтегрованої взаємодії усіх логістичних партнерів по бізнесу, що забезпечить максимум економічної ефективності транспортного процесу. Організація в просторі та часі транспортних процесів можлива тільки за умови правильної їх організації, важливою компонентою якої є оптимізація маршрутів руху транспортних засобів та вибір раціонального парку транспортно-логістичної системи. Отже, питання, що досліджується є актуальним нині і буде актуальним ще тривалий час. Тому з боку науковців йому необхідно присвячувати належну увагу.

## Мета роботи

З огляду на актуальність розглядуваного питання головною метою роботи є формалізація схеми виконання транспортного процесу обслуговування споживачів, яка має стати підґрунтям якісних досліджень щодо оптимізації і раціоналізації функціонування засобів транспорту.

## Виклад основного матеріалу

Проблема формування теоретико-методологічної бази для вибору оптимальних маршрутів руху транспортних засобів та вибору раціонального парку транспортно-логістичних систем при обслуговуванні споживачів остаточно ще не вирішена. Кожна задача, що виникає у певному просторі і часі, потребує свого індивідуального підходу. На нашу думку, ця проблема обумовлюється тим, що на даний момент часу немає єдиної точки зору вчених і практиків щодо чіткого методологічного забезпечення маршрутизації при обслуговуванні клієнтів відповідно до договорів, а саме [2; 4]:

- 1) відсутня єдність поглядів фахівців у визначенні формульної моделі «транспортно-складський процес»;
- 2) немає чіткого алгоритму у виборі структури засобів транспорту і їх видів для виконання транспортного процесу при обслуговуванні клієнтів;
- 3) не існує загально визнаної класифікації видів логістичних активностей, що мають виконуватись в межах транспортно-складського процесу при обслуговуванні клієнтів;
- 4) не отримала достатнього визнання сукупність оціночних показників транспортно-логістичного процесу.

Наведений перелік питань, які вимагають негайного вирішення, є не повним. Однак ці питання є першочерговими в аспекті «ефектизації» транспортних процесів. Крім того, складність транспортно-складського процесу обумовлює визначення:

- сукупності оціночних показників процесу;

– переліку рекомендацій з планування й організації транспортного процесу з урахуванням специфічних особливостей функціонування виробничої та транспортно-логістичної системи підприємства, його галузевої належності й інституціональних обмежень.

Із наведеного переліку основних змістовних частин дослідження вважаємо, що перша є найважливішою, оскільки ефективність чи результативність функціонування системи є першочерговою для відповіді на питання: «Чи потрібно продовжувати процес надалі?». Крім того, визначення потрібної сукупності оціночних показників процесу надасть можливість у першому наближенні нівелювати різнобічність поглядів учених щодо підходів до оптимізації транспортного обслуговування клієнтів. Іншими словами, виконання першої змістовної частини у наведеному переліку дозволить зняти питання невирішеності проблеми.

З метою рішення завдань, що попередньо сформульовані, вважаємо за доцільне виконувати дослідження щодо оптимізації транспортного обслуговування клієнтів за схемою, що подана на рис. 1.

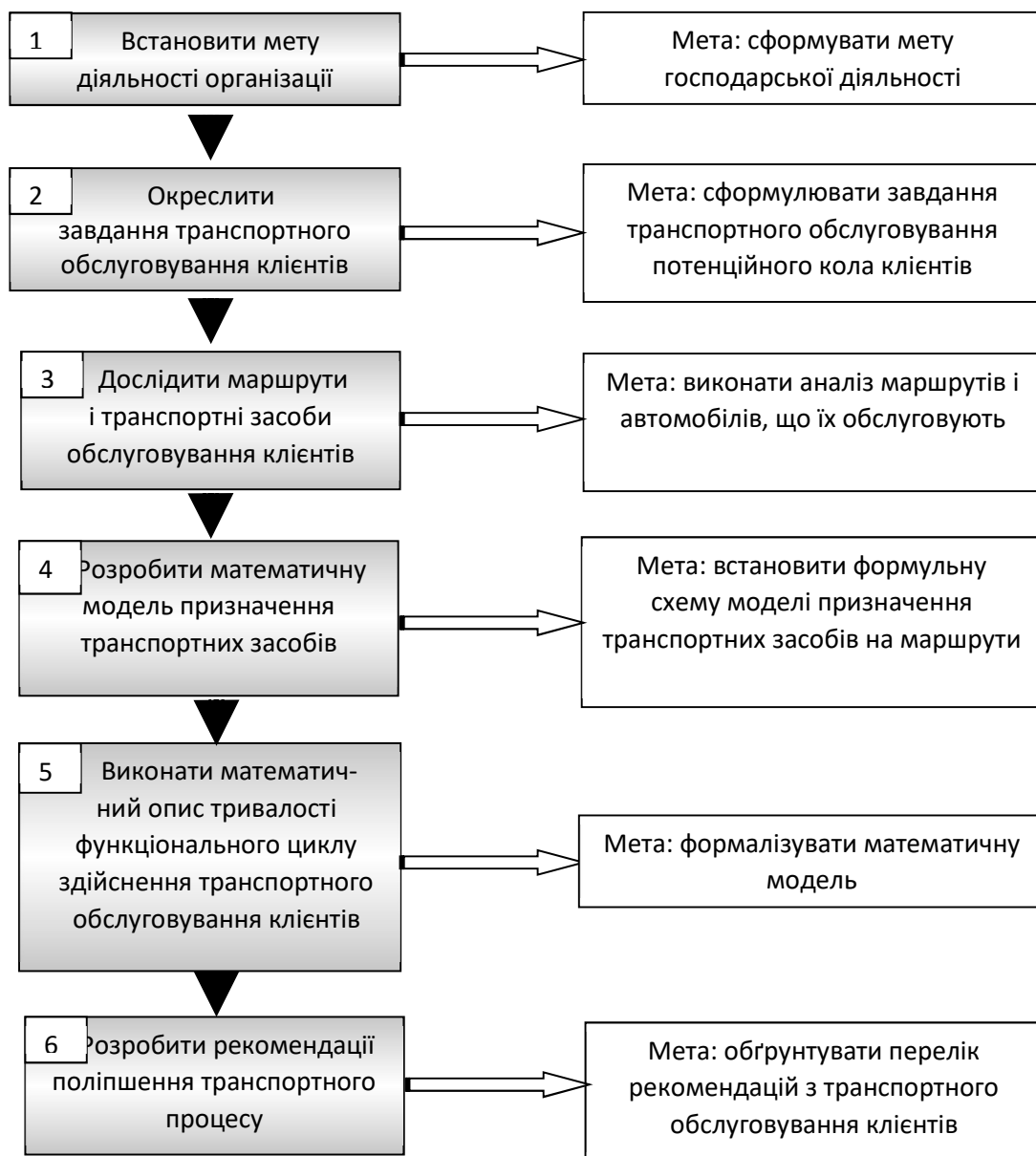


Рисунок 1 - Схема виконання дослідження

Джерело: розроблено авторами.

Схема відображає процедуру виконання дослідження, яка включає в себе певну кількість кроків. Першим кроком є класичний – це встановлення мети і завдань діяльності організації, яка, наприклад виробляє продукти харчування для населення конкретного географічного регіону, чи займається транспортним обслуговуванням клієнтів на визначеному логістичному полігоні, чи ін.

Другий крок у загальній схемі дослідження спрямовано на окреслення безпосередньо завдань, що пов'язані з транспортним обслуговуванням визначеного кола клієнтів.

Третій крок є дослідницьким. Саме у його межах досліджуються можливі маршрути і наявні транспортні засоби, що будуть потенційно задіяні для реалізації процесу обслуговування клієнтів.

У межах четвертого кроку розробляється математична модель призначення транспортних засобів для виконання запланованого обслуговування клієнтів на визначеній території з урахуванням вимог останніх.

Упродовж п'ятого кроку виконується ґрунтовний математичний опис тривалості функціонального циклу здійснення транспортного обслуговування клієнтів з урахуванням специфічних особливостей вантажу, території і часових обмежень.

І, на кінець, шостий крок – завершальний. На цьому кроці розробляються рекомендації поліпшення транспортного процесу з погляду підвищення рівня обслуговування клієнтів і підвищення ефективності роботи засобів транспорту.

### **Висновки**

1. Попередньо виконане дослідження у формі аналітичного огляду сучасних публікацій [1-3 й ін.] щодо встановлення витратної складової транспорту в загальних витратах на організацію і здійснення товароруку надали можливість встановити, що лівову частку в структурі витрат господарської діяльності суб'єктів господарювання складають саме витрати на транспорт, а точніше на виконання транспортного процесу при обслуговуванні визначеної кількості клієнтів (споживачів). Це, безумовно, вказує на актуальність проблеми дослідження витрат на виконання транспортного процесу з метою дальшого відпрацювання заходів щодо їхнього скорочення для конкретного підприємства за рахунок оптимізації транспортного процесу в цілому чи його окремих складників.

2. На нашу думку, реалізація запропонованої процедури надасть можливість більш системно підійти до вирішення оптимізації транспортного процесу обслуговування підприємств, фірм і компаній, що ведуть господарську діяльність.

3. З метою оперативного вирішення завдання планування і організації транспортного обслуговування клієнтів доцільно дотримуватись запропонованих кроків процедури, що наведена на рис. 1. Слід визнати, що вона є доволі спрощено. Проте її використання надає можливість коректно вирішити вищевказане завдання.

4. Існуючі класичні підходи [4, С. 16-23], які тим чи іншим чином торкаються висвітлення проблеми оптимізації транспортного процесу, підтверджують нашу думку про те, що саме науковим пошуком можна забезпечити практиків дієвим інструментом «ефектизації» перевезень вантажів, зокрема, автомобільним транспортом.

### **Список літератури**

1. Крикавський Є.В. Логістичне управління : підручник. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2005. 684 с.

2. Колодізева Т.О., Шевченко К. Є. Оптимізація транспортного обслуговування ланцюгів поставок. URL : <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/1234> (дата звернення: 10.09.2023).

3. Оптимізація транспортної логістики. . URL <https://wezom.com.ua/ua/blog/optimizaciya-transportnoj-logistiki> (дата звернення: 10.09.2023).

4. Сумець О.М., Огієнко С.О. Раціоналізація транспортного процесу обслуговування торгових точок з продажів хлібобулочних виробів : монографія. Харків : РВВ ХНТУСГ, 2015. 120 с.

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПОТОКІВ В УКРАЇНІ У ПОВОЄННИЙ ЧАС

Алла ТАРАСЮК<sup>1</sup>, канд.екон.наук, Валерія ВОРОШИЛО<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Херсонський національний технічний університет (Україна)

**Ключові слова:** повоєнна розбудова, логістичний потік, матеріальний потік, транспортування, ефективність організації логістичних потоків

**Вступ** Повоєнне відновлення і розбудова України, її інтеграція до міжнародного економічного простору, вимагатиме значних обсягів транспортних перевезень на значні відстані. З метою якнайшвидшого відновлення транспортної галузі та підвищення ефективності господарської діяльності, мінімізації затрат та збалансування роботи підприємств цієї галузі необхідно забезпечити розвиток логістики в Україні, а особливо практичному аспекту організації логістичних потоків.

**Мета роботи** Метою дослідження є вивчення особливостей і практичних аспектів організації логістичних потоків в транспортній галузі України у повоєнний час.

**Виклад основного матеріалу дослідження** Ефективне функціонування транспортної галузі визначається ступенем ефективності організації логістичних потоків. Потік у логістиці є основною одиницею економічного аналізу. Саме логістика покликана забезпечити ефективне управління матеріальними і відповідними їм інформаційними потоками.

З метою забезпечення ефективного функціонування транспортної галузі у повоєнний період доцільно виділити три окремі потоки:

- матеріальний потік;
- фінансовий потік;
- інформаційний потік.

Саме матеріальний потік, на сьогодні, має найбільше значення в логістиці транспортної галузі України. Він представлений матеріальними ресурсами, незавершеним виробництвом і готовою продукцією, які знаходяться в стані руху. Транспортні операції здійснюються по відношенню до них і пов'язані з переміщенням в просторі і часі ресурсів від постачальників до споживача.

Перевезення вантажів є важливою та невід'ємною частиною ефективного функціонування економіки (що логічно, адже будь-який створений, імпортований чи експортований товар має бути переміщеним за допомогою транспорту).

Прискорення темпів розвитку суспільства в цілому та удосконалення економічних відносин привело до появи послуг аутсорсингу. Одна із найбільших розвинених сфер аутсорсингу в Україні і світі - надання транспортних послуг.

Практика господарювання в умовах військових дій, показала, що використання таких послуг дозволить підприємству сконцентруватися на основній сфері діяльності підвищуючи якість продукції, удосконалюючи виробничий процес та забезпечуючи високу ефективність господарської діяльності.

У зв'язку з цим вивчення і аналіз практичних проблем перевезень надасть можливість підвищити загальну ефективність економіки України в повоєнний час. Серед проблем, які в найбільшій мірі впливають на кінцевий результат господарської діяльності автотранспортних підприємств слід виділити найбільш значущі.

- Вчасне оновлення автомобільного парку транспортного підприємства та правильне застосування методу нарахування амортизації. Відомо, що методів нарахування амортизації досить багато, при цьому на даний момент кожне підприємство саме вирішує, яким з них користуватися, принаймні, для внутрішніх потреб (наприклад, розрахунок собівартості перевезення або залишкової вартості транспорту).

Із метою визначення оптимального терміну заміни транспортного засобу доцільно використовувати логістичну методичку, яка враховує зростаючі з часом експлуатаційні витрати з одного боку і поступово знижувану продуктивність, і залишкову вартість автомобіля - з

іншого. Така методика дає можливість зрозуміти, на якому терміні служби автомобіль вигідніше продати за залишковою ринковою вартістю, ніж експлуатувати його з усе більш зростаючими витратами, що включають амортизацію, вартість ремонтів.

- Вибір ефективного методу контролю пересування транспорту та вантажу, оскільки використання сучасних комп'ютерних методів контролю пересування транспорту (GPS) із рекомендованого стало обов'язковим.

- Організація ефективних логістичних потоків, та маршрутів перевезення. Здійснення господарської діяльності в умовах воєнного стану призвело до труднощів і хаотичності у побудові логістичних шляхів. У зв'язку з цим, доцільно рекомендувати отримання окремого навчання із вузькоспеціалізованими потребами.

- Проблема недовантаження транспортних засобів. Через незнання основ сумісності вантажів (створення так званих кластерів) працівниками підприємства, автомобіль залишається недовантаженим, а оплата здійснюється за пройдений кілометраж. Таким чином, відбувається значна переплата за використання «х + n» транспорту, де «х» - оптимально необхідна кількість транспорту, а «n» - кількість використовуваного транспорту, експлуатацію, якого можна було уникнути, при належних розрахунках.

- Оптимізація перевезень стає складною проблемою, якщо транспорт, що знаходиться в розпорядженні підприємства різного тоннажу, а покупка нового складу, із-за відсутності коштів та складного фінансового становища, не розглядається. Слід зазначити, що в ряді випадків, на відстанях 700-1500 км залізничний транспорт стає набагато більш економічним, ніж автомобільний. Це питання, в першу чергу, має бути вирішеним під час планування робіт по перевезенню із вибором оптимального транспортного засобу.

- Проблеми ефективного страхування вантажів в умовах невизначеності навколишнього середовища і високих ризиків. Більшість вантажовідправників і вантажоодержувачів намагаються застрахувати свої перевезення, скориставшись послугами страхових компаній. На практиці переважає страхування саме вантажу, а не транспортного засобу з вантажем. В більшості випадків страховка оформлюється як відсоток від вартості вантажу (зазвичай - 0,15-0,25%), і при настанні страхового випадку проводиться страхова виплата в тому обсязі, в якому завдано шкоди вантажу. Зазвичай вартість збитку відшкодовується не в повній мірі.

**Висновки** Транспортній галузі притаманні загальні проблеми, а саме – значні збитки, нанесені підприємствам галузі у результаті воєнних дій, критично низька якість дорожнього покриття, низький рівень застосовуваних технологій, застарілий транспортний парк, відсутність достатнього обсягу фінансування та обігових коштів, неефективна організація логістичних потоків і т.д.

Транспортне забезпечення економіки України, особливо в повоєнних умовах, вимагає вдосконалення процесу транспортування на організаційному і експлуатаційному рівнях. Ефективна організація транспортних потоків здатна забезпечити підвищення загальної економічної ефективності транспортної галузі.

Подальші дослідження доцільно проводити в напрямку розробки організаційних і економічних механізмів, котрі спроможні забезпечити ефективне функціонування підприємств автомобільного транспорту в умовах повоєнної розбудови в Україні.

### Список літератури

1. Ачкасова Л.М. Модель управління матеріальними потоками в логістичних системах. Економіка транспортного комплексу. Вип. 31. 2021. С. 36-45.
2. Логістика: навч. посіб. / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. – Дніпро: Пороги, 2021. - 252 с.
3. Макаренко Н.О., Логістика. Теоретичні основи.: навч.-метод. посіб. Буринь: ПП Буринська районна друкарня, 2019. 144 с.

# ЛОГІСТИЧНО-ІНФРАСТРУКТУРНІ АСПЕКТИ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Віталій ХАРУТА<sup>1</sup>, канд. техн. наук, доцент, Віталій ЩЕНКО<sup>1</sup>, аспірант,

Микола МОСЕЙЧУК<sup>1</sup>, аспірант

<sup>1</sup>Національний транспортний університет (Україна)

**Ключові слова:** пасажирські перевезення, попит на перевезення, логістично-інфраструктурні аспекти

## Вступ

Результативність логістичних рішень в організації транспортної інфраструктури наводить на думку про доцільність розгляду таких підходів при вирішенні проблем пасажирського транспорту, які б незважаючи навіть на кризову ситуацію, забезпечували соціальне необхідне транспортне обслуговування населення. Адже, до глобальних задач логістики відноситься саме досягнення максимального ефекту з мінімум витрат за нестабільного ринку транспортних послуг [1]. Завдяки системному вивченню пасажирської транспортної проблематики щодо правильного розуміння механізму дії науково обґрунтованої методології розвитку транспортної інфраструктури необхідно узагальнити та системно опрацювати розроблені раніше теоретичні та практичні підходи до вирішення основних задач пасажирських перевезень. Саме тому впорядкування та формалізація логістичних принципів удосконалення транспортного обслуговування населення є актуальним, оскільки українська транспортна система ще не відповідає світовим стандартам і її необхідно вже сьогодні інтегрувати в загальноєвропейську.

## Мета роботи

Демонстрація методології удосконалення пасажирських перевезень в контексті реалізації системного підходу, який передбачає використання сучасних логістичних принципів, що забезпечать проектування пасажирської транспортної системи у просторі та часі, організацію пасажирських, фінансових та інформаційних потоків.

## Виклад основного матеріалу дослідження

З урахуванням нагальних потреб пасажирського транспорту, подолання ресурсної кризи та знання закономірних шляхів розвитку, в статті подаються основи методології побудови транспортної системи у вигляді двадцяти логістичних принципів, що поділяються на основоположні, визначальні, забезпечуючі та принципи узгодження (рисунок 1).

Як система обслуговування пасажирський транспорт орієнтований на задоволення попиту населення на перевезення, що і є першим і основоположним принципом її побудови. Саме поняття попиту як потреби населення в пасажирських перевезеннях, яка повинна задовольнятися транспортом [2], не може характеризуватися тільки кількісними показниками: обсяг перевезень, пасажирообіг. Це пов'язано з тим, що раніше пасажирський транспорт відносився до матеріального виробництва, коли вважалося, що виконання річного плану обсягів пасажирських перевезень є основним показником задоволення потреб населення в послугах. В умовах планової економіки розвиток транспорту стимулювався в залежності від збільшення обсягів перевезень, і капітальні вкладення виділялись саме під їх приріст. Оскільки з року в рік цей приріст уповільнювався, то капіталовкладення зменшувались. Наприклад, в 2000 р. був запланований мінімальний обсяг централізованих капіталовкладень на розвиток транспорту за останні 10-15 років [3]. Такий підхід до планування не можна назвати науково обґрунтованим, і він не витримав випробування часом у зв'язку з тим, що не враховував витрат на підвищення рівня транспортного обслуговування. Виходячи з цього, другим визначальним принципом удосконалення пасажирської транспортної системи в умовах переходу до ринкових відносин можна вважати необхідність врахування не тільки інтенсивних показників розвитку, а й показників якості перевезень.

Якісне обслуговування населення може здійснюватись на основі розробки нового



механізму прогнозування перевезень, який передбачає визначення не тільки обсягових довгострокових величин (до яких належить річний обсяг перевезень та пасажирообіг), а й величину пасажиропотоку, яка найбільш об'єктивно характеризує процес перевезень в часі і просторі. Тільки шляхом раціональної організації та управління процесом перевезень за інформацією про пасажиропотоки на практиці можна досягти відповідності провізної здатності транспортної системи величині та коливанням попиту, що є третім визначальним принципом. Але це потребує перегляду існуючої методології визначення та прогнозування обсягів перевезень та пасажиропотоків.

Розглядаючи своєчасність перевезень як їх виконання точно в термін, слід наголосити на неоднозначності цього поняття для різних видів сполучення. Для міських та приміських перевезень, які характеризуються масовістю, своєчасність – це, в першу чергу, регулярність роботи рухомого складу. Відносно таксомоторного транспорту, який забезпечує виконання індивідуальних замовлень, своєчасність – це доставка пасажирів за їх вимогою. Для міжміських і міжнародних перевезень своєчасність означає гарантоване перевезення в заздалегідь визначений термін. Виконання вимог пасажирів до своєчасності перевезень є четвертим визначальним принципом удосконалення транспортного обслуговування.

Аналіз розглянутих принципів, а також твердження, що процес задоволення населення в перевезеннях не є таким, що його можна було б відокремити та накопичити, не дозволяють вважати роботу пасажирського транспорту товаром, тобто перевезення пасажирів не може бути віднесене до матеріального виробництва [4]. Це лягло в основу п'ятого визначального принципу, коли задоволення потреб населення в пасажирських перевезеннях відносяться до сфери послуг, які є продуктом праці.

Реалізація наведених визначальних принципів можлива лише на базі правового, технологічного та ресурсного забезпечення. Відомо, що оптимальність структури парку може бути досягнута при фінансовій достатності розвитку пасажирської транспортної системи, яка передбачає поліпшення економічного стану виробництва, більш ефективного використання бюджетних асигнувань. Цей принцип, який вважається шостим забезпечуючим, може бути реалізований на основі розробки та запровадження сучасного механізму фінансування транспорту в ринкових умовах.

Ефективність перевезень значною мірою залежить від структури парку рухомого складу пасажирського транспорту, яка потребує невідкладності оптимізації. Тільки за рахунок цього можна досягти скорочення витрат часу пасажирів на пересування на 25-30%, експлуатаційних витрат на 15-20% та раціонального використання всіх видів ресурсів. Такий підхід до праву може вважатись сьомим забезпечуючим принципом поліпшення транспортного обслуговування населення.

Для того, щоб пріоритетним напрямком розвитку пасажирського транспорту як соціально необхідного виду обслуговування населення була зацікавленість у підвищенні якості перевезень, необхідна диференціація тарифів за рівнями якості обслуговування, що можна розглядати як восьмий забезпечуючий принцип.

Складність пасажирської транспортної системи та наявність об'єктивних протиріч між інтересами пасажирів і перевізників визначає необхідність чіткої законодавчої і правової бази. В Україні були прийняті Закони “Про транспорт”, “Про автомобільний транспорт”; постанови КМУ від 18 лютого 1997 р. № 176 “Правила надання послуг пасажирського автомобільного транспорту”, від 29 січня 2003 р. № 139 “Порядок проведення конкурсу на перевезення пасажирів на автобусному маршруті загального користування”; накази Міністерства інфраструктури України від 9 лютого 2004 р. №75 “Порядок організації регулярних, нерегулярних і маятникових перевезень пасажирів автомобільним транспортом у міжнародному сполученні”, від 15 липня 2013 року № 480 “Порядок організації перевезень пасажирів і багажу автомобільним транспортом” тощо. Отже, подальше удосконалення правової бази організації перевезень пасажирів можна вважати дев'ятим забезпечуючим принципом.

В сучасних умовах законодавча та правова основа перевезень визначає їх системну безпеку, яка в широкому розумінні включає фізичні та екологічні аспекти. Це пов'язано з безпосередньою

життєвою зацікавленістю населення, перш за все, в зниженні аварійності перевезень, забруднення повітря, території та зниженні рівня шуму, що зменшує шкідливий вплив транспортної системи на навколишнє середовище. Таким чином, системну безпеку перевезень можна вважати десятим забезпечуючим принципом удосконалення транспортного обслуговування населення.

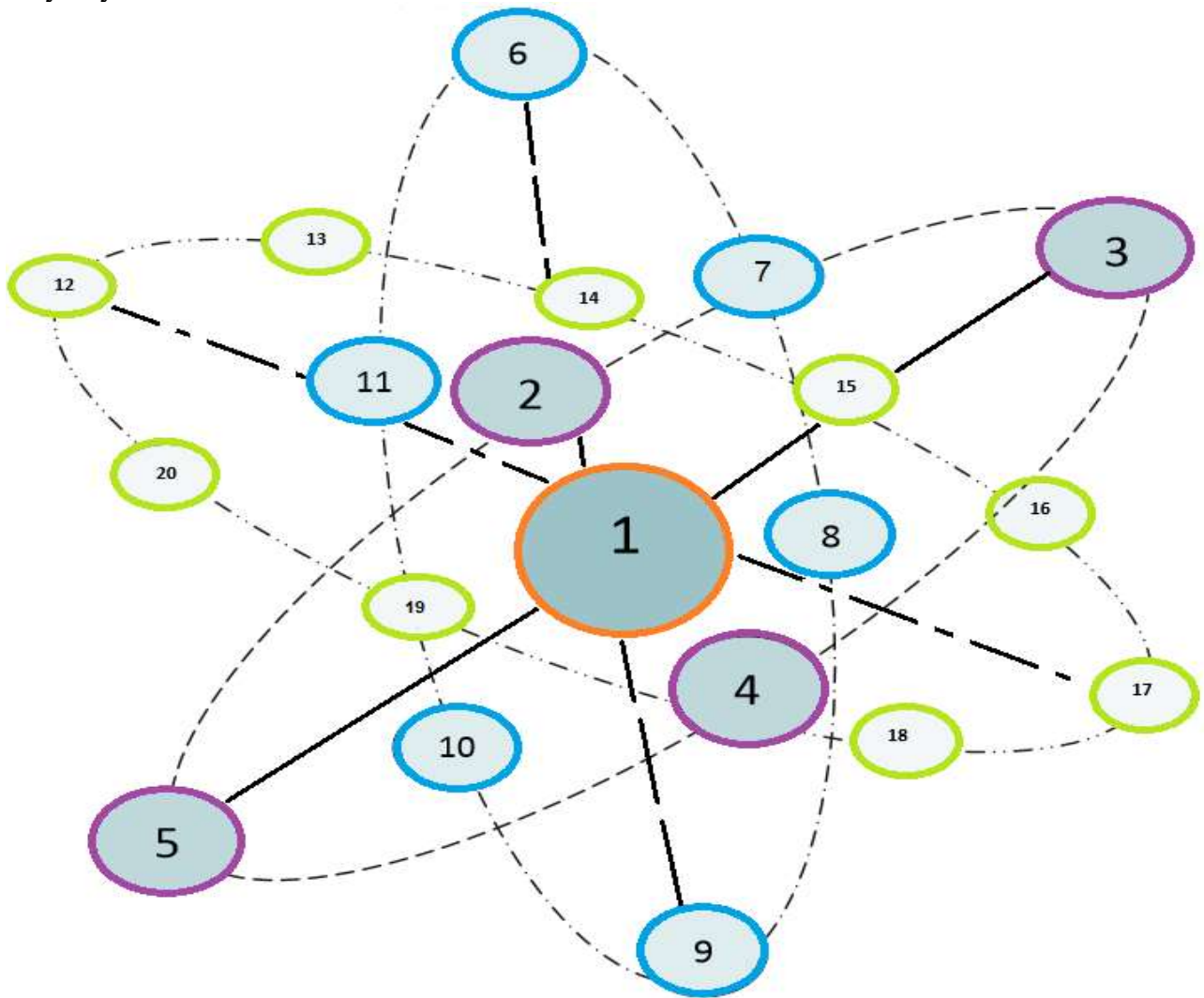


Рисунок 1 – Схема логістично-інфраструктурних принципів удосконалення пасажирських перевезень:

*Основоположний:* 1 – задоволення попиту на перевезення. *Визначальні:* 2 – врахування якості транспортного обслуговування; 3 – відповідність провізної здатності системи величини та коливанням попиту; 4 – своєчасність перевезень; 5 – віднесення до сфери попиту. *Забезпечуючі:* 6 – фінансова достатність розвитку системи; 7 – оптимізація структури парку; 8 – диференціація тарифів за рівнем якості обслуговування; 9 – досконалість правового урегулювання; 10 – системна безпечність перевезень; 11 – комерціалізація і конкретність. *Принципи узгодження:* 12 – реалізація логістично-інфраструктурного підходу; 13 – загальна координація функціонування різних видів транспорту; 14 – комплексність технологічного забезпечення; 15 – відповідність спеціалістів; 16 – уніфікація звітності та ведення єдиного квитка; 17 – упорядкування взаємовідносин; 18 – єдність управління; 19 – інформаційне управління; 20 – циклічна замкнутість управління.

Сьогодні розвиток пасажирського транспорту пов'язаний з наявністю різних форм власності на транспортні засоби та інфраструктуру. Створення ринку транспортних послуг є невідкладною справою, яка передбачає перехід від державної власності до інших її форм з можливістю комерційних відносин між перевізниками та підприємствами інших галузей і

населенням. Це сприятиме ліквідації монопольного становища транспорту загального користування та відродженню конкуренції, яка в розвинутих країнах забезпечує населенню високу якість транспортного обслуговування. Таким чином, невідкладні заходи по створенню ринку транспортних послуг, який базується на комерціалізації і конкретності відносин, слід вважати одинадцятим принципом.

Для правильного розуміння ролі пасажирського транспорту в обслуговуванні населення необхідно чітко розрізнити такі поняття як робота транспорту та його продукція. Нерідко продукцію транспорту ототожнюють з його роботою, що створює викривлене уявлення про кінцевий результат діяльності. Протягом досить тривалого часу основним показником плану перевезень був пасажирообіг в пасажиро-кілометрах, прийняте пізніше вимірювання плану в пасажирів також не давало повного уявлення про продукцію транспорту, оскільки цей показник характеризував виконання плану по відправленню пасажирів, тобто тільки початкову стадію процесу перевезень. Іншими словами, в полі зору повинні знаходитись всі етапи процесу транспортного обслуговування населення, який розглядається як логістично-інфраструктурна система. Таким повинен бути дванадцятий принцип узгодженості.

В умовах планової економіки мало місце парадоксальне положення, коли всі види пасажирського транспорту виконували та нерідко перевиконували плани перевезень, а попит населення різних видах сполучень задовольнявся лише на 80-90%. Це пояснюється, в першу чергу, порушенням логістичного підходу, коли кожний вид транспорту розглядається окремо і виконує перевезення в межах своєї галузі – залізничний та автомобільний від станції до станції, морський та річковий – від порту до порту, тобто випускалась незавершена продукція, яка не мала повної споживчої вартості тому, що пасажир практично не доставлявся до місця призначення. Сьогодні стало зрозумілим, що раціональну організацію перевезень пасажирів кількома видами транспорту не можна забезпечити, якщо вони працюють як незалежні одна від одної системи. Ось чому, тринадцятим принципом удосконалення транспортного обслуговування повинна бути координація роботи різних видів транспорту.

Поряд з логістичним підходом до вирішення проблеми згладжування протиріч між інтересами пасажирів та підприємств визначальне місце займає достатність та комплексність технологічного забезпечення, що є чотирнадцятим принципом.

Важливість цього принципу підтверджується окремими прикладами комплексності в розробці та впровадженні уніфікованих для різних видів транспорту технологій формування маршрутних систем, розкладів руху, систем автоматизованого управління транспортним процесом та продажу квитків тощо.

Комплексне вирішення згадуваних задач для різних видів транспорту неможливе без відповідної підготовки кадрів, що є п'ятнадцятим принципом. Такий підхід уже реалізований при удосконаленні системи підготовки кадрів в Національному транспортному університеті, де введені нові спеціальності “Транспортні технології (на автомобільному транспорті)” та “Логістика”, які охоплюють підготовку спеціалістів високої кваліфікації для інфраструктури транспорту.

Розрізненість управління транспорту, відсутність комплексного підходу в технологічному забезпеченні перешкоджає організації перевезень на всьому шляху слідування пасажирів. В зв'язку з цим було б доцільним розглянути актуальне питання уніфікації звітності по перевезенню пасажирів, а також введення єдиних квитків на пасажирські перевезення при використанні кількох видів транспорту. Це можна назвати шістнадцятим принципом удосконалення транспортного обслуговування пасажирів.

Як показує практика, реалізація комплексних технологій перевезень пасажирів кількома видами транспорту в сучасних умовах повинна базуватись на економічній зацікавленості всіх учасників процесу перевезень. Загальний ефект, одержаний від запровадження, повинен розподілятися між всіма учасниками пропорційно рівню наданих послуг та витрат, пов'язаних з виконанням даних перевезень за цією технологією. Взаємна відповідальність учасників таких перевезень повинна визначатись правилами перевезень, а конкретні її розміри – угодами на перевезення пасажирів в рамках єдиних технологій. Це можна вважати сімнадцятим принципом

удосконалення транспортного обслуговування населення.

Регіональні органи управління транспортом повинні взяти на себе розробку і впровадження комплексних технологій і необхідної нормативної бази, заходів, що забезпечили б своєчасну оперативну інформацію про фактичні обсяги перевезень, їх розподіл в часі між транспортними вузлами тощо. Роботу фінансуватимуть транспортні підприємства, які є учасниками цих перевезень. В цьому разі регіональні органи управління транспортом включаються в економічні відносини з перевізниками і стають заінтересованими в успішній роботі підпорядкованих підприємств. Це потрібно вважати вісімнадцятим принципом.

Подальше вдосконалення роботи транспорту і поліпшення транспортного обслуговування повинно здійснюватись на основі доцільної інформатизації управління пасажирським транспортом. Це відноситься до дев'ятнадцятого принципу побудови транспортної системи.

В основу проведення робіт з розвитку автоматизації слід покласти сучасну концепцію комплексної експлуатації різних видів транспорту, яка забезпечить організацію перевезень на всьому шляху слідування пасажирів, створюючи тим самим умови для дійсної оптимізації цього процесу, коли він не розривається на частини в межах відомств за видами транспорту. Ось чому поза увагою органів управління не може залишатися та частина процесу перевезень, де в ньому приймає участь кілька видів транспорту, щоб обов'язково забезпечити рівномірність завантаження рухомого складу, чітке виконання розкладів руху тощо. Тому головною задачею інформатизації управління тією частиною перевезень, яка повинна виконуватись з участю різних видів транспорту є циклічна замкнутість управління. Це двадцятий принцип удосконалення транспортного обслуговування пасажирів.

### **Висновки**

До перспективних задач удосконалення пасажирських перевезень, які повинні вирішуватись за впровадження логістично-інфраструктурних принципів її побудови, слід віднести: обґрунтування організаційних структур управління перевезеннями з врахуванням інтересів пасажирів на державному, транспортному та статистичному рівнях, які будуть впливати на формування прогресивних транспортних систем; взаємне планування розвитку міст та регіонів з їх транспортними системами та координація роботи різних видів транспорту; розробка методів стимулювання підвищення рівня транспортного обслуговування населення; розробка методології забезпечення транспортної інфраструктури транспортними засобами та впровадження прогресивних технологій з врахування економічних і екологічних аспектів; насичення транспортної інфраструктури спеціалістами із логістичною підготовкою.

### **Список літератури**

1. Маруніч В.С. Організація та проектування логістичних систем. Підручник / за ред. доц. В.С. Маруніча, проф. М.П. Денисенка, проф. Л.Г. Шморгуна – К.: Міленіум, 2016. – 387 с.
2. Bakulich O.O., Marunych V.S. Logistics and infrastructure principles for passenger transportation improving. Proceedings of the 21th Conference for Junior Researchers 'Science – Future of Lithuania' Transport Engineering and Management, 4-5 May 2018, Vilnius, Lithuania. 155-159 p.
3. Маруніч В.С. Організація та управління пасажирськими перевезеннями: підручник/ за ред. доц. В.С. Маруніч, проф. Л.Г. Шморгуна – К.: Міленіум, 2017. – 528 с.
4. Robertson R. Logistics excellence leads to corporate profitability: study looks at corporate winners / Canadian Transportation & Distribution Management. – 1996. №11 – P. 40-44.

# ЛОГІСТИКА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Наталія ЧЕСНИК<sup>1</sup>, канд.екон.наук,

<sup>1</sup>ВСП «Вінницький фаховий коледж Національного університету харчових технологій», Вінницький соціально-економічний інститут Університету «Україна» (Україна)

**Ключові слова:** харчова промисловість, логістика, логістичні процеси, напрями розвитку логістики, сталий розвиток

## Вступ

Основною метою логістики є забезпечення необхідними ресурсами у необхідному місці призначення, у певний час та у певній кількості з мінімізацією витрат та оптимізацією процесів. Логістика є ключовою складовою системи управління ланцюгом постачання і вона має важливий вплив на всі етапи бізнес-процесу, від виробництва до роздрібного продажу споживачам. Логістика в харчовій промисловості потребує досліджень і удосконалення, які сприятимуть розробці нових стратегій та практик, що забезпечуватиме більш ефективне та стале постачання харчових продуктів споживачам.

## Мета роботи

У дослідженні розглядається важливість логістичних процесів як невід'ємної складової ефективного функціонування харчового сектора національної економіки, а також досліджено напрями розвитку логістики харчової промисловості в призмі сталого розвитку.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Логістика є комплексною галуззю управління, що включає в себе планування, організацію, виконання та контроль руху товарів та послуг від початкового місця до кінцевого з призначенням забезпечення ефективного і економічного функціонування ланцюга постачання. Роль логістики в харчовій промисловості є достатньо вагомою. Основними аспектами, що підкреслюють вагомість логістики на підприємствах харчової промисловості є:

- безпечність продуктів: логістика має забезпечувати належний контроль і зберігання продуктів під час транспортування та зберігання, зменшуючи ризик псування чи забруднення продукції. Забезпечення належного збереження якості продукції є критичною характеристикою для харчової промисловості. Логістика відіграє ключову роль у відстеженні та керуванні цими процесами;
- вимоги споживачів: зміна смаків та попиту споживачів, саме логістика дозволяє бізнесу швидко реагувати на ці зміни та удосконалювати асортиментну політику і постачання відповідно;
- збалансованість запасів: логістика дозволяє здійснювати оптимальне управління запасами та ефективну інвентаризацію запасів, зменшити втрати на зберігання;
- оптимізація транспорту: ефективний транспортний маршрут від виробника до споживача знижує витрати та час доставки;
- міжнародна і глобальна логістика: ефективне управління логістикою в міжнародному масштабі дозволяє вести успішну глобальну бізнес-діяльність. Важливим кроком є ретельне планування логістичних операцій на міжнародному рівні. Це включає в себе визначення оптимальних шляхів доставки, вибір транспортних засобів і точок перетину кордону.

Таким чином, логістика харчової промисловості має значення для управління всім ланцюгом постачання, включаючи постачальників, виробників, дистриб'юторів та роздрібних продавців.

В останні роки сталий розвиток став особливо важливим аспектом логістики харчової промисловості. Впровадження екологічно чистих практик і зменшення впливу на навколишнє середовище стають важливим завданням сьогодення. Основними напрямками розвитку логістики в харчовій промисловості для сталого розвитку є:

- технологічні інновації: використання сучасних технологій, таких як інтернет речей, аналітика даних, що допоможе покращити управління логістикою та забезпечити більшу ефективність;
- сталий розвиток: здійснення зелених та сталих логістичних практик може допомогти зменшити негативний вплив на навколишнє середовище і сприяти сталому розвитку. Це включає в себе: ефективне використання ресурсів, зменшення споживання ресурсів в логістичних процесах, а також оптимізація використання матеріалів для пакування та транспортування;
- використання транспорту з низьким впливом на довкілля: перехід на транспортні засоби, які працюють на альтернативних джерелах енергії;
- пакування та упаковка: використання біорозкладних матеріалів для упаковки та впровадження ефективної системи переробки відходів для зменшення відходів пластику та інших шкідливих матеріалів;
- оптимізація маршрутів: використання інноваційних технологій та програмного забезпечення для планування маршрутів з мінімізацією кількості пройдених кілометрів та часу на дорозі;
- спільні поставки та консолідація вантажів: об'єднання вантажів в одному транспортному засобі для зменшення кількості пустих перевезень;
- екологічний моніторинг: впровадження системи моніторингу та звітності, що допоможуть вимірювати та зменшувати вплив логістичних процесів на навколишнє середовище;
- участь у спільній ініціативі: долучення до стабільності орієнтованих ініціатив та стандартів, таких як "Зелена логістика" або "Корпоративна соціальна відповідальність" для сприяння сталому розвитку галузі;
- використання оборотних матеріалів: повторне використання, відновлення та переробка упаковки та інших матеріалів, що сприяють зниженню витрат і дозволяють економити ресурси.

Застосування таких практик допоможе зменшити негативний вплив логістики на навколишнє середовище, зберегти ресурси та сприяти сталому розвитку в міжнародному масштабі.

### **Висновки**

Таким чином, логістика відіграє ключову роль у харчовій промисловості, так само, як і в інших галузях економіки. Харчова промисловість має свої особливості і вимоги, які роблять логістику ще більш важливою для її успішного функціонування. Впровадження основних напрямів розвитку логістики в харчовій промисловості для сталого розвитку сприятиме безпечності продукції, зменшенню витрат та відходів, підвищенню ефективності ресурсокористування тощо.

### **Список літератури**

1. Авраменко О. В. Міжнародна логістика: місце України на світовому ринку транспортно-логістичних послуг *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27727> (дата звернення: 10.09.2023)
2. Мухаровська І. О., Шкробот М. В. Застосування принципів інтегрованої логістики в холодних ланцюгах постачання харчової промисловості URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/231036> (дата звернення: 11.09.2023)
3. Савенко І.І., Седіков Д.В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації логістичних витрат URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/1815/2004> (дата звернення: 11.09.2023)

# ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Наталія ЧЕСНИК<sup>1</sup> канд.екон.наук, Людмила СТРУС<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Відокремлений структурний підрозділ «Вінницький фаховий коледж Національного університету харчових технологій» (Україна)

**Ключові слова:** логістичне управління, система управління запасами, моделі управління, оптимізація витрат, ефективність

## Вступ

Реалії сьогодення негативно впливають на стан та розвиток усіх галузей економіки України. Для підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства мають оперативно реагувати на турбулентність зовнішнього середовища. Використання системи логістичного управління дасть змогу підприємствам оптимізувати витрати, підвищити прибутковість та досягти конкурентоспроможних переваг в умовах невизначеності та ризику.

## Мета роботи

Розкриття особливостей використання сучасних логістичних систем для вирішення проблем управління запасами та підвищення ефективності діяльності підприємства.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Особливістю логістичного підходу є управління цілісною системою матеріальних потоків, а не окремих об'єктів чи підсистем.

Логістичне управління – це підхід до організації діяльності підприємства, який базується на засадах та принципах логістики, характеризується системною комплексністю управління товарно-матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками задля досягнення ефекту синергії з метою задоволення потреб підприємства та запитів споживачів з мінімальними витратами ресурсів та часу [1].

Основними підсистемами сучасного логістичного управління є: постачання, збутова, складська, транспортна та виробнича.

На безперервність та ефективне функціонування виробничого процесу безпосередньо впливає підсистема постачання, хоча вона є похідною від виробничої та збутової підсистеми.

У залежності від ставлення керівництва підприємства до запасів та специфіки бізнесу було розроблено тяглові логістичні системи, які тяжіють до мінімізації або повної відмови від запасів, такі як «точно вчасно» та її сучасні модифікації, оптимізована виробнича технологія (OPT), «худе виробництво» (Lean production). Для тих підприємств, які не можуть відмовитися від значних розмірів складських запасів, запропоновано такі штовхаючі логістичні системи як планування потреби в матеріалах (MRP), планування розподілу продукції (DDR), планування ресурсів підприємства (ERP), інтегроване управління матеріальними потоками (LRP), автоматизовану систему логістичного управління дослідженнями, проектуванням, виробництвом та експлуатацією високотехнологічної продукції (CALS) [2].

У світовій практиці розповсюдження набула логістична концепція «точно в термін» (just in time): всі матеріальні ресурси надходять на підприємство в необхідний час та в необхідній кількості з метою мінімізації витрат на формування запасів на складах підприємства.

Для українських підприємств застосування системи JIT з синхронізацією поставок з виробничими процесами без використання складів є досить проблемним.

Нестабільна економічна ситуація, дефіцит певних видів сировини і матеріалів, ускладнена транспортна логістика, підвищення вартості перевезень у зв'язку зі здорожчанням паливно-мастильних матеріалів знижують ефективність системи JIT.

В таких складних умовах підприємства мають оптимізувати запаси ТМЦ з метою зменшення витрат на їх зберігання.

Планування потреби в матеріалах (MRP) враховує попит, тобто графік постачань готової продукції, залишки запасів матеріалів, склад продукту та технологію виробництва. Дана система дозволяє автоматично формувати і коригувати замовлення цінностей у необхідній кількості в потрібний час. Це підвищує ефективність виробничої діяльності підприємства, оптимізуючи необхідні запаси та гарантуючи своєчасність надходження.

В управлінні запасами, закупівлею та транспортуванням ефективним може бути метод «мінімізації витрат». Використовується при необхідності скорочення терміну зберігання надлишкових запасів.

За умов війни, високого рівня динамічності середовища в процесах управління логістичними ланцюгами постачання доцільним виступає використання концепції швидкого реагування («QuickResponseLogistics»). Ключовою метою управління ланцюгами поставок повинно виступати поступове інтегрування інформаційних, матеріальних потоків на всьому ланцюзі поставок як ефективного інструменту конкурентної боротьби та реагування на динамічність середовища [3].

Вартими уваги є методи автоматизації логістичної діяльності XYZ-аналіз та ABC - аналіз.

XYZ-аналіз класифікує всі ресурси компанії на групи залежно від стабільності попиту і можливістю прогнозування змін у їх потребі.

Для оптимального управління запасами використовують метод «ABC», що дає змогу значно дефіцитними або дуже дорогими. До групи «А» зазвичай відносять 10–15 % запасів, які є дефіцитними або надто дорогими. До групи «В» – 20–25 % запасів, які займають таку саму частку в загальній вартості запасів. До групи «С» – решту 60–70 % запасів [4].

Як правило, XYZ - аналіз та ABC - аналіз проводять одночасно.

В усіх сферах логістики одним з універсальних є методів є ABC-аналіз, який дозволяє автоматизувати логістичні процеси, підвищивши ефективність діяльності підприємства.

### **Висновки**

Наведені типи логістичних систем дозволяють оптимізувати витрати на управління запасами відповідно до специфіки та потреб бізнесу, підвищити рентабельність виробництва та ефективність функціонування підприємства.

### **Список літератури**

1. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємство – URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2474/1/10.pdf> (дата звернення: 12.09.2023).
2. Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. Особливості управління запасами в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10301> (дата звернення: 13.09.2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2022.5.93](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.93)
3. Озарко К.С., Челомбитько В.В. Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. Випуск №45 / 2022 – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1917> (дата звернення: 13.09.2023).
4. Образцова К. В., Шульга А.В. Системи та моделі управління запасами підприємства / Електронний архів ДНУЗ ім. В. Лазаряна. URL: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5060af8f-120f-49ed-ae2a-971a12455643/content> (дата звернення: 13.09.2023).



# РОЛЬ БЛОКЧЕЙН ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНЬ

Леся ЧУБУК<sup>1</sup>, д-р. екон. наук, доц., Андрій ДЯКІВ, аспірант

<sup>1</sup>Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)

**Ключові слова:** управління ланцюгами постачання, блокчейн, прозорість ланцюгів постачання

**Вступ** Глобалізація та розширення ринків змінюють підходи до процесу виробництва товарів. Для збереження конкурентоспроможності компанії налагоджують співпрацю з постачальниками та покупцями в різних частинах земної кулі. Це призводить до зростання кількості посередників між виробником і кінцевим споживачем. З розвитком цих процесів, розвивались і методи управління постачанням, зокрема це сприяло появі нової концепції управління поставками - Supply Chain Management (Управління ланцюгами постачань) [1]. На сьогоднішній день кількість проблем та ризиків, пов'язаних з функціонуванням ланцюгів постачань – зростає, що зумовлює потребу в пошуку нових рішень для якісного управління ланцюгами постачань. Одним із напрямком пошуку таких рішень є використання різних технологічних рішень, зокрема технологій блокчейн.

**Мета роботи** є вивчення можливостей використання блокчейн технологій для вирішення актуальних проблем управління ланцюгами постачань.

**Виклад основного матеріалу дослідження** Складність системи управління ланцюгами постачань спричинює ряд ризиків для її успішного функціонування. Для прикладу, Луценко І.С. розглядає такі об'єктивні причини виникнення ризиків у процесі управління ланцюгами поставок [1]:

- у ланцюгах поставок беруть участь численні суб'єкти господарювання, що мають різні форми власності й організаційно-правові форми;
- результати діяльності кожного учасника ланцюга поставок залежить від великої кількості зовнішніх факторів, надійності партнерів по бізнесу;
- в учасників ланцюгів поставок різні політика, мета, стратегії діяльності;
- об'єкти в ланцюгах поставок різняться за виробничими можливостями, технологічним і технічним оснащенням, за якістю ресурсів, що споживаються;
- у рамках окремо взятого ланцюга поставок застосовуються різні технічні засоби, матеріальні та трудові ресурси;
- транспортні та вантажно-розвантажувальні засоби, що забезпечують різні потоки ресурсів (товарів) між учасниками ланцюга поставок, характеризуються високою мобільністю й універсальністю.

Тобто, ланцюги поставок – це складні мережі, що включають багато зацікавлених сторін, включаючи виробників, постачальників, постачальників логістичних послуг і споживачів, тому на їх функціонування впливає ціла низка як внутрішніх так і зовнішніх факторів, які компанії часто не можуть контролювати. Ці ланцюги часто зіпсовані асиметрією інформації, затримками, шахрайством і неефективністю.

Тому, все більшого значення набувають управлінські практики, що передбачають не лише реагування на поточні виклики, але й прогнозування можливих ризиків та впровадження заходів, що можуть пом'якшити вплив таких ризиків.

Окрім цього зростає зацікавленість споживачі у прозорості та підзвітності походження продуктів, а також етичності постачальників та відповідності стандартам якості. Компанії потребують кращої видимості своїх ланцюгів постачання, щоб зменшити операційні ризики та покращити процес прийняття рішень. Ці процеси створюють ряд нових вимог до управління ланцюгами постачань, а саме [2]:

- 1) прогнозування ризиків, що загрожують ефективному функціонуванню ланцюга поставок;

2) забезпечення відстеження дотримання стандартів щодо навколишнього середовища, соціальної сфери та управління (ESG) вздовж всього ланцюга поставок;

3) зміцнення довіри в складному середовищі з багатьма зацікавленими сторонами.

Багато дослідників вважає, що вищезазначені проблеми можуть бути вирішені за допомогою впровадження блокчейн технологій в управління ланцюгом поставок.

Для прикладу, Лінда Розенкранц виділяє такі варіанти використання блокчейн технологій для вирішення проблем з управлінням ланцюгами постачання: покращення контролю та прозорості; покращення відстеження продукції; зниження рівня підробок; вирішення питань безпеки харчових продуктів; заохочення більш сталого та етичного постачання; підвищення ефективності платежів; забезпечення кращої комунікації та співпраці [4]. Шон Ешкрофт виділяє 10 напрямів використання блокчейну у цій сфері, а саме: прозорість; автентифікація продукту; контроль якості; фінанси; смарт-контракти; управління запасами; зменшення документообігу; безпека харчових продуктів; відповідність вимогам; та сталі джерела постачання [3].

Загалом, різні дослідники, інженери та практики пропонують різноманітні варіанти застосування даної технології. Шучих Е. Чанг; Ічіан Чен у своїй роботі спробували систематизувати такі дані. Вони проаналізували 106 статей, щоб сформувавши структурований огляд використання блокчейну та смарт-контрактів в управлінні ланцюгом поставок. На їхню думку блокчейн може бути використаний для наступних завдань: відстежуваність і прозорість; залучення зацікавлених сторін і їх співпраця; інтеграція ланцюга поставок і цифровізація. Також зазначено, що для успішного впровадження технології потрібно розробити загальні вимоги до функціонування платформ, заснованих на блокчейні [5].

На нашу думку, роль блокчейн технологій в трансформації управління ланцюгів поставок можна розглядати в двох вимірах, а саме: підвищення прозорості та забезпечення ефективності.

Технологія блокчейн вирішує проблеми пов'язані з прозорістю, надаючи децентралізований, незмінний і прозорий реєстр транзакцій. Це дозволяє підвищити прозорість у ланцюгах поставок за рахунок наскрізного відстеження через призначення кожному продукту або предмету унікальної цифрової ідентифікації в блокчейні.

Ця ідентифікація містить інформацію про його походження, процес виробництва та історію транспортування. Це дасть змогу надавати споживачам доступ до інформації походження товару, забезпечуючи прозорість на усіх етапах виробництва та постачання.

Дані, що зберігаються в блокчейні, захищені за допомогою криптографічного хешування, що ускладнює можливість для будь-кого змінювати або видаляти записи без узгодження з мережею. Ця функція забезпечує цілісність інформації, знижуючи ризик шахрайства та підробки.

Також, блокчейн дозволяє в режимі реального часу оновлювати статус і місцезнаходження товарів у дорозі. Цей рівень прозорості може допомогти компаніям оптимізувати маршрути, зменшити затримки та надати клієнтам більш точні оцінки доставки.

Окрім прозорості, блокчейн покращує ефективність ланцюгів поставок. Для цього можуть використовуватись смарт-контракти, що дозволяють автоматизувати різні процеси в ході функціонування ланцюга поставок, зокрема платежі, перевірка якості та підтвердження відповідності певним вимогам. Коли виконуються певні умови, смарт-контракти виконуються автоматично, зменшуючи потребу в посередниках і ручному втручанні.

Також, традиційні ланцюги поставок передбачають значну кількість паперової роботи, яка займає багато часу та може призводити до помилок. Використання технології блокчейн мінімізує паперову роботу, оцифровуючи документи та роблячи їх легкодоступними для авторизованих сторін. Для прикладу, це можна спростити та зробити ефективнішим процес аудиту, оскільки аудиторі матимуть доступ до прозорих і захищених від підробок записів транзакцій і процесів, що скоротить час і витрати на аудит.

Попри потенційні переваги застосування блокчейну в ланцюгах постачання, є ряд проблем, які слід враховувати перед впровадженням даної технології.

Можливі проблеми з масштабуванням блокчейн-мереж для розміщення великого обсягу транзакцій ланцюга поставок може бути складним завданням. Перешкодою можуть бути високі транзакційні витрати та затримки у часі.

Також можуть виникнути проблеми з сумісністю блокчейну з існуючими системами управління ланцюгом поставок, а також з відповідністю нормативним вимогам через різні питання щодо конфіденційності даних.

Проте, найбільшою проблемою є те, що широке впровадження блокчейну в ланцюгах постачання вимагає співпраці між різними гравцями галузі. Тому, залучення всіх учасників ланцюга постачання та досягнення консенсусу щодо стандартів і практики може бути повільним та затратним процесом.

### **Висновки**

Розвиток глобалізаційних процесів, залученість значної кількості різних учасників процесу з різних юрисдикцій та різними мотиваціями, зростання зацікавленості споживачів в походженні товару та етичності постачальників створюють ряд проблем для управління ланцюгами постачання. Застосування технології блокчейн дає можливість вирішити дані проблеми та забезпечити підвищення прозорості та ефективності функціонування ланцюгів постачання. Це дасть змогу споживачам мати змогу відстежувати походження та якість продуктів, які вони купують, а компаніям оптимізувати процеси.

### **Список літератури**

1. Луценко І.С., Коновалова І.В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємств. Бізнес Інформ. 2020. № 1. [https://www.businessinform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-11\\_0-pages-430\\_435.pdf](https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2020-11_0-pages-430_435.pdf) (дата звернення: 03.09.2023).

2. Deloitte “Using blockchain to drive supply chain transparency”, Jun 2023. – [Online] Available: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/blockchain-supply-chain-innovation.html>(дата звернення: 06.09.2023).

3. L. Rosencrance “7 Applications of Blockchain in the Supply Chain” in Technopedia, Jul 2023. [Online] Available: <https://www.techopedia.com/7-applications-of-blockchain-in-the-supply-chain> (дата звернення: 05.09.2023).

4. S. Ashcroft, “Top 10 uses of blockchain in supply chain” in Supply Chain Digital, Mar 2023. [Online] Available: <https://supplychaindigital.com/top10/top-10-uses-of-blockchain-in-supply-chain> (дата звернення: 05.09.2023).

5. S. E. Chang and Y. Chen, “When Blockchain Meets Supply Chain: A Systematic Literature Review on Current Development and Potential Applications” in IEEE Access, vol. 8, pp. 62478-62494, 2020, doi: 10.1109/ACCESS.2020.2983601.

# ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Марина ШЕВЧУН<sup>1</sup>, канд. екон. наук

<sup>1</sup>Державний торговельно-економічний університет (Україна)

**Ключові слова:** логістика, управління, якість, логістичні процеси, торговельне підприємство

## Вступ

Інтеграція України в європейське та світове співтовариства, членство у СОТ вимагають від менеджерів підприємств більшого зосередження на вирішенні проблемних питань управління якістю. Водночас сучасна практика процесового підходу до управління підприємствами, у т.ч. торговельними, розвиток галузевого та логістичного менеджменту, а також наявність прорахунків в управлінні логістичними процесами, брак знань у менеджерів підприємств для прийняття зважених рішень, спрямованих на забезпечення їх якості за умови низьких витрат, обумовлюють необхідність проведення досліджень логістичних процесів і проблем управління ними.

## Мета роботи

До цього часу проблемним аспектам управління якістю логістичних процесів торговельних підприємств приділялося невивиправдано мало уваги. Не склалася чітка однозначна думка і щодо сутності якості логістичних процесів та складових, які її формують. Це свідчить, що дослідження, спрямовані на розвиток управління якістю логістичних процесів торговельних підприємств є актуальними.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Діяльність сучасних підприємств (у т.ч. торговельних) умовно може бути поділена на цілу низку бізнес-процесів. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві, зважаючи на їх різноманіття, є доволі не простим завданням. Перед підприємствами торгівлі фактично постають питання щодо одночасного досягнення двох цільових установок, а саме на: 1) мінімізацію витрат завдяки вибору найбільш вдалого підходу до організації логістичних процесів торговельного підприємства; 2) максимізацію рівня якості вищезазначених логістичних процесів. Проблемність вирішення такої двоцільової задачі обумовлена тим, що підвищення якості логістичних процесів на підприємстві торгівлі може вимагати додаткових витрат та вступати у певне протиріччя з метою зменшення витрат. Крім того, в умовах цифровізації бізнес-процесів у різних сферах економічної діяльності постає питання і щодо моделювання результативного управління якістю логістичних процесів, що у подальшому дозволило б провести його формалізацію на рівні будь-якого підприємства торгівлі.

Поняття якості можна охарактеризувати, як ефективність всіх ланок діяльності підприємств. Якість логістичного процесу – складова всієї логістичної системи і є наслідком якості роботи учасників відносин по здійсненню діяльності підприємства, та безпосередньо пов'язана із забезпеченням функціонування підприємства в цілому.

Організаційним принципом якості є системність, тобто інтеграції всіх елементів комерційного циклу в єдиний процес. У свою чергу якість логістичної системи є її цілісність. Кількісно стан системи визначається поняттям ентропія, тобто мірою внутрішньої невпорядкованості системи або, іншими словами, накопиченням хаосу.

Ідеї логістики достатньо швидкими темпами поширюються в нових сферах економічної діяльності і не тільки. Так, активно розвивається логістика у сфері соціальних послуг: охороні здоров'я (медична логістика), педагогіці (педагогічна або освітня логістика). Досліджуються можливості застосування логістики в секторі ведення домашнього господарства. Поступово формується тенденція застосування логістики в політиці (політична логістика), психології (педагогічна логістика), демографії (демографічна логістика) та інших сферах суспільного життя, у т.ч. в частині організації роботи та розвитку місцевих громад. Застосування ж

логістичних підходів в організації та веденні торговельної діяльності хоча і є не новим, але пов'язано з суттєвими трансформаціями у зв'язку з активним розвитком і впровадженням у діяльність все більшої кількості підприємств торгівлі так званих діджитал технологій та штучного інтелекту.

В Україні управління якістю логістичних процесів торговельних підприємств є складним та багатоплановим процесом, який потребує детального вивчення, зважаючи на актуальність логістики для ведення торговельного бізнесу в сучасних умовах господарювання. Так, В. Карцева [1] стверджує, що важливою відмінною рисою сучасної парадигми управління якістю логістичних процесів є перехід від переважно адміністративних до переважно економічних методів у симбіозі з соціально-психологічними методами. У результаті сучасна парадигма управління має бути спрямована, з одного боку, на управління бізнесом, а з іншого – на вирішення соціальних завдань. Під час формування сучасної парадигми управління якістю логістичних процесів необхідно підтримувати визначений рівень ділової репутації та досконалості підприємства з урахуванням впливу турбулентного зовнішнього середовища.

Щоб провести загальне оцінювання організації управління якістю логістичних процесів на діючих торговельних підприємствах України пропонується всі фактори, що впливають на формування механізму управління якістю логістичних процесів поділити на дві основні групи (рис. 1) та в подальшому об'єднати у групи факторів: нейтрального впливу; конструктивного та деструктивного впливів, що мають внутрішню та зовнішню, тобто інтернальну та екстернальну природу походження.

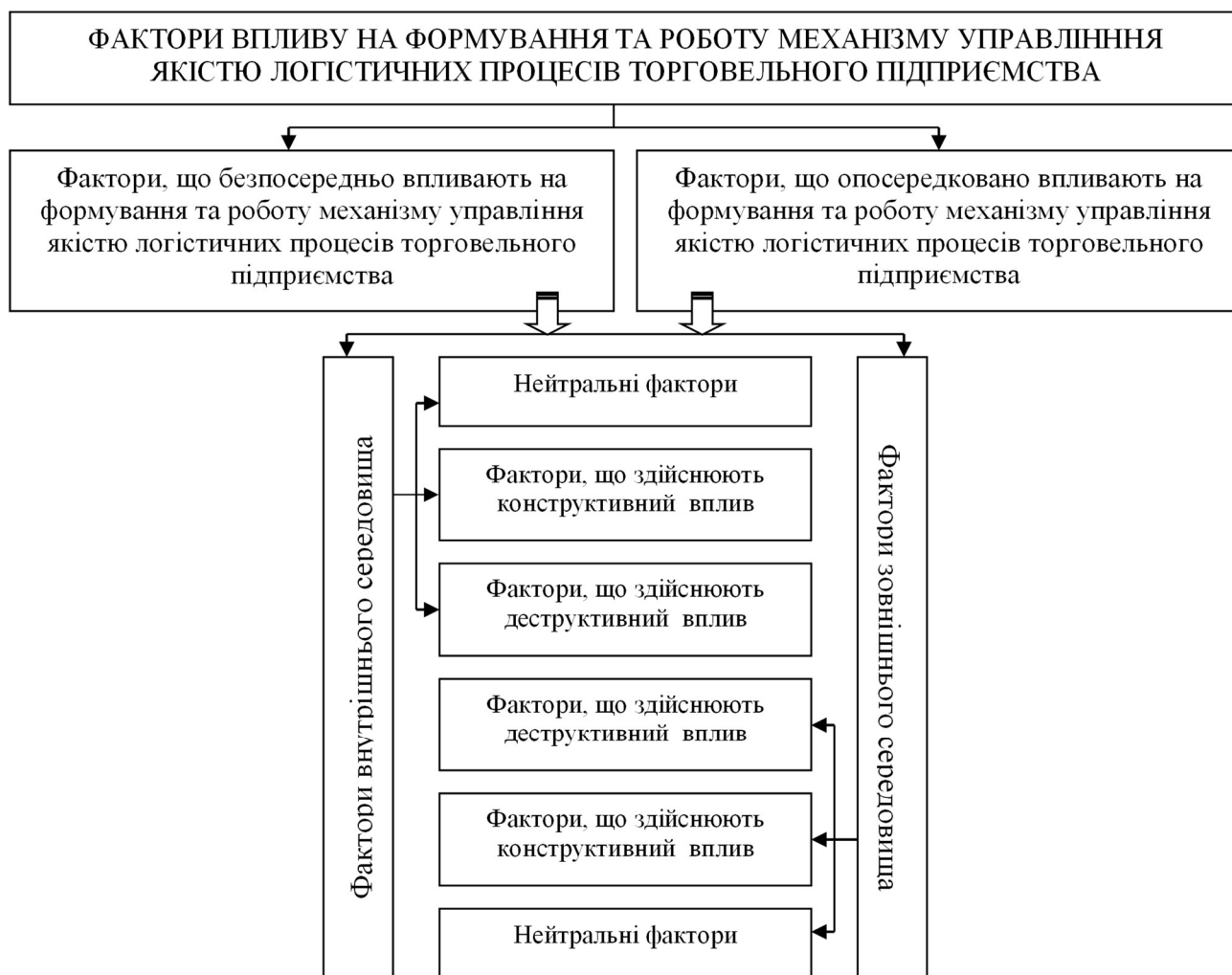


Рисунок 1 - Класифікація факторів, що впливають на формування механізму управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства

Зважаючи на внутрішнє середовище кожного окремого підприємства, а також на його адаптивність до негативних впливів, можна зробити висновок, що конструктивний, деструктивний чи нейтральний вплив може чинити більшість факторів відносно кожного підприємства в цілому та їх систем управління якістю логістичних процесів. Однак, через різну організацію та підходи до реалізації логістичних процесів цілком ймовірно є диференціація торговельних підприємств за оцінками. Так, наприклад, як показує практика, фактори, які є нейтральними для одного підприємства, можуть бути деструктивними для іншого, а конструктивні фактори, що здійснюють вплив на механізм управління якістю логістичних процесів в одних торговельних підприємствах цілком нейтральні для інших.

Для того, щоб результативно управляти якістю логістичних процесів торговельного підприємства, менеджери повинні відстежувати зміни у розвитку торгівлі, у т.ч. такі, що прямо або опосередковано можуть вплинути на якість організації торгівлі, передусім, у частині забезпечення поставок товарів. Ці зміни відбуваються перманентно і останнім часом як в Україні, так і багатьох інших країнах світу пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів [2].

Менеджерам торговельних підприємств України, приймаючи управлінські рішення щодо якості логістичних процесів, варто брати до уваги необхідність пошуку рішень з запровадженням сучасних цифрових технологій та штучного інтелекту. Цифрові технології можуть допомогти малим за розміром торговельним підприємствам успішно конкурувати з великими та середніми, сприятимуть розвитку нових логістичних ланцюгів у торгівлі.

Методи та етапи реалізації логістичних процесів можуть бути і, як правило, є варіативними залежно від різновиду організації торгівлі (традиційна роздрібна або оптова торгівля офлайн, е-комерція, тобто торгівля через інтернет-магазин онлайн, вендінгова торгівля), розміру підприємства торгівлі, кількості та особливостей каналів переміщення матеріальних та інформаційних потоків і т.п. Варто відмітити також, що логістичні процеси, пов'язані з закупівлею та збутом відносяться до головних логістичних процесів торговельних підприємств, а з транспортуванням, складуванням, рециклінгом, поверненням товарів – до допоміжних або підтримуючих. При цьому всі логістичні процеси (і зовнішні, і внутрішні) за виключенням закупівлі мають сприйматися як основна діяльність торговельного підприємства. Закупівля ж пов'язана з забезпеченням, а отже є допоміжною діяльністю торговельного підприємства у ланцюгу формування його вартості, хоча і належить до головних процесів у ланцюгу логістичних процесів, що спрямовані на продукування додаткової цінності (отримання синергетичного ефекту) у торговельному менеджменті [3].

### **Висновки**

Різні торговельні підприємства по-різному підходять до організації управління логістичними процесами (у т.ч. до забезпечення їх якості). Водночас не варто забувати, що на організацію та механізм роботи управління якістю логістичних процесів впливають як конструктивні, так і деструктивні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Ці фактори менеджери торговельних підприємств беруть до уваги приймаючи управлінські рішення щодо підтримки належного рівня або підвищення рівня якості логістичних процесів. Це, у свою чергу, має сприяти позитивним результатам діяльності і розвитку підприємств, зміцненню їх конкурентних позицій на ринку.

Неповне або недосконале оцінювання якості логістичних процесів торговельного підприємства може призвести до прийняття некоректних управлінських рішень щодо їх подальшої організації та реалізації. В умовах невизначеності та високих ризиків проблема організації та проведення оцінювання якості логістичних процесів і пов'язаних з цим витрат (як часових, так і фінансових) набуває особливої значущості. Виявлено, що неправильно проведене оцінювання якості логістичних процесів може негативно вплинути не тільки на результати поточної операційної діяльності торговельного підприємства, а і на правильність вибору логістичної стратегії.

### **Список літератури**

1. Карцева В.В. Роль фінансового контролінгу у формуванні сучасної парадигми управління підприємством. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2018. № 2. С. 8-11.
2. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б., Кострова К. А. Розвиток торгівлі в умовах цифровізації. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2019. № 25. С. 176-186.
3. Ільченко Н., Фреюк О. Логістика електронної комерції моделі B2C. In: Innovative scientific researches: Euro-v pean development trends and regional aspect. Chapter «Economic sciences». 2020. P. 86–107.

# УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ СОРТУВАЛЬНОЇ СТАНЦІЇ ЗА РАХУНОК ЇЇ ДООСНАЩЕННЯ

Юлія ШУЛЬДІНЕР<sup>1</sup>, канд. техн. наук, доцентка, Михайло КУЛІШ<sup>1</sup>, студент, Сергій  
КОРОЛЦЬКИЙ<sup>1</sup>, студент, Юлія ПЕТРУНЬ<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup> Український державний університет залізничного транспорту (Україна)

**Ключові слова:** сортувальна станція, збереження вантажів, відеоспостереження, тензометричні ваги

**Вступ** Одним із основних обов'язків залізниць є забезпечення повного збереження вантажів що перевозяться. Статут залізниць України передбачає систему заходів та обов'язків вантажовласників і залізниць по забезпеченню повного збереження вантажів.

**Мета роботи** Огляд поїздів і вагонів в комерційному відношенні є одним з найважливіших елементів технології роботи станції по забезпеченню схоронності вантажів, що перевозяться. Щоб покращити комерційний огляд вагонів необхідно запровадити систему відео спостереження за рухомим складом та вантажем у русі і встановити динамічні тензометричні вагонні ваги, які зможуть одразу виявити вагони з нестачею, поперечним зміщенням центру маси вантажу у вагоні, різницею завантаженням візків та інші параметри, які допомагають попередити втрату й пошкодження вантажу та покращують безпеку руху [1].

**Виклад основного матеріалу дослідження** Система відео спостереження за рухомим складом та вантажем у русі призначена для автоматичної відео зйомки вагонів і вантажу у русі і розпізнавання номерів залізничних вагонів.

Автоматизована система контролю за вантажем і цілісністю залізничних вагонів у русі служить для автоматизації процесу комерційного огляду поїздів та виконує наступні функції:

- приймання, відображення, запис та аналіз інформації про події, що фіксують камери;
- розпізнавання номерів вагонів в автоматичному режимі при проходженні состава;
- формування у вигляді стоп-кадрів та відеороликів архіву проходження вагону або всього состава, фіксація зображень вагонів без розпізнаного номера;
- автоматизована звірка номерів вагонів з даними телеграми-натурного листа (ТГНЛ);
- комерційний огляд зовнішнього стану вагона та вантажу за допомогою додаткових телекамер.

При безпосередньому проходженні поїзда зі швидкістю до 40 км/год через систему відеоспостереження за рухомим складом та вантажем у русі приймальник поїздів на екрані монітора з різних положень відео зйомки може спостерігати за станом розміщення і кріплення вантажів у вагонах, наявністю ЗПП, а також наявністю залишків раніше перевезених вантажів на відкритому рухомому складі.

Під час спостереження за поїздом, що проходить систему відео спостереження за рухомим складом та вантажем у русі, при виявленні вагонів з комерційними несправностями приймальник поїздів має можливість робити мітки за допомогою натискання кнопки «Мітка». Встановлена мітка відображається у вигляді відповідного значка. Приймальник поїздів поста відеоспостереження має можливість повернутися в необхідний інтервал часу відеозапису, коли була встановлена мітка, і ретельно переглянути момент, що зацікавив. Після проходження поїзда приймальник поїздів проводить обробку запису проходження поїзда та вагонів в складі цього поїзда. Поїзд, що прибув автоматично розпізнаний системою, але ще не був оброблений, позначається жовтогарячим кольором і має текстове нагадування про дату проходження і кількість вагонів. Записи про розпізнані вагони позначаються чорним кольором, частково розпізнані – червоним, а зовсім неідентифіковані – зеленим, і замість цифр номери позначаються рядом зірок. Приймальник поїздів поста відеоспостереження повинен перевірити кожен неідентифікований вагон за допомогою порівняння списку номерів вагонів

з ТГНЛ або переходу до відеоархіву і пошуку таких вагонів, і вручну відкоригувати номер натискаючи кнопку «Ручне введення». На місці обробленого вагону відображається поле для введення даних. Приймальник поїздів переміщає курсор на поле і за допомогою клавіатури вводить правильний номер вагона. Підтверджує набране ще одним натисканням на кнопку «Ручне введення». Об'єкт вагон прийме вид розпізнаного вагону (чорного кольору).

Якщо в складі поїзда є локомотив, його необхідно позначити за допомогою кнопки «Локомотив», при цьому запис про вагон змінюється на назву «Локомотив» і забарвлюється у сірий колір. Нумерація номерів вагонів при цьому зміщується автоматично.

Для збереження всіх змін у складі поїзда потрібно ввести його номер. Приймальник поїздів поста відеоспостереження запитує у ДСП-4 ЕЦ-2 номер та індекс поїзда і робить присвоєння, що і буде ідентифікувати поїзд у протоколі системи. Коригування номера поїзда здійснюється аналогічно введенню номера вагона. Зміни про відкоректовані номера вагонів у списку зберігаються тільки після введення номера цього поїзда [2].

Поїзд з привласненим індексом вважається обробленим і забарвлюється в чорний колір (по спливаючій підказці можна довідатися дату і час його коригування). У разі виявлення комерційних несправностей (порушення правил розміщення вантажу, розладнання кріплення, висипання вантажу тощо), приймальник поїздів поста відеоспостереження робить відмітку в протоколі проходження поїзда автоматизованої системи контролю за вантажем та цілісністю залізничних вагонів у русі (АСК ЦВР), при необхідності проглядає відеозапис.

На підставі даних відео спостереження за рухомим складом та вантажем у русі записують результати огляду кріплення вантажів у вагонах відкритого типу, перевірку справності дахів вагонів і контейнерів, стан люків вагонів, наявність залишків вантажів і сміття, не знятих реквізитів кріплення. З прискоренням транспортування вантажів, урахування перевезених вантажів придбав велике значення. Навіть у сучасних умовах вага залишається найнадійнішим показником урахування матеріалів. На відміну від багатьох інших змінних величин, які можна виміряти опосередковано, вагу можна вимірювати безпосередньо і точно. При використанні тензометричних датчиків показання ваги може бути отримано через кілька мілісекунд, що відповідає миттєвому навантаженню діючому на датчик [3].

Переваги та особливості ваг полягає у тому, що визначення поздовжнього і поперечного зміщення центру ваги вагона є функція ваг, що дозволяє в процесі зважування оцінювати якість завантаження вагонів, особливо корисна для підвищення безпеки руху в умовах експлуатації рухомого складу з підвищеною зношеністю і не завжди задовільного стану верхньої будови колії, а також виявлення вагонів з порушенням норм завантаження і небезпечних для подальшого руху.

**Висновки** Таким чином впровадження системи відео спостереження за рухомим складом та вантажем у русі і систему визначення ваги у вагонах із застосуванням динамічних тензометричних ваг покращить технологію комерційної роботи станції, дозволить своєчасно виявити комерційні несправності, ознаки крадіжок, підвищить безпеку руху поїздів, зменшить час технології обробки поїздів, та дозволить прискорити оборот вагона вцілому.

### Список літератури

1. Костенніков О. М., Бауліна Г. С., Мкртичян Д. І., Богомазова Г. Є. Актової-претензійна робота на залізничному транспорті: Навчальний посібник / Костенніков О. М., Бауліна Г. С., Мкртичян Д. І., Богомазова Г. Є. – Харків: УкрДУЗТ, 2018. – 160 с.
2. Технологічний процес роботи пункту комерційного огляду поїздів та вагонів сортувальної станції Основа. – Харків. – 2018. – 384 с.
3. Коломієць Л. В. Методика підвищення точності вимірів динамічної маси вантажного вагону / Л. В. Коломієць, О. М. Лимаренко, А. С. Лимаренко // Системи обробки інформації. - 2015. - Вип. 6. - С. 95-98. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi\\_2015\\_6\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi_2015_6_24).



## ЛАНЦЮЖОК ПОСТАВОК ЯК ПОСЛУГА (SCAAS)

Лілія ЯКИМИШИН<sup>1</sup>, д.е.н., професор, Богдан КРИЖАНОВСЬКИЙ, аспірант

<sup>1</sup>Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя (Україна)

**Ключові слова:** логістичні послуги, ланцюжок поставок, SCAAS, логістика

**Вступ** Зовнішні глобальні та внутрішні регіональні виклики трьох останніх років докорінно змінили багато логістичних концепцій, що встановилися, в галузі управління ланцюгами поставок, транспортом, запасами. Налагоджені ланцюги поставок припинили свою роботу у зв'язку з коронавірусними транспортними обмеженнями та війною в країні. Тому набуває актуальності застосування логістичних інновацій [1].

**Мета роботи** є виявлення особливостей, переваг та недоліків використання ланцюжка поставок SCAAS як послуги.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Значущою проблемою для логістики є численні неробочі дні, включаючи вихідні та офіційні свята, коли зупиняються операції з неробочими партнерами. Щоб не втрачати час, компанії формують синергетичне партнерство в рамках закритого циклу поставок, що дозволяє їм працювати в умовах офіційно неробочих днів [2]. З розвитком інтернет-торгівлі та соціальних мереж в логістиці виникають нові можливості. Збільшення онлайн-попиту на товари щоденного вжитку та широкого споживання (FMCG) у сегменті електронної комерції створює новий попит на комплекс логістичних послуг, які надаються в аутсорсингу - фулфілмент. Логістика бере на себе функції фулфілмент-оператора для інтернет-платформ, супроводжуючи товар від замовлень сектору електронної комерції до поставки кінцевим покупцям в регіонах [2].

Зміни в сучасній логістиці відображаються у виокремлюваних тенденціях в її змісті. Зменшення обсягів вантажоперевезень при наявних логістичних потужностях різко підсилює внутрішньовидову конкуренцію, виражену передусім у ціновій складовій, включаючи демпінг. Це призводить до санації логістичного ринку та відходу більш слабких гравців. Стратегією виживання для слабких стає створення партнерських альянсів. У поточних умовах управління ланцюгами поставок (SCM) також зазнає змін. Сучасний динамічний багатофакторний світ робить ланцюги поставок надто вразливими. Ланцюг поставок як послуга (SCaaS) представляє собою хмарне програмне забезпечення, яке визначається як аутсорсинг функцій управління ланцюгами поставок для логістичного оператора.

Концепція ланцюга поставок як послуги (SCaaS) передбачає передачу декількох або всіх функцій управління ланцюгом поставок постачальнику послуг. SCaaS допомагає оптимізувати логістичні процеси, співпрацюючи з віртуальним партнером, який керує операціями ланцюга поставок [5]. Ланцюжок поставок як послуга (SCaaS) – це аутсорсинг технологічно орієнтованих наскрізних рішень для управління ланцюгом поставок [7].

Аутсорсинг, як відомо, полягає у залученні зовнішніх виконавців, використанні зовнішніх ресурсів, зовнішньому виробництві, передачі робіт іншій стороні. Цей підхід є корисним як для великих корпорацій (для досягнення максимальної ефективності процесів), так і для невеликих підприємств [3].

Логістичний аутсорсинг означає передачу відповідальності за логістичні бізнес-процеси, такі як транспортування товарів, складський облік, прийом і розвантаження товарів, стикерування товарів, розміщення і зберігання продукції на складі та інші подібні обов'язки, зовнішнім партнерам. Технологія хмарних обчислень дозволяє переосмислити управління бізнесом і, зокрема, те, як працюють ланцюги поставок. Точно так само SCaaS дозволяє підприємствам отримувати набагато швидший повернення інвестицій, покладаючись на віртуального партнера для задоволення частини або всіх своїх потреб у логістиці. Ця співпраця здійснюється за допомогою хмарного програмного забезпечення. Таким чином, компанії, які

використовують ланцюг поставок як модель обслуговування, знижують свої витрати, використовують більше своїх ресурсів і мають добре масштабовані ланцюги поставок [5].

Для невеликих компаній і стартапів (і навіть для великих компаній, які потребують тимчасових послуг) SCaaS надає миттєвий доступ до провідних експертів галузі та інфраструктури, дозволяючи цим компаніям уникнути витрат і ризиків розвитку вертикального ланцюжка поставок. У той же час SCaaS дозволяє компаніям з додатковою потужністю максимізувати прибуток від своїх інвестицій і контрактних операцій, пропонуючи частину цієї потужності на відкритому ринку. SCaaS створив складну, іманентно гнучку систему керування ланцюгом поставок (SCM), здатну задовольнити майже будь-які логістичні потреби – від складних до звичайних [6].

Щоб ланцюг поставок як послуга був ефективним, має бути виконано кілька умов:

- безперербійне спілкування між бізнесом і постачальником. Перехід до SCaaS вимагає ідеальної координації між менеджерами складу, які знайомі з повсякденною роботою логістичного об'єкта, і постачальником логістичних послуг, який керуватиме операціями ланцюга поставок;

- інвестиції в технологію хмарних обчислень, оскільки щоб отримати вигоду від ланцюжка поставок як послуги, надзвичайно важливо впровадити технологію хмарних обчислень. Це забезпечує віддалений доступ до логістичного програмного забезпечення з будь-якого пристрою за допомогою підключення до Інтернету;

- довіра до постачальника логістичних послуг. Вибір надійного зовнішнього постачальника є ключовим для гарантії успіху послуги. Постачальники 3PL володіють знаннями, досвідом, системами зберігання та цифровими програмами, які забезпечують повну видимість запасів і максимальну гнучкість на всіх етапах логістики, через які проходить продукт [7].

Ланцюжок поставок як послуга пропонує численні переваги, зокрема:

- оптимізація ресурсів. за допомогою технології хмарних обчислень ланцюги поставок повністю оптимізовані, що зменшує кількість помилок і максимально використовує ресурси компанії.

- еластична логістика. SCaaS дозволяє компаніям масштабувати свої операції та ресурси в ланцюзі постачання, щоб підвищити ефективність під час піків попиту та коригувати потреби в періоди менших обсягів вихідних замовлень. Ланцюжок поставок можна модифікувати та розширювати, щоб адаптуватися до зростання та коливань бізнесу;

- контроль запасів у режимі реального часу. з цифровим складом ви знаєте точний стан своїх запасів завдяки програмному забезпеченню для керування складом, яке відстежує надходження та вихід товарів у режимі реального часу;

- покращена безпека. уся інформація та дані, що генеруються в об'єкті логістики, збираються та зберігаються в хмарі за допомогою хмарних обчислень. Ризик випадкової втрати даних мінімальний, оскільки резервні копії створюються автоматично [3,5].

Логістичні об'єкти, інтегровані в ланцюг поставок як послуга, мають розумні ланцюги поставок. Тобто вони оснащені системою управління складом (WMS), яка оптимізує процеси та потоки, забезпечуючи повну відстежуваність продукції. Автоматизація – це ще одна характеристика складів, які працюють за SCaaS. Машини та автоматизовані системи співіснують з операторами, коли вони виконують свої завдання. Автоматизовані системи зберігання та вилучення (AS/RS) – це рішення, у яких більшість переміщень здійснюється автоматично за допомогою вантажно-розвантажувального обладнання, такого як крани-штабелери, конвеєрні системи та/або електрифіковані монорейки. Ланцюжок постачання як послуга також призвела до появи темних складів, повністю автоматизованих об'єктів, які не потребують освітлення, оскільки в них не відбувається взаємодії з людьми. На цих складах оператори не зобов'язані виконувати завдання зі зберігання, підготовки чи відправлення, натомість роботам, керованим програмним забезпеченням, доручено виконувати ці операції [6].

Актуальність даних. Найбільшою потребою у функціональній бізнес-моделі SCaaS є прозорість даних. SCaaS включає в себе хмарні обчислення, великі дані, технології блокчейну та інтелектуальні пристрої, щоб надавати всім зацікавленим сторонам зворотний зв'язок у реальному часі по всьому ланцюжку постачання. Коли ви переходите до бізнес-моделі SCaaS, ви захочете переконатися, що і ви, і ваші партнери маєте потрібні технології для полегшення спілкування. Дедалі складніші мережі. Ринок постійно ускладнюється, з'являються нові веб-сайти, програмне забезпечення, складські приміщення, служби доставки тощо. Запланований підхід до аутсорсингу спершу з'ясовує, які послуги слід залишати власними, а потім знаходить партнерів, які надають потрібні вам послуги, маючи достатньо гнучкості, щоб не відставати від мінливих ринків.

Стійкість ланцюга постачання. Одним з уроків пандемії COVID-19 стало усвідомлення того, що старіші моделі SCM максимізували ефективність ціною стійкості. На відміну від вертикальних ланцюгів постачання, SCaaS створює модульний, масштабований банк ресурсів. Послуги третіх сторін можна комбінувати, коли це необхідно, або служити вторинними чи навіть третинними постачальниками послуг. У міру того як ринок переходить до бізнес-моделей SCaaS, менеджери ланцюгів постачання повинні мати достатню стійкості, щоб протистояти короткостроковим шокам попиту [6].

Компанії, які приймають бізнес-модель SCaaS, отримують вигоду від можливості миттєво масштабувати свої ланцюги поставок вгору або вниз, якщо це необхідно, без ані початкових, ані операційних витрат на створення вертикальних ланцюгів поставок. Вони отримують доступ до змінних цінових структур і провідного світового досвіду, що дозволяє максимізувати прибуток і мінімізувати витрати [6]. Оскільки ці переваги не призводять до довгострокових витрат, кожній компанії, яка потребує тимчасового збільшення обсягу послуг, доцільно упровадити SCaaS у свою бізнес-модель.

**Висновки** Отже, можна сказати, що сучасна логістика постійно трансформується, вбираючи у собі всі технологічні, організаційні, продуктові та маркетингові нововведення та ідеї. Логістика рухається шляхом гнучкості, оперативності, економічної ефективності та інтелектуалізації. Серед актуальних інновацій на ринку логістики слід виділити використання ланцюга поставок як послуги (SCaaS). Ланцюжок поставок як послуга (SCaaS) – це аутсорсинг технологічно орієнтованих наскрізних рішень для управління ланцюгом поставок.

#### **Список літератури**

1. Бойченко М.В. Управління ланцюгами поставок у повоєнний період. Вісник економічної науки України. 2022. № 1 (42). С. 148-152.
2. Гірна О.Б., Кобилух О.Я. Фулфілмент: теоретичні та прикладні аспекти. Приазовський економічний вісник. 2021. № 5 (28). С. 56-63.
3. Оксенюк К. Розвиток логістичного аутсорсингу в Україні. Економіка та суспільство. 2022. № (44). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1776/1712> (дата звернення: 14.09.2023).
4. Резнік Н., Руденко С., Пилипчук К. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. Innovation and Sustainability. 2022. № (3). С. 95–102.
5. Mapping Future of Supply Chain As A Service (SCaaS) Market Research 2023: Insights, New Innovations and Predictions till 2031. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/mapping-future-supply-chain-service-scaas-market/> (дата звернення: 14.09.2023).
6. Supply Chain as a Service (SCaaS) – What It Is and Why You Need It. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/supply-chain-service-scaas-what-why-you-need-peaklogix/> (дата звернення: 14.09.2023).
7. What Is Supply Chain as a Service? A Complete Guide. URL: <https://www.shipbob.com/blog/supply-chain-as-a-service/> (дата звернення: 14.09.2023).

# ЛОГІСТИКА ТА СПЕЦІАЛІЗОВАНІ ПОСЛУГИ: ВІД ЗМІН У ПІДХОДАХ ДО ІНТЕГРАЦІЇ ЗАДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ПОСТАЧАННЯ

Лілія ЯКИМИШИН<sup>1</sup>, д-р. екон. наук, проф., Юрій КУРАДОВЕЦЬ<sup>1</sup>, аспірант

<sup>1</sup>Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя (Україна)

**Ключові слова:** логістика, ланцюг поставок, синергетичний ефект, бізнес-середовище

## Вступ

Зміни в управлінні логістичними процесами на виробничих підприємствах та високі очікування клієнтів у сфері логістики створили попит на спеціалізовані та професійні логістичні послуги. Ця ситуація призвела до активізації логістичних підприємств, які пропонують все більший спектр логістичних послуг, що виходять за межі звичайних транспортно-експедиційних операцій. В результаті сьогодні ми спостерігаємо наявність повноцінного ринку логістичних операторів.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні умов виникнення синергетичного ефекту у ланцюгах поставок товарів особливих габаритів.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Більшість вантажів, які перевозяться від виробника до клієнта, є стандартними, і для їх транспортування і зберігання існують встановлені стандарти, які включають в себе розміри стелажів, палет, об'ємність транспортних засобів і т. д.

Однак існують сектори економіки, що виробляють товари, такі як меблі, електропобутові товари та товари промислового призначення, які мають нестандартні розміри. Це створює попит на логістичні послуги для таких негабаритних вантажів, які не відповідають загальноприйнятим нормам перевезень і зберігання. Із збільшенням попиту на ці товари відбувається тенденція до спеціалізації логістичних операторів у цих секторах економіки.

При формуванні таких спеціалізованих ланцюгів поставок збільшується потреба в інтеграції маркетингу та логістики, що дозволяє створити ефективний ланцюг постачання, який відповідає вимогам клієнтів за ціною і якістю, та зменшити витрати на зберігання та транспортування. Вантажами у ланцюгу поставок є будь-які матеріальні цінності, такі як сировина, матеріали, напівфабрикати та готові продукти, які переміщуються в процесі логістичних операцій.

Вантажі можна класифікувати за різними критеріями, включаючи галузеві особливості та параметри, що визначають умови перевезення.

За параметрами, що характеризують умови перевезень, вантажі можуть бути класифіковані за наступними ознаками: використання вантажопідйомності рухомого складу; спосіб навантажувально-розвантажувальних робіт; використання тари; маса одного вантажного місця; розміри вантажу; ступінь небезпеки вантажу; режим перевезення та зберігання; умови захисту від зовнішнього впливу.

За розмірами вантажі можна поділити на такі категорії:

- 1) вантажі малого розміру, які значно менші за розміри транспортних засобів.
- 2) вантажі середнього розміру, які мають схожі розміри з транспортними засобами.
- 3) великі вантажі (негабаритні), які через великі розміри потребують спеціальних транспортних засобів або обладнання для транспортування.

Для цих вантажів клієнт оплачує всю площу транспортного засобу та повну навантажувальну спроможність, незалежно від кількості вантажу. Зазвичай вони займають всю або більшу частину корисної площі транспортного засобу і перевозяться за допомогою одного транспортного засобу, без перевантаження.

Негабаритні вантажі - це вантажі, які через свої розміри не можуть бути транспортовані відповідно до загальноприйнятих норм вантажоперевезень, або ж вони перевищують стандартні розміри за хоча б одним з параметрів, таких як вага, довжина, ширина або висота.

На сьогоднішній день відбувається революція на ринку перевезень, експедиції та складських послуг, і ця трансформація спрямована на розвиток сфери логістики.

У логістиці важливим є товар з фізичними характеристиками, які перетворюються у вантаж, тобто у вигляд та форму, вагу та об'єм, упаковку, маркування та якість. Далі цей вантаж перетворюється в логістичний продукт, який включає транспортування, страхування, зберігання, кредитування, гарантійне обслуговування та ремонт [3].

Економічні характеристики логістичного продукту впливають на створення ринку логістичних послуг, розширюють спектр цих послуг, забезпечують підвищення конкурентоспроможності логістичних послуг, формують пропозицію з урахуванням очікувань конкретного клієнта.

Тому важливо ідентифікувати характеристики ланцюга поставок, які впливають на фізичні і економічні властивості логістичного продукту та визначають характер інтегрованих і логістичних рішень.

Для початку, на першому етапі систематизації характерних ознак ланцюга поставок, необхідно розглянути необхідність визначення ключових характеристик товарів та учасників ринку. Після успішної реалізації першого етапу можна переходити до наступних етапів дослідження, а саме: ідентифікації характерних рис ланцюга поставок як системи (другий етап) та визначення структури ланцюга поставок (третій етап).

Це передбачає виділення основних учасників ланцюга поставок, визначення ключових бізнес-процесів в цьому ланцюгу, що пов'язують його учасників, а також ідентифікацію ключових компонентів управління ланцюгом поставок. На четвертому етапі, враховуючи характеристики товарів, ринку, учасників та процесів, відбувається ідентифікація його характерних ознак. Цей етап має велике значення для визначення ключових факторів успіху усього ланцюга та досягнення його довгострокових конкурентних переваг.

З інституційної точки зору, ланцюг поставок є фізичною мережею, що включає в себе всі аспекти, пов'язані з розвитком продукту, закупівлею, виробництвом, фізичним розподілом, післяпродажним обслуговуванням та поставками зовнішніх постачальників. Важливо відзначити, що інтегрований ланцюг поставок рідко охоплює всі чотири фази на практиці: постачання, виробництво, збут і повторне використання [1, с.461].

Оскільки транспортування вантажів нестандартних розмірів має свої особливості, такі як велика вага, нестандартний об'єм та потреба в спеціальних засобах, виникає необхідність у вирішенні певного кола проблем:

- необхідно враховувати нетипові характеристики вантажу;
- транспортування на великі відстані, особливо на дорогах незадовільного стану;
- розробка захисного упакування;
- використання різноманітних транспортних засобів для завантаження та розвантаження вантажів;

- розробка маршрутів з урахуванням інфраструктури та інфраструктурних змін;

Логістичне обслуговування поставок товарів особливих габаритів також вимагає уваги до конфліктів, які можуть виникати в цьому процесі:

- неспівпадання маркетингових стратегій і можливостей логістики, що призводить до пошуку унікальних рішень.

- впровадження pull-system, що може стати перешкодою для оптимального замовлення партій товарів.

- низька прогнозованість попиту на товари зі спеціальними габаритами, що ускладнює використання загальних транспортних засобів і обладнання.

- низька використовуваність вантажопідйомності транспортних засобів через обмеження в обслуговуванні клієнтів.

- подовження циклу обслуговування замовлення через складність інфраструктури.

Ці фактори показують, що логістика для товарів зі спеціальними габаритами потребує індивідуального та докладного підходу.

## **Висновки**

Отже, провівши аналіз аспектів функціонування ланцюга поставок товарів нестандартних габаритів (еластичного в сфері дистрибуції і ефективного в сфері поставок), можна стверджувати, що ключовими факторами успіху є:

1. Обслуговування клієнтів, спрямоване, передусім, на забезпечення доступності товару, де головну роль відіграють логістика (аспект доступності товарів, досягнутий на основі швидкості, своєчасності та гнучкості поставок) та маркетинг (аспект якості, ціни).

2. Управління попитом, де інструментами успіху є маркетинг (ідентифікація та точне розуміння потреб споживача, прогнозування попиту) та логістика (аспект налагодження зв'язку із кінцевим споживачем, забезпечення вчасного реагування на його потреби, управління запасами).

3. Взаємодія учасників ланцюга поставок, забезпечена спільною інформаційною системою (аспекти прозорості, надійності відносин, довіри).

4. Скорочення витрат у сфері постачання і дистрибуції, забезпечене логістикою (ліквідація зайвих витрат, прискорення потокових процесів) та маркетингом (аспект точного планування і контролю процесів, швидка реакція на зміни в зовнішньому середовищі).

## **Список літератури**

1. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія / М.Ю. Григорак. - К.: Сік Груп Україна, 2017. - 513 с.
2. Крикавський Є.В. Економіка логістики: навч. посібник / Є.В. Крикавський, О.А. Похильченко, Н.В. Чернописька, О.С. Костюк, Н.Б. Савіна, С.М. Нікшич, Л.Я. Якимшин; За заг. ред. Є.В. Крикавського, О.А. Похильченко. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2014. – 640 с.
3. Trade logistics the global economy. [Electronic resource] – Available online at: [https://wb-lpi-media.s3.amazonaws.com/LPI\\_Report\\_2016.pdf](https://wb-lpi-media.s3.amazonaws.com/LPI_Report_2016.pdf)