Co-funded by the European Union

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

МАТЕРІАЛИ
ІІ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
1 листопада 2024 року (м. Харків, Україна)

Електронний ресурс



Харків – 2024

УДК 332.1(063)
П 78

Затверджено до розміщення в мережі Інтернет
рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 4 від 17 грудня 2024 року)

Редакційна колегія:
Родченко В. Б. – д. е. н., проф.; Третяк В. П. – д. е. н., доц.; Васильєв О. В. – д. е. н., проф.; Беренда С. В. – к. е. н., доц.; Ковалевська А. В. – к. е. н., доц.; Нестеренко О. О. – д. е. н., проф.; Рекун Г. П. – к. е. н., доц.; Новікова В. В. – к. т. н.; Прус Ю. І. – докт. філос.

Адреса редакційної колегії: 61022, м. Харків, майдан Свободи 4, ХНУ імені В. Н. Каразіна

Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій : матеріали ІІ міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 1 листопада 2024 року [Електронний ресурс]. – Харків, Україна: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2024. – Acrobat Reader 10. – 445 с.

У матеріалах конференції представлені авторські підходи до організації кластерної співпраці у визначенні зусиль для забезпечення відновлення та відбудови України; розглянуто соціально-демографічні аспекти забезпечення стійкого розвитку територій; питання пошуку ефективних форм взаємодії стейкхолдерів як запорука територіального розвитку; можливості інноваційного розвитку; визначення стратегічних орієнтирів формування механізмів сталого розвитку регіонів України в умовах гібридних загроз; розглянуто європейські тенденції та приклади створення бізнесу.
Видання призначене для фахівців системи державного та регіонального управління, органів місцевого самоврядування, представників бізнесу, науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти.

Зареєстровано в УкрІНТЕІ. Посвідчення № 548 від 07 грудня 2023 року.

Перевірка оригінальності поданих матеріалів проведена з використанням системи StrikePlagiarism.com.

Матеріали конференції розміщені в електронному репозиторії Центральної наукової бібліотеки Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

URI https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/19740

УДК 332.1(063)

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2024

НАУКОВИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

Тетяна КАГАНОВСЬКА, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, д-р. юрид. наук, професор, заслужений юрист України – голова наукового комітету (Україна)

Володимир РОДЧЕНКО, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, д-р екон. наук, професор – заступник голови наукового комітету (Україна)

Анатолій БАБІЧЕВ, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, канд. держ. упр. наук, доцент – заступник голови наукового комітету (Україна)

Андрій ГРИЦЕНКО, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування», д-р екон. наук, професор, академік НАН України (Україна)

Ігор ЄГОРОВ, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування», д-р екон. наук, професор, член-кореспондент НАН України (Україна)

Бранімір ЯОВАНОВИЧ, Віденський інститут міжнародних економічних досліджень, доктор філософії, доцент (Австрія)

Слободан ТОМІК, Університет Йорка, доктор філософії, доцент (Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії)

ТТ АРВІНД, Університет Йорка, доктор наук, професор (Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії)

Вахтанг ЧАРАЯ, Університет імені Григола Робакідзе, доктор наук, професор (Грузія)

Леван ЯКЕЛІ, Батумський державний університет імені Шота Руставелі, доктор наук, професор (Грузія)

Марнус ТХОР ТОРФАСОН, Університет Ісландії, доктор наук, професор (Республіка Ісландія)

Ольга ГУЄРРЕРО-ПЕРЕЗ, Університет Малаги, доктор наук, професор (Королівство Іспанія)

Раса БАРТКУТЕ, Каунаський університет прикладних наук, доктор наук, доцент (Литовська Республіка)

Валентина ЧУМАЧЕНКО, Вільний міжнародний університет Молдови, доктор філософії, доцент (Республіка Молдова)

Моніка ДОБСЬКА, Познанський університет економіки та бізнесу, доктор наук, професор (Республіка Польща)

Анна СТАНКЕВИЧ-МРУЗ, Лодзький політехнічний університет, доктор філософії, доцент (Республіка Польща)

Зоя ШАРЛОВИЧ, Міжнародна академія прикладних наук у Ломжі, доктор філософії, доцент (Республіка Польща)

Тельма МЕНДЕС, Політехнічний університет Порту, доктор філософії (Португальська Республіка)

Александру-Мірцеа НЕДЕЛЕА, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, доктор філософії, доцент (Румунія)

Елішка ЖУПОВА, Університету Павла Йозефа Шафарика в Кошицях, доц. інж., доктор філософії (Словацька Республіка)

Ондрей МІТАЛ, Університету Павла Йозефа Шафарика в Кошицях, доц. інж., доктор філософії (Словацька Республіка)

Павел ЖУФАН, Університет Менделя в Брно, доц. інж., доктор філософії (Чеська Республіка)

Мартіна РАШТІЦОВА, Університет Менделя в Брно, доктор філософії, доцент (Чеська Республіка)

Раджив КАНТ, Університет прикладних наук Савонії, доктор філософії, доцент (Республіка Фінляндія)

Анна ШОСТЯ, Університет Пейс, доктор філософії, професор (Сполучені Штати Америки)

Асеп ГЕРМАВАН, Університет Трисакті, доктор наук, професор (Республіка Індонезія)

Кумар Барал СУКАНТА, Національний відкритий університет Індіри Ґанді, доктор філософії, професор (Республіка Індія)

Ду ЮНЬГХУ, Китайський університет трудових відносин, доктор філософії (Китайська Народна Республіка)

Куллапа СОРАТАНА, Університет Наресуан, доктор філософії, доцент (Королівство Таїланд)

Суппанунта РОМПРАСЕРТ, Університет Шринкхаринвирот, доктор філософії, доцент (Королівство Таїланд)

Едсон ЛІМА, Глобальний коледж Хайєка, доктор філософії (Федеративна Республіка Бразилія)

Ханнах ХАМЕР, Глобальний коледж Хайєка, професор (Федеративна Республіка Бразилія)

Рафія АБАДА, Університетський центр імені Абдельхафіда Буссуфа в місті Міла, доктор філософії (Алжирська Народна Демократична Республіка)

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

Вікторія ТРЕТЯК, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, д-р екон. наук, доцент – голова організаційного комітету

Юлія ПРУС, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, доктор філософії, доцент – заступник голови організаційного комітету

Олексій ВАСИЛЬЄВ, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, д-р екон. наук, професор

Оксана НЕСТЕРЕНКО, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, д-р. екон. наук, професор

Сергій БЕРЕНДА, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, канд. екон. наук, доцент

Юлія КВІТКА, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, канд. екон. наук, доцент

Алла КОВАЛЕВСЬКА, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, канд. екон. наук, доцент

Анна КРАМАРЕНКО, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, канд. екон. наук, доцент

Ганна РЕКУН, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, канд. екон. наук, доцент

Віра НОВІКОВА, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, канд. техн. наук

Ігор УВАРОВ, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, викладач

Дмитро КУЛИК, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, здобувач ступеня доктора філософії

Віктор САВЧЕНКО, кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри цивільно-правових дисциплін Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Катерина АНДРЕЄВА, викладач кафедри управління та адміністрування Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

SCIENTIFIC COMMITTEE OF THE CONFERENCE

Tetyana KAGANOVSKA, V. N. Karazin Kharkiv National University, Doctor of Law, Professor, Honored Lawyer of Ukraine - Chair of the Scientific Committee (Ukraine)

Volodymyr RODCHENKO, V. N. Karazin Kharkiv National University, Doctor of Economics, Professor - Deputy Chairman of the Scientific Committee (Ukraine)

Anatoliy BABICHEV, V. N. Karazin Kharkiv National University, PhD in Public Administration, Associate Professor - Deputy Chairman of the Scientific Committee (Ukraine)

Andrii HRYTSENKO, State Institution "Institute for Economics and Forecasting", Doctor of Economics, Professor, Academician of the National Academy of Sciences of Ukraine (Ukraine)

Ihor YEGOROV, State Institution "Institute for Economics and Forecasting", Doctor of Economics, Professor, Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Ukraine (Ukraine)

Branimir JAOVANOVIC, Vienna Institute for International Economic Research, Doctor of Philosophy, Associate Professor (Austria)

Slobodan TOMIK, University of York, Doctor of Philosophy, Associate Professor (United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland)

TT ARWIND, University of York, Doctor of Science, Professor (United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland)

Vakhtang CHARAYA, Grigol Robakidze University, Doctor of Sciences, Professor (Georgia)

Levan YAKELI, Shota Rustaveli Batumi State University, Doctor of Science, Professor (Georgia)

Marnus THOR THORFASON, University of Iceland, Doctor of Science, Professor (Republic of Iceland)

Olga GUERRERO-PEREZ, University of Malaga, Doctor of Sciences, Professor (Kingdom of Spain)

Rasa BARTKUTE, Kaunas University of Applied Sciences, Doctor of Science, Associate Professor (Republic of Lithuania)

Valentina CHUMACHENKO, Free International University of Moldova, Doctor of Philosophy, Associate Professor (Republic of Moldova)

Monika DOBSKA, Poznan University of Economics and Business, Doctor of Science, Professor (Poland)

Anna STANKEWICZ-MROZ, Lodz University of Technology, Doctor of Philosophy, Associate Professor (Poland)

Zoya SHARLOWYCH, International Academy of Applied Sciences in Łomża, Doctor of Philosophy, Associate Professor (Poland)

Thelma MENDES, Polytechnic University of Porto, Doctor of Philosophy (Portuguese Republic)

Alexandru-Mircea NEDELEA, Stefan cel Mare University of Suceava, Doctor of Philosophy, Associate Professor (Romania)

Elisha ZUPOVA, Pavol Josef Šafárik University in Košice, Associate Professor of Engineering, Doctor of Philosophy (Slovak Republic)

Ondrej MITAL, Pavol Jozef Šafárik University in Košice, Associate Professor of Engineering, Doctor of Philosophy (Slovak Republic)

Pavel ŽUFAN, Mendel University in Brno, Associate Professor of Engineering, Doctor of Philosophy (Czech Republic)

Martina RASTICOVA, Mendel University of Brno, Doctor of Philosophy, Associate Professor (Czech Republic)

Rajiv KANT, Savonia University of Applied Sciences, Doctor of Philosophy, Associate Professor (Republic of Finland)

Anna SHOSTYA, Pace University, Doctor of Philosophy, Professor (United States of America)

Asep HERMAWAN, Trisakti University, Doctor of Science, Professor (Republic of Indonesia)

Kumar Baral SUKANTA, Indira Gandhi National Open University, Doctor of Philosophy, Professor (Republic of India)

Du YONGHUI, China University of Labor Relations, Doctor of Philosophy (People's Republic of China)

Kullapa SORATANA, Naresuan University, Doctor of Philosophy, Associate Professor (Kingdom of Thailand)

Suppanuntha ROMPRASERT, Srinakharinwirot University, PhD, Associate Professor (Thailand)

Edson LIMA, Global College of Hayek, Doctor of Philosophy (Federative Republic of Brazil)

Hannah HAMER, Hayek Global College, Professor (Federative Republic of Brazil)

Rafia ABADA, Abdelhafid Boussouf University Center in Mila, Doctor of Philosophy (People’s Democratic Republic of Algeria)

ORGANIZATIONAL COMMITTEE OF THE CONFERENCE

Viktoriia TRETIAK, V. N. Karazin Kharkiv National University, Doctor of Economics, Associate Professor - Chair of the Organizing Committee

Yulia PRUS, V. N. Karazin Kharkiv National University, Doctor of Philosophy, Associate Professor, Deputy Chair of the Organizing Committee

Oleksii VASYLIIEV, V. N. Karazin Kharkiv National University, Doctor of Economics, Professor

Oksana NESTERENKO, V. N. Karazin Kharkiv National University, Doctor of Economics, Professor

Serhiy BERENDA, V. N. Karazin Kharkiv National University, PhD in Economics, Associate Professor

Yulia KVITKA, V. N. Karazin Kharkiv National University, PhD in Economics, Associate Professor

Alla KOVALEVSKA, V. N. Karazin Kharkiv National University, PhD in Economics, Associate Professor

Anna KRAMARENKO, V. N. Karazin Kharkiv National University, PhD in Economics, Associate Professor

Hanna REKUN, V. N. Karazin Kharkiv National University, PhD in Economics, Associate Professor

Vira NOVIKOVA, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ph.

Ihor UVAROV, V. N. Karazin Kharkiv National University, Lecturer

Dmytro KULYK, V. N. Karazin Kharkiv National University, PhD candidate

Viktor SAVCHENKO, PhD in Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Civil Law Disciplines at V. N. Karazin Kharkiv National University

Kateryna ANDREIEVA, Lecturer at the Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. КЛАСТЕРНА СПІВПРАЦЯ: КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ЗУСИЛЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ 18

Остапенко Р., Чміль Є. КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: ПІДҐРУНТЯ, ПЕРЕВАГИ, ІНІЦІАТИВИ 18

Маковоз О., Мірошніченко Т. ЗНАЧЕННЯ КЛАСТЕРІВ У РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ 22

Балаклеєць К. ІННОВАЦІЙНІ КЛАСТЕРИ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ..... 25

Григоров І. ПОСЛУГИ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ОГЛЯД СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ В УКРАЇНІ І СВІТІ 30

Курбаєва Я. РОЛЬ КЛАСТЕРІВ У ВІДНОВЛЕННІ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІСЛЯ ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ 33

Беренда С., Олещук С. КЛАСТЕРНА СПІВПРАЦЯ В ІНДУСТРІЇ ВИНА: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ПОРТУГАЛІЄЮ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 37

Berenda S., Yingjie Wu INTERNATIONAL CHANGE MANAGEMENT MODELS: THE IMPACT OF CULTURAL DIFFERENCES ON ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION EFFECTIVENESS 41

Berenda S., Jingwei Zhang MANAGEMENT OF CHINA'S EXPORT POTENTIAL 43

Xirui Su THE REFERENCE OF THE DEVELOPMENT MODEL OF NEW CHINA TO THE ECONOMIC RECOVERY OF UKRAINE..... 45

СЕКЦІЯ 2 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ: СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНИЙ АСПЕКТ 50

Крутогорський Я., Король І. ДО ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ 50

Крутогорський Я., Мудраченко І. ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ РОЗДРІБНОГО БІЗНЕСУ 53

Чередниченко Т. РОЛЬ ПОЗАОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІД ЧАС НАВЧАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ПІДВИЩЕННІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МОЛОДІ 56

Борщ В. УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ КРИЗИ ТА ДЕФІЦИТА КАДРІВ 59

Євенко В. ВПЛИВ МІГРАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 62

Завгородній Д. ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ 65

Кашкін С. РОЛЬ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ 69

Коваль К. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 72

Рибас З. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА 74

Рябко О. ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 76

Тітов В. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 80

Liakh I. BLENDED LEARNING FOR WORKFORCE PREPARATION IN KEY ECONOMIC SECTORS 83

Li Chenyi MANAGING CONSUMER BEHAVIOR THROUGH SOCIAL COMMUNICATIONS 86

Li Jing IMPROVEMENT OF PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM AT THE XIAO PENG MOTOR COMPANY 90

Li Yanlong MODERN METHODS FOR EVALUATING THE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCE UTILIZATION 93

Wenjuan Sun IMPROVEMENT OF FOREIGN TEACHERS MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS 97

Wang Ying WAYS OF IMPROVING CAREER MANAGEMENT AND PROFESSIONAL GROWTH OF PERSONNEL IN THE ENTERPRISE 102

Zhang Xiaoqi A STUDY OF CROSS-CULTURAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN IKEA DALIAN 106

СЕКЦІЯ 3 СТЕЙКХОЛДЕРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: ПОШУК ЕФЕКТИВНИХ ФОРМ ВЗАЄМОДІЇ 110

Корепанов Г. ЗАЛУЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ 110

Грига В., Рижкова Ю. ПІДТРИМКА МСП В УМОВАХ ВІЙНИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ 113

Хорошко О. СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ НАГЛЯДОВИХ РАД КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТА ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ 119

Танцюра В. ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ У ПОВОЄННІЙ ЕКОНОМІЦІ - ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ 122

Бреус Д. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ 126

Григалюнас Д. РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНІВ 130

Кравченко В. ВПЛИВ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ НА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ 133

Кулик Д. ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ У РЕГІОНАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ 138

Кушнір А. ПАРТНЕРСТВО ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ, БІЗНЕСУ ТА НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В СФЕРІ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ 141

Мірошніченко І., Країло І. ОБҐРУНТУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРИВАТНО-ПУБЛІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА В РЕЗУЛЬТАТІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 147

Рак І. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ІТ-КОМПАНІЙ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ: ДОСВІД УСПІШНОЇ ВЗАЄМОДІЇ З РЕГІОНАЛЬНИМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ 150

Соснін Д. ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ 153

Гемба В. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ РІЄЛТОРСЬКИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ 157

Лещенко М. РОЛЬ МОТИВАЦІЇ У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ 162

Антонов В. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ З УРАХУВАННЯМ ТА МОНІТОРИНГОМ МОЖЛИВИХ РИЗИКІВ 164

Cheng Xin Xin CAREER MANAGEMENT OF PERSONNEL AT HUAWEI COMPANY 167

Yang Zeyun MANAGERIAL INNOVATIONS USING APPLE AS AN EXAMPLE 170

Zhou Zijun IMPROVING THE COMPANY'S INTERNATIONAL STRATEGY: A FRAMEWORK FOR OPTIMIZING HUAWEI'S ORGANIZATIONAL CULTURE 174

Zhu Hangcheng THE SHAPING OF CORPORATE CULTURE IN ENTERPRISE TALENT MANAGEMENT (TAKING NY ENTERPRISES AS AN EXAMPLE) 178

СЕКЦІЯ 4 ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ 182

Бубенко П. ЩО ЗАВАЖАЄ ПРИСКОРЕННЮ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ 182

Васильєв О., Мироненко Д. ВПЛИВ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ 185

Корепанов О. РОЛЬ І МЕТОДОЛОГІЯ МОДЕЛЮВАННЯ ВЕЛИКИХ ДАНИХ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ 186

Зайцева А. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ 192

Українська Л., Шифріна Н. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ 195

Бубнов Д. УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ІННОВАЦІЯМИ В СФЕРІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОРОЖНЬОГО РУХУ: УСПІШНІ КЕЙСИ ТАКТИЧНОГО УРБАНІЗМУ 198

Булгакова А. РИЗИКИ ТА ПЕРЕВАГИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ДЕРИВАТИВІВ В РЕГІОНАХ 200

Сіроштан О. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ 205

Гур'єв В. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІК РЕГІОНІВ УКРАЇНИ 208

Уваров І. ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ 213

Александров В. РОЗВИТОК СТАЛИХ МІСТ: РОЛЬ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ТА «РОЗУМНИХ» ТЕХНОЛОГІЙ 216

Будник К. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ КРИПТОВАЛЮТНИХ БІРЖ 220

Хорошуля В. ЕКОСИСТЕМА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УКРАЇНІ 225

Кальницький Д. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА ПОСТРАЖДАЛИХ ТЕРИТОРІЯХ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 227

Гладких А. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ РЕКЛАМИ 231

Котюк А. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПОКРАЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 234

Шатіло Г. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ 236

Якутенко В. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ 237

Wang Yan, Chala T. THE ROLE OF GREEN TOURISM IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF RURAL TERRITORIES 240

Wang Haibo IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL INCENTIVE SYSTEM IN HAIDILAO 244

Hong Sen ENERGY PERFORMANCE CONTRACTING (EPC) MODEL IN RENEWABLE ENERGY ENTERPRISES 246

Zhuang Guangli ANALYSIS OF PINDUODUO'S CORPORATE STRATEGY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT 248

Zou Shuxian INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN LOGISTICS MANAGEMENT 250

Рябова С. СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ: СТВОРЕННЯ НОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ НАСЕЛЕННЯ 255

Корепанова М. АНАЛІЗ НОВІТНІХ ТЕНДЕНЦІЇ В МЕТОДАХ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕСУ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ 258

Peliukh O. CYBERSECURITY PUBLIC POLICY AS A TOOL FOR REGIONAL SOCIAL STABILITY 261

СЕКЦІЯ 5 СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ 267

Жук В., Василішин С. РОЗВИТОК СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ НА ЗАСАДАХ ІНКЛЮЗИВНОСТІ ТА СТАЛОСТІ: ІНФОРМАЦІЙНИЙ ВИМІР 267

Кащена Н., Нестеренко І. КОНЦЕПТ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ 270

Крутова А., Нестеренко О. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ 275

Овчиннікова В., Обруч Г. МОДЕЛЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МИТНИЦІ 279

Прохорова В., Бабічев А. ІНДУСТРІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В СИСТЕМІ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН 281

Бірченко Н. ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ 284

Давидов Д., Рак А. МОДЕЛІ АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ІТ-КОМПАНІЙ ДО УМОВ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ В УКРАЇНІ: ВПЛИВ РЕЛОКАЦІЇ НА РЕГІОНИ 287

Митрофанова Л. АНАЛІТИКА ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕСУ 291

Новікова В. ВПЛИВ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ НА ДИНАМІКУ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ В УКРАЇНІ 295

Поліванцев А. ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ 299

Штик Ю. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ 302

Budiakova O. STRATEGIC GUIDELINES FOR THE FORMATION OF THE BIOECONOMY AS A MECHANISM FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN ECONOMY 305

Tarasova T., Kovalevska N. SWEDEN'S ECONOMIC DEVELOPMENT GOALS: STRIVING FOR RESILIENCE, INCLUSIVITY, AND SUSTAINABILITY 310

Заславський С. АДАПТАЦІЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ГІБРИДНОГО РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА: ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ 313

Пономаренко В. ЕСКРОУ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАХИСТУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ 318

Бачуріна А., Литвиненко К., Передера А. СТАТИСТИЧНЕ СПОСТЕРЕЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ 323

Бистров Д. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ 329

Герасимов Ю. СТАЛИЙ РОЗВИТОК: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 332

Гончаренко А. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ЇЇ ТРАКТУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ 335

Грушев Д. ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАЛОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА 339

Демченко А. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ 344

Карпова А. ДЕБІТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗ ТА ЗАГРОЗ: СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ 346

Левченко Б. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА 351

Лобяк Є. ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ 356

Лук'янчик В. КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА 359

Солодовник О. АНАЛІТИКА ВПЛИВУ ІТ-КЛАСТЕРІВ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ 362

Темченко М. ВПЛИВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ 366

Толмачов М. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 371

Щеглова Я. ЗАЛУЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНІХ ПРАКТИК ЄС, ЯК ШЛЯХ ДО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ 374

Osmachko M. BENCHMARKS OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINIAN REGIONS AT THE STAGE OF POST-WAR 377

Meng Xiaoxing THE IMPACT OF A SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT MODEL ON JD.COM'S TRANSPORTATION AND LOGISTICS MANAGEMENT 381

Liu Yufeng IMPROVING THE MOTIVATIONAL MECHANISM OF COMPANY Y: APPLICATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES IN ENTERPRISE MANAGEMENT 384

Zhu Xiaohang IMPROVING THE MANAGEMENT OF PERSONNEL MOVEMENT PROCESSES TO ACHIEVE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS 386

Xu Lu UKRAINE'S STRATEGIC FRAMEWORK FOR SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE ERA OF HYBRID THREATS 390

Zhangyue SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS A COMPONENT OF THE SALES STAFF MOTIVATION SYSTEM AT NEW ENERGY AUTOMOBILE COMPANY 392

Tang Debei IMPROVING HUAWEI'S CORPORATE HR DEVELOPMENT SYSTEM AS A PREREQUISITE FOR SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT 394

СЕКЦІЯ 6 СТВОРЕННЯ БІЗНЕСУ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРИКЛАДИ 397

Васильєв О., Сторожилова У. ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ У 2024 РОЦІ 397

Нікіфоров А. СУЧАСНІ СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ МОДИ: ЕФЕКТ ГІФФЕНА ТА ЕФЕКТ ВЕБЛЕНА 399

Золотарьов Г. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 404

Корнюш А. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФЛЮЄНС-МАРКЕТИНГУ 408

Коршенко В. АДАПТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ HR-ПРАКТИК ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 411

Мачуліна В. УЧАСТЬ УКРАЇНИ В МІЖНАРОДНИХ ПРОЦЕСАХ ЗЕЛЕНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ЕКОЛОГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА 415

Морєва М. ЕВОЛЮЦІЯ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УКРАЇНІ 420

Nazin K. MARKETING ACTIVITIES AND MANAGEMENT OF MARKETING POTENTIAL OF INTERNATIONAL COMPANIES IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION 424

Guo Yanru STRATEGY FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE 428

Ji Ming PURPOSE OF CONTROL IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM 430

Junjie G. OPTIMIZATION STRATEGIES FOR COMMUNICATION MECHANISM OF SHENZHEN DUOLI INDUSTRIAL CO., LTD. 433

Wang Dongquan IMAGE FORMATION AS THE MAIN COMPONENT OF BUSINESS STRUCTURE DEVELOPMENT..... 436

Wang Yike THEORETICAL BASES OF FORMATION OF THE SYSTEM OF STRATEGIC CHOICE OF THE ENTERPRISE..... 438

Zhang Bo CREATION OF THE OPTIMAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF ENTERPRISE MANAGEMENT..... 440

Zhao Youpeng BENCHMARKING AS A TOOL FOR IMPROVING BUSINESS PROCESSES 442

СЕКЦІЯ 1
КЛАСТЕРНА СПІВПРАЦЯ: КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ЗУСИЛЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

ОСТАПЕНКО Роман, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування, Державний біотехнологічний університет

ЧМІЛЬ Євген, аспірант кафедри обліку, аудиту та оподаткування, Державний біотехнологічний університет

КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: ПІДҐРУНТЯ, ПЕРЕВАГИ, ІНІЦІАТИВИ

Повоєнне відновлення та сталий розвиток економіки України потребує впровадження інноваційних підходів, орієнтованих на регенерацію та активізацію діяльності, стійке економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності, ефективне використання ресурсів і соціальну згуртованість регіонів. Ключовим з них є кластеризація, що стимулює економічну інтеграцію, сприяє розвитку регіональних економік і підвищує конкурентоспроможність на світовому ринку, а також створюює нові можливості для розвитку підприємництва, технологій і людського капіталу

Кластаризація передбачає об’єднання різних учасників – закладів вищої освіти, дослідницьких установ, підприємств і державних органів – у єдину мережу, що дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси та знання. Це створює умови для спільної роботи над інноваційними проектами, що відповідають потребам ринку, сприяє залученню інвестицій у регіон.

Для бізнесу кластеризація дозволяє зменшити ризики. Коли кілька компаній об’єднуються в кластер, вони можуть ділитися інформацією про ринок, технології та інші важливі аспекти ведення бізнесу. Це сприяє формуванню конкурентних переваг і підвищує шанси на успіх нових підприємств.

Співпраця між науковими установами та бізнесом має численні вигоди. По-перше, вона дозволяє бізнесу отримати доступ до нових технологій і знань, що може суттєво підвищити їх конкурентоспроможність через впровадження нових методів виробництва або вдосконалення продуктів на основі останніх наукових досліджень. По-друге, наукові установи отримують можливість фінансування своїх досліджень через партнерство з бізнесом, що сприяє розвитку інновацій.

Крім того, така співпраця може призвести до розвитку нових освітніх програм. Університети можуть адаптувати свої курси відповідно до потреб ринку праці, залучаючи представників бізнесу до навчального процесу. Програми стажувань у компаніях також можуть стати частиною навчального

плану студентів, що дозволить їм отримувати практичний досвід ще під час навчання. Це також допомагає студентам краще усвідомлювати вимоги ринку праці і готуватися до реальних викликів.

З огляду на визначені переваги, однією з ефективних моделей для організації ефективної кластерної співпраці є модель «потрійної спіралі» [1], запропонована американським вченим Генрі Іцковіцем. Ця модель демонструє перехід від традиційного партнерства до більш інтегрованої моделі співпраці в суспільстві знань. Важливою складовою цієї моделі є встановлення взаємних відносин між учасниками, які прагнуть підвищити ефективність один одного [2].

У рамках моделі «потрійної спіралі» державні органи відіграють роль каталізаторів інноваційного процесу. Вони можуть забезпечувати фінансування для спільних проектів або створювати законодавчі умови для підтримки інноваційної діяльності, зокрема вже діючі програми державного фінансування стартапів або податкові пільги для компаній, які інвестують у наукові дослідження.

Проте реалізація цих підходів не обходиться без викликів. Серед них можна виділити недостатню готовність бізнесу до співпраці з науковими установами. Часто підприємства не усвідомлюють потенціал наукових досліджень або не знають, як інтегрувати їх результати у свою діяльність. Брак фінансування для спільних проектів також залишається серйозною проблемою. Багато стартапів стикаються з труднощами при залученні інвестицій.

Відсутність чіткої нормативно-правової бази також може стати перешкодою для розвитку кластеризації. Необхідно активізувати діалог між усіма учасниками процесу та створити стимули для взаємодії. За доцільне бачиться щоб державні програми підтримки передбачали елементи менторства або консультаційні послуги для малих і середніх підприємств.

Отже, кластаризація як модель організації співпраці та ефективної взаємодії науки, бізнесу та освіти є комплексним підходом, здатним забезпечити стале економічне відновлення. оптимізувати ресурси і знання, створюючи умови для інноваційного розвитку регіонів [2]. Залучення всіх стейкхолдерів у цей процес є критично важливим для формування ефективної екосистеми, здатної відповідати сучасним викликам і забезпечити стабільний розвиток країни в умовах глобальних змін.

Успішна реалізація кластерного підходу вимагатиме не лише зусиль з боку держави та бізнесу, але й активної участі суспільства в цілому. Лише через колективні зусилля можна буде подолати існуючі бар'єри і створити динамічну та інноваційну економіку України.

Слід зазначити, що наразі в Україні вже існує низка кластерних ініціатив, які демонструють ефективність цього підходу до розвитку регіонів. Взірцем кластерних ініціатив є:

- Kharkiv IT Cluster — це динамічна спільнота, яка об'єднує передові українські IT-компанії, освітні заклади та владу, формуючи унікальну IT-

екосистему, що змінює технологічний ландшафт України та створює майбутнє [3];

- Lviv IT Cluster – це об'єднання IT-компаній у Львові, яке сприяє розвитку інформаційних технологій через спільні проекти, обмін досвідом та доступ до навчальних ресурсів. Кластер активно співпрацює з університетами для розробки навчальних програм, які відповідають потребам ринку праці, що дозволяє студентам отримувати практичний досвід і знання, які безпосередньо застосовуються в бізнесі [4];
- Ukrainian Fashion Cluster – цей кластер об'єднує представників модної індустрії для розвитку українського модного бренду на міжнародному ринку. Він забезпечує платформу для співпраці дизайнерів, виробників і освітніх установ, що дозволяє реалізувати спільні проекти та ініціативи [5];
- Міжнародний сільськогосподарський кластер «Дністер» – цей кластер спрямований на розвиток агропромислового сектора регіону. Він об'єднує агрофірми, дослідницькі установи та органи влади для спільної роботи над інноваційними проектами, підвищення якості продукції та її просування на ринку [6];
- Науковий кластер «Наукові парки України» -створений у Києві та орієнтований на розбудову екосистеми, де наукові та інновaційні ідеї перетворюються накоонкурентоздатні продукти, технології та послуги, що мають позитивний та прогресивний вплив на розвиток української й світової економіки та співжиття людей [7];
- Агрокластер «АГРОВІН» – частина масштабного проєкту, створеного для об'єднання аграріїв, представників переробних підприємств та науки [8];
- Прикарпатський еко-енергетичний кластер – створений з метою підвищення ефективності використання всіх видів енергії та зменшення негативного впливу на довкілля шляхом покращення співпраці бізнесу, науки і громадського сектору, пропагування енергоощадності та розвитку відновлювальної енергетики, сприяння впровадження енергоефективних рішень та стартапів, перетворення Прикарпаття в «осередок зелених інновацій» [9];
- Південно-український кластер відбудови та відновлення – розвиток інновацій та підтримка підприємців, дослідників та стартапів в Південному регіоні, сприяючи їхньому конкурентоспроможному росту і створенню нових робочих місць, сприяння виникнення інноваційних рішень та спільних проєктів між регіонами, сприяючи створенню сприятливого середовища для розвитку економіки та підвищення якості життя громадян [10];
- Подільський кластер моди – об'єднує зусилля бізнесу, влади, закладів освіти та науки задля розвитку ринку одягу та аксесуарів з фокусом на спорт, туризм та активне сімейне дозвілля [11];

- Кластер народних художніх промислів «Сузір'я» – створений у Прикарпатті, цей кластер об'єднує майстрів народних промислів та художників для розвитку традиційних ремесел і популяризації української культури [12];
- Будівельний кластер «Поділля Перший» – один із перших кластерів в Україні, який був заснований у Хмельницькій області. Він об'єднує будівельні компанії, постачальників матеріалів і навчальні заклади для підвищення якості будівництва та впровадження нових технологій [13].

Представлені кластерні ініціативи демонструють значний потенціал кластеризації як механізму для стимулювання економічного зростання та інновацій в Україні. Кластаризація не лише сприяє економічному розвитку окремих галузей, але й має позитивний вплив на соціальну структуру регіонів шляхом створення нових робочих місць і покращення якості життя населення [15].

Таким чином, можна стверджувати, що кластаризація є важливим елементом сучасної економічної політики України в умовах повоєнного відновлення. Вона відкриває нові горизонти для співпраці між різними секторами суспільства і забезпечує інтеграцію знань та ресурсів у єдину систему розвитку. Завдяки цьому Україна має можливість не лише відновити свою економіку після складних часів, але й стати конкурентоспроможною країною на світовій арені завдяки впровадженню інноваційних рішень і технологій.

Література

1. Kobernyk A. O. Regional Innovation Ecosystems in Ukraine. Business Inform. 2021. Vol. 7, no. 522. P. 56–61. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-56-61 (date of access: 30.10.2024).
2. Cai Y., Amaral M. Triple Helix Model of Innovation: From Boundaries to Frontiers. Triple Helix. 2022. Is. 9(2). Pp. 107–117. DOI: https://doi.org/10.1163/21971927-12340007 (date of access: 30.10.2024).
3. Kharkiv IT Cluster. URL: https://it-kharkiv.com/ (дата звернення: 30.10.2024).
4. Lviv IT Cluster. URL: https:/itcluster.lviv.ua/ (дата звернення: 30.10.2024).
5. Ukrainian Fashion Cluster. URL: https://ufcluster.com/(дата звернення: 30.10.2024).
6. Міжнародний сільськогосподарський кластер «Дністер» URL: https://dnisteragro.org.ua/(дата звернення: 30.10.2024).
7. Науковий кластер «Наукові парки України». https://g-aggregator.com/sciencecluster URL: (дата звернення: 30.10.2024).
8. Агрокластер «АГРОВІН». URL: https://www.facebook.com/agrovincluster (дата звернення: 30.10.2024).
9. Прикарпатський еко-енергетичний кластер. URL: https://peec.org.ua/ (дата звернення: 30.10.2024).

10. Південно-український кластер відбудови та відновлення». URL: https://rdaod.com.ua/establishment-of-the-public-union-southern-ukrainian-cluster-of-reconstruction-and-restoration/ (дата звернення: 30.10.2024).
11. Подільський кластер моди. URL: https://www.pfc.km.ua/. (дата звернення: 30.10.2024).
12. Кластер народних художніх промислів «Сузір'я». URL: https://clarity-project.info/edr/26483303/history/edrpou (дата звернення: 30.10.2024).
13. Українські кластери. Ucluster. URL: https://ucluster.org/universitet/klastery-ukraina/ (дата звернення: 30.10.2024).
14. Ізмайлова Т. Кластерний розвиток в Україні: Стратегічне зміцнення малого та середнього бізнесу. URL: Новини України та Світу. 2024. URL : https://nv.ua/ukr/ukraine/events/vidnovlennya-biznesu-yak-klasterizaciya-vplivaye-na-maliy-i-seredniy-biznes-v-ukrajini-50413530.html. (дата звернення: 30.10.2024).
15. Кащена Н.Б., Василішин С.І., Руденко С.В., Накісько О.В. Формування інноваційної екосистеми сталого економічного відновлення і розвитку регіонів для посилення національної безпеки України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. №3. С. 256-261. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-45

МАКОВОЗ Олена, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту ННІ «Українська інженерно – педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

МІРОШНИЧЕНКО Тетяна, к.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин та логістики, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЗНАЧЕННЯ КЛАСТЕРІВ У РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

Особливо важливого значення набувають галузеві кластери, які сьогодні вважаються двигунами економічного зростання, стають дедалі все більш популярними у всьому світі. Сьогодні застосування кластерів в Україні може посилити національний промисловий та економічний розвиток. В Україні впровадження кластерної політики не є новинкою, вже було впроваджено багато різних заходів для стимулювання розвитку кластерів, проте вони не досягли нажаль бажаних результатів. Це можливо пов'язано з державним управлінням як можливою причиною у досягненні бажаних результатів.

Відомо, що «кластер» - це висока концентрація взаємопов'язаних компаній та інших організацій суміжних галузей/секторів економіки на певній географічній території, які співпрацюють та конкурують між собою. Кластерна політика є сукупністю державних і приватних заходів, спрямованих на будівництво кластерів з метою використання економії масштабу, синергії або

інших непрямих ефектів. Скільки б не було сперечань, все одно існує консенсус щодо позитивного впливу кластерів на розвиток регіонів, який отримує все більше емпіричних підтверджень.

За умови того, що ринкові умови є сприятливими кластери можуть розвиватись власними силами, але згідно думкою Портера, можна зазначити, що кластери можна створювати штучно. З огляду на позитивний вплив кластерів багато урядів почали розробляти програми розвитку кластерів, результатом чого кластерна політика стала всесвітнім трендом.

Більшість вчених та фахівців виділяють 4 типи кластерів за принципом географічного розташування: національні кластери – позапросторові групи суміжних конкурентоспроможних галузей; кластери, розташовані в межах регіону; транскордонні кластери, які розвиваються у регіонах двох і більше країн; локальні кластери, розташовані в одному місті [3].

Виокремлюють різні типи кластерної політики, як і різні види кластерів. Вони можуть залежати від виду організацій-учасників (державні або лише приватні), ініціатора політики (зверху-вниз або знизу-вгору) та цілей (збільшити кількість підприємств чи інвестиції) тощо.

В той же час вважається, що для того, щоб відрізнити кластерну політику від інших типів політики, слід усвідомити, що кластерна політика націлена не на певну галузь, а на групу інститутів, компаній і послуг, інтегрованих у ланцюжки поставки. Кластерний принцип розвитку національних економік світу, і Україна не є виключенням, знайшов відображення у спеціальних ініціативах та програмах. Причому в кластерній політиці більшості країн виявлено відсутність будь-якого її типу у чистому вигляді.

На рисунку 1 наведено карту розташування кластерів, сьогодні в Україні налічуються – 54.

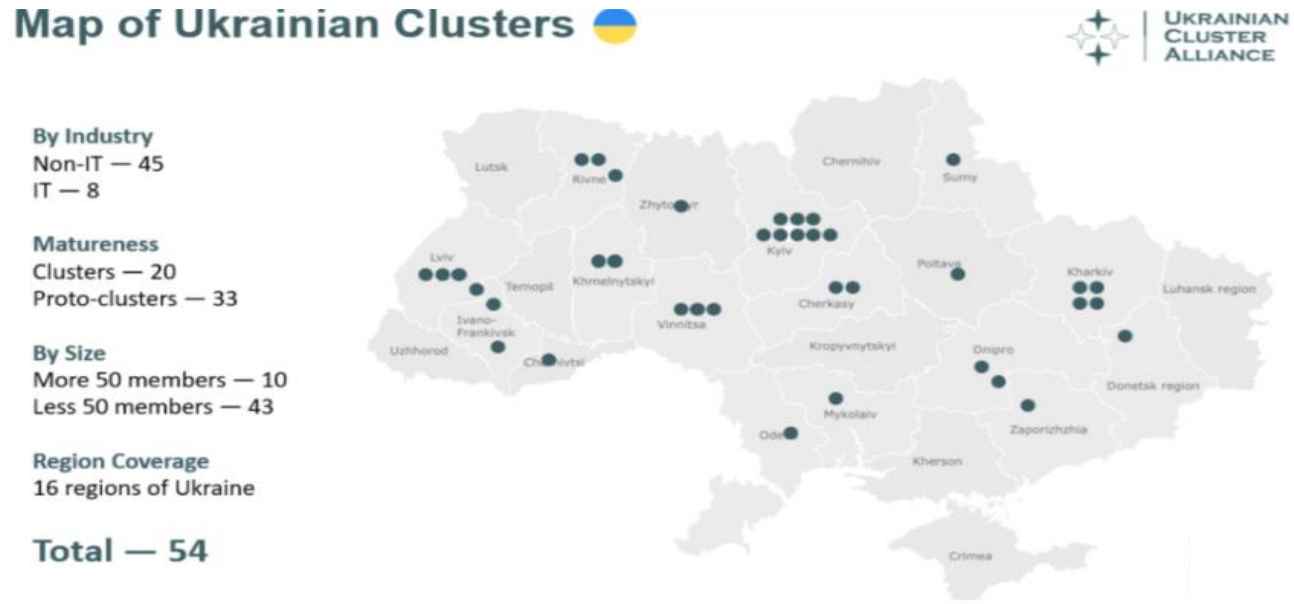


Рисунок 1 – Учасники кластеру [Джерело: 1]

В економіці держави кластери відіграють майже ключову роль у зростанні внутрішнього ринку. Зі створенням нових кластерів зростає міжнародна конкурентоспроможність країни, що забезпечується у тому числі сильними позиціями окремих кластерів, тоді як без них навіть найрозвиненіша економіка може давати тільки посередні результати.

У кластері вигода проявляється у всіх напрямках:

- нові виробники, які приходять з інших галузей, прискорюють свій розвиток, стимулюючи науково-дослідні роботи та забезпечуючи необхідні кошти на впровадження нових стратегій;
- -відбувається вільний обмін інформацією та швидке поширення нововведень каналами постачальників або споживачів, які мають контакти із численними конкурентами;
- взаємозв'язки всередині кластера, які часто абсолютно несподівано ведуть до появи нових шляхів у конкуренції і породжують зовсім нові можливості; -
- людські ресурси та ідеї утворюють нові комбінації.

Найбільш успішні інноваційні кластери формуються там, де здійснюється чи очікується прорив в галузі техніки та технології виробництва з наступним виходом на нові ринкові ніші [1].

Навколо кластерів активного розвитку зазнають і суміжні галузі, відбувається розбудова інфраструктури, зв’язку, різні послуги, будівництво, постачання, і як наслідок вибудовується ціла культура регіону.

Трьома основними перевагами кластерів є більш висока продуктивність, інноваційність та створення нових підприємств, підтримка вже функціонуючих одиниць бізнес-середовища, створюються спеціальні стимули, підвищується доступ до інформації, відбувається перерозподіл ресурсів.

З моменту вторгнення російської федерації на територію України, почалась геополітична криза, і це криза далеко не європейського масштабу (навіть тому, що зерно, яке блокувала росія в портах Одеси, призначене країнам за межами європейського континенту) змінило ландшафт для інвестування в розбудову кластерів. Геополітичні ризики знову стали чи не найважливішою змінною для інвесторів, адже ніхто не хоче покладатися на ланцюги поставок, які є ризикованими та можуть припинитися будь-якої миті [3].

Станом на сьогодні в законодавстві України є декілька прогалин, в яких не враховуються тонкощі кластерної політики, не дивлячись на те, що кластерний рух в Україні вже існує давно, він залишається стихійним на національному рівні, кластерний розвиток слабо підтримується урядом.

Таким чином, можна стверджувати, що кластери повинні підтримуватись урядом, і що вони є важливим фактором руху та розвитку сучасної економіки. Наявність розвинутих регіональних кластерів сприяють розвитку малого та середнього підприємництва, сприяють зростанню ВВП та підвищують конкурентоспроможність галузей та регіонів. Чим активніше уряд підтримує кластерний пух, тим глибше національний бізнес інтегруватиметься у

глобальний світ. Україна змушена слідувати європейським трендам для того, щоб національний бізнес був конкурентоспроможним на міжнародній арені.

Література

1. Офіційний сайт Українського кластерного Альянсу URL: https://www.clusters.org.ua/blog-single/10-vidpovidey-na-pytannya-pro-klastery (дата звернення 10.10.2024).
2. Проєкт національної програми кластерного розвитку до 2027 // Український кластерний альянс. URL: https://www.clusters.org.ua/blog-single/proyekt-naczionalnoyi-programy-klasternogo-rozvytku-do-2027/# (дата звернення: 04.10.2024).
3. Задоя О. А. Кластеризація: проблеми поєднання європейського досвіду з українськими реаліями. Європейський вектор економічного розвитку. 2020. № 1 (28). С.59-67.

БАЛАКЛЕЄЦЬ Кирило, аспірант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ІННОВАЦІЙНІ КЛАСТЕРИ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Розвиток кластерів у сучасній економіці стає основною передумовою стимулювання інновацій та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Індустрія 4.0, яка охоплює цифрові технології, автоматизацію та нові виробничі процеси, потребує тісної співпраці між різними секторами економіки для забезпечення технологічної модернізації та оптимізації управління. Актуальним у цьому аспекті постає завдання об’єднання зусиль підприємств, науково-дослідних установ, навчальних закладів та інших організацій у кластерні структури, що сприяє створенню синергетичного ефекту, зростанню ефективності управління та підвищенню інноваційної активності.

Вже доведеним є факт того, що кластери забезпечують інтеграцію підприємств у єдину екосистему, яка створює сприятливі умови для управління та впровадження інновацій. Згідно з дослідженням М. Дельгадо, М. Портер та С. Стерн, кластери сприяють підвищенню продуктивності підприємств, стимулюють впровадження нових технологій і сприяють виникненню нових бізнесів у межах одного регіону [3]. Це особливо важливо в умовах Індустрії 4.0, коли цифровізація стає основним чинником економічного зростання.

Серед переваг створення та розвитку кластерів доцільно відзначити зниження витрат на інновації та управління завдяки спільному використанню ресурсів і знань. Учасники кластерів можуть обмінюватися інформацією про технологічні рішення, проводити спільні дослідження та розробки, що значно прискорює процес впровадження новітніх технологій. Це відповідає концепції

відкритих інновацій Г. Чесброу, який передбачає активне залучення зовнішніх джерел знань для внутрішнього розвитку підприємства [4].

Важливо зазначити, що український досвід демонструє важливість кластерної співпраці для впровадження Індустрії 4.0. До подій 2022 року, коли в Україні почався відкритий воєнний напад Російської Федерації, кластери відігравали ключову роль у модернізації економіки, впровадженні інноваційних технологій та розвитку наукоємних секторів. Проте з початком війни багато ініціатив зупинилися, що створило нові виклики для українського підприємництва та національної економіки в цілому.

На мою думку, впровадження новітніх технологій стає ще більш нагальним питанням в Україні для підтримання стабільності та забезпечення майбутнього відновлення економіки в післявоєнний період. Через закритість реєстрів під час війни вкрай складно отримати інформацію про поточний стан справ. Тому вважаю за доцільне проаналізувати український досвід, пов'язаний з розвитком та функціонуванням кластерів до 2022 року, щоб забезпечити розуміння ситуації з Індустрією 4.0, а також зробити висновки, які можуть бути корисними для післявоєнного відновлення.

Як підкреслює аналітичний звіт «Краща співпраця влади, бізнесу, науки та освіти як відповідь на виклик деіндустріалізації» [1], в якому представлено результати дослідження стану та перспективи розвитку промислових хайтек секторів, явище деіндустріалізації та діяльність інноваційних кластерів у цьому процесі, протягом останнього десятиліття в українській економіці відбуваються глибокі структурні зміни, що характеризуються явищем «деіндустріалізації». Частка переробної промисловості у валовому регіональному продукті скорочується, тоді як добувна промисловість набирає вагу. Це призводить до спрощення економічної структури, зникнення окремих високотехнологічних секторів, втрати важливих ланок та зв'язків в інноваційній екосистемі. Внаслідок цього наукові розробки стають маргіналізованими і менш затребуваними, а висококваліфіковані фахівці мігрують з промислових галузей в IT-сектор або виїжджають за кордон [1]. Для наочного прикладу, звіт пропонує аналіз проєктів, дотичних до промислових хайтек по 5 регіонам України, що представлено в Таблиці 1.

Таблиця 1 – Сукупний аналіз проєктів, дотичних до промислових хайтек по 5 регіонам (окремі дані по Запорізькому регіону уточуються)

Область	Загальний ВРП, тис грн*	Частка ВРП добувної та перероб. промисловості, %	Загальний бюджет для промислових хайтек	Кількість заходів для промислових хайтек, тис грн	Бюджет заходів для промислових хайтек, тис грн	Частка бюджету промислових хайтек	Примітка
Київська	198 160	1 / 20	13 900 000	9	275440,0	3,2%	Більшість проєктів стосується агротехнологій
Вінницька	111 498	2 / 16	19290453,1	0	0,0	0,0%	На відміну від інших регіонів тут в стратегії відсутній сам напрям як «Конкурентоспроможна економіка на основі інноваційного та високотехнологічного розвитку»
Миколаївська	79 916	2 / 19	23 464 398,5	3	343 903,8	1,5%	Умовно «промислові хайтек» – мова про аквакультуру в морській галузі
Запорізька	147 076	3 / 30	*	5	34 205,0	*	Не включає 2 великі проєкти «будівництво вітрових е-станцій»48 млрд грн та «серійно виробництво нового двигуна на Мотор Січ» (5 млрд)
Харківська	233 321	2 / 22	9 275 513,5	8	346 704,4	3,7%	біомедицина, IT, слово «машинобудування» фігурує в плані заходів всього 2 рази
Всього			51 798 917,7	21	916 853,2	1,8%	

Джерело: побудовано згідно з [1].

Як ми можемо бачити, окремі області мають свої слабкі сторони в цьому процесі. До прикладу, можемо відзначити низький рівень фінансування, нерівномірний розподіл проєктів і відсутність стратегічного підходу, що пов’язано з Вінницькою областю. Також, в Київській області більшість проєктів фокусуються на традиційних галузях, обмежуючи фокусування на промислові хайтек. В той же час Харківська область має досить позитивний приклад. В регіоні діє більше 60 науково-дослідних інститутів та близько 50 проектних організацій. Харківський IT-кластер виступає лідером серед організованих бізнес-спільнот, роблячи значний внесок у розвиток регіональної освітньої та

інноваційної екосистеми. Водночас, у звіті підкреслюється, що в більшості регіонів такі терміни, як «інновації», «смарт-спеціалізація» та «Індустрія 4.0», часто вживаються формально і не відображають справжнього змісту цих концепцій, що перешкоджає проведенню структурних змін в економіці регіонів.

Також документ акцентує увагу на організованій та консолідованій діяльності в рамках Платформи «Industry4Ukraine» та Руху «Індустрія 4.0 в Україні», й приводить низку прикладів як кластери можуть допомогти в розбудові регіональних економік. Інноваційні кластери повинні активно впроваджувати та розширювати напрями інновацій і цифрової трансформації в своїх сферах спеціалізації. Інтеграція кластерів у регіональні стратегії розвитку може здійснюватися шляхом впровадження регіональних програм підтримки кластерних ініціатив. Хоча це менш ефективно порівняно з підтримкою на державному рівні, в умовах децентралізації такий підхід є практично доцільним [1]. Розвиток інновацій є ключовим фактором для майбутнього вітчизняних підприємств, які без цього не зможуть конкурувати як на внутрішньому, так і на світовому ринках. Прискорення впровадження цифрових технологій та рішень Індустрії 4.0 значно посилює інноваційний розвиток у промислових галузях. Відсутність національної політики в галузі Індустрії 4.0 може бути частково компенсована активними діями на місцевому рівні, де кластери інтегруються у регіональні стратегії. Це сприятиме формуванню сприятливого середовища для розвитку промислових хайтек, що є критично важливим для економічного й технологічного поступу України.

Окремо варто виділити кластер ІАМ в Харківському регіоні, який був створений у 2020 році. До кластеру входять більше 500 компаній, включаючи відомі машинобудівні підприємства. Кластер спрямований на розвиток промислового інжинірингу, автоматизації та ІТ. Переваги участі в кластері включають використання спільних активів, обмін інформацією про ринкові можливості, спільну розробку продуктів та проектів, а також покращення організаційної спроможності кожного учасника. Аналітичний звіт «Розвиток інноваційних екосистем в регіонах Запоріжжя та Харкова» розглядає діяльність цього кластера в декількох регіонах, окреслюючи те, що стратегія розвитку ґрунтується на трьох основних компонентах – Product, Organization та Export. Це передбачає зосередження зусиль на створенні передових продуктів і послуг, водночас зміцнюючи організаційні спроможності членів кластеру та підвищуючи ефективність співпраці в галузях інновацій, експорту й міжнародного співробітництва [2].

Аналізуючи звіт, можемо зазначити, що у Запоріжжі, Харкові було ідентифіковано 30 компаній з інноваційними рішеннями. З них тільки 10% мають реальні комерційні рішення, а інші перебувають на різних стадіях розвитку. Також, у Запорізькому регіоні, кількість елементів інфраструктури для інноваційних проєктів є дуже низькою. Відсутні сучасні технопарки, індустріальні парки та лабораторії спільного користування. Це призводить до того, що навіть хороші ідеї часто залишаються на стадії прототипу через відсутність фінансування та необхідної інфраструктури. Досвід Харкова

показує, що протягом двох місяців дослідження серед багатьох науково-дослідних інститутів не вдалося виявити суттєвих інновацій у сфері Індустрії 4.0. Аналогічна ситуація спостерігається в університетах, де лише ХНУРЕ вдалося продемонструвати близько п'яти розробок на рівнях технологічної готовності TRL5-8. Автори звіту підкреслюють, що це, з одного боку, вказує на значний інноваційний потенціал регіонів і важливу роль кластерів як рушійної сили змін. Водночас кампанія виявила низку регіональних проблем, таких як слабкість інноваційної інфраструктури, недостатню активність і лідерство серед університетів та влади, а також неготовність малих і середніх підприємств активно розвивати інновації. «Зокрема, спроби залучення провідних університетів Харкова та Запоріжжя, як головних партнерів інноваційних екосистем промислових хайтек, до аналізу екосистем й наступної розробки спільних проектів розвитку показали їх дуже низьку спроможність та ефективність в подібних заходах» [2]. Усвідомлення того, який стан показують розглянуті нами аналітичні звіти кажуть про те, що характерною особливістю впровадження Індустрії 4.0 в Україні є майже повна відсутність діючих державних політик, програм та відповідної підтримки. Хоча регіони мають значний інноваційний потенціал, як в прикладі з Харковом, але реалізація цього потенціалу має дуже повільну тенденцію через брак необхідних ресурсів. Все це вказує на необхідність підтримки з боку влади. Створення Міністерства цифрової трансформації в 2019 році ніяк не прискорило розвиток Індустрії 4.0 – в державі, як і раніше, немає відповідальних органів з цей напрям діяльності.

Загалом, слід визначити, що в умовах відбудови української економіки вкрай важливо розвивати інноваційні кластери, які об'єднують підприємства, орієнтовані на технології Індустрії 4.0. Це дозволить сприяти забезпеченню стійкого розвитку промислових секторів, прискорити процеси цифровізації та забезпечити доступ до нових ринків. Досвід показує, що ефективне стимулювання розвитку кластерів вимагає розробки комплексних програм підтримки. Такі програми мають включати заходи з державного фінансування інноваційних ініціатив, розвиток інфраструктурних проєктів, запровадження податкових пільг та сприяння інтернаціоналізації підприємств.

Підсумовуючи результати здійсненого дослідження, слід зауважити, що розвиток кластерної співпраці є критично важливим для стійкого економічного зростання та модернізації України в умовах Індустрії 4.0. Кластери забезпечують інтеграцію підприємств, науково-дослідних установ і державних органів, створюючи умови для швидшого впровадження інноваційних технологій та розвитку менеджерських стратегій. Це підвищує ефективність управління, оптимізує використання ресурсів і сприяє створенню нових конкурентних переваг. Такий підхід дозволить не лише відновити економіку після війни, але й забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Виходячи з важливості та нагальності розвитку кластерів, створення відповідних ефектів та результатів від даної взаємодії для всіх учасників та суспільства загалом, вважаємо за необхідне наголосити на доцільності приділення уваги більш ефективному кластерному менеджменту, який має

шляхом розробки раціональної та дієвої бізнес моделі уточнити та наповнити сенсом стратегічні орієнтири функціонування та розвитку кластерної структури в цілому, пояснити кожному реальному та потенційному учаснику сенс об'єднання та очікуваний результат від взаємодії та співпраці, створити середовище співпраці та через реалізацію ключових дій забезпечити отримання кластер них наслідків. Далеко не останнє значення в даних процесах має відігравати маркетинг, в тому числі забезпечувати загальну філософію розвитку кластерів і обґрунтовувати інструменти її впровадження в життя. Саме питанням управління маркетингом буде приділено найбільшу увагу у подальшому.

Література

1. Аналітичний звіт: Краща співпраця влади, бізнесу, науки та освіти як відповідь на виклик деіндустріалізації. ClusteRISE, Асоціація «підприємств промислової автоматизації України» (АППАУ); за ред. О. Юрчака. – Київ: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 2021. – 60 с.

2. Аналітичний звіт: Розвиток інноваційних екосистем в регіонах Запоріжжя та Харкова. – Київ: АППАУ, 2021. – 46 с.

3. Delgado M., Porter M. E., Stern S. Clusters, convergence, and economic performance // Research Policy. – 2014. – Vol. 43, No. 10. – P. 1785–1799.

4. Chesbrough H. Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business. – Oxford: Oxford University Press, 2019. – DOI: 10.1093/oso/9780198841906.001.0001.

ГРИГОРОВ Іван, аспірант кафедри управління та адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ПОСЛУГИ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ОГЛЯД СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ В УКРАЇНІ І СВІТІ

Сфера охорони здоров'я в світі і Україні розвивається динамічно і багатовекторно. Найбільш радикально увага світу була прикута до теми розвитку охорони здоров'я під час пандемії COVID-19, проте і зараз важливість сфери неможливо переоцінити. Створення і просування медичних послуг мають надважливе економічне і соціальне значення, а діапазон викликів починається від, власне, медицини і фармакології, простягається до менеджменту і маркетингу.

Концептуальна структура доступу до медичних послуг Левескю (Levesque) описує доступність послуг для населення за ключовими факторами і етапами. Автор виділяє п'ять етапів: потреба в охороні здоров'я, сприйняття потреб і бажання отримати медичний догляд, пошук медичної допомоги, отримання медичних послуг, використання медичних послуг, наслідки медичних послуг. На кожному етапі доступу людина має мати наступні

здатності: сприйняття, пошуку, досягнення, оплати і власне залучення. З іншого боку, постачальник медичних послуг має мати відповідні риси: доступність, прийнятність, наявність вільних місць для обслуговування і проживання, економічна доступність, доцільність. Концептуальна структура була успішно використана в дослідженнях і вимірюванні доступу до різних медичних послуг і закладів. Структура дозволяє комплексно оцінити складні і динамічні процеси доступу до медичних послуг в контексті охорони здоров'я і в контексті населення . Критика структури Левескю в аспекті менеджменту та зворотного зв'язку здебільшого пов'язана з труднощами в її практичному застосуванні, оскільки вона потребує значного обсягу даних та ресурсів для ефективного моніторингу й оцінки кожного аспекту доступу [1].

У вітчизняній статті «Удосконалення моделі управління якості медичної допомоги на основі механізму внутрішнього аудиту в закладі охорони здоров'я» автори розглядають впровадження нових методичних підходів до менеджменту в сфері охорони здоров'я. Актуальність вдосконалення менеджменту обумовлюється підвищенням конкуренції в сфері охорони здоров'я. В статті запропонована методика внутрішнього аудиту якості звітності комунальних некомерційних підприємств , що базуються на думках пацієнтів і медичного персоналу щодо якості надання медичних послуг в закладі. Дана методика опрацьована на базі стоматологічного відділення КНП Харківської обласної ради «Обласна клінічна лікарня». Дослідження проводилось для введення системи контролю якості, а оцінка якості освіти пацієнтами встановлювалася за наступними параметрами: індекс готовності пацієнта рекомендувати заклад; задоволеність рівнем надання медичної допомоги; оцінка зручності взаємодії з персоналом. Оцінка якості пацієнтами в комунальних некомерційних підприємствах є критично важливою через орієнтованість на бюджетні видатки таких підприємств, що раніше призводило до їх сервісної не конкурентоспроможності при наявних конкурентоспроможних цінових, кадрових і технічних засобах [2].

В статті «Метод SERVQUAL як «старий новий» інструмент для підвищення якості медичних послуг» автори розглядають модифікований метод як оптимальний для оцінки якості медичних послуг. Метод SERVQUAL (акронім від «service» та «quality») — це інструмент для оцінки якості послуг, розроблений для вимірювання рівня задоволення споживачів шляхом порівняння їхніх очікувань і реального досвіду. Критеріями методу є матеріальність (відчутність), надійність, емпатія, впевненість і відповідальність. Під час вимірювання роботи медичного закладу розбивається на етапи: маркетингова діяльність медичного центру, діяльність керівництва медичного центру, робота колективу медичного центру; комунікація з пацієнтом. Опитування за методом складається з 44 питань спрямованих на оцінку розриву між очікуваннями і реальним досвідом обслуговування в закладі. Відповідно перша половина питань стосуються очікувань клієнта, а друга половина – досвіду клієнта. Відповіді на запитання представлені у п'ятирівневому форматі шкали Лайкерта. Оцінка якості послуг представлена як різниця між досвідом і

очікуваннями. В статті розглянуті конкретні фактори, які впливають на сприйняття якості послуг пацієнтами, а застосування методу дозволяє виявити конкретні проблемні точки в закладі охорони здоров'я і усунути їх. Автори зазначають, що метод при застосуванні завжди потребує адаптації під конкретні медичні заклади і специфікації [3].

Стаття «Ефективне впровадження маркетингового менеджменту медичної фармацевтики: дослідження впливу покращення якості лікарняних послуг на підвищення задоволеності та лояльності пацієнтів» аналізує важливість маркетингового менеджменту в лікарняних аптеках. У дослідженні проаналізовано роль фармацевтичних кампаній і лікарняній аптеці, роль маркетингового менеджменту в наданні послуг. Дані зібрано методом глибоких інтерв'ю, спостереженнями за процесами діяльності медичних установ взагалі і аптек окремо. Авторами виявлено значний вплив обслуговування в аптеках медичного закладу на рівень задоволеністю обслуговування в медичному закладі в цілому. Лікарняний маркетинг — це організаційні зусилля, спрямовані на забезпечення задоволення споживачів, це інтегрований процес управління, що зосереджується на використанні конкурентних переваг, оптимізації обслуговування в закладі. Визначено рекомендації з покращення маркетингового управління, а саме: спеціальне навчання персоналу, оптимізація обслуговування і забезпечення кращої комунікації. Оптимальне функціонування аптеки відповідає інтересам медичного закладу, пацієнтів і фармацевтичних кампаній [4].

Огляд сучасних тенденцій в медичній сфері виявляє стійку пацієнто-центричність в менеджменті та маркетингу. Аналіз якості надання медичних послуг стартує ще до першого контакту пацієнту з закладом; а завершується аналізом різниці його очікувань і досвідом від отриманих послуг. На відгуках пацієнтів базується контроль якості, а для аналізу зворотнього зв'язку застосовуються і адаптуються класичні системи аналізу, моніторингу, що є особливо критичним для некомерційних закладів охорони здоров'я. Маркетинг в сфері охорони здоров'я є найбільш розвиненим в сфері фармацевтики через прозорість схеми продажів і встановлений баланс інтересів між закладом охорони здоров'я, фармацевтичними кампаніями і пацієнтами. Аналогічний підхід має застосовуватися для всіх закладів охорони здоров'я для підвищення їх конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

Література

1. Anthony Cu, Sofia Meister, Bertrand Lefebvre & Valéry Ridde, Assessing healthcare access using the Levesque's conceptual framework– a scoping review - International Journal for Equity in Health, 2021

2. А. М. Лобода, Н. В. Деміхова, О. І. Сміянова, В. О. Ясенок, Удосконалення моделі управління якості медичної допомоги на основі механізму внутрішнього аудиту в закладі охорони здоров'я, Сумський державний університет, Суми, 2023, с. 25.

3. T. Kloutsiniotis, E. Mihail, SERVQUAL Method as an “Old New” Tool for Improving the Quality of Medical Services: A Literature Review, International Journal of Environmental Research and Public Health, MDPI, 2021, p. 15.

4. C. Nasirin, A. Lionardo Effective Implementation of Marketing Management of Hospital Pharmacy: A Study on the Impact of Hospital Service Quality Improvement in Enhancing Patients' Satisfaction and Loyalty, ResearchGate, 2021, p. 18.

КУРБАЄВА Яна, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

РОЛЬ КЛАСТЕРІВ У ВІДНОВЛЕННІ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІСЛЯ ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ

З початком військового конфлікту в Україні інфраструктура зазнала значних руйнувань, що стало великою перешкодою для економічного розвитку та відновлення життєво необхідних ресурсів регіонів. У післявоєнний період відновлення інфраструктури стикнеться з численними викликами, зокрема обмеженнями ресурсів, логістичними труднощами та необхідністю відновлення критично важливих послуг та економічної стабільності.

Постійний представник України при міжнародних організаціях у Відні Євгеній Цимбалюк під час чергового засідання Постійної ради ОБСЄ заявив, що за мінімальними підрахунками, росія зруйнувала або пошкодила понад 130 тис. об’єктів цивільної інфраструктури в Україні. До цього числа входять:

- 104 004 житлові будинки;
- 2 805 освітніх закладів;
- 622 медичних закладів;
- 495 культурних споруд;
- 151 культових споруд;
- 1 702 об’єкти культурної спадщини;
- 601 бібліотека;
- 99 музеїв і галерей;
- 5 320 мереж водо- та електропостачання [4].

За даними оцінки прямих збитків, здійсненою в рамках Національної ради з відновлення України (рис. 1), відновлення інфраструктури України потребуватиме значних інвестицій. Попередні розрахунки показують, що втрати становлять десятки мільярдів доларів, і ці суми продовжують зростати щодня. Лише для відновлення основної інфраструктури знадобиться кілька років. Велика частина коштів спрямовується на термінові потреби, що відтерміновує реалізацію довгострокових проєктів. Через витрати на військове забезпечення, бюджет України перебуває під значним тиском, тому фінансування інфраструктурних проєктів є обмеженим. Нестача державних коштів і залежність від міжнародної фінансової допомоги створюють додаткові

виклики, адже іноземне фінансування має свої обмеження і часто передбачає значний обсяг бюрократичних процедур. Окрім того, відновлення інфраструктури потребує висококваліфікованих фахівців – будівельників, інженерів, архітекторів, а також управлінців. В умовах мобілізації та відтоку робочої сили за кордон через безпекову ситуацію зберегти належний рівень кадрів стає дедалі складніше. Відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників може сповільнити темпи відновлення та негативно вплинути на якість робіт.

Національною радою з відновлення було розроблено Цільовий План відновлення України, в якому було зазначені основні принципи та підходи до впровадження даного Плану, одним із основних принципів даного плану є «Відбудова кращого, ніж було (Build back better)» – «… будувати нові об'єкти кращої якості, використовуючи передові та екологічні технології, ніж зруйновані».

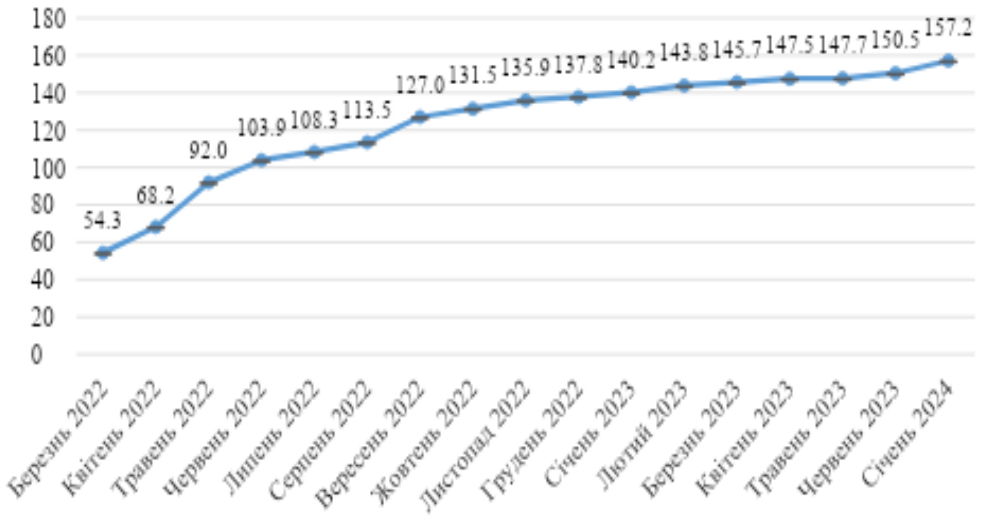


Рисунок 1 – Динаміка сукупної оцінки прямих втрат економіки України, $ млрд

Джерело: [1]

Даний План включає в себе Національні програми, які мають на меті забезпечити сталий розвиток, підвищення рівня життя громадян та економічне зростання шляхом відновлення інфраструктури, підтримки малого та середнього бізнесу, створення нових робочих місць та впровадження інноваційних технологій. Основними програмами, що орієнтовані на відновлення інфраструктури є Національна програма №10: Модернізація регіонів і житла, в т.ч. масштабна програма енергоефективності та Національна програма №11: Модернізація соціальної інфраструктури [3].

У післяконфліктному середовищі України роль кластерів у відбудові інфраструктури є ключовою, оскільки вони забезпечують скоординований, сталий та орієнтований на спільноту підхід до розвитку. Кластери як об'єднання підприємств, дослідницьких інститутів, органів влади та інших

стейкхолдерів можуть стати потужним інструментом для реалізації цих програм, оскільки сприятимуть обміну знаннями, ресурсами та досвідом між учасниками, що призведе до більш ефективної реалізації проєктів та залучення інвестицій.

Згідно мапи кластерів, ресурсних центрів та комітетів Українського кластерного альянсу в Україні станом на 2024 рік налічується 32 кластери, 5 РЦ та 2 комітети в 15 регіонах країни. Найбільша кількість кластерів зосереджена на території Київської (8 кластерів), Харківської (4 кластери), Вінницької (3 кластери), Львівської (3 кластери) областей [2].

Основні напрями діяльності даних кластерів направлена у сфері автобудування, промислової автоматизації, медичне виробництво, виробництво дерев'яних та модульних будинків, інформаційні технології та інші.

У період кризи представники Українського кластерного Альянсу виконували і продовжують виконувати такі функції:

1. Кластери як засіб боротьби з кризовими явищами: кластерна співпраця у волонтерських ініціативах, спрямованих на збір коштів для закупівлі вакцин чи кисневого обладнання під час пандемії COVID-19, ряд заходів та ініціатив в галузі експорту, зміцнення внутрішніх ланцюгів доданої вартості та інноваційного фандрайзингу.
2. Кластери як партнери урядів і бізнесу у підтримці критичної інфраструктури: Український кластерний Альянс з березня 2022 року зосереджений на критичних галузях економіки України, зокрема на підтримці машинобудування, яка є основою оборонної промисловості; продовольча безпека, медицина та інфраструктура; організація гуманітарної допомоги та вирішення логістичних питань, консолідація підтримки від європейських кластерів у сфері енергетичної інфраструктури та інші в 2022 році.
3. Кластери як інтегратори та каталізатори інноваційного розвитку: в умовах війни кластери стали учасниками програми SAVE-SURVIVE-WIN для підтримки інноваційних учасників промислових секторів. УКА координує співпрацю з низкою інноваційних фондів і міжнародних кластерів, щоб інтегрувати українських інноваторів у європейський простір.
4. Кластери як генератори нових ініціатив у відновленні: сьогодні кластери беруть активну участь в обговоренні післявоєнних програм відновлення. Спільно з урядом та міжнародними партнерами вони розробляють програми, адаптуючи свої пропозиції до потреб відновлення країни. Кластери долучаються до формування планів у сфері передового виробництва та критичної інфраструктури, визначаючи ключові пріоритети для майбутнього відновлення [5].

Таким чином, проаналізувавши основні завдання, поставлені державою, щодо відновлення інфраструктури та функції кластерів, було розроблено таблицю з основними механізмами роботи кластерних об'єднань, направлених на відновлення інфраструктури України (табл. 1).

Таблиця 1 – Механізми функціонування кластерів щодо відновлення зруйнованої інфраструктури внаслідок збройної агресії росії проти України

Механізм	Опис	Ключові стейкхолдери
Партнерство держави та приватного сектору	Спільні проєкти між урядом та приватним сектором для об'єднання ресурсів задля відбудови	Уряд, приватні компанії, неурядові організації
Ініціативи на базі селищних, місцевих, районних, обласних громад	Залучення громад до прийняття рішень щодо відновлення інфраструктури	Населення, неурядові організації, місцевий бізнес
Програми фінансування кластерів	Пряме фінансування від уряду для регіональних кластерів з метою цільової відбудови інфраструктури регіонів	Уряд, кластери, міжнародні організації
Міжнародна допомога та гранти	Фінансова підтримка від міжнародних організацій і урядів для відбудови інфраструктури	Уряд, міжнародні організації
Підтримка малого та середнього бізнесу	Фінансова та консультаційна підтримка МСП, щоб сприяти їх участі у відновлювальних процесах	Уряд, банківські установи, бізнес-асоціації
Створення робочих місць	Орієнтація на проєкти, які сприяють працевлаштуванню населення	Місцеві компанії, уряд
Налагодження та зміцнення ланцюгів постачання	Відновлення або побудова нових ланцюгів постачання для забезпечення стабільності проєктів	Виробники, логістичні компанії, уряд

Джерело: розроблено автором за результатами авторського дослідження

Таким чином, кластери відіграють ключову роль у відновленні інфраструктури України після конфлікту, виступаючи як мережі співпраці, що об'єднують ресурси, знання та експертизу серед основних стейкхолдерів. Вони не лише підвищують ефективність зусиль з відбудови, а й сприяють довготривалій стабільності та стійкості економіки. Завдяки інтеграції бізнесу, державних органів та науково-дослідних інститутів, кластери створюють платформу для інноваційних та стійких рішень, адаптованих до унікальних викликів відновлення. В умовах обмеженості ресурсів та логістичних труднощів, стратегічне використання кластерів сприятиме цільовим інвестиціям і забезпечить середовище для створення робочих місць, залучення громад та зміцнення життєво важливих ланцюгів постачання. Завдяки скоординованим зусиллям та міжнародним партнерствам, кластери здатні сприяти відновленню інфраструктури та економіки України, спрямовуючи їх до стійкого та надійного майбутнього.

Література

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення 23.10.2024).

2. Мапа кластерів, ресурсних центрів та комітетів Українського кластерного альянсу. URL : https://www.clusters.org.ua/clusters-map/ (дата звернення 26.10.2024).

3. План Відновлення України (Національна рада з відновлення. Липень 2022. URL: http://surl.li/qvkclo (дата звернення 25.10.2024).

4. Україна в ОБСЄ: Росія зруйнувала і пошкодила понад 130 тисяч об'єктів цивільної інфраструктури. URL: http://surl.li/ddwenr (дата звернення 23.10.2024).

5. How clusters can help Ukrainian economy overcome the crisis – UCA white paper. URL: https://www.clusters.org.ua/en/blog-about-clusters/uca-white-book-5-roles-of-clusters/ (дата звернення 26.10.2024).

БЕРЕНДА Сергій, канд. екон. наук, доцент, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ОЛЕЩУК Світлана, магістрант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

КЛАСТЕРНА СПІВПРАЦЯ В ІНДУСТРІЇ ВИНА: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ПОРТУГАЛІЄЮ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Кластерна співпраця в індустрії вина є важливим інструментом стратегічного відновлення та сталого розвитку торгівлі між Україною та Португалією, особливо в умовах післявоєнного відновлення. Кластери в індустрії вина об'єднують виробників, постачальників, наукові установи та інші зацікавлені сторони для спільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Такий підхід сприяє обміну знаннями, технологіями та доступу до нових ринків. Згідно з Українським кластерним альянсом, кластери можуть розглядатися як єднальний елемент політики та напряму, що охоплює інновації, стратегічну спеціалізацію та підтримку малого та середнього підприємництва, стимулюючи спільну участь та залучаючи різні типи зацікавлених сторін, включаючи зв'язок із групами МСП [3].

Окремо слід виділити напрями та інструменти державної підтримки, які закладені в кластерні політики. Згідно з загальноєвропейським дослідженням, як мінімум дві третини з 29 проаналізованих кластерних програм спрямовані на підтримку участі МСП, міжнародну та кроссекторну співпрацю, фінансування дослідницьких проєктів та кластерного менеджменту. Повний перелік наведено на рис. 1.



Рисунок 1 – Інструменти та напрямки підтримки кластерів в національних програмах

Джерело: European Observatory for Clusters and Industrial Change online survey on regional cluster programmes 2018 (29 answers for 26 regions [1]

Наприклад, за допомогою кластерного підходу, українські винороби можуть отримати доступ до новітніх технологій, інноваційних методів вирощування винограду та виробництва вина, які вже успішно використовуються в Португалії, що є одним із провідних виробників вина в світі. Таким чином, це співробітництво сприяє підвищенню якості продукції та її конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Крім того, кластерна співпраця забезпечує обмін досвідом у сфері маркетингу та дистрибуції, що допомагає українським виноробам ефективніше виходити на нові ринки, зокрема європейські. У контексті поствоєнного відновлення, така співпраця може також стати важливим фактором економічного відновлення, залучення інвестицій і створення нових робочих місць в Україні, що особливо актуально після військових дій. Зокрема, спільні проєкти з португальськими партнерами можуть включати організацію освітніх програм для українських виноробів, участь у міжнародних виставках та фестивалях, що підвищить видимість українського вина на світовій арені. Також, відповідно до концепції сталого розвитку, кластери можуть впроваджувати екологічні практики в виробництві, що не тільки покращить екологічну ситуацію, а й відповідає сучасним вимогам споживачів. [2]

У 2022 році Україна розпочала розробку Плану відновлення, який базується на принципах негайного початку та поступового розвитку, нарощування справедливого добробуту, інтеграції в ЄС, відбудови кращого, ніж було, та стимулювання приватних інвестицій. Ці принципи можуть бути адаптовані до відновлення індустрії вина через кластерну співпрацю. Наприклад, інтеграція українських кластерів у європейські індустріальні екосистеми є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності та доступу до нових ринків.

Станом на 2022 рік, Україна посідала 28-ме місце у світі за обсягами виробництва вина, виробляючи 660 тисяч гектолітрів, що становить 0,26% світового ринку вина. 2023 році ринок вина в Україні почав пожвавлюватися завдяки збільшенню виробництва та експортно-імпортних операцій, зокрема з країн Європи. Протягом січня-вересня 2023 року Україна експортувала 9,66 тисячі тонн виноградного вина на суму 6,59 мільйона доларів США. Ці дані свідчать про відновлення та розвиток виноробної галузі в Україні після періоду спаду. [4]

Португалія ж відома своєю виноробною традицією та експертизою. Співпраця з португальськими виноробами може сприяти передачі технологій, підвищенню якості продукції та розширенню ринків збуту для українських виробників. Згідно з інформацією, станом на 2023 рік, Португалія виробила 7,4 мільйона гектолітрів вина, що є найвищим показником за останні 20 років. У першому півріччі 2024 року експорт португальського вина зріс на 8,58% в об'ємі та на 1,25% у вартості порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Ці дані свідчать про стабільне зростання виробництва та експорту вина в Португалії.

Після війни Україна прагне відновити економіку, зокрема сільське господарство та виноробство. Кластерна співпраця з міжнародними партнерами, такими як Португалія, може прискорити цей процес, забезпечуючи доступ до фінансування, технологій та нових ринків. Наприклад, Україна та Португалія обговорюють питання підтримки та співпраці приватного бізнесу, а також страхування ризиків інвестицій для українських та португальських компаній.

Кластерна співпраця в виноробній галузі є корисним інструментом для стратегічного відновлення та сталого розвитку торгівлі між Україною та Португалією після війни. Це забезпечує інтеграцію різних учасників виноробної екосистеми, таких як виробники, фермери, торгівельні компанії, наукові установи та державні органи. Учасники отримують можливість обмінюватися знаннями та досвідом через таку співпрацю, що сприяє впровадженню оптимальних практик у виробництві та маркетингу вина.

Доступ до інноваційних технологій є важливою частиною кластерної співпраці. Наприклад, португальські винороби, які мають значний досвід у використанні сучасних агрономічних технологій і екологічних практик, можуть ділитися своїми знаннями з українськими колегами. У результаті якість продукції покращується, а українське вино стає більш конкурентоспроможним на міжнародних ринках. Кооперативна взаємодія також відкриває нові можливості для досліджень і інновацій; це дуже важливо для адаптації до мінливих умов ринку та вподобань клієнтів.

Крім того, така співпраця дозволяє українським виноробам знайти нові ринки збуту. Завдяки репутації та значному досвіду в міжнародній торгівлі вином Португалія може стати важливим шляхом для українських виробників винограду на європейські ринки. Українське виноробство може отримати кращу видимість і залучити нових споживачів за допомогою спільного

маркетингу, участі в міжнародних виставках і фестивалях і обміну інформацією про тенденції на ринку.

Співпраця в рамках кластера також може бути важливою для економічного відновлення з урахуванням поствоєнних викликів, таких як залучення інвестицій і відновлення інфраструктури. Він сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню локальної зайнятості та підтримці розвитку сільських районів, де виноробство часто є основним джерелом доходу. Залучення міжнародних інвесторів, які зацікавлені у спільних проєктах, може значно підвищити економічну стабільність регіонів, де розташовані виноробні заводи.

Таким чином, кластерна співпраця в індустрії вина є критично важливим інструментом для відновлення та розвитку виноробної галузі України. Вона не тільки допомагає відновити економіку, але й сприяє сталому розвитку галузі, підвищуючи якість продукції, розширюючи ринки збуту та впроваджуючи інновації, що є необхідними для успішної інтеграції України у світову економіку.

Література

1. Andrea Zenker, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI. (2018). European Observatory for Clusters and Industrial Change online survey on regional cluster programmes 2018 (29 answers for 26 regions).

2. Екологічний форум України. (2023). Сталий розвиток в індустрії вина: екологічні практики. *Екологія та економіка*, 15(2), 34-50.

3. Людмила Шийко. (2020). Кластерні політики в Європі і не тільки. URL: https://www.industry4ukraine.net/publications/klasterni-polityky-v-yevropi-i-ne-tilky/

4. Pro-Consulting. (2024). Аналіз ринку вина в Україні за 2021-2023 рр. URL: https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-vina-v-ukrayini

BERENDA Sergiy, scientific supervisor, PhD Department of Management and Administration, V.N. Karazin Kharkiv National University

YINGJIE Wu, Master of the Department of Management and Administration, V.N. Karazin Kharkiv National University

INTERNATIONAL CHANGE MANAGEMENT MODELS: THE IMPACT OF CULTURAL DIFFERENCES ON ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION EFFECTIVENESS

Organizational transformations often face challenges due to cultural differences, which significantly influence the effectiveness of change management strategies. Studies by Hofstede Insights indicate that over 70% of organizational change initiatives fail because they do not account for cultural adaptation [1]. Understanding cultural dimensions such as power distance, individualism versus collectivism, uncertainty avoidance, and masculinity versus femininity is critical for successful transformation processes. For instance, high power distance cultures may require top-down approaches, whereas low power distance societies favor participatory methods. Similarly, individualistic cultures focus on personal benefits during change, while collectivist cultures emphasize group harmony and collective gains [1].

Cultural dimensions impact how organizations design and implement change management strategies. For instance, in high power distance cultures, decisions tend to flow from senior management without significant input from lower-level employees. This approach ensures clarity in hierarchical structures but can alienate employees in low power distance cultures, where participatory approaches are valued. In contrast, individualistic cultures may emphasize personal incentives for change, such as career development opportunities, while collectivist societies might focus on how the change benefits the community or group as a whole [1].

Among the prominent change management models, Lewin's Change Management Model, Kotter's 8-Step Process, the ADKAR Model, and Bridges' Transition Model offer different approaches, but their applicability often depends on the cultural context. Lewin's model, with its linear unfreezing-changing-refreezing approach, may face resistance in high uncertainty avoidance cultures, where people prefer detailed plans and predictable outcomes [2]. Kotter's emphasis on leadership and vision is effective in individualistic societies but requires adaptation for collectivist cultures, where group consensus and collaboration are critical [3]. The ADKAR Model's focus on individual change aligns with cultures that value personal accountability, making it less effective in societies where collective responsibility dominates. Bridges' model, which addresses the emotional aspects of change, resonates with cultures that prioritize interpersonal relationships and emotional well-being [4].

Cultural differences also introduce challenges such as resistance to change, communication barriers, leadership style inconsistencies, and variations in time orientation. Resistance often stems from misaligned cultural norms and values,

making it essential to conduct comprehensive cultural assessments to identify potential barriers and enablers of change. Tailored communication strategies, culturally competent leadership, and cross-cultural training are key to overcoming these challenges. For example, in cultures with high uncertainty avoidance, providing clear and detailed communication about the change process can alleviate anxiety and increase acceptance [1]. In contrast, cultures with low uncertainty avoidance may appreciate a more flexible and iterative approach.

Leadership plays a pivotal role in navigating cultural complexities. Inclusive leadership, which bridges cultural differences and fosters collaboration, is crucial for creating a unified approach to change. Leaders must be adept at recognizing and respecting cultural nuances, adapting their styles to suit the needs of diverse teams. For instance, transformational leadership, which inspires and motivates employees, may be highly effective in individualistic and achievement-oriented cultures but could require modification in collectivist or relationship-focused societies [3].

Case studies highlight both failures and successes in managing cultural differences during transformations. For example, a global merger failed due to cultural clashes when a single change management model was imposed without adaptation, resulting in widespread resistance and a decline in productivity. In contrast, a multicultural organization achieved a successful transformation by tailoring its strategies to address specific cultural dynamics, resulting in higher employee engagement and smoother implementation [4]. These examples underscore the importance of flexibility and cultural sensitivity in change management.

Ultimately, cultural differences should be viewed as opportunities to craft more inclusive and effective change management strategies. Organizations that prioritize cultural awareness and adaptability are better positioned to navigate the complexities of globalization and achieve lasting transformation success. Future research should focus on integrating cultural frameworks with existing change management models to develop robust and universally applicable approaches. Moreover, leveraging technology to facilitate cross-cultural communication and collaboration can enhance the effectiveness of change initiatives, especially in remote and globally distributed teams [2].

Change is not merely a process but an opportunity for growth and innovation. By embracing cultural diversity, organizations can unlock new perspectives, foster deeper connections among stakeholders, and create dynamic environments where transformation is not only successful but sustainable. The true measure of effective change management lies not in overcoming challenges but in harnessing the potential they offer to build a stronger, more inclusive future.

References

1. Hofstede Insights. Cultural Dimensions and Organizational Behavior. URL: https://www.hofstede-insights.com/product/organisational-culture-consulting/ (application date 09/10/2024).

2. Prosci. ADKAR Model for Change Management. URL: https://www.prosci.com/methodology/adkar (application date 09/12/2024).

3. Kotter International. Leading Change: Strategies for Transformation. URL: https://www.kotterinc.com/research-and-perspectives/ (application date 09/15/2024).
4. Bridges, W. Managing Transitions: Making the Most of Change. URL: https://wmbridges.com/ (application date 09/13/2024).

BERENDA Sergiy, scientific supervisor, PhD Department of Management and Administration, V.N. Karazin Kharkiv National University

JINGWEI Zhang, Master of the Department of Management and Administration, V.N. Karazin Kharkiv National University

MANAGEMENT OF CHINA'S EXPORT POTENTIAL

China’s export potential has been a cornerstone of its rapid economic rise. According to the National Bureau of Statistics of China (2023), exports account for a significant portion of China’s GDP, driving industrialization and urbanization. In 2023, exports constituted approximately 19% of China’s GDP, highlighting their vital role in the country's economic structure [1]. The country’s ability to manage and sustain its export capacity is critical not only domestically but also in shaping global trade dynamics.

China's export portfolio is highly diversified, encompassing sectors such as electronics, textiles, and machinery. The electronics sector alone accounted for over 35% of total exports in 2023, led by products such as integrated circuits and consumer electronics [1]. Reports from the WTO (2023) highlight that this diversification helps mitigate risks associated with market-specific downturns, enabling China to maintain resilience against global trade shocks. Furthermore, the integration of China into Global Value Chains (GVCs) allows it to capture value at multiple production stages. Over 50% of China's exports involve intermediate goods, positioning the nation as a critical hub in global manufacturing [2].

Government policies have been instrumental in enhancing China’s export potential. The establishment of Special Economic Zones (SEZs) since the 1980s has incentivized foreign direct investment (FDI) and export-oriented industrialization. These SEZs now contribute approximately 22% of China's total GDP and 60% of its exports [1]. Strategic management of the Chinese Yuan, as documented by the People’s Bank of China (2023), ensures competitive pricing of exports, effectively maintaining China's cost advantage in international markets. Additionally, the Belt and Road Initiative (BRI), which now spans over 140 countries, expands China’s trade influence across Asia, Africa, and Europe. In 2023 alone, trade with BRI countries accounted for $1.8 trillion, showcasing the initiative's growing impact [2].

However, challenges persist. Rising labor costs are eroding China’s cost advantage, with wages increasing by an average of 6.7% annually over the past five years [3]. Growing trade tensions, particularly with the United States, introduce

uncertainties; for instance, U.S. tariffs on Chinese goods continue to affect over $350 billion worth of exports annually [1]. Environmental regulations are also tightening, with the Chinese Ministry of Ecology and Environment (2023) reporting increased pressure on industries to adopt greener practices. Compliance costs for green manufacturing have risen by 15% year-on-year, reflecting the growing focus on sustainability [4].

To address these challenges, China is shifting towards high-value exports such as semiconductors, electric vehicles, and renewable energy technologies. The semiconductor industry, bolstered by government subsidies exceeding $1.4 billion in 2023, is expected to grow by 12% annually over the next decade [5]. Similarly, electric vehicle exports have surged, reaching $8.48 billion in 2023, driven by demand in Europe and Southeast Asia [6]. Expanding trade partnerships with emerging markets, especially in Africa and Southeast Asia, is another strategic focus, reducing dependency on traditional markets like the U.S. and the EU. Digital platforms like Alibaba's international trade ecosystem are revolutionizing market access for small and medium enterprises (SMEs), with cross-border e-commerce contributing over $300 billion in export revenues annually [2].

The lessons from China's export management are relevant globally. Strategic infrastructure investments, such as those in ports and logistics, have reduced export costs and improved efficiency. For example, investments in Shanghai Port, now the busiest container port in the world, have decreased shipping times by 30% [1]. Moreover, the alignment of government and private sector goals has been critical in maintaining export momentum. Policymakers worldwide can draw inspiration from China's proactive approach to integrating industries into GVCs and fostering innovation in high-value sectors.

Looking ahead, China's export potential will depend on how effectively it navigates global trends. Embracing sustainability and advancing technological innovation will be key to maintaining its competitive edge. Collaborative policies that mitigate external risks, such as trade conflicts and economic fluctuations, will also be vital. Additionally, as global demand evolves, China's ability to adapt its export strategy to emerging sectors, such as artificial intelligence and green technologies, will determine its long-term success.

References

1. National Bureau of Statistics of China. China's Trade and Economic Indicators. URL: https://www.statista.com/topics/1456/export-in-china/ (application date 10/10/2024).

2. WTO. Trade Policy Review: China. URL: https://www.wto.org/ (application date 10/10/2024).

3. CRU Group. China's Export Sector Diversifies Away from Developed Markets. URL: https://www.crugroup.com/ (application date 10/10/2024).

4. Chinese Ministry of Ecology and Environment. Environmental Standards and Regulations. URL: https://www.mee.gov.cn/ (application date 10/10/2024).

5. China Development Research Foundation. Innovation and High-Value Industries. URL: https://cdrf.org.cn (application date 10/10/2024).

6. OEC. China Export Data. URL: https://oec.world/ (application date 10/10/2024).

Su Xirui, Master of the Department of Management and Administration, V.N. Karazin Kharkiv National University Tian Song, Shanghai University

THE REFERENCE OF THE DEVELOPMENT MODEL OF NEW CHINA TO THE ECONOMIC RECOVERY OF UKRAINE

In recent years, the Russian-Ukrainian war has been going on for nearly three years. According to statistics from the Kyiv Economics Academy of Ukraine, by 2023, the direct losses of Ukraine as a whole have reached 151.2 billion US dollars, of which housing accounts for the largest proportion of direct losses, followed by infrastructure and industrial and commercial losses. Before the war, the area of fertile land in Ukraine had shrunk from about 33 million hectares to less than 20 million hectares. These changes not only greatly reduced the scale of agricultural development in Ukraine, but also reflected the urgency of solving economic and social development problems after the war. "Stones from other mountains can be used to carve jade", and stones from other mountains can be used to carve jade, which refers to the importance of finding resources from the outside and learning from others' experience. The September 18th Incident on September 18, 1931 was the beginning of the War of Resistance Against Japan. After about 7 years of war, China's economy was also severely hit. According to the China Economic News, according to the price standards at the time, China's direct economic losses were 100 billion US dollars and indirect economic losses were 500 billion US dollars. In 1937, the gross national output value was only 13.6 billion US dollars. As a major agricultural country, China has similar industrial distribution with Ukraine. After nearly a hundred years of development, China's economic strength has grown rapidly, its international influence has been increasing, and it has now grown into the world's second largest economy. By 2023, China's GDP will reach 17.66 trillion US dollars, and its per capita GDP will reach 12,040 US dollars. The specific reference significance of China's development to Ukraine's post-war recovery can be compared with the advantages and models of China's post-war economic and social development.

China's Post-war Economic Reconstruction and Its Phases.

The discussion is based on the four development stages proposed by Chinese economists[1].

The first development stage is the planned economy period (1949-1978). During the planned economy period dominated by heavy industry, China gave priority to the development of heavy industry to ensure national security and economic independence, initially established a complete industrial system, completed the two

bombs and one satellite, and had a national defense basic system. China was basically peaceful and stable, and the Chinese economy also achieved progress from scratch, laying a solid foundation for the subsequent economic security development. In this process, there were also problems such as shortage of materials, low product quality, production efficiency, and low income of the people [1].

The second stage was from the early stage of China's reform and opening up to the early stage of joining the WTO (1978-2001). This was the market economy period dominated by light industry in China to solve the development problems of the previous stage. During this period, China's economy achieved a transformation from closed to open, from single to diversified, but also encountered problems such as resource and environmental constraints and unequal income distribution. China took the field of income distribution as the starting point and gradually released the dividends of reform, continuously stimulated consumer demand, and maintained a relatively high economic growth. Consumption played a great role in promoting economic development. Farmers' income growth rate accelerated, township enterprises developed rapidly, and the household contract responsibility system promoted agricultural structural adjustment and stimulated the vitality of agricultural production. With the development of cities, the growth of urban income and consumption, the reform of urban state-owned enterprises, the productivity of cities has been greatly improved, the consumption potential of cities has been fully exerted, and the economy of cities has been greatly developed. This period is the period of China's fastest economic development. During this period, China's average economic growth rate reached 10.2%. This phenomenon occurred, on the one hand, because the dividends brought by the reform and opening-up policy have been fully manifested, and on the other hand, because the economic base at that time was small and the growth rate was obvious [2].

The third stage is the period of export-oriented economy (2001-2012). After China entered the WTO, China's foreign trade and foreign capital have developed rapidly. Under the dual effects of China's cheap labor dividend and import and export preferential policies, the economy has developed rapidly. China's economy has achieved innovative development from following to leading, from scale to efficiency, but it has also encountered problems such as the impact of the financial crisis and the imbalance of industrial structure [2].

The fourth stage is the period of domestic demand-driven economy (2012 to present). Most industries in China have overcapacity, especially the heavy chemical industry. Secondly, due to the increasing aging of the population and the decline in import demand, China's economy has transitioned from a rapid development stage to a medium-fast development stage. China has made a transformation and upgrading development strategy from speed to quality and from quantity to quality, and is promoting final consumption by increasing public sector spending. Secondly, China has a large population, and household consumption occupies a pivotal position in China's overall economic structure. China is issuing consumer vouchers to encourage people to consume.

Key Factors in China's Postwar Economic Development.

Economic development requires a clear and stable plan and strategy to guide the future development direction and resource allocation. Based on the current status of China's development, there are also advantages to refer to and absorb, and eliminate the impact of negative factors. The four stages mentioned above can summarize several elements of social development as follows:

People have the same goal and are united. The unity of all ethnic groups in China, with the construction of a new China as the main goal, unites all forces to build a new China, and provides a stable social environment and human resources for social development.

Government's economic policy reform and institutional innovation. China implemented relevant policies such as the household contract responsibility system, state-owned enterprise reform, and the dual-track price system, which promoted the rapid development of the economy and society in a specific period and solved the social problems at that time. Reform and opening up promoted the transformation and upgrading of the economic system and stimulated market vitality and social creativity. Subsequently, China's international competitiveness was improved by introducing foreign capital, learning advanced technology and management experience. By opening coastal cities to foreign countries and establishing special economic zones, a large amount of foreign capital and technology were attracted, which promoted the growth of international trade and accelerated the process of industrialization [3].

Science and technology are the primary productive forces. Chinese leader Deng Xiaoping put forward this important proposition. Among the modern production factors, the factor of scientific and technological development has occupied a relatively important position. China has also made great progress in science and technology due to its huge investment in science and technology development, gradually changing from a follower to a leader. At present, China has the largest team of scientific and technological talents in the world, and has made a series of major breakthroughs in artificial intelligence, 5G, quantum information, aerospace, high-speed rail and other fields, becoming the only country in the world with all industrial categories.

Talent training and introduction. Professionally trained talents can quickly improve labor productivity, which plays a key role in post-war infrastructure and industrial facilities construction. Well-trained engineers can quickly carry out repairs and construction, which plays a key role in resuming production and improving production quality. In the long run, the cultivation of talents is of great significance to the stability and prosperity of Ukraine's subsequent society, industrial upgrading, and the improvement of innovation capabilities [4].

Meet internal needs and carry out infrastructure construction to solve population employment and economic development. For a certain period of time, China's abundant labor force and low cost provide favorable conditions for the development of manufacturing. Large-scale investment in infrastructure fields such as transportation, energy, and communications provides a solid material foundation for

economic development, while solving people's employment problems and stabilizing social stability [5].

Always pay attention to changes in the international environment. After the war, China received assistance from the Soviet Union, the United States and other countries, including technology transfer and economic support, which played an important role in post-war recovery. China has strengthened cooperation with countries around the world, gained international support, and gradually improved its international status. The relatively peaceful and stable international environment has provided China with good external development conditions, which is conducive to attracting foreign investment and technological exchanges.

In summary, economic development is closely related to many factors, including policy environment, scientific and technological level, human resources, market demand, international trade, etc. Government decision-making plays a vital role in this process and has a direct and far-reaching impact on economic development. In light of Ukraine's actual situation, it is recommended to adopt the following four measures:

Unify construction goals, unite the people's will, reduce the gap between the rich and the poor in society, and activate private consumption and external investment. The excessive gap between the rich and the poor in society will not only cause social conflicts and increase the crime rate, but also be unfavorable to expanding domestic demand, and the economy cannot continue to develop steadily. Therefore, the Ukrainian government and relevant departments should take effective measures to formulate policies precisely according to local conditions, especially to develop the agricultural economy with the help of resource advantages; raise the minimum wage standard and improve the lives of grassroots workers; severely crack down on individual corporate monopoly and government corruption, maintain a good business ecology and social fairness; reduce the long-standing regional economic development gap, and benefit the grassroots people from the dividends of economic development.

Introduce preferential policies and focus on the development of high-tech industries. While restoring and upgrading traditional industries, on the one hand, meet the domestic needs of Ukraine, and on the other hand, increase efforts to develop high-tech industries. At the same time, government departments should strengthen cooperation with foreign countries, introduce advanced technologies and introduce relevant preferential policies to attract foreign investment and construction. Strengthen cooperation with Ukrainians around the world, encourage them to return to Ukraine to start businesses, and promote economic development [5].

Actively carry out diplomatic activities and expand external cooperation and development. Against the backdrop of irreversible global economic integration, if Ukraine's economy wants to develop further, it must not only strive to maintain good relations with neighboring countries, but also strengthen cooperation and exchanges with the vast number of Asian, African and Latin American countries, gradually establish trade partnerships, expand international influence, establish a good international image in the international community, and make comprehensive arrangements for opening up overseas emerging markets [5].

Increase the intensity of childbirth subsidies and increase the population. The moderate growth of population has made important contributions to expanding domestic demand and supplementing the social labor force. Looking back at the course of China's rapid economic development, maintaining a stable population growth rate is an important reason for the rapid economic development.

References

1. Sun Cuiling, Zhou Shiqing. Characteristics of China's economic development stages and their evolution in time and space [J]. Economic and Trade Practice, 2017.

2. Zhou Xinkai, Ding Shanshan. Analysis of China's economic development stages [J]. Cooperative Economy and Technology, 2016.

3. Zhao Nong. China's economic development stages and their evolution - a new perspective on the historical analysis of planned economy [J]. Academic Circles, 2014.

4. Rong Tianmei. Factor efficiency and industrial policy selection in Hunan regional economic development [J]. Bohai Economic Outlook, 2018.

5. Lin Weihuan. Reasons and enlightenment of Japan's postwar economic boom [J] Cooperative Economy and Technology, 2020.

СЕКЦІЯ 2
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ: СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНИЙ АСПЕКТ

КРУТОГОРСЬКИЙ Ярослав, к.е.н., доцент, доцент кафедри управління та адміністрування, Донбаський державний педагогічний університет

КОРОЛЬ Іван, магістр 2 курсу,
Донбаський державний педагогічний університет

ДО ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Економічна ефективність промислових підприємств України в умовах війни є критичною для національної економіки, адже промисловість виступає не тільки як основний постачальник товарів і послуг, але і як джерело значних валютних надходжень. Війна спричиняє ризики, серед яких фізична втрата виробничих потужностей, внаслідок ракетних ударів, логістичні труднощі, зниження попиту на окремі товари на міжнародних ринках, дефіцит кадрів, а також підвищення витрат на матеріально-технічне забезпечення. У цих умовах ефективне управління підприємством набуває ще більшого значення, що зумовлює необхідність розробки спеціалізованих стратегій адаптації для підтримки та зростання ефективності діяльності.

Наукові дослідження у галузі економічної ефективності підприємств зосереджуються на кількох ключових напрямках, таких як оптимізація витрат, впровадження інновацій, розвиток гнучких організаційних структур, що швидко адаптуються до змін зовнішнього середовища. Цими проблемами займається багато вітчизняних вчених, економістів таких як Л. Балаш, В. Гришина, К. Думанська та ін [1-3]. Окрім традиційних методів управління ефективністю, дослідження все більше акцентують увагу на заходах із забезпечення безперервності бізнес-процесів та захисту фінансової стабільності.

Закордонний досвід управління ефективністю підприємств в умовах криз, зокрема військових конфліктів, демонструє, що саме інновації, адаптивність і гнучкість є визначальними факторами виживання та успішної роботи бізнесу.

Досвід країн, які пережили військові конфлікти, зокрема Ізраїлю та Південної Кореї, показує, що однією з найефективніших стратегій підвищення економічної стійкості є інвестування в інновації та освіту. Ізраїль надав великого значення розвитку високих технологій та підтримці малого та середнього бізнесу, що дало змогу досягти високої адаптивності навіть в умовах військових дій. Цей досвід є корисний наразі для українських підприємств, оскільки інновації та технології допомагають компенсувати

нестачу робочої сили та підвищувати ефективність виробництва, проте залишається питання безпеки.

Статистичні дані Державної служби статистики України [4] свідчать, що за час війни близько 30% промислових підприємств України призупинили або зупинили виробництво. Більше 50% з тих, що продовжують працювати, зазнали значного скорочення обсягів випуску продукції. Важливим фактором економічної стабільності є забезпечення диверсифікації, і в цьому контексті показово, що 25% підприємств змогли вийти на ринки Європейського Союзу протягом 2023 року.

Нижче представлена таблиця (табл.1), яка ілюструє зміну рівня виробництва в основних промислових галузях України за 2022–2023 рр.

Таблиця 1 – Зміна рівня виробництва за галузями промисловості

Галузь промисловості	Зниження рівня виробництва (%)
Металургія	-35%
Хімічна промисловість	-40%
Харчова промисловість	-25%
Машинобудування	-45%
Текстильна промисловість	-30%

**Джерело: складено авторами на основі [4]*

Сучасні проблеми управління економічною ефективністю промислових підприємств в Україні включають кілька критичних аспектів. По-перше, війна призвела до значних втрат активів, зокрема виробничих потужностей, які було зруйновано або окуповано. По-друге, логістичні маршрути зазнали значних змін, і через блокування портів та пошкодження інфраструктури логістичні витрати суттєво зросли, що знижує загальну ефективність. Крім того, дефіцит робочої сили через мобілізацію та міграцію також негативно впливає на продуктивність підприємств. На додаток до цих факторів, на економічну діяльність підприємств також впливає фінансовий тиск: зростання цін на енергоносії, інфляція та загальна нестабільність економіки призводять до зниження купівельної спроможності як споживачів, так і самих підприємств. Нарешті, скорочення можливостей для експорту українських товарів та зниження попиту на міжнародних ринках обмежують валютні надходження та зменшують прибутковість.

Для подолання цих проблем промислові підприємства повинні впроваджувати низку заходів, спрямованих на підвищення економічної ефективності та адаптацію до нових умов. Одним із важливих аспектів є диверсифікація постачання і продажів, зокрема вихід на нові ринки та залучення альтернативних постачальників, адже це знижує ризики та забезпечує стабільність ланцюгів постачання. Для цього підприємствам

потрібно зосередитись на розширенні присутності на ринках Європейського Союзу або нейтральних країн, які не підпадають під військові ризики.

Ще одним важливим заходом є впровадження інноваційних технологій, таких як оцифровування бізнес-процесів та автоматизація виробництва. Таке нововведення дозволяє підприємствам підвищити гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища, а також зменшити залежність від робочої сили, що є особливо актуальним в умовах дефіциту кадрів. Досвід європейських країн підтверджує, що автоматизація значно знижує витрати на виробництво та підвищує продуктивність навіть в умовах економічної нестабільності. Крім того, підприємства досягають економії через реструктуризацію бізнес-процесів, зокрема, переходячи на більш гнучкі форми організації праці, такі як віддалена робота для адміністративного персоналу.

У контексті безпеки функціонування підприємства, також слід зазначити і економічну безпеку та допомогу з боку держави. Державна підтримка та міжнародна співпраця сприяє збереженню економічної стабільності підприємств. Уряд України та міжнародні організації надають фінансову підтримку для збереження виробничих потужностей, проте цієї підтримки замало. Програми підтримки малого і середнього бізнесу, які наразі впроваджуються, компенсують втрати від скорочення попиту та обмежених експортних можливостей лише частково, тому в цьому напрямі необхідно знаходити більше можливостей для пошуку донорів та інвесторів.

Таким чином, ефективне функціонування промислових підприємств наразі залишається важливим завданням як для самих підприємств для отримання прибутку, так і для держави в контексті сплати податків і наповнення бюджету, а це вимагає комплексного підходу та швидкої адаптації до мінливих умов. Основні напрямки підвищення ефективності включають реструктуризацію бізнес-процесів, впровадження інновацій, диверсифікацію постачання та збуту, а також активну співпрацю з державними та міжнародними структурами для збереження економічної стабільності.

Література

1. Думанська К., Желавська Н. Менеджмент промислових підприємств України на галузевому рівні. *Сталий розвиток економіки.* 2024. №2(49). С. 270–274.

2. Балаш Л.Я. Теоретичні засади ефективних комунікацій в організації як дієвого управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2024. №8. URL : https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4446.

3. Гришина В. В. Теоретичні засади організаційно-комунікаційного забезпечення ефективного управління на підприємстві. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. Луцьк : Волинський інститут економіки та менеджменту, 2016. Вип. 14. С. 37–44.

4. Державна служба статистики України. Промисловість. URL : https://stat.gov.ua/uk/topics/promyslovist.

КРУТОГОРСЬКИЙ Ярослав, к.е.н., доцент, доцент кафедри управління та адміністрування, Донбаський державний педагогічний університет

МУДРАЧЕНКО Іван, магістр 2 курсу,
Донбаський державний педагогічний університет

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ РОЗДРІБНОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах роздрібна торгівля зазнає суттєвих змін, що обумовлені глобальною діджиталізацією та розвитком інформаційних технологій. Особливо актуальним стає впровадження штучного інтелекту (ШІ) як одного з ключових факторів підвищення рентабельності та оптимізації бізнес-процесів. Застосування ШІ дозволяє не лише знижувати витрати і підвищувати ефективність, але й формувати новий досвід покупок для споживачів, що стає визначальним фактором конкурентоспроможності на ринку. Особливо важливо це для роздрібних мереж, де використання ШІ дозволяє відстежувати зміну попиту в реальному часі, персоналізувати пропозиції та оптимізувати управління товарними залишками, що суттєво підвищує ефективність роботи.

У науковій літературі та бізнес-аналітиці питання застосування ШІ для підвищення рентабельності роздрібного бізнесу привертає значну увагу. У закордонних дослідженнях Accenture, McKinsey, [1-2] наголошується, що впровадження ШІ у роздрібній торгівлі збільшує рівень продажів на 10-15% і знижує операційні витрати на 5-10%. Такі технології, як розпізнавання образів, обробка природної мови (NLP) та аналіз великих даних, стають основою для нових підходів у взаємодії з клієнтами. В Україні питанням впровадження ШІ у роздрібну торгівлю займаються науковці та експерти, що вивчають його застосування у контексті малих і середніх підприємств, зокрема такі дослідники, як Р. Іванечко, І. Поповиченко [3-4] та ін., які підкреслюють значні перспективи зростання українського роздрібного ринку з використанням ШІ.

На глобальному рівні, застосування ШІ у роздрібній торгівлі охоплює широкий спектр задач. Великі мережі, такі як Amazon, Walmart та інші активно використовують алгоритми машинного навчання для управління запасами, персоналізації рекомендацій і прогнозування попиту. За даними досліджень компанії Gartner [5], до 2025 року понад 80% роздрібних компаній планують активно інвестувати у технології ШІ, щоб покращити точність продажів та ефективність взаємодії зі споживачами.

В Україні використання ШІ для підвищення рентабельності роздрібних мереж поки не досягло такого масштабу, як на Заході, але поступово набирає обертів. Так, за даними агенції TrendForce, у 2023 році інвестиції у технології ШІ в Україні зросли на 20%, при цьому найбільший інтерес демонструють компанії саме у сфері роздрібної торгівлі.

Перш за все, ШІ дозволяє забезпечити персоналізований клієнтський досвід, що базується на основі даних і очікуваннях споживачів. Велика

кількість роздрібних компаній використовують прогнозну аналітику, щоб визначити, які клієнти, швидше за все, купуватимуть певні продукти, або використовують штучний інтелект у програмному забезпеченні CRM для автоматизації маркетингових зусиль. Хмарний сервіс надає можливості штучного інтелекту, який необхідний для обробки та зберігання великих обсягів даних із різних джерел.

Запуск штучного інтелекту у фізичному магазині має ряд переваг, адже периферійні пристрої обчислення служать постачальником інформації, збору та перетворення величезних обсягів неструктурованих даних в релевантну та корисну інформацію. Також роботизовані пристрої можуть автоматично поповнювати полиці, цифрові вивіски адаптуватися до присутнього контингенту споживачів, тобто відображати релевантну для аудиторії рекламу в режимі реального часу, а датчики відстежувати моделі циркуляції клієнтів і сповіщати менеджерів магазину про потенційні варіанти збільшення продажів.

ШІ розширює можливості для персоналізації роздрібної торгівлі через хмарні сервіси, а POS-система записує інформацію про куплений товар, що потім використовується для надання свіжої пропозиції продукту конкретним клієнтам. Цифрові вивіски з камерами збирають інформацію про типи покупців і час, коли вони роблять покупки, щоб мерчандайзер міг обрати найкращий час для просування продукції. Все це призводить до більш точної сегментації та індивідуального підходу до споживачів на основі поведінки та вподобань.

Тому, підприємство може краще задовольнити попит і надати найкращі товари, якщо воно буде глибше розуміти купівельні звички та тенденції клієнтів. ШІ допомагає продавцям краще прогнозувати попит, ціноутворення та розміщення товарів. Таким чином клієнти знайдуть відповідний товар у відповідний час і в потрібному місці. Прогностична аналітика допомагає розмістити необхідну кількість товару, щоб магазини не мали занадто багато або занадто мало запасів.

ШІ також здатний відстежувати дані з онлайн-джерел, що є необхідним для розробки стратегій електронної комерції. Адаптивна персоналізована веб-сторінка, це інструмент коли мобільні та інші цифрові портали розпізнають клієнтів, а потім пристосовують до них процес онлайн-покупок на основі їхніх умов, попередніх покупок і моделей покупок. Цифровий досвід користувача постійно розвивається завдяки системам штучного інтелекту, які створюють відповідні релевантні відповіді сайту для кожного його відвідування.

Розробка інтерактивного чат-боту є також гарним способом використання технологій штучного інтелекту, тим самим покращуючи обслуговування клієнтів і залученість до індустрії роздрібної торгівлі. Чат-боти взаємодіють з клієнтами, відповідають на поширені запити та направляють клієнтів до вигідних підприємству результатів за допомогою ШІ та машинного навчання. Потім ці боти збирають важливу інформацію про клієнтів, яку можна було б застосувати для покращення бізнесу в майбутньому.

Окремо слід зазначити миттєву емоційну реакцію – пристрої штучного інтелекту можуть моментально виявляти емоції, настрій або реакцію покупців

шляхом розпізнавання й аналізу слухових, біометричних і мімічних сигналів і таким чином надавати потрібний продукт, пораду чи підтримку.

Іншою інновацією застосування ШІ є каси без касира, які не потребують працівника, щоб виставити рахунок на касі. Натомість споживач заходить до магазину, додає товари до свого кошика для покупок, оплачує товари та виходить, не потребуючи спілкування з помічником. Це можливість для роздрібних підприємств перетворити звичайні покупки на розумні покупки за допомогою комп'ютерного зору та аналітики великих даних. Використовуючи десятки камер, датчиків IoT і технології комп'ютерного зору, роздрібний магазин без касирів може розпізнавати та розуміти взаємодію клієнтів, відстежувати потік товарів і автоматизувати визначення цін.

Сфери застосування ШІ у роздрібній торгівлі та їхній вплив на показники рентабельності підприємств (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні сфери та напрями застосування ШІ у роздрібному бізнесі

Сфера застосування	Основні функції та переваги	Вплив на рентабельність
Аналіз поведінки покупців	Персоналізація реклами, аналіз споживчого попиту	Збільшення продажів на 10-15%
Управління запасами	Прогнозування попиту, оптимізація запасів	Зниження витрат на 5-10%
Клієнтська підтримка	Автоматизовані чат-боти, підтримка клієнтів	Підвищення якості обслуговування та скорочення витрат
Автоматизація кас	Використання самокас, цифрових поличок	Зниження операційних витрат на 15-20%

**Джерело: складено авторами дослідження*

Таким чином, застосування штучного інтелекту у сфері роздрібної торгівлі значно розширює можливості підвищення рентабельності підприємств. ШІ дозволяє ефективно аналізувати поведінку покупців, оптимізувати управління запасами, підвищувати якість обслуговування клієнтів та автоматизувати рутинні операції. Це сприяє скороченню витрат та підвищенню рівня задоволеності клієнтів, що безпосередньо впливає на загальну рентабельність бізнесу.

Роздрібний бізнес може використовувати камери для відстеження часу перебування клієнтів, виявлення крадіїв та найголовніше мати доступ до потоків даних завдяки ШІ, що підвищує швидкість і ефективність процесів прийняття рішень. Інтеграція можливостей штучного інтелекту в хмарну технологічну екосистему допомагає організаціям перетворювати свої дані на нові глибокі знання. Ці рішення, засновані на великих даних, дають більш індивідуальні пропозиції щодо послуг і продуктів, точні оцінки цін, покращене управління запасами та загалом більш розумні бізнес-практики

У перспективі впровадження ШІ стає одним із ключових стратегічних напрямків для успішного розвитку роздрібних компаній як на міжнародному, так і на українському ринку. Подальші дослідження у цій галузі мають

зосередитися на створенні більш адаптованих підходів до впровадження ШІ для малого та середнього бізнесу, враховуючи специфіку національної економіки.

Література

1. Generative AI in retail: LLM to ROI. McKinsey. URL : https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/llm-to-roi-how-to-scale-gen-ai-in-retail.
2. Artificial intelligence for marketing. Accenture. URL : https://www.accenture.com/de-de/services/ai-artificial-intelligence-index.
3. Іванечко Н., Процишин Ю., Никитишин Т. Цифрові технології в роздрібній торгівлі: зарубіжний та Український досвід. *Food industry Economics.* 2020. URL : https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/1671.
4. Popovychenko I. Application of artificial intelligence in the financial and economic analysis of enterprises' activity. 2024. doi: 10.32782/2224-6282/189-15.
5. Digital Transformation in Retail. Gartner. URL : https://www.gartner.com/en/industries/retail-digital-transformation.

ЧЕРЕДНИЧЕНКО Тетяна,
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

РОЛЬ ПОЗАОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІД ЧАС НАВЧАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ПІДВИЩЕННІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МОЛОДІ

Сьогодні, коли Україна потерпає від вторгнення російської федерації на свою територію, а українці стають на захист територіальної цілісності своєї країни чи продовжують працювати, стаючи при цьому активними учасниками волонтерського руху, соціальна відповідальність молоді набуває особливого значення, адже саме молодь є рушійною силою змін на шляху подолання кризи. Концепція соціальної відповідальності є засобом гармонізації, покращення життя суспільства, наслідком якого є забезпечення збалансованого (сталого) розвитку суспільства [2].

Соціальна відповідальність особистості є тією базою, що формує соціальну відповідальність бізнесу, держави, суспільства. На думку експертів, перш за все, це виконання зобов'язань перед собою, членами родини, колективом і суспільством (86,7%), дотримання правових і соціальних норм (57,6%), що закріплюється у соціально відповідальній поведінці (41,8%), сумлінному ставленні до праці, обов'язків, відданості дорученій справі та приводить до розвитку моральних якостей особистості – чесності, обов'язковості, надійності (по 31,6%) [3]. Базуючись на цьому підході можна зробити висновок, що соціальна відповідальність є одним з ключових показників сталого розвитку

сучасного суспільства. Соціальна відповідальність в умовах війни та економічної кризи є необхідним фундаментом для подальшого розвитку повоєнного суспільства. А сьогоднішня студентська молодь, як рушійна сила змін, і буде відігравати в цьому процесі ключову роль, адже саме на це покоління ляже відповідальність за відбудову країни та створення нового майбутнього країни. Саме тому вкрай важливо, аби молодь мала навички чесності, гідності, емпатії, громадянської активності та надійності.

Відповідно до п.1 статті 47 Закону України «Про вищу освіту» освітній процес - це інтелектуальна, творча діяльність у сфері вищої освіти і науки, що провадиться у закладі вищої освіти (науковій установі) через систему науково-методичних і педагогічних заходів та спрямована на передачу, засвоєння, примноження і використання знань, умінь та інших компетентностей у осіб, які навчаються, а також на формування гармонійно розвиненої особистості [1]. Одним із ключових складових гармонійно розвиненої особистості можна вважати соціальну відповідальність.

Сьогодні, в умовах збройної агресії російської федерації проти України, держава за сприяння закладів вищої освіти приділяє особливу увагу формуванню національної свідомості через національно-патріотичне виховання, яке сприяє розвитку активної громадянської позиції, готовності захищати інтереси своєї країни, брати участь у суспільному житті. Національно-патріотичне виховання сьогодні – це не просто вивчення історії та культури, а комплексна робота, спрямована на розвиток у молоді соціальної відповідальності та їх залученості до всіх процесів, що відбуваються в країні.

Важливими сьогодні стали такі компоненти як інформаційна обізнаність про Захисників і Захисниць України, особливо членів спільноти закладу освіти, про їх внесок у захист суверенітету та територіальної цілісності України. Створення меморіальних дошок полеглим Захисникам і Захисницям, проведення загальнонаціональних хвилин мовчання у супроводі з інформацією про важливість внеску полеглих у життя кожного українця, проведення заходів з обов'язковим вшануванням пам'яті та словами подяки сприяє усвідомленню здобувачами важливості внеску кожного українця у боротьбу за незалежність. Завдяки таким заходам можна не тільки вшанувати пам'ять полеглих захисників, а і сприяти вихованню таких почуттів як вдячність, честь і повага. Також одним із важливих напрямків діяльності закладів вищої освіти сьогодні є співпраця з громадськими організаціями та благодійними фондами, спрямована на залучення спільноти закладів освіти до підтримки населення, що постраждало внаслідок бойових дій. Це розширює можливості для студентів щодо участі в соціальних проєктах та дозволяє зробити внесок у підтримку незахищених верств населення та відбудову громади. Сьогоденням здобувачів стало волонтерство на користь Збройних Сил України через збори коштів, плетіння сіток, влаштування благодійних заходів, залучення іноземної спільноти та інше. Важливо відзначити, що волонтерство стало не лише способом допомогти тим, хто цього потребує, а й платформою для самореалізації, розвитку лідерських якостей та зміцнення соціальних зв'язків.

Студентські організації, такі як студентські ради, профспілки та наукові товариства, також відіграють важливу роль у формуванні національної свідомості студентської молоді. Вони регулярно організовують благодійні заходи та збори на підтримку захисників, часто членів спільноти. Активна участь студентів у таких ініціативах сприяє зміцненню їхньої ідентичності та почуття єдності з громадою. Сьогодні студентська молодь також активно залучена до волонтерства не тільки в закладах освіти, а і в громадах. Все це можна вважати прикладами формування національної свідомості студентської молоді, що є важливим чинником для розвитку українського суспільства.

Виховання студентської молоді з високими моральними цінностями є інвестицією в майбутнє країни. Саме такі люди зможуть сприяти посиленню економіки, ефективній системі управління та розвитку громадянської спільноти. Тому вкрай необхідно працювати над формуванням у молоді почуття соціальної відповідальності через залучення до волонтерства та інших соціально-значущих громадських ініціатив. Сучасні заклади вищої освіти мають стати соціально-відповідальними осередками знань й громадянської активності. Саме завдяки комплексному підходу поєднання якісної освіти з національно-патріотичним вихованням, заклади вищої освіти мають можливість готувати фахівців-свідомих громадян з проактивною життєвою позицією, вірними орієнтирами та вмінням критично мислити. Громадян, які братимуть активну участь у житті громади, відстоюватимуть інтереси суспільства та допомагатимуть тим, хто цього потребує. Ці люди стануть рушійною силою розвитку повоєнного суспільства та будівниками майбутнього України. Такий підхід має такі довгострокові наслідки, як стійкість, зміцнення та конкурентоспроможність громадянського суспільства. Крім того, соціальна відповідальність є важливим фактором для залучення іноземних інвестицій у відбудову країни через привабливість ініціативної молоді для інвесторів. Інвестуючи в молодь сьогодні, ми забезпечуємо процвітання країни в майбутньому. І від того, якими цінностями вона керуватиметься, залежить майбутнє держави.

Література

1. Закон України Про вищу освіту. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text.

2. Куценко В. Й. Соціальна відповідальність. Конспект лекцій з дисципліни «Соціальна відповідальність». Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. 51 с.

3. Охріменко О. О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.

БОРЩ Владислав, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ КРИЗИ ТА ДЕФІЦИТА КАДРІВ

Кадри є ключовим ресурсом конкурентоспроможності для будь-якої підприємницької структури, тому потрібно ефективно управляти ними, створювати їх та зберігати [3; 5; 6]. В Україні триває повномасштабна війна, яка впливає на всі аспекти життя громадян, в тому числі, і на ринок праці. Якщо в перший рік війни відчувався брак робочих місць, то зараз ситуація змінилася – роботодавці стикаються з нестачею кваліфікованих кадрів [4].

Зараз за кордоном України знаходяться майже 9 мільйонів українців з них 3 мільйона це трудові ресурси, прогнози щодо повернення українців додому невтішні. За результатами опитування, яке проводив Київський міжнародний інститут соціології (КМІС), 50% біженців, які проживають у Німеччині, Польщі та Чехії, стверджують, що не повернуться назад в Україну [2].

Бізнесу в Україні потрібно боротися за кожного громадянина. Зараз потрібно розробити план дій, заснований на здоровому патріотизмі та доповнений привабливою економічною пропозицією, яку складно було б відхилити.

Через військові дії та нестабільність багато українців були змушені переїхати, що призвело до нерівномірного розподілу робочої сили по країні. Мобілізація зменшує кількість працівників у цивільних секторах, особливо в промисловості, будівництві та транспорті. Невідповідність між навичками кандидатів і вимогами роботодавців призводить до незаповнених вакансій при високому рівні безробіття. Демографічна криза та еміграція знижують кількість молодих та кваліфікованих працівників, особливо в галузях, що потребують фізичної праці та високої кваліфікації. Застаріле обладнання і занепад професійно-технічної освіти знижують продуктивність та привабливість робочих місць. Низька зарплата, погані умови праці та відсутність соціальних гарантій змушують працівників змінювати сферу діяльності або виїжджати за кордон. Отже, дефіцит кадрів в Україні у 2024 році є наслідком комплексних демографічних, соціальних, економічних та політичних факторів, що вимагають системних реформ та покращення умов для працівників всередині країни.



Рисунок 1 – Причини й передумови дефіциту кадрів
Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 4]

За оцінками НБУ [1], рівень безробіття залишається високим, хоча зменшився з 21% у 2022 році до прогнозованих 14% у 2024 році (рис. 2). Варто відзначити, що до 2022 року офіційні дані про безробіття надавалися Державною службою статистики України на основі регулярних опитувань домогосподарств. Однак війна спричинила припинення таких опитувань, що ускладнює точність оцінок. Тому нинішні показники базуються на вибіркових опитуваннях та моделюванні ситуації на ринку праці.

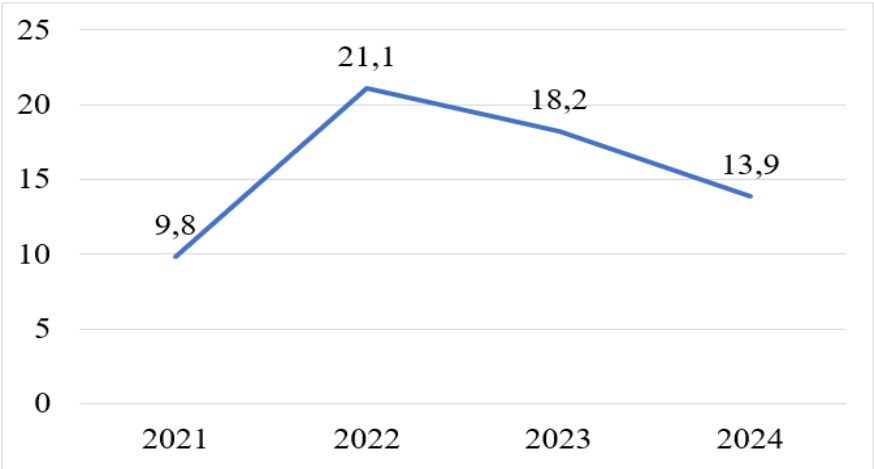


Рисунок 2 – Динаміка рівня безробіття у 2021–2024 роках за методологією МОП (відсоткова частка безробітних відносно економічно активного населення у віці 15–70 років)
Джерело: на основі [1]

Щоб ефективно управляти, створювати та зберігати кадровий потенціал, підприємницьким структурам необхідно враховувати причини та передумови дефіциту кадрів та розробляти стратегії для їх подолання (рис. 3).

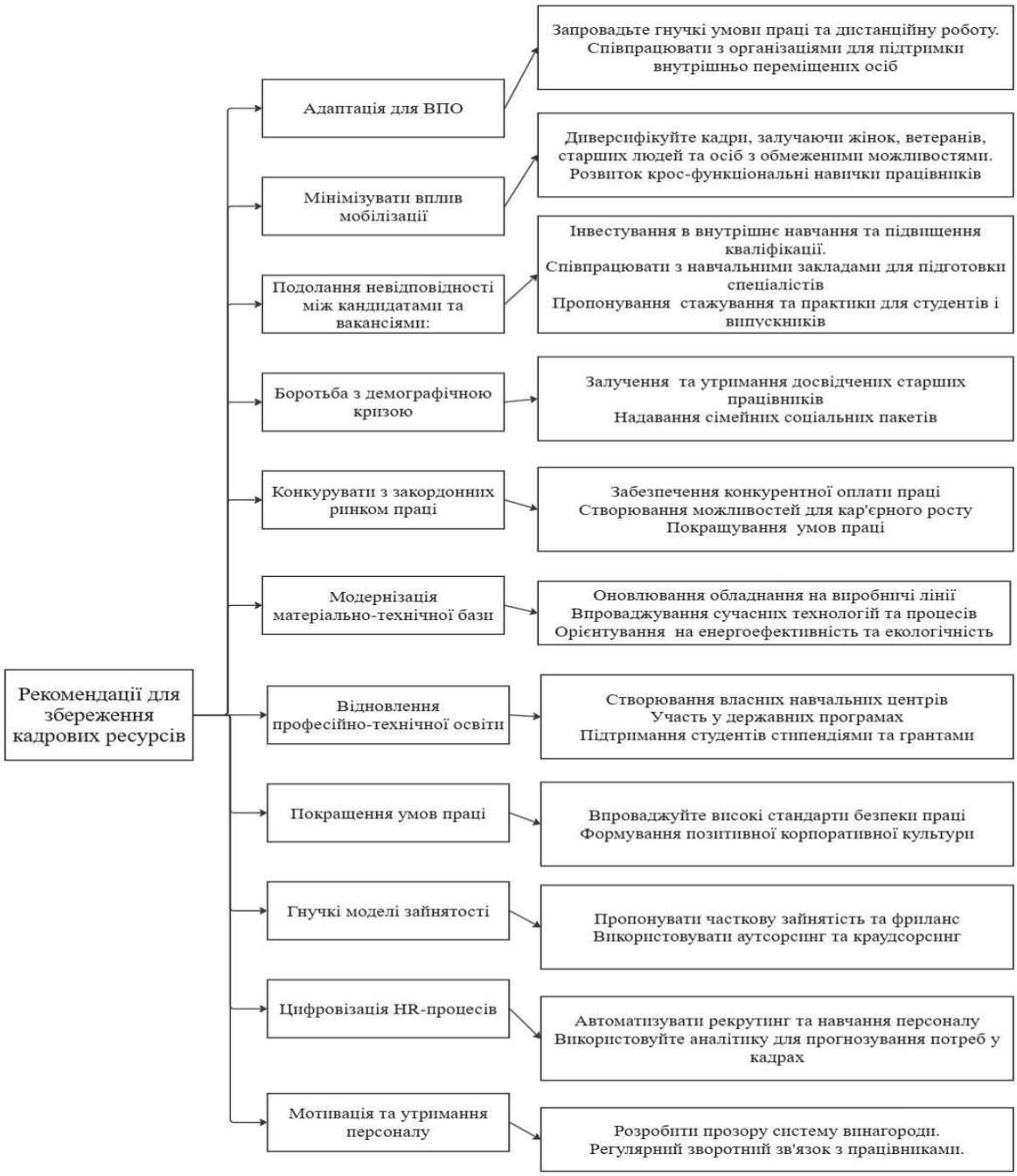


Рисунок 3 – Рекомендації для збереження кадрового потенціалу
Джерело: розроблено на основі [2; 3; 4; 5; 6]

Для ефективного управління кадровим потенціалом в умовах дефіциту кадрів підприємницьким структурам необхідно застосовувати комплексний підхід, який враховує специфіку ринку праці та внутрішні особливості підприємства.

Література

1. Національний банк України. Інфляційний звіт за ІІІ квартал 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q3.pdf?v=7 (дата звернення: 22.10.2024).

2. Опитування українських біженців у Німеччині, Польщі та Чехії: задоволеність життям закордоном, повернення в Україну, інтерес до ситуації в Україні. Київський міжнародний інститут соціології. URL: https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1408&page=1 (дата звернення: 22.10.2024).

3. Портна О. В., Цвар О. О. Стратегічні зміни в управлінні персоналом: світовий досвід застосування стейкхолдерно-орієнтованих підходів. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 284–290.

4. Чуловська Ольга. Кадровий голод в Україні: 8 стратегій виходу. Happy Monday. URL: https://happymonday.ua/kadrovyj-golod-v-ukrayini-8-strategij-vyhodu (дата звернення: 22.10.2024).

5. Iershova, N.Y., Portna, O.V., Uhrimova, I.V., Chaika, T.Y. The Impact of Employee Attitudes on the Effectiveness of Corporate Governance and Social External Effects: Business Analytics Platform. *Montenegrin Journal of Economics.* 2022. № 18(2). pp. 73–84.

6. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Grytsenko, A.A., Tereshchenko, D.A., Chaika, T.Y. Delibasic, M.V. New Configurations of Social and Labour Relations in a Crisis Economy. *Montenegrin Journal of Economics*. 2021.Vol. 17. No. 2. pp. 157–172.

ЄВЕНКО Віктор, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ВПЛИВ МІГРАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Трудові ресурси, іх кількість, якість є вагомим чинником як національного, так і регіонального розвитку. Тому в умовах сучасного кризового стану, спричиненого багатьма викликами [6], актуалізуються дослідження впливу міграції на економічну ефективність бізнесу.

Після 24 лютого 2022 року з України почалася найбільша в Європі міграція з часів другої світової війни. Такий масовий відтік населення не може не відобразитися на підприємствах і бізнесі. Через війну тисячі підприємств вимушені були припинити свою діяльність і ще десятки тисяч зазнали значних фінансових збитків (рис. 1).

Щоб дослідити вплив міграції на економічну ефективність діяльності підприємства, необхідно визначити яким чином може відбуватися оцінка цієї самої ефективності. Єдиного визначення сутності терміну «ефективність» у відношенні діяльності підприємств немає, але більшість вчених, як, наприклад В. Габор та І. Федуняк, сходиться на думці, що ефективність – це

відношення між отриманим результатом до зусиль та ресурсів витраченими на досягнення цього результату. Такий підхід дає змогу отримати відносні показники для порівняння ефективності [1, с. 60; 5].

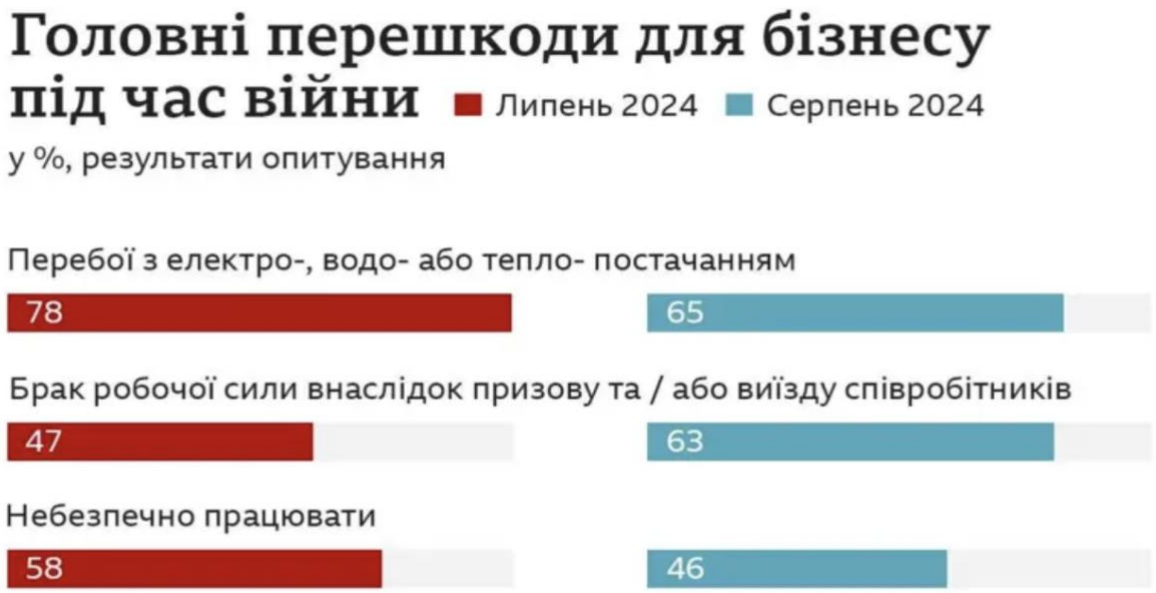


Рисунок 1 – Значущі перешкоди під час війни для бізнесу
Джерело: за даними [3]

Одна з головних проблем міграції – це дефіцит висококваліфікованих кадрів. За даними Міжнародної організації праці (ILO), за перший рік війни Україна втратила понад 2-х мільйонів працівників, а за весь час з початку вторгнення кількість робочої сили скоротилася на 10,4%. Таким чином Україні знадобиться 8,6 мільйонів додаткових працівників у найближчі роки, щоб досягти цілей економічного зростання [8]. Також з дефіциту кадрів виникає нова проблема: підприємства вимушені конкурувати за працівників, це призводить до підвищення заробітної плати і як наслідок до зниження доходів підприємств [4; 7; 10]. До того ж дефіцит якісних спеціалістів на ринку праці змушує підприємства наймати менш кваліфікований персонал, що веде до зниження продуктивності і якості продукції, а разом з попередніми факторами це наносить сильний удар по економічній ефективності підприємства і як наслідок – держави. На початок березня 2022 року близько 75% малих підприємств були вимушені припинити свою роботу, серед них – 18% через втрату більш ніж 80% персоналу [9; 8; 2].

Однак, також існує і альтернативний вплив міграції на економічну ефективність підприємств. Через великий відтік кадрів багато підприємств почали впроваджувати програми, спрямовані на утримання кваліфікованих працівників, які окрім зазначеного підвищення заробітної плати включають надання соціальних пільг, безкоштовного навчання та можливостей для підвищення кваліфікації, а також відкриті можливості для кар’єрного росту.

Також зменшення кількості робочої сили стимулює підприємства інвестувати в нові технології та автоматизацію процесів.

Міграція робочої сили несе негативний вплив на економічну ефективність підприємств. Можна точно сказати, що найбільший вплив вона має на малий бізнес, який не має ресурсів для компенсації відтоку кадрів. Для мінімізації негативних наслідків міграції важливо розробляти стратегії утримання кадрів, впроваджувати інноваційні рішення та підтримувати програми реміграції.

Література

1. Габор В. С., Федуняк І. Ефективність як економічна категорія. Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 85): матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції, (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 15-16 лютого 2024 р.) / редкол. : О. Патряк та ін. ГО “Наукова спільнота”, WSZIA w Opolu. Тернопіль : ФОП Шпак В.Б. 2023. 119 с.

2. Державна служба статистики України. Кількість найманих працівників в еквіваленті повної зайняості на підприємствах, за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 15.10.2024).

3. Зануда А. Втеча під час війни чи свідомий виїзд. Як змінилася міграція з України і якими будуть її наслідки. BBC News Україна. 16 жовтня 2024. URL : https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c93px84133jo (дата звернення 16.10.2024).

4. Кульомза Д. Р., Портна О. В. Світовий досвід фінансового управління компаніями: стейкхолдери підвищення його ефективності. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 403–408.

5. Пилипенко С. М., Пилипенко С. Н. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 452–456.

6. Портна О. В., Дереза Б. П. Вплив стану національної економіки на запровадження антикризового управління на підприємствах. *Бізнес Інформ.* 2020. № 1. С. 352–359.

7. Портна О. В., Цвар О. О. Стратегічні зміни в управлінні персоналом: світовий досвід застосування стейкхолдерно-орієнтованих підходів. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 284–290.

8. Global Labour Migration Trends. International Labour Organization (ILO). URL: https://www.ilo.org/ukraine (дата звернення 14.10.2024).

9. How did the war impact the Ukrainian labour market? International Labour Organization (ILO). URL : https://www.ilo.org/resource/news/how-did-war-impact-ukrainian-labour-market (дата звернення 12.10.2024).

10. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Grytsenko, A.A., Tereshchenko, D.A., Chaika, T.Y. Delibasic, M.V. New Configurations of Social and Labour Relations in a Crisis Economy. *Montenegrin Journal of Economics*. 2021.Vol. 17. No. 2, pp. 157–172.

ЗАВГОРОДНІЙ Данило, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах управління персоналом концепція мотивації стає багатогранною. Вона об'єднує як класичні підходи (задоволення потреб, стимулювання), так і сучасні аспекти, такі як самореалізація, залучення, корпоративна культура та гнучкі можливості розвитку. Основна мета сучасної концепції мотивації – створити комплексну систему впливу на працівників, яка сприятиме їхній зацікавленості, професійному зростанню та залученості до процесів організації.

Всі елементи системи мотивації – потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, механізм мотиваційної праці, мотиваційна структура та мотиви – тісно взаємопов'язані та спільно формують поведінку працівника в процесі виконання трудової діяльності. Потреби відображають базові цілі та бажання працівника, які спонукають його до дії та виконання роботи. Інтереси визначають спрямованість і ступінь активності працівника, формуючи його ставлення до завдань та впливаючи на продуктивність. Ціннісні орієнтації показують важливість та сенс роботи для людини, визначаючи її мотивацію та впливаючи на відданість організації.

Проте сучасне розуміння мотивації відрізняється від стимулювання, оскільки включає не лише матеріальні аспекти (зарплата, бонуси), а й нематеріальні (самореалізація, визнання, можливості для розвитку). На відміну від стимулювання, яке здебільшого має короткостроковий вплив, мотивація має глибший характер, впливаючи на цінності, інтереси та особистісні потреби працівника. Крім того, сучасна концепція мотивації відходить від вузького розуміння її як лише стимулювання. Мотивація розглядається як безперервний процес формування та розвитку внутрішніх спонукань до ефективної діяльності, пов'язаної із задоволенням особистісних потреб та досягненням організаційних цілей.

Розвиток концепції мотивації відбувався впродовж кількох десятиліть, і її теоретичні основи заклали дослідники на межі психології та менеджменту. Дослідження теорій мотивації є дуже важливим завданням для підвищення продуктивності та ефективності роботи працівників. Виділяють кілька підходів у вивченні теорій мотивації: змістовний і процесуальний (рис. 1).

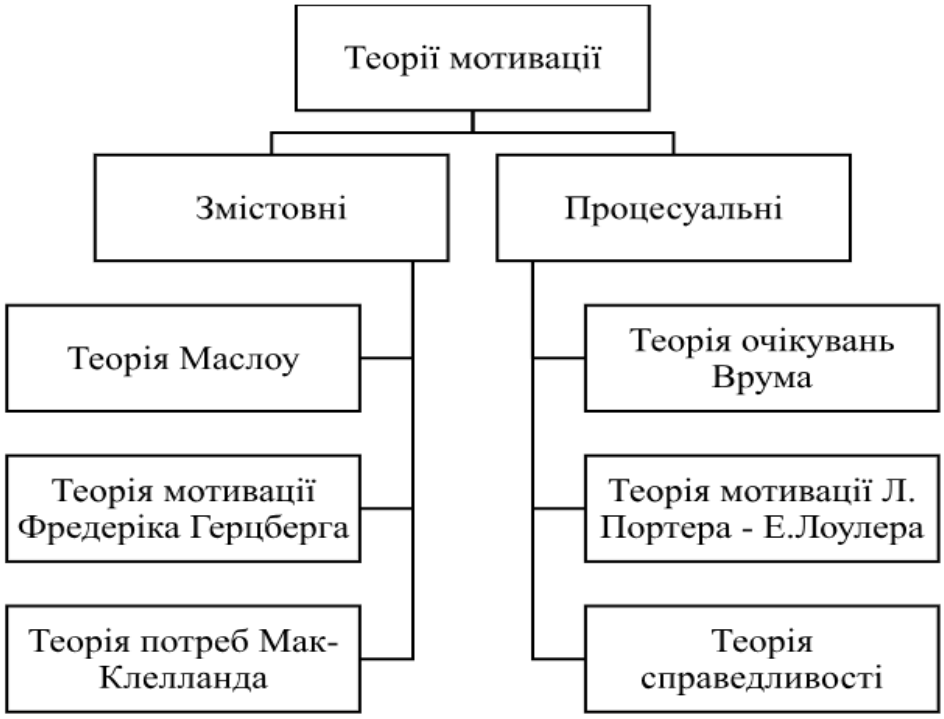


Рисунок 1 – Підходи до теорії мотивації
Джерело: розроблено автором на основі [1,2,6,7]

Перший підхід базується на вивченні потреб людини, які є основними мотивами їхньої поведінки та діяльності. Такі теорії мотивації дають можливість зрозуміти, які потреби стимулюють працівників та що можна зробити для того, щоб задовольнити ці потреби та підвищити їхню мотивацію. Прикладами таких теорій є теорія Маслоу, яка стала базисом для подальших досліджень у сфері мотивації. Своєю чергою Ф. Герцберг у двофакторній теорії [6] визначив, що на мотивацію працівників впливають не лише умови праці і зарплата, але й мотиватори – визнання, можливості розвитку тощо.

Другий підхід до вивчення теорій мотивації базується на процесуальних теоріях. Ці теорії концентруються на розподілі зусиль працівників та виборі конкретного виду поведінки для досягнення певних цілей. Одна з таких теорій – це теорія очікування, яка була розроблена В. Врумом. Автор стверджує, що мотивація залежить від трьох чинників: очікування, інструментальності та винагороди [1].

Загальні принципи використання теорій мотивації на підприємстві варіюються в залежності від категорій персоналу, фінансових результатів підприємства та специфіки діяльності компанії. Однак, розуміння потреб та мотивацій працівників, використання стимулів та нагород можуть допомогти забезпечити ефективне управління персоналом та досягнення покращення результатів підприємства.

Механізм системи мотивації об’єднує різні чинники мотивації, направляючи їх на досягнення бажаних результатів в організації. Мотиваційна структура формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів,

забезпечуючи стійкість та цілісність мотиваційної системи підприємства. Мотиви виступають стимулами до конкретних дій працівника, допомагаючи спрямувати його поведінку на досягнення особистих та організаційних цілей.

Розглянемо основні психологічні та поведінкові чинники мотивації (рис. 2).

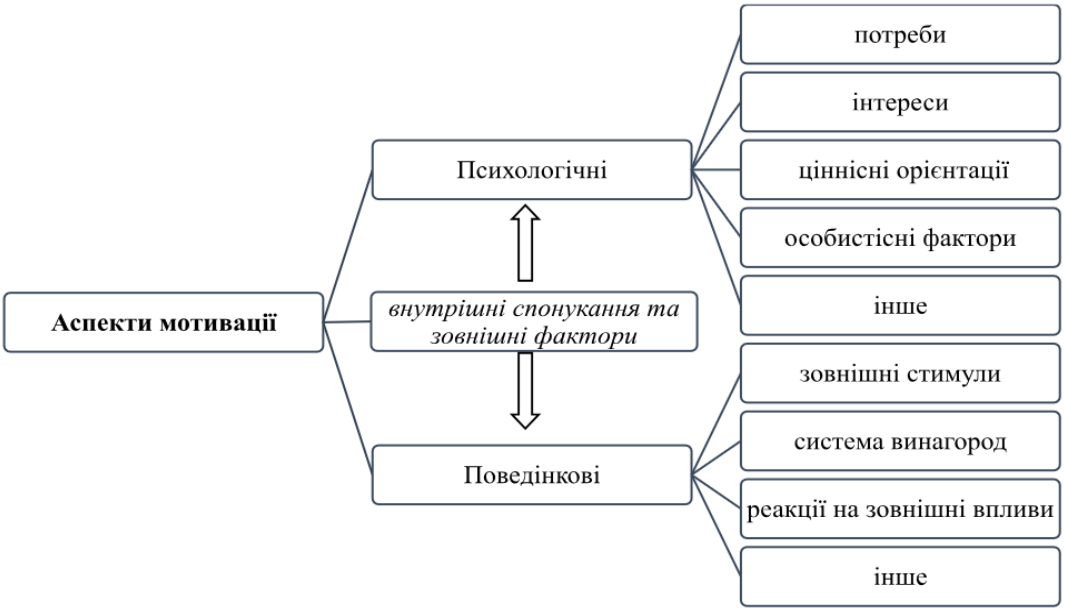


Рисунок 2 – Психологічні та поведінкові аспекти мотивації
Джерело: розроблено авторами на основі [8]

Психологічні та поведінкові аспекти мотивації ґрунтуються на розумінні внутрішніх стимулів і процесів, які керують поведінкою людини. Мотивація з психологічної точки зору – це внутрішній стан людини, який визначає напрямок, інтенсивність і тривалість її діяльності.

У психологічному аспекті мотивації центральне місце займають теорії потреб (А. Маслоу, К. Альдерфер) [5], теорія двофакторної мотивації (Ф. Герцберг) [6] та теорія само-детермінації (Е. Десі та Р. Райан) [7]. Ці теорії розглядають мотивацію, як прагнення задоволення потреб різного рівня – від базових фізіологічних до потреб самореалізації. Поведінкові аспекти розкриваються в рамках біхевіористичних підходів (Б. Скіннер) [3], що підкреслюють роль зовнішніх стимулів і винагород у формуванні бажаної поведінки працівників [7, 8].

Психологічні аспекти визначають внутрішню мотивацію працівника – його особистісні цінності, цілі та потреби. Вони формують внутрішню готовність до діяльності та впливають на її спрямованість.

Поведінкові аспекти виявляються у зовнішніх діях та реакціях на стимули, які створює організація для підтримки мотивації працівників. Так, матеріальна винагорода, умови праці та кар’єрні можливості виступають основними зовнішніми мотиваторами, що визначають поведінкові реакції працівника та його готовність до продуктивної діяльності.

Поведінковий аспект мотивації, у свою чергу, розглядає мотивацію як комплекс реакцій на зовнішні стимули, що впливають на бажану поведінку. Важливим є також визначення мотивації як процесу, що визначає готовність індивіда до дії з метою задоволення своїх потреб і досягнення конкретних цілей.

Загалом, психологічні аспекти мотивації включають такі фактори, як: потреби, інтереси, ціннісні орієнтації та індивідуальні особливості особистості. Поведінкові аспекти стосуються реакцій на зовнішні стимули, такі як система винагород, умови праці та можливості для розвитку. Разом ці аспекти визначають те, як людина сприймає свою роль в організації, її відношення до роботи та рівень зусиль, які вона готова докласти для досягнення поставлених завдань [8].

Отже, концепція мотивації в управлінні персоналом є системним підходом до формування ефективного мотиваційного механізму, який враховує різноманітні аспекти впливу на поведінку та продуктивність працівників. Важливість мотивації в управлінні персоналом полягає в її здатності впливати на результативність, залученість та професійний розвиток працівників. Формування ефективного механізму мотивації є ключовим завданням для підприємств, оскільки він забезпечує гармонізацію інтересів працівників і організації, сприяючи досягненню спільних цілей та підвищенню конкурентоспроможності.

Література

1. Полюк М.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємництві. *Ефективна економіка.* 2020. № 4. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7836 (дата звернення (29.09.2024).

2. Ryan R.M., Deci E.L. Self-Determination Theory. In: Maggino, F. (eds) Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research. Springer, Cham. 2022. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7_2630-2.

3. Skinner B.F. About Behaviorism // Knopf Doubleday Publishing Group, 1974. 304 p.

4. Afanasieva N., Nestorenko Ol. Behavioral and cultural aspects of corporate management in the context of ensuring motivation of activities // Publishing House of University of Technology, Katowice, 2022. P. 420–443.

5. Слободянюк О.Е. Теорії мотивації // Вінницький національний технічний університет, 2020. URL : https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20445/4124.pdf?sequence=3&isAllowed=y (дата звернення 29.09.2024).

6. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. The motivation to work. N.Y.: Wiley, 1959. 157 p.

7. Bolkvadze N. and Hetman T. Modern Methods of Staff Motivation of it Companies. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University.* 2, 22 (Jun. 2020), 2020. P. 72–82. URL: https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-72-82 (дата звернення 09.10.2024).

8. Козубовська І.В., Розлуцька Г.М., Бабинець М.М. Психологія і педагогіка вищої школи: освітній менеджмент (методичні рекомендації). Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла». 2021. 39 с.

КАШКІН Сергій, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

РОЛЬ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Сутність заохочення полягає у створенні умов, за яких працівники відчувають визнання своїх досягнень та отримують винагороду за свою роботу.

Відмінність між заохоченням і мотивацією полягає в тому, що заохочення, як правило, є зовнішнім чинником, що надає винагороду за досягнення, тоді як мотивація охоплює внутрішні спонукання, що рухають особистістю до дії.

На основі визначень, що розглядаються деякими науковцями [1-4], можна сформулювати власне бачення розуміння поняття заохочення – це систематичний процес, що охоплює різноманітні заходи та форми стимулювання, які впливають на бажання та активність працівників у досягненні поставлених цілей і забезпечують їхню задоволеність роботою.

Вивчення системи заохочення є важливим для удосконалення управління персоналом, оскільки дозволяє виявити потреби працівників та відповідно адаптувати підходи до стимулювання, що, в свою чергу, підвищує продуктивність і зменшує плинність кадрів.

Сучасні підходи до заохочення персоналу значно розширюються, враховуючи не лише матеріальні стимули, але й психологічні аспекти, такі як емоційна залученість та розвиток кар'єри. Різноманітні дослідження вказують на те, що ефективна система заохочення повинна інтегрувати різні методи, які можуть задовольнити потреби сучасного працівника.

Одним із ключових напрямків є емоційна залученість, оскільки підкреслює важливість того, як працівники взаємодіють зі своїми обов'язками, виражаючи себе фізично, пізнавально та емоційно. Це не лише підвищує задоволення роботою, але й сприяє вищій продуктивності та інноваційності [5].

Також важливим є розвиток кар'єри. Сучасні працівники прагнуть до можливостей для професійного зростання. За дослідженнями Gallup, 87% працівників вважають, що можливість кар'єрного росту є одним із найважливіших факторів при виборі роботи, включаючи створення програм навчання та розвитку від організацій, що допоможуть працівникам досягти їхніх цілей [6].

Не менш важливими є незначні заохочення. Вони можуть включати в себе гнучкий графік роботи, можливість працювати віддалено, а також програми для підтримки здоров'я. Такі підходи створюють середовище, в якому працівники почуваються комфортно та цінно [5].

Правильно побудована система заохочень може забезпечити не лише фінансову винагороду, але й визнання, розвиток та можливість для професійного зростання працівників. У сучасних умовах бізнесу важливо, щоб система заохочень була гнучкою та адаптувалася до змінюваних потреб працівників, що підвищує її ефективність.

Система заохочення виконує кілька ключових функцій в управлінні персоналом, що детально представлено на рис.1.



Рисунок 1 – Ключові функції заохочення в управлінні персоналом
Складено автором на основі [7, 8]

Роль заохочень в управлінні персоналом доволі значна, оскільки вони є важливим інструментом впливу на продуктивність, залученість та лояльність працівників. Система заохочення допомагає керівникам мотивувати персонал до досягнення конкретних результатів, підвищуючи їхню ефективність та продуктивність [8].

Важливою функцією є стимулювання працівників до вдосконалення своїх професійних навичок, що в довгостроковій перспективі сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства. Крім того, заохочення підсилює відчуття значущості працівника, збільшуючи його задоволення роботою і знижуючи рівень плинності кадрів [7].

Існують різні види заохочень, зокрема матеріальні й нематеріальні, кожен з яких відіграє важливу роль у досягненні збалансованої системи мотивації.

Матеріальні заохочення, такі як премії, бонуси або інші фінансові винагороди тощо, безпосередньо впливають на добробут працівників, мотивуючи їх на досягнення результатів.

Нематеріальні заохочення, такі як визнання заслуг, кар'єрне зростання, можливості навчання тощо, сприяють розвитку внутрішньої мотивації, що важливо для працівників, які шукають особистий розвиток і самореалізацію.

Заохочення також є важливим елементом корпоративної культури, оскільки допомагає формувати позитивний мікроклімат в колективі, що сприяє покращенню взаємодії між працівниками та керівниками. Чітка система заохочень дозволяє працівникам бачити прямий зв'язок між своїми зусиллями і отриманими винагородами, що сприяє формуванню високого рівня відповідальності за результат своєї роботи.

Отже, система заохочень є важливою складовою управління персоналом, яка не лише допомагає стимулювати ефективну роботу, а й сприяє розвитку внутрішньої мотивації та підвищенню загальної продуктивності. Ефективне поєднання матеріальних і нематеріальних заохочень допомагає організаціям досягати поставлених цілей та забезпечує довгостроковий успіх на ринку.

Література

1. Boyatzis, Richard & Smith, Melvin & Van Oosten, Ellen & Woolford, Lauris. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. *Organizational Dynamics.* 42. 17–24. 10.1016/j.orgdyn.2012.12.003.

2. Edwin A. Locke, Gary P. Latham, Ken J. Smith, Robert E. Wood. A Theory of Goal Setting & Task Performance // Pearson College Div. 1990. 544 p.

3. Kotler P., Keller K. Marketing Management (Custom Edition) // Pearson Education Australia, 2022. 358 p.

4. Daniel H. Pink. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us // Riverhead Books. 2011. 288 p.

5. Employee engagement and motivation (2024). URL : https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/engagement-factsheet/.

6. Gallup. (2023). State of the Global Workplace Report. URL : https://www.gallup.com/workplace/.

7. Овчарук О.М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір.* №166. 2021. С. 48–52.

8. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Піпкіна А.Є. Роль персоналу у процесі управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство.* Випуск № 44. 2022. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-41.

КОВАЛЬ Костянтин, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасному динамічному світі глобальної економіки та технологічних інновацій розвиток персоналу став одним із основних чинників, що визначають конкурентоспроможність і успіх підприємств. Від того, наскільки ефективно компанія організує процес навчання та розвитку, залежить не лише її продуктивність, а й здатність швидко адаптуватися до змін на ринку і в умовах внутрішніх бізнес-процесів. Сьогодні розвиток людського капіталу виступає не просто як інструмент підвищення кваліфікації співробітників, а як стратегічний ресурс для інноваційного зростання підприємства. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють знаннями, уміннями і цілеспрямованістю. Освіта і навчання персоналу повинна бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток. За таких умов проблема розвитку персоналу набуває все більшої актуальності [2].

Розвиток персоналу є найважливішою умовою успішної діяльності підприємств, оскільки готовність персоналу до розвитку та самонавчання стає одним з найважливіших завдань [1]. Сучасні компанії стикаються з численними викликами, серед яких зростаючі вимоги до професійних компетенцій працівників, появи нових технологій, а також необхідність швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Система розвитку персоналу повинна враховувати ці тренди, забезпечуючи безперервне навчання та вдосконалення навичок. Якщо система управління розвитком персоналу залишається недостатньо розвинутою, це може призвести до зниження продуктивності, плинності кадрів і втрати конкурентних позицій. Метою цього дослідження є розробка рекомендацій для вдосконалення системи розвитку персоналу, що відповідатиме вимогам сучасного ринку праці та сприятиме підвищенню ефективності діяльності компанії.

Основою ефективної системи розвитку персоналу є чітке стратегічне планування. Це передбачає формування індивідуальних траєкторій розвитку для кожного працівника, які враховують як потреби підприємства, так і особисті цілі співробітників. Важливо, щоб кожен працівник мав чітке уявлення про свої кар’єрні перспективи та етапи професійного зростання, що підвищує його залученість і мотивацію. До основних елементів такої системи можна віднести формальні освітні програми, а також неформальне навчання через наставництво, коучинг і обмін досвідом.

Персоналізація процесу розвитку персоналу є важливим трендом, що дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал кожного працівника. Персоналізовані програми навчання уникають узагальнень і фокусуються на потребах окремих співробітників.

Інтеграція цифрових технологій у процеси розвитку персоналу значно змінює підхід до навчання. Використання платформ управління навчанням (LMS), вебінарів і відеокурсів робить навчальний процес гнучким і доступним, незалежно від місця розташування працівників. Такі технології дозволяють масштабувати навчальні процеси та підвищувати їхню ефективність, особливо в умовах зайнятості чи територіальної віддаленості.

Компанія Kernel, лідер у виробництві олій та продуктів харчування в Україні, реалізувала низку інновацій у сфері розвитку персоналу. Наприклад, ініціатива «Kernel Learning» передбачає систематичне навчання співробітників через електронні курси, вебінари та тренінги. У результаті цієї програми компанія досягла підвищення рівня кваліфікації співробітників на 30% за рік, що сприяло зростанню продуктивності на 15% у різних підрозділах. Застосування інтерактивних методів навчання, таких як гейміфікація, також допомогло зменшити плинність кадрів на 10%, збільшуючи залученість працівників до навчальних програм [3].

Концепція «learning agility» (гнучкість у навчанні), яка підкреслює важливість постійного вдосконалення знань і навичок на шляху кар'єри, а також індивідуалізація розвитку, що передбачає розробку персоналізованих навчальних програм, є невід’ємною частиною сучасної стратегії розвитку персоналу [4].

Проблеми, з якими регулярно зустрічаються підприємства під час впровадження системи розвитку персоналу, включають обмеженість ресурсів, відсутність достатнього фінансування або часу на навчання, а також низьку мотивацію співробітників, які можуть не бачити прямої вигоди від участі в навчальних програмах. Крім того, відсутність чіткої стратегії розвитку призводить до спонтанних рішень без стратегічного бачення.

Щоб покращити систему розвитку персоналу, доцільно впровадити такі рекомендації: розробити довгострокову стратегію, яка враховує потреби компанії на кілька років; впровадити гнучкі форми навчання, зокрема дистанційні та змішані формати, що дозволяють поєднувати роботу з навчанням; створити систему мотивації для співробітників, які успішно завершують програми навчання (премії, підвищення зарплати, кар'єрне зростання); постійно моніторити результати навчання та його вплив на продуктивність; формувати в організації атмосферу, де розвиток та вдосконалення вважаються цінностями, підтримуються керівництвом і заохочуються серед працівників.

Таким чином, удосконалення системи розвитку персоналу є необхідною умовою для підвищення ефективності діяльності та забезпечення стійкого зростання в умовах сучасного ринку. Впровадження нових підходів, таких як цифрові технології, індивідуалізація навчання та гейміфікація, дозволяє підвищити мотивацію співробітників і максимально розкрити їхній потенціал. Запровадження ефективної системи розвитку не лише зміцнює кадровий потенціал підприємства, а й підвищує його конкурентоспроможність та гнучкість на ринку.

Література

1. Бабчинська О., Посвалюк О. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2(2). P. 110–123.
2. Нестеренко О.М. Шляхи вдосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. №. 30. С. 87–88.
3. Офіційний сайт компанії «Kernel». URL : https://career.kernel.ua/life/drive-your-mind/ (дата звернення:08.10.2024).
4. De Meuse K. P., Dai G., Hallenbeck G. S. Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2010. № 62(2). P. 119.

РИБАС Златослава, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

Конфлікти є невід'ємною частиною будь-якої організації, оскільки люди з різним минулим, цінностями та пріоритетами збираються разом, щоб працювати над спільною метою. Конфлікти можуть виникати між окремими особами, відділами або навіть цілими командами та можуть мати значний вплив на продуктивність і моральний стан організації. У роботі розглядатимуться різні типи конфліктів, які можуть виникати в організаціях, причини цих конфліктів і стратегії, які можна використовувати для ефективного управління ними та їх вирішення.

Існують різні типи конфліктів, які можуть виникати в організації, включаючи міжособистісні конфлікти, рольові конфлікти, конфлікти цінностей і конфлікти завдань. Ви можете вивчити ці різні типи конфліктів і те, як вони проявляються в організаціях. Не менш важливою психологічна класифікація конфліктів, що зображена на рис. 1 – типи конфліктів, лише розуміючи природу походження можна обрати ефективну стратегію дій.

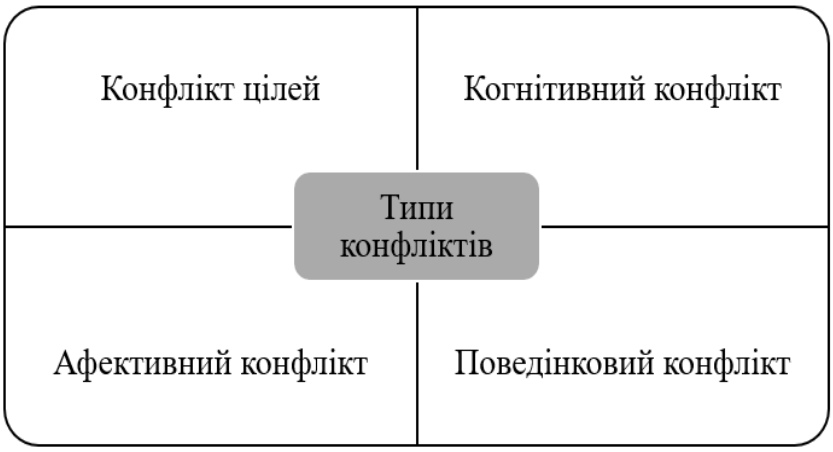


Рисунок 1 – Типи конфліктів
Джерело: побудовано за інформацією [5]

Конфлікти можуть виникати через різні причини, наприклад, через розбіжності в думках, порушення спілкування, боротьбу за владу чи розподіл ресурсів. Дослідження глибинних причин конфліктів в організаціях може допомогти зрозуміти корінь проблеми.

Проте конфлікти можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. З позитивного боку, конфлікти можуть сприяти підвищенню креативності та інновацій. З іншого боку, конфлікти можуть призвести до зниження продуктивності, плинності кадрів і погіршити стосунки на робочому місці. Вивчення наслідків конфліктів може допомогти вам визначити важливість управління конфліктами в організаціях (рис. 2) [3].

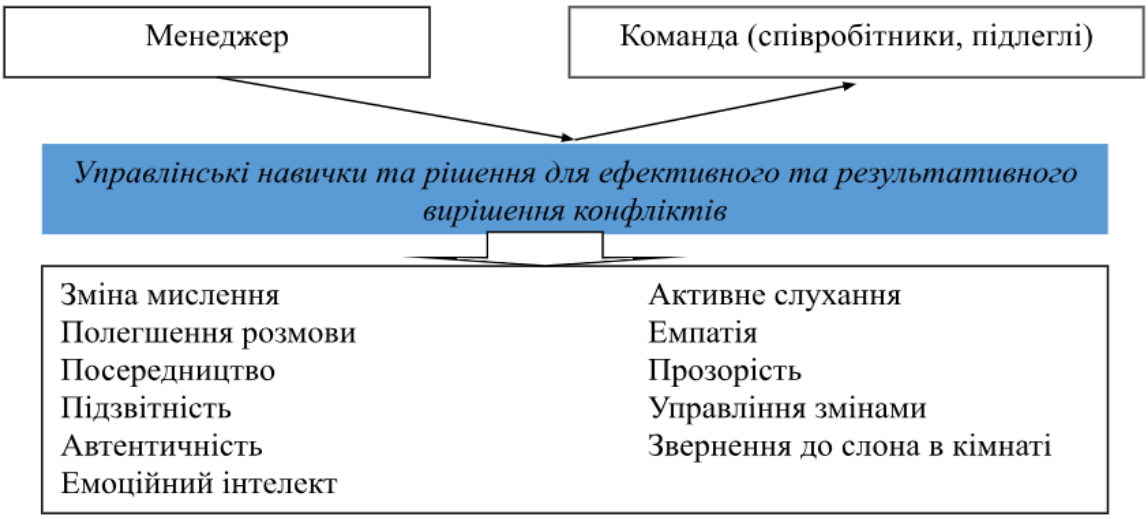


Рисунок 2 – Управлінські навички та рішення для ефективного та результативного вирішення конфліктів менеджерів зі своєю командою [1; 2]

Існує кілька стратегій вирішення конфліктів, які організації можуть використовувати для управління конфліктами, наприклад переговори,

посередництво та арбітраж. Але соціум влаштований таким чином, що лідери можуть відігравати вирішальну роль у управлінні конфліктами в організаціях.

Конфлікти є неминучою частиною будь-якої організації, але вони не повинні бути шкідливими для продуктивності та моралі. Розуміючи різні типи та причини конфліктів, організації можуть вживати заходів для ефективного управління та вирішення конфліктів, коли вони виникають. Це може допомогти створити більш позитивну та продуктивну культуру на робочому місці для всіх учасників.

Література

1. Гончарук, В. А. Конфлікти в організаціях: теорія та практика управління. Київ: Центр навчальної літератури, 2019.

2. Кулікова, Л. В. Управління конфліктами в організаціях. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2018.

3. Robbins, S. P., & Judge, T. A. Organizational Behavior (17th ed.). Boston : Pearson, 2016.

РЯБКО Олександр, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентна стратегія – це цілісний план дій підприємства, спрямований на досягнення переваги в умовах ринкової конкуренції. Вона зосереджується на створенні довгострокової цінності через унікальні продукти, процеси або моделі обслуговування, які виділяють компанію серед інших учасників ринку.

У науковій думці сформовано велику кількість визначень щодо тлумачення конкурентних стратегії, що засвідчує значну увагу до цього поняття серед зарубіжних та вітчизняних економістів та менеджерів (табл. 1).

Сутність конкурентної стратегії полягає в тому, що вона формує напрямок діяльності підприємства, спрямований на досягнення переваг над іншими учасниками ринку. Це досягається через створення унікальних пропозицій для споживачів, які можуть включати як інноваційні продукти або послуги, так і більш ефективні способи виробництва чи надання послуг. Важливим аспектом конкурентної стратегії є глибокий аналіз ринкових умов та конкурентного середовища, що дозволяє підприємству краще розуміти свої сильні сторони та можливості, а також виявляти слабкі місця і загрози, які можуть вплинути на його діяльність.

Щоб краще зрозуміти суть конкурентної стратегії, варто порівняти її з іншими стратегіями – корпоративною, функціональною та операційною, ієрархія яких вказана на рис. 1.

Таблиця 1 – Трактування поняття «конкурентна стратегія»

Автор (країна)	Визначення	Дж.
Майкл Портер (США)	Конкурентна стратегія – це набір дій, які компанія використовує для досягнення та підтримання конкурентної переваги над своїми суперниками на ринку.	[3]
Кузнецова І.О. (Україна)	Конкурентна стратегія – стратегія, яка включає як принципи ефективного управління ресурсами, так і здатність адаптуватися до змін на ринку, зокрема через впровадження інноваційних технологій, яка формується через аналіз ринкових умов і конкурентного середовища з урахуванням унікальних можливостей компанії та зовнішніх загроз.	[1]
Анджей Козьмінський (Польща)	Конкурентна стратегія – це набір дій та рішень, що дозволяють підприємству досягти довгострокової конкурентної переваги за допомогою ефективного використання внутрішніх ресурсів та адаптації до ринкових умов.	[6]
Шарка Заплеталова (Чехія)	Конкурентна стратегія – комплексний план підприємства, спрямований на досягнення унікальних позицій на ринку за рахунок інноваційних рішень, диференціації продукції або оптимізації витрат. Ця стратегія дозволяє підприємству конкурувати шляхом підвищення якості продукції або зниження витрат, забезпечуючи кращу взаємодію зі споживачами та адаптацію до змін на ринку.	[7]
Юрґен Райм (Німеччина)	Конкурентна стратегія – це стратегічний план, який компанія розробляє для забезпечення довгострокового конкурентного переваги на ринку. Конкурентна стратегія охоплює оцінку ринкових умов, аналіз конкурентів та внутрішніх ресурсів підприємства, а також формування дій для підвищення ринкових позицій.	[5]

Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства, включаючи рішення щодо того, в яких галузях чи ринках варто діяти. Вона охоплює масштаб діяльності компанії, її диверсифікацію, злиття та поглинання.

Конкурентна стратегія зосереджується на тому, як підприємство буде конкурувати на конкретному ринку або в певній галузі. Вона включає вибір конкурентної позиції, яка забезпечить переваги над іншими учасниками ринку (наприклад, через диференціацію або лідерство в витратах).

Функціональна стратегія регулює окремі аспекти діяльності підприємства, такі як маркетинг, виробництво, фінанси або управління персоналом. Вона спрямована на оптимізацію конкретних функціональних напрямків для підтримки загальної конкурентної стратегії.

Операційна стратегія фокусується на короткострокових процесах і ресурсах, які підтримують функціонування підприємства на щоденній основі. Вона включає конкретні завдання та процедури для досягнення ефективності та виконання тактичних цілей.

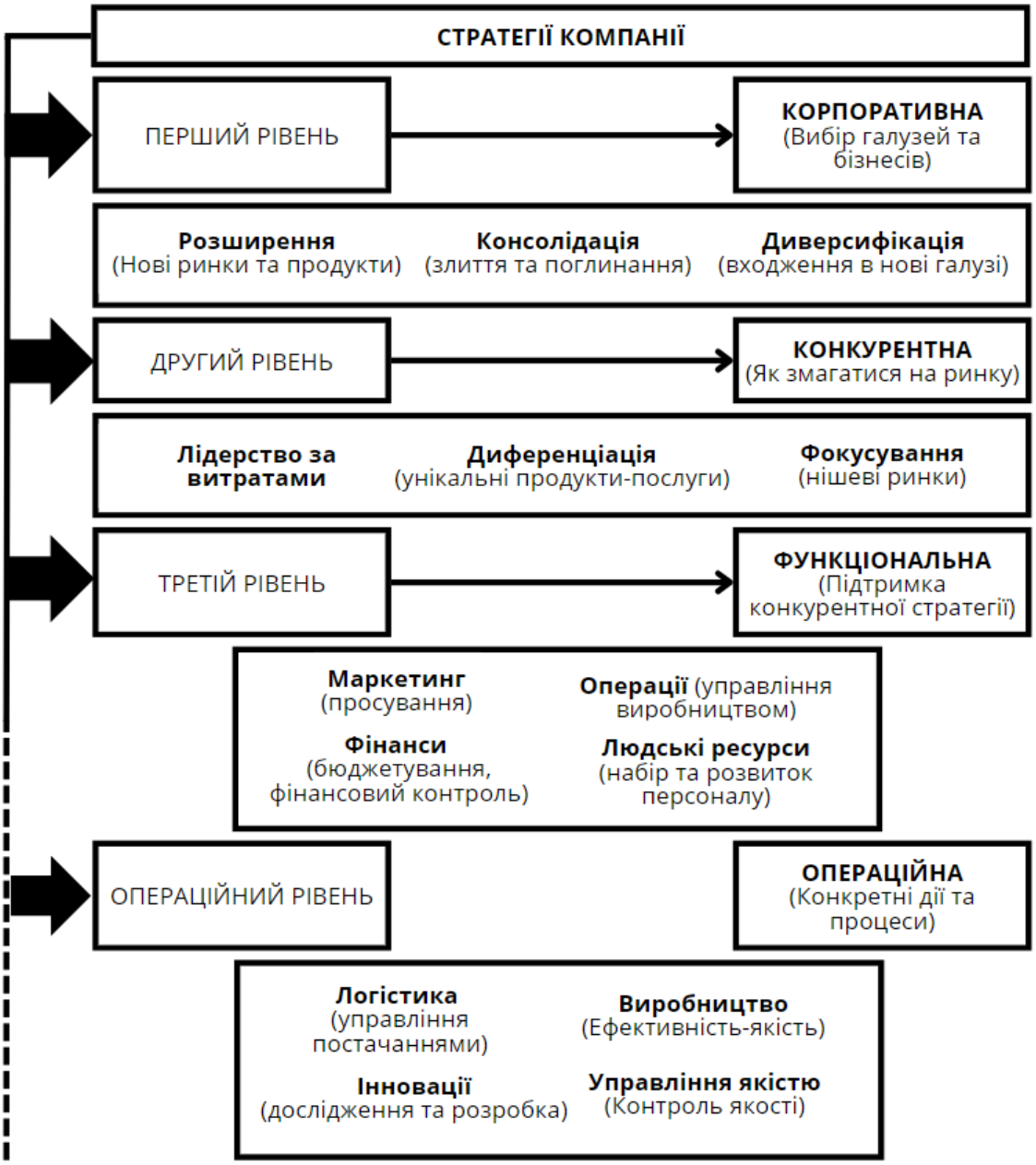


Рисунок 1 – Ієрархія стратегій підприємства
Джерело: складено на основі [2, 4]

Конкурентна стратегія є ключовим елементом корпоративної стратегії підприємства, орієнтованим на здобуття та утримання довгострокових переваг над конкурентами. На відміну від корпоративної, вона спрямована на досягнення успіху в конкретних ринкових умовах і зосереджується на виборі позиції для переваги над конкурентами. Це передбачає визначення унікальних ринкових пропозицій, адаптацію до змін попиту, управління витратами та впровадження інновацій. На відміну від функціональної стратегії, що регулює окремі аспекти діяльності (наприклад, маркетинг чи фінанси), конкурентна стратегія охоплює ширші рішення, які впливають на позиціювання підприємства в галузі. Вона інтегрує функціональні напрямки для забезпечення

конкурентоспроможності та підтримки ключових бізнес-цілей. Операційна стратегія є тактичним рівнем, спрямованим на щоденне управління ресурсами і забезпечення ефективності виконання короткострокових завдань. У порівнянні з нею, конкурентна стратегія має більш стратегічний характер і орієнтується на довгострокову перспективу.

Таким чином, конкурентна стратегія забезпечує узгодженість дій усіх рівнів управління і створює основу для прийняття рішень, що підвищують гнучкість підприємства, його адаптивність та стійкість до змін зовнішнього середовища.

Отже, зазначимо, що конкурентна стратегія є основою для досягнення підприємством стійких конкурентних переваг, забезпечуючи йому можливість ефективно функціонувати в умовах динамічного ринкового середовища. Вона формує базис для прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, забезпечення гнучкості та адаптації до змін зовнішнього середовища, а також узгодженості дій на всіх рівнях організації. Будемо розуміти сутність конкурентної стратегії як комплекс дій та рішень, спрямованих на досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку.

Література

1. Кузнецова І.О., Кублікова Т.Б. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2017. № 5 (247). С. 95–105.

2. Лавренюк І.В. Стратегічний менеджмент: Теорія та практика К. : Видавництво «Молодь», 2022. 482 с.

3. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. 2016. С. 267–268.

4. Jürgen Reim. «Die Informationsbereitstellung für die kapitalmarktorientierte Erfolgsziel-Planung des Unternehmens», 2022. URL : https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-33686-8_19 (дата звернення 01.09.2024).

5. Koźmiński A.K. Zarządzanie w warunkach niepewności. Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN, 2023.

6. Šárka Zapletalová “Competitive Strategies: A New Perspective on the Internationalization of the Czech Enterprises”. URL : https://econpapers.repec.org/paper/opawpaper/0035.htm (дата звернення 01.09.2024).

ТІТОВ Вадим, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасному світі будь-яке підприємство піддається впливу ряду факторів, як зовнішніх – політична нестабільність, зміни законодавства, рівень процентних ставок, так і внутрішніх – наявність фінансовий та виробничих ресурсів, структура організації тощо. Однак ключовим фактором, що впливає як на загальний успіх організації, так і на те, на скільки ефективно працює система антикризового управління підприємства, є персонал. Саме від компетенцій, мотивації та залученості персоналу залежить успіх антикризових заходів та роботи підприємства загалом. На сьогодні персонал є основним ресурсом, що здатний забезпечити перевагу підприємству в конкурентній боротьбі [4].

Едвардссон І. Р. та Дурст С. зазначають, що співробітники організації є основним ресурсом, який забезпечує формування конкурентних переваг на ринку, подолання кризових явищ та їх наслідків, але персонал також може бути джерелом будь-якої кризової ситуації [3].

Смачило І. І. зазначає, що головними проблемами управління персоналом в період кризи є: обмеженість фінансових ресурсів, необхідність скорочення кількості працівників і тривалості робочого дня, зниження рівню заробітної плати, зростання соціальної напруги, виникнення конфліктів, зниження мотивації працівників, скорочення соціальних програм, обмеження часу [6].

Коллінгс Д. Д., Макмакін Дж., Ніберг Дж. А. та Райт М. П. вважають, що за цих обставин антикризове управління персоналом може врахувати багато питань адаптації співробітників до зовнішніх і внутрішніх умов розвитку бізнесу компанії, оскільки охоплює не тільки планування, відбір і переміщення персоналу, а й низку факторів соціального, психологічного та етичного характеру [2].

Важливим аспектом управління персоналом, спираючись на концепти антикризового управління є розробка антикризового плану управління, який включає в себе принципи антикризового управління персоналом, які наведені в табл. 1 [1, 2].

Як бачимо, управління персоналом у контексті антикризового управління зосереджує увагу на оптимізації кадрового потенціалу, підвищенні ефективності та адаптації до змінного середовища. Важливим аспектом є вдосконалення структури персоналу, оцінка та підтримка працівників, зокрема шляхом навчання та підготовки перспективних кандидатів на керівні посади. Професійне позиціонування потенціалу ключових талантів спрямоване на забезпечення стратегічної переваги компанії на ринку та розвиток особистих і кар'єрних можливостей працівників. Крім того, важлива комплементарність

управлінських ролей, що дозволяє ефективно залучати різних менеджерів для вирішення кризових ситуацій, а також інтеграція людей, спрямована на відновлення довіри та створення умов для самостійного прийняття рішень Гнучка організаційна структура, в свою чергу, дає можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що є ключовим для стабільності та подолання кризових ситуацій.

Таблиця 1 – Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства

Принцип	Сутність
Оптимізація кадрового потенціалу	Вдосконалення структури персоналу та його оцінка, підтримка навчання працівників за освітніми програмами, підготовка перспективних кандидатів на керівні посади, децентралізація структур управління
Професійне позиціонування потенціалу основного таланту	Використання загальних можливостей для забезпечення стратегічної переваги компанії на ринку
Систематизація робіт з розвитку персоналу	Забезпечення обов'язкового матеріального і духовного забезпечення діяльності працівників з розвитку особистої кар'єри
Комплементарність управлінських ролей	Використання певних типів менеджерів у кризових ситуаціях
Інтеграція людей	Відновлення довіри людей до нових цілей управління та зрозумійте переваги майбутньої трансформації
Підтримка прагнення до незалежності	Співробітники вільні приймати та виконувати рішення
Спільне управління в менеджменті	Здатність керівників різних рівнів і безпосередньо виконуючих осіб спільно приймати рішення
Соціально-психологічна єдність колективу	Узгодженість колективних функцій, соціальних відносин і контактів, сприяє формуванню колективних думок і установок, закріплює поведінкові норми і стереотипи всередині організації в різних ситуаціях
Задоволеність роботою і колективом	Інтерес до роботи, підкріплений адміністративними заходами і обумовлений досягненням результатів роботи
Зробіть інформацію про ефективність і статус компанії доступною для всіх співробітників	Відкритість для всіх працівників інформації про діяльність підприємства, особливо його стан в кризовий період
Ефективна організаційна структура	Створення такої організаційної структури допомагає швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища

Джерело: розроблено автором на основі [1, 2, 4]

При управлінні персоналом в умовах антикризового управління доречно не тільки керуватися належними принципами, але й також проводити необхідні заходи, спрямовані на підвищення ефективності антикризового управління персоналом підприємства, такими заходами можуть бути[1]:

- планування заходів стрес-тренування персоналу;

- аналіз та оцінка потенціалу наявних кадрів;
- оптимізація чисельності персоналу;
- утримання кадрового потенціалу;
- вибір методів управління персоналом;
- формування антикризових команд;
- створення антикризової системи інформаційного забезпечення управління персоналом;
- залучення кадрів для реалізації антикризових планів;
- організація навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- забезпечення соціального захисту та працевлаштування звільнених працівників підприємства;
- удосконалення систем мотивації та стимулювання персоналу з урахуванням завдань і обмежень у кризові періоди та підготовки персоналу до діяльності в умовах кризи.

Наведений вище список висвітлює найбільш традиційні інструменти управління персоналом. Однак їхня реалізація в умовах кризи вимагає використання відповідних інструментів управління. Однією з них є кадрова політика. Вона являє собою систему принципів, понять і вимог, що визначають основний напрямок, форму і метод роботи з персоналом [4].

Ефективну кадрову політику в умовах кризи можна описати так [4]:

- зменшення рівнів управління, а не робочих місць;
- оптимізація структури персоналу відповідно до кризової ситуації, замість раптового та різкого скорочення персоналу;
- виявлення та навчання співробітників з лідерськими навичками, особливо тих, хто досягає успіху в кризових ситуаціях;
- забезпечення гнучкості у прийнятті управлінських рішень через децентралізовану структуру управління;
- пошук талантів та допомога в їх професійному рості.

Отже, в умовах кризи ключову роль відіграє управління персоналом. Ефективне антикризове управління персоналом повинно враховувати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, такі як мотивація, адаптація до нових умов, навчання та соціальний захист. Крім того, важливою є оптимізація кадрового потенціалу, збереження ключових працівників, залучення висококваліфікованого персоналу та встановлення і дотримання принципів управління персоналом під час антикризового управління.

Література

1. Копчак Ю., Слюсаренко К., Чумаков К. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні: врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79 (дата звернення: 28.10.2024).

2. Abramova I. Anti-Crisis Personnel Management in the Modern Realities of Business Development. *Modern Economics*. 2020. Vol. 24. № 1. P. 6–11. URL : https://doi.org/10.31521/modecon.v24(2020)-01 (дата звернення: 28.10.2024).

3. Edvardsson I.R., Durst S. Human Resource Management in Crisis Situations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. № 22. P. 12406. URL : https://doi.org/10.3390/su132212406 (дата звернення: 28.10.2024).

4. Smachylo I. Crisis personnel management: features and main profits. *Young Scientist*. 2020. Vol. 2. № 78. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-2-78-76 (дата звернення: 28.10.2024).

LIAKH Inna, Doctor of Juridical Sciences,
Associate Professor of the Department of Management
and Administration, Karazin Business School,
V.N. Karazin Kharkiv National University

BLENDED LEARNING FOR WORKFORCE PREPARATION IN KEY ECONOMIC SECTORS

Blended learning has emerged as a critical approach in modern education, combining online and offline methodologies to create flexible, adaptable learning environments. This approach is particularly effective for preparing a skilled workforce capable of addressing the complex and dynamic needs of key economic sectors, including IT, agriculture, healthcare, and international business. Blended learning's ability to adapt curricula in response to industry requirements ensures that educational institutions can provide relevant, up-to-date training that aligns with labor market demands, equipping students with the necessary competencies to thrive in various professional fields.

However, its components and basic principles can be applied in different disciplines, including training specialists in key economic sectors. This model serves as a guideline for organising and optimising the blended learning process to support the readiness of personnel for professional activities [2, 4].

In this model, the primary objective is to develop students' communicative and intercultural competencies, which are essential for effective professional communication and collaboration in a globalized workforce. This aligns with the goal of preparing future specialists to navigate diverse cultural contexts and operate effectively in international business or sector-specific environments. The model is organized into three main functional components: operational-activity, content, and control-regulation.

The operational-activity component focuses on practical aspects, such as linguistic foundations, communication strategies, and grammar essentials, which are foundational for any field that involves professional communication. The content component includes core knowledge and skills relevant to the field, such as foreign language teaching methodologies, technology for instructional material development, academic writing, and intercultural communication. These competencies are particularly relevant in the preparation of specialists for sectors that require high levels of linguistic proficiency and cross-cultural understanding. The control-

regulation component ensures the continuous assessment and adjustment of educational processes, facilitating quality assurance in achieving the desired learning outcomes.

The model is based on an information and learning environment (ILE) that integrates forms, methods and tools to support blended learning. The ILE uses learning management systems, online services, cloud-based technologies and educational resources to provide a seamless learning experience. This framework allows for synchronous and asynchronous interaction, giving learners flexibility and enabling self-directed learning, which is an important feature for adult learners and professionals seeking to upgrade their skills or retrain for specific industries [3].

The learning model emphasises the active role of both teachers and students in the learning process. Teachers use innovative teaching methods, including communicative approaches and interactive strategies, to engage students and promote active learning. At the same time, students are encouraged to take responsibility for their learning through independent work and the use of digital tools such as cloud services and online platforms. This collaborative approach ensures that students develop not only technical knowledge, but also critical soft skills that are essential for success in today's competitive labour market [2].

The assessment component of the model evaluates students' progress in acquiring communication and intercultural competencies, which is crucial for determining the readiness of graduates to meet labour market demands. This component provides a structured feedback loop to ensure that students are achieving industry-relevant skills and competencies. In addition, the model outlines the organisational, pedagogical and psychological conditions necessary for the successful implementation of blended learning, including institutional support, material and technical resources, and psychological readiness of both teachers and students. The stages of implementation – from creating infrastructure to designing and supporting educational processes – ensure that blended learning is effectively integrated into the educational structure of the institution [1].

While initially developed with language training in mind, this model can be effectively adapted for workforce preparation in various economic sectors. In fields such as IT, agriculture, and healthcare, which require both technical skills and continuous learning, the model's structure supports dynamic and adaptable curricula that respond to specific industry needs.

Just as the model supports the teaching of linguistics and intercultural communication for language specialists, it can be modified to incorporate technical and sector-specific knowledge. For example, in agriculture, the content component could emphasize precision farming techniques, sustainable practices, and agritech applications. Similarly, for the IT sector, courses could include coding, data analysis, and cybersecurity fundamentals, equipping students with competencies critical to industry growth.

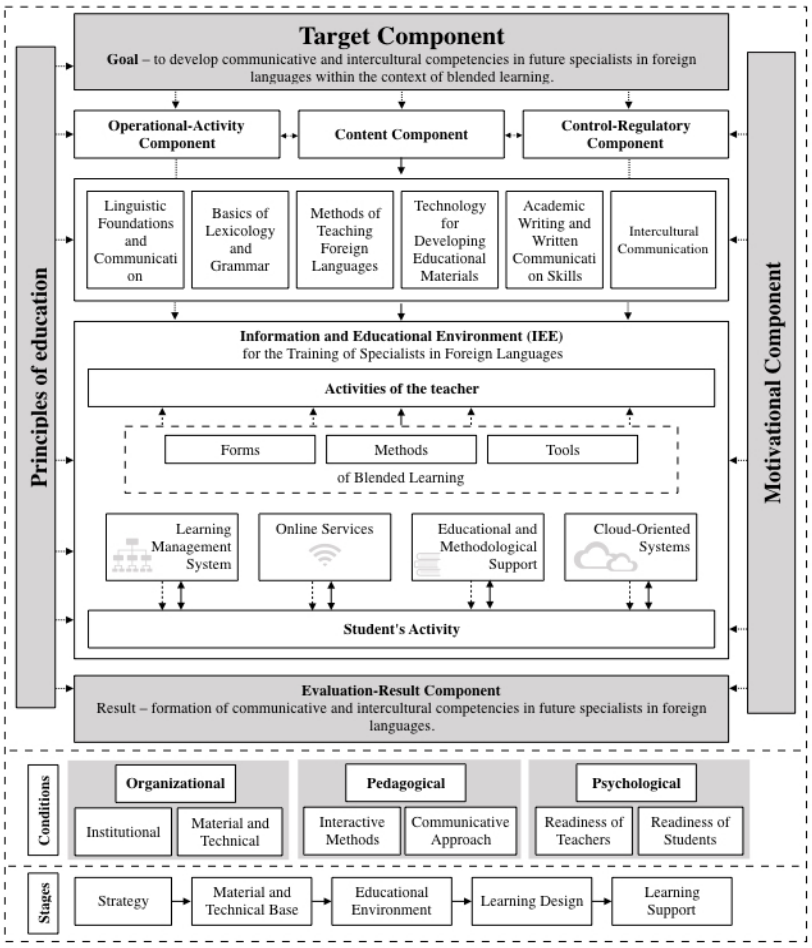


Figure 1 – Model of the System for Practical and Technical Training of Specialists in a Blended Learning Environment (examined on the example of foreign language specialists)

Source: developed by the author based on [4]

The model's IEE component is especially beneficial for students in remote or underserved regions, where traditional educational resources might be limited. By utilizing online resources and cloud-based systems, the model supports the democratization of education, allowing students from any location to access high-quality training. This is particularly useful for rural areas that rely on sectors like agriculture, where access to modern techniques and technologies through blended learning can enhance productivity and innovation [3].

Blended learning also enables institutions to form partnerships with industry, integrating real-world applications and projects into the curriculum. The model's operational and control components support the inclusion of internships, industry-sponsored projects, and case studies, which give students practical experience and a deeper understanding of workplace demands. Such partnerships not only enhance the relevance of the training but also facilitate smoother transitions from education to employment [1].

Finally, the model's assessment and regulatory mechanisms allow for ongoing skill evaluation and curriculum adjustment, ensuring that training programs remain

aligned with evolving industry standards. For instance, in fast-changing fields like IT, the model supports rapid updates to course content, enabling students to acquire skills in emerging areas such as artificial intelligence or data science.

The model presented here describes a robust system for implementing blended learning in higher education institutions that was originally developed for language training but can be adapted for broader workforce training. Its structured components – purpose, operations, content, assessment and enabling learning environment – make it a versatile tool for preparing a skilled workforce capable of meeting the needs of key economic sectors. By promoting flexible, affordable and industry-oriented education, this model has significant potential to contribute to Ukraine's socio-economic recovery and long-term regional development.

References

1. Hrastinski, S. (2019). What do we mean by blended learning? *TechTrends*, 63(5), 564–569. https://doi.org/10.1007/s11528-019-00375-5 (accessed October 25, 2024).

2. Boelens, R., Voet, M., & De Wever, B. (2018). The design of blended learning in response to student diversity in higher education: Instructors' views and use of differentiated instruction in blended learning. *Computers & Education*, 120, 197-212. URL : https://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com2006_35_en.pdf (accessed October 25, 2024).

3. Halverson, L. R., Graham, C. R., Spring, K. J., & Drysdale, J. S. (2012). An analysis of high impact scholarship and publication trends in blended learning. *Distance Education*, 33(3), 381–413.

4. Tkachuk, O. A. (2019). Methodological system of practical and technical training of future informatics teachers in a blended learning environment (PhD dissertation). National Pedagogical Dragomanov University. URL : https://npu.edu.ua/images/file/vidil_aspirant/dicer/D_26.053.19/Tkachuk-diss-2019.pdf (accessed October 25, 2024).

LI Chenyi, student of Management and Administration Department,
V. N. Karazin Kharkiv National University

MANAGING CONSUMER BEHAVIOR THROUGH SOCIAL COMMUNICATIONS

Most of the modern marketing strategies, formed by companies, to one degree or another are based on the methodologies of analysis and management of consumer behaviour. The rapid development of modern society, the massive computerization of various spheres of human activity, the deep penetration of information technologies into all aspects of contemporary life, all these factors lead to the fact that

the significance of research and analysis of consumer behaviour is significantly increasing [1].

The rapid development of modern economic systems, with a traceable trend towards globalization in various market sectors, emphasizes the need for both strengthening the competitive advantages of market participants and finding effective methods of fighting for consumers. The consumer acts as a critical object around which a marketing company is built; his role becomes dominant in the system of relations between participants in the commodity-money exchange of the consumer sector of the market. It is in light of this that the methods of studying and managing consumer behaviour acquire particular importance.

It should be noted that consumer decisions are influenced by a whole range of different determinants (factors) because consumers do not make their decisions in a vacuum. Determinants of the cultural, social, personal, psychological and economic order, the diagram of which is shown in fig.1, have a significant influence on the actions performed.

Based on the principle of determinism in psychology, consumer behaviour must be considered as a result of the interaction of the inner (mental) world of the individual with external conditions and circumstances. Individual consciousness in this interaction, acting as a sphere of the psychic world of the individual, most significantly determines behaviour. Internal personal causes of behaviour correlate with the accumulated experience and knowledge gained by the individual. In turn, social communications are a tool that can transform and modify, personal determinants that affect consumer behaviour.

It is generally accepted that consumer behaviour, due to the individuality of its manifestation and the autonomy of consumers concerning the company, is little subject to managerial influence and is a constant, formed independently of the marketing efforts of the company and mattered only to analysis [3].

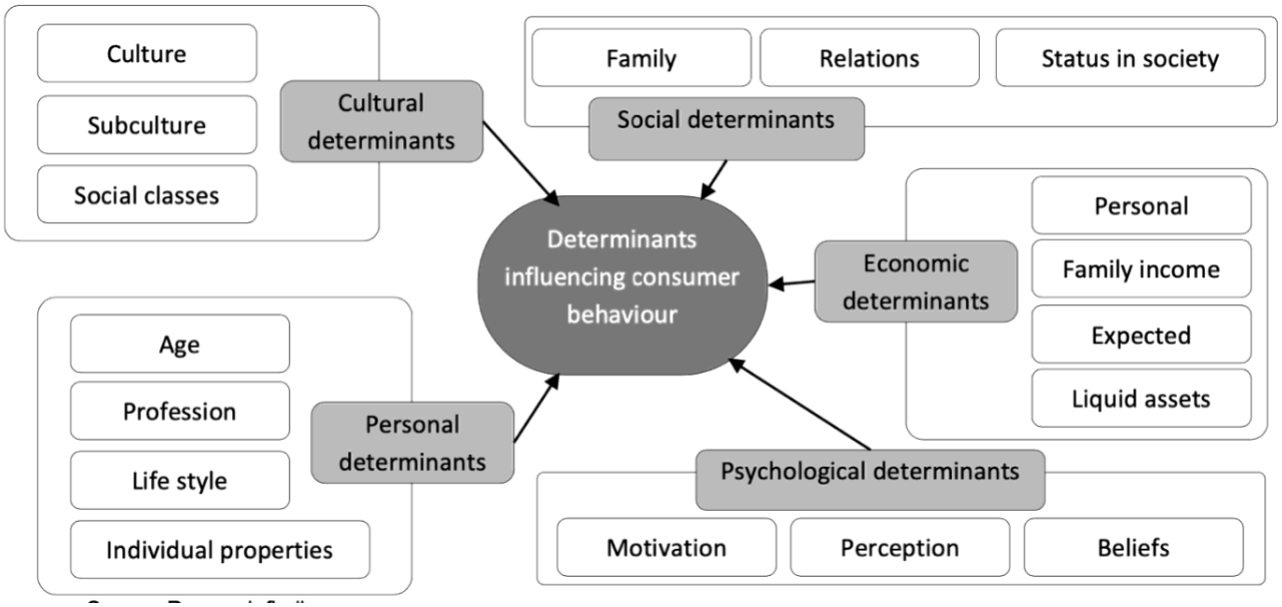


Figure 1 – Determinants of consumer behaior

This point of view does not seem so incredible or absurd, but at the same time, consumer behaviour lends itself to effective management, and according to the authors, social communication processes play a significant role in this.

The scheme of interaction, and the formation of an effective, in terms of control and management of consumer behaviour, social communication process, is shown in fig. 2.

Speaking about the use of social communications to implement a marketing strategy, it should be noted that the use of this mechanism is designed to solve specific target tasks. According to the proposed scheme, they can be divided into four groups [2]:

1) Behavior modification to attract new consumers – the sphere of this group includes communication impact on consumers to perceive the whole brand of the company and its products. In the long term, communication support will drive the behavioural transformation towards building strong brand loyalty.

2) Formation of the perception of consumer satisfaction with the service – from competition for the consumer, it is no longer enough to provide a high-quality service, the use of social communication should be used in order to consolidate the consumer's behaviour, the fact of meeting his resolved need; otherwise the effect of this may be blurred on competing brands. Besides, it is during the implementation of this task that it is possible to receive the most informative feedback from the consumer, which is extremely important in the current conditions, this can only be realized through social communication and overcoming consumer apathy using communication channels.

3) Transformation of consumer behaviour to retain them – this task is supposed to be solved through dialogue, identifying the hidden needs of consumers, forming an information pool of knowledge about consumers, studying preferences and factors that influence consumer loyalty through communication.

4) Communication interaction with consumers to expand the scope of interaction – the task of this group is both to maintain regular communication contact with consumers and to search for ways to expand the areas of business by selling additional goods and services. In the long term, solving this problem will help to strengthen relationships with consumers, increase company loyalty, and increase operating profit.

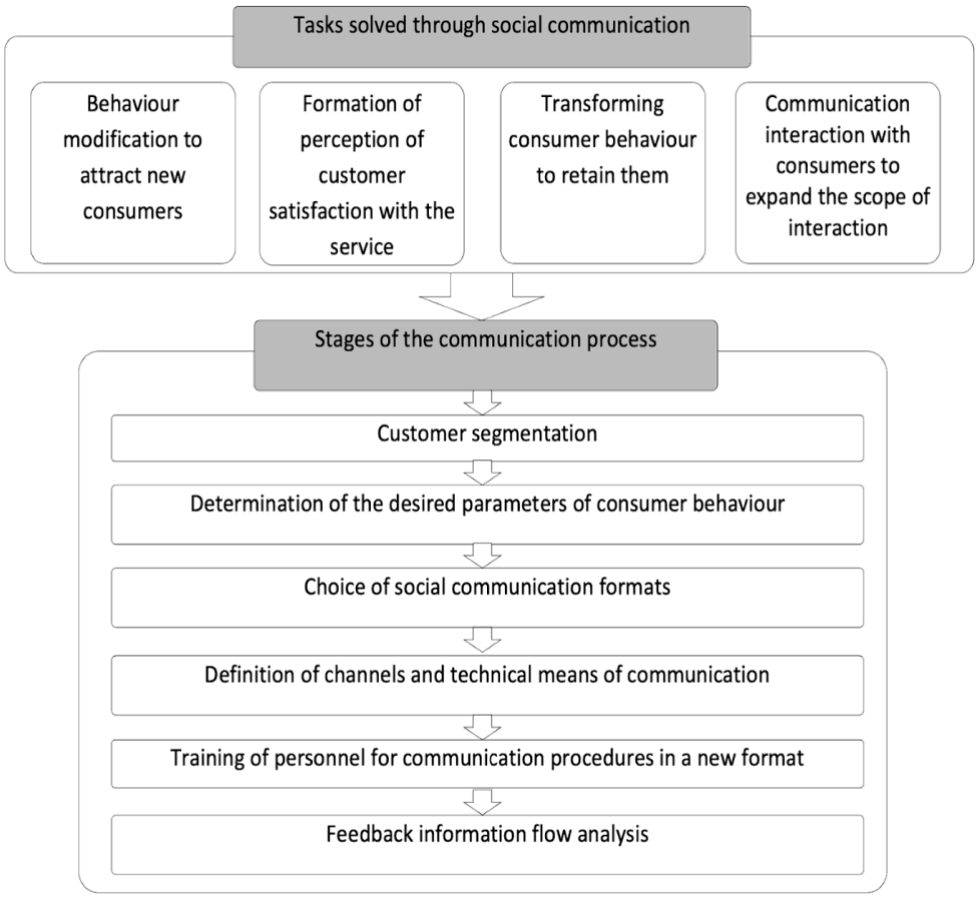


Figure 2 – Sequencw of stages of the communication process

Consumer behaviour is a complex process based on various factors that have social, economic, psychological and personal roots. Analysis and management of the formation of consumer behaviour are the basis for the effectiveness of the use of marketing tools, as part of the implementation of the company's global strategy. Social communications are a critical factor that determines both the formation of relationships between the company and consumers and a tool that allows you to modify consumer behaviour. The correct application of social interactions, coupled with traditional marketing mechanisms, can have a powerful synergistic effect that can shape the necessary perception of consumers, those aspects that the company wants to focus on.

References

1. Cao Zheng, Li Runfa, Lan Xue. Consumer Drivers and Development Strategies of E-commerce Giants' Downward Market Expansion: Taking Alibaba, JD.com, and Pinduoduo as Examples. *Business Economics Research*, 2021, No. 819 (08): 39–41.

2. Fu Zishan, Han Jiatong. Research on Marketing Strategies of Pinduoduo based on SWOT Analysis. *SHS Web of Conferences*, 2023, 154.

3. Wang Weidong. Problems and optimization suggestions in the profit model of social e-commerce platform Pinduoduo. *China Business Review*, 2022, No. 870 (23): 35–37.

LI Jing, Master student of Management and Administration Department,
V. N. Karazin Kharkiv National University

IMPROVEMENT OF PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM AT THE XIAO PENG MOTOR COMPANY

The study focuses on improving the personnel motivation system at Xiao Peng Motor Company, especially for R&D staff. The research evaluates current practices, identifies gaps, and proposes strategic optimization measures that align employee incentives with company goals. By adopting a structured incentive system, the company aims to retain and motivate key R&D personnel, which is crucial for maintaining a competitive edge in the rapidly evolving new energy vehicle market [1, 2].

Xiao Peng Motor Company has been rapidly growing in the new energy vehicle (NEV) industry, with autonomous driving and battery technology being key areas of focus. The demand for highly skilled R&D personnel in this sector is critical, and as such, the company needs an effective incentive management system to retain and motivate talent. The study aims to analyze and improve the current incentive system, focusing on addressing the material and non-material needs of R&D employees. The central goal is to create an environment where innovation thrives, and employees feel both recognized and rewarded for their contributions [3].

Research Trends:

1. Global Shift Towards NEV market has been experiencing rapid growth, especially in China, where companies like Xiao Peng Motor are at the forefront of innovation. The competition for top talent in the field of R&D is intense, and companies must develop advanced motivation systems to attract and retain skilled professionals.

2. Comprehensive Motivation Theories The study builds on Porter and Lawler's Comprehensive Incentive Theory, which integrates both material and non-material incentives to stimulate creativity and innovation. The use of equity incentives, competitive salaries, and a strong corporate culture are emphasized as key motivational tools.

Research Progress:

1. Analysis of Current Incentive System Xiao Peng Motor's existing incentive system includes salary, bonuses, equity options, and non-monetary benefits like flexible working hours and community-building activities. However, the study found that while these mechanisms work well, there are areas needing improvement – particularly in performance evaluation and career development opportunities.

2. Survey of Employee Satisfaction A detailed survey conducted among the R&D personnel revealed key insights: High dissatisfaction with the basic salary structure and career development opportunities. Positive feedback on benefits like flexible working hours and meal subsidies. A gap between the

current performance appraisal system and employees' expectations, particularly regarding fairness and transparency.

Key Problems Identified:

- Inadequate salary adjustment mechanisms.
- Lack of clear career promotion pathways.
- Insufficient alignment between individual performance and reward structures.

The characteristics of talents in the field of research and development are presented in the table 1.

Table 1 – Characteristics of Research and Development Talents

Feature classification	R&D talent characteristic performance
High value of human capital	1. Occupying key jobs in the enterprise 2. Irreplaceable 3. High training costs and long cycles 4. Strong innovation ability
Greater work mobility	1. Scarce resources belonging to the industry 2. Higher material and spiritual demands 3. High demands for working environment and development space
Strong learning and working ability	1. Have a good educational background 2. Strong learning ability 3. Strong problem solving skills 4. Strong professional knowledge and skills
Strong desire for self-realization	1. Desire to realize personal value 2. Hope to meet the challenge 3. Desire for respect and recognition

Source: developed by the author based on [1, 4]

Development progress:

1. Optimizing Salary Structures Recommendations include creating a more flexible salary adjustment mechanism that accounts for performance and contribution, as well as offering competitive stock options to R&D personnel to align their success with company growth.
2. Xiao Peng Motor Company should set employee career development and Promotion to motivate the people, the company should establish clearer promotion pathways and training programs that focus on personal growth, leadership development, and specialized skill acquisition, especially in technical and managerial roles.
3. Enhanced Performance Appraisal Systems Introduce a more transparent and objective performance evaluation process, ensuring that R&D personnel receive timely and constructive feedback, with promotions and salary adjustments closely tied to measurable achievements.
4. Cultural and Non-Material Incentives Strengthening the corporate culture by fostering a sense of belonging and innovation through regular team-

building activities and knowledge-sharing platforms will enhance employee engagement and satisfaction.

Recommendations for Improvement: Xiao Peng Motor Company should consider implementing a personalized incentive mechanism tailored to individual employee needs and preferences. Recognizing that each employee values different forms of recognition, the company can introduce a system where R&D personnel can choose from a variety of incentive options, such as additional vacation days, professional development opportunities, flexible work arrangements, or wellness benefits.

This approach could foster greater employee satisfaction by addressing both material and non-material motivators on a personal level, leading to a more engaged and motivated workforce. Furthermore, personalized incentives ensure that employees feel individually valued, enhancing loyalty and reducing turnover rates, which is particularly crucial in a highly competitive industry like new energy vehicles.

By diversifying and personalizing the range of incentives, Xiao Peng Motor can create a more dynamic and responsive motivation system that aligns with the unique aspirations and contributions of each R&D professional.

Conclusion. The research highlights the importance of a well-structured incentive system for R&D personnel at Xiao Peng Motor Company. By addressing gaps in salary structure, career development, and performance evaluation, the company can improve employee retention, boost motivation, and drive innovation in the NEV market. The proposed solutions emphasize a balance between material and non-material incentives, ensuring that employees feel valued, motivated, and aligned with the company's strategic goals.

Reference

1. Cao Bo. Research on Optimization of Incentive Mechanism for Scientific and Technical Personnel in CF Company. Southwestern University of Finance and Economics, 2021. 214 p.

2. Dong Xueying. Research on enterprise talent incentive mechanism based on independent innovation. National Business Information, 2016. P. 45–46.

3. Feng Jingzhan. Further discussion on the incentive mechanism of knowledge workers in state-owned enterprises. Shandong Social Sciences, 2017. P. 4–18.

4. Zhang Ming. Research on incentive management of R&D technicians. 2nd edition. Shanghai: Fudan University Press, 2021. 111 p.

LI Yanlong, student of Management and Administration Department,
V. N. Karazin Kharkiv National University

MODERN METHODS FOR EVALUATING THE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCE UTILIZATION

In a highly competitive and ever-changing market environment, the management of any enterprise must optimize all aspects of its operations, including workforce management. Effective utilization of the organization's personnel potential will drive continuous development, enhance productivity, and improve the company's competitiveness, ensuring stable operations. The author explores the theoretical and practical foundations for assessing current personnel potential efficiency and suggests possible ways to improve it. An effective personnel development system strengthens business reliability, secures a skilled and productive workforce, and maintains steady positions in today's dynamic market.

In modern business conditions, productivity and profitability largely depend on various factors, including the effectiveness of personnel management. This complex process requires coordinated efforts from all leaders involved. Key administrative priorities in this area include:

- clearly defining priorities within the personnel development system;
- delegating responsibilities among all management participants and coordinating their activities;
- regulating and monitoring each administrative unit through a structured regulatory framework.

The enterprise's overall success largely relies on an effective personnel management system. This system, in turn, depends on accomplishing several key tasks efficiently [1]:

- regular skill enhancement for employees;
- optimizing job responsibilities;
- establishing a career growth planning system;
- implementing a robust, tailored motivation strategy for different employee groups;
- recognizing individual attributes and providing fair performance evaluations;
- offering opportunities for professional growth and career advancement.

The effectiveness of human resource potential can be assessed and analyzed through a system of internal performance indicators (Table 1).

The effectiveness of human resource potential is measured by various indicators and combinations thereof, generally divided into two main categories: economic and social components. These indicators must meet several criteria, such as ensuring economic efficiency in analysis, providing accuracy and comprehensive coverage, and considering management-related aspects and factors influenced by managerial actions.

Table 1 – Indicators of Human Resource Potential Efficiency of the Enterprise

Research directions	Indicators used
Labor productivity	1. The volume of implementation and its dynamics relative to one employee 2. The amount of profit and its dynamics relative to one employee
Product quality improvement	1. The specific gravity of defective products and its dynamics 2. The number of claims from counterparties and their dynamics
Personnel costs	1. The total amount of personnel costs for the researched period 2. The share of personnel costs in the total amount of sales for the studied period
Management effectiveness	1. Expenses for administrative services and management programs 2. An indicator of the effectiveness of the application of management programs and the productivity of the staff and the entire organization
Sociopsychological atmosphere in the team	1. Relations between employees 2. Relations with management 3. Relations with society
The level of satisfaction of the team	1. Personnel turnover rate and its dynamics 2. The level of conflict and the number of complaints from employees 3. Correlation of personnel goals and organizational goals

Source: developed by the author based on [4].

Evaluating human resource potential is essential in cases of comprehensive enterprise assessment, including sales, leasing, or restructuring. It is also required when fulfilling HR tasks like planning, monitoring, updating HR policies, and improving workforce efficiency. However, due to the lack of a standardized approach for defining and assessing organizational human resource potential, this process may be conducted arbitrarily or omitted from the overall enterprise valuation.

Modern methods for assessing human resource potential are considered effective but not universal, as each enterprise must rely on its specific working conditions, industry characteristics, and national economic context. Human resource potential can be evaluated both quantitatively and qualitatively. Qualitative assessment involves analyzing socio-psychological factors affecting employee satisfaction with their working conditions and various aspects of their job. Quantitative assessment, in turn, is more complex and ambiguous, making it reasonable to focus on the most common and informative methods for its implementation.

Market Capitalization Method. This approach is one of the most accessible but also among the least reliable. The evaluation is carried out by comparing the company’s market value with its book value, which is derived from the company’s financial statements. A key limitation of this method is that it includes all off-balance sheet assets but does not isolate the value of human capital specifically [3].

1. Investment Evaluation Method. For this method, human capital assessment is based on analyzing personnel investments categorized into various components. Investments in human capital include: basic expenditures

like wages and social benefits; costs of research and staff training; spending on health and workplace safety; transportation costs, etc. This method's drawbacks include the difficulty of objectively calculating investment in staff and the fact that qualitative characteristics (e.g., educational level or qualifications) do not always directly impact the company's profitability.

2. Goodwill Method. The goodwill method is similar to the market capitalization approach, but here, the indicator of personnel valuation is calculated based on the employee's salary (actual or projected) and the goodwill of human capital, represented in formulas 1 and 2. Key indicators forming the goodwill of human capital include: a) educational and qualification levels; b) adaptability to change; c) the social and psychological climate within the team, and so forth.

For an accurate and comprehensive assessment, it is recommended to use a financial approach to human capital management. When considering personnel investments, goodwill can be viewed as the sum of specific indexes and coefficients that reflect the company's profitability, the professional level of its employees, and total personnel costs [3]:

$$GHC=PI+PCI+PPC \quad (1)$$

where:

GHC – goodwill of human capital;

PI – profit index of human capital (annual change in the ratio of company profit to nominal employee working hours);

PCI – personnel cost index (annual change in the ratio of total personnel costs to nominal employee working hours);

PPC – coefficient of professional potential of employees (taking into account experience, education, age, and productivity of employees, calculated individually for each company given specific working conditions).

Thus, the calculation of human capital potential by the goodwill method is represented by the formula [3]:

$$HC=S\times GHC+HI \quad (2)$$

where:

HC – estimated value of human capital, in currency units;

S – salary paid to the employee, in currency units;

HI – human capital investment, in currency units.

A primary factor negatively impacting the effectiveness of human capital is employee turnover. To ensure successful personnel investments and efficient management of human capital, the company must maintain a low turnover rate and stable workforce levels. High turnover leads to losses, as the organization spends resources on recruiting, training, and integrating new employees who require special attention during the initial stages of their employment.

To meet the fast-evolving market demands, any company, regardless of size or type, should be highly adaptable, promptly responding to changes in the business system and ready to revise relationships with partners and personnel. For this purpose, the author has developed an innovative human capital development strategy

that aids in planning and enhancing the effective use of workforce potential. This strategy relies on four fundamental factors: the company's financial condition, human capital organization, available workforce and reserves, as well as employee activity and adaptability.

Elements of the innovation development strategy generally include [2]:

- employee development, training, and education;
- a unified personnel regulation system;
- demand forecasting and consideration of employee quality, quantity, structure, and qualification;
- implementing the most effective personnel motivation system;
- establishing a workforce utilization strategy;
- forecasting and assessing future investments in the company's human capital development.

A thorough understanding and clear expectations of these strategy stages and the outcomes from investments in human capital will allow for optimizing the efficiency improvement process, benefiting both the company and its workforce.

The system for enhancing the efficiency of human capital is based on six fundamental principles [2]:

1. Systematic Approach: aligning employees' personal qualities with the company's development goals and performance indicators.
2. Optimization: calculating the required personnel by improving workplaces and working conditions.
3. Continuity: implementing flexible management decisions in response to both internal and external changes in the company's environment.
4. Scientific Approach: utilizing modern personnel management methods to enhance work efficiency.
5. Alternative Planning: considering unforeseen changes and identifying alternative operational and developmental paths for the company.
6. Individuality: developing methods for improving human capital efficiency, considering the unique dynamics and characteristics of the company's workforce.

It is impossible to assess a company's productivity and quality without evaluating each employee's contribution. Human capital is one of the primary factors in any business process, necessitating a stable, high quality of labor resources and continuous monitoring of team efficiency. Human capital potential reflects each employee's desire to contribute to the company's strategic goals, provided there is satisfaction with wages, motivation, psychological climate, working conditions, career growth opportunities, and the ability to apply personal skills, knowledge, and expertise.

Thus, the study of human potential within organizations is essential since the quality and effective utilization of labor resources directly impact a company's success and competitiveness.

References

1. Ansari Sh. HR Effectiveness: How to Boost and Measure Efficiency of the HR Department. HRTech Series. 2023. URL : https://techrseries.com/featured/hr-effectiveness-how-to-boost-and-measure-efficiency-of-the-hr-department/.
2. Corporate management. Official Website. 2024. URL : https://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtml.
3. HR Efficiency 101: Methods and metrics to keep human resource management efficient. Applaud. November 30, 2023. URL : https://www.applaudhr.com/blog/professional-development/hr-efficiency-methods-metrics-to-keep-hr-management-efficient.
4. Shani J. How to Measure HR Effectiveness: 12 Useful Metrics. AIHR. 2024. URL : https://www.aihr.com/blog/how-to-measure-hr-effectiveness/.

Sun Wenjuan, student of Management and Administration Department,
V. N. Karazin Kharkiv National University

IMPROVEMENT OF FOREIGN TEACHERS MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Universities and colleges should actively and systematically hire foreign cultural and educational experts, and make every effort to mobilize their work enthusiasm, fully utilize their role, humbly learn from their expertise, and strive for the best employment benefits. When hiring foreign teachers, we should hire them according to the needs and keep them in check. We should hire foreign cultural and educational experts who are friendly to the Chinese people and have genuine talents; Strengthen management and implement effective management measures for foreign teachers; Strengthen the construction of the management team for foreign teachers, provide professional training and discipline education for foreign affairs administrators.

The heterogeneous characteristics of cross-cultural teams can greatly stimulate team creativity and ideological innovation [1]. However, cross-cultural teams are influenced by their own national cultures and business organizations' cultures, and have different preferences for different forms of communication and different understandings of their cultural connotations [3], which can easily lead to interactional culture conflicts.

Within the framework of the conducted research, the following main directions for improving the management of foreign teachers were developed.

1. Strengthen training for foreign teachers.

Strengthening the training of foreign teachers is a good starting point for successfully managing foreign teachers. After foreign teachers take office, the school should provide them with comprehensive training to help them integrate into the new campus life as soon as possible, so that they can carry out teaching and research work more effectively.

1) Improve training content. Provide training to foreign teachers on aspects such as life culture, laws and regulations, teaching, and management systems.

Foreign teachers have advantages in teaching, such as being native speakers, having an active classroom atmosphere, being student-centered, and being able to encourage students' thinking activities. But there are also shortcomings such as poor teaching system, conflicts with students' learning styles, overly simple teaching content, and unsatisfactory assessment methods. Therefore, pre-job training enables them to understand the course syllabus, teaching objectives, target audience, teaching characteristics of China, differences in learning styles between Chinese and foreign students, and to be aware of the current situation of professional reform in Chinese universities. This will enable them to better integrate Western teaching concepts, methods, and actual classrooms in China in their future work, learn from each other's strengths and weaknesses, actively explore, and achieve better teaching results. During the training process, the school should also provide guidance on regular performance evaluation, clarify the teaching tasks and assessment methods of the course.

2) Establish a long-term training mechanism. For the training of foreign teachers, the foreign affairs department should select and compile training materials, organize them into a book, and form a complete plan.

Foreign teachers can use these training materials as a guide for their future work and life. In order to do a good job in training, colleges and universities can purchase the TEFL Training Course for Foreign Teachers for foreign teachers, and give them some Chinese and English books such as Common Sense of Chinese History, Common Sense of Chinese Geography, Common Sense of Chinese Culture, and Foreigners Learning Chinese, so that foreign teachers can better understand China and learn Chinese, which is beneficial to communication benefits. The college can invite foreign teachers to write a Handbook for Foreign Experts and Teachers that is suitable for the school for a fee. The content should be as extensive as possible, such as the city where the school is located and the situation in China; The main cultural differences between China and the West; The differences between Chinese and Western education systems; Chinese exams, classrooms, and campus cultural activities; excellent foreign teachers' teaching plans, teaching designs, student performance evaluation designs, exam designs, etc.

The author suggests that universities invite foreign teachers with many years of teaching experience in China when providing pre-job training for foreign teachers. Because they are familiar with China's national conditions, know the shortcomings of newly hired foreign teachers, and what they expect to know. These trainings from experienced foreign teacher are often more persuasive and easily accepted by new foreign teachers.

2. Establish a sound assessment system for foreign teachers.

In response to team interaction culture conflict, some studies have suggested the use of information interpretation behaviors or perspective adoption mechanisms for management [2]. The purpose of assessment is not only to adjust the salary and benefits of foreign teachers, nor is it only to determine whether foreign teachers will

stay, nor is it to obtain a basis for rewards and punishments. Assessment is aimed at discovering and solving problems in teaching, improving the work ability and performance of foreign teachers, enhancing their initiative and effectiveness in their work, and achieving the goal of improving teaching quality. Each university should strengthen the supervision, guidance, and assessment of foreign teachers, refer to the assessment methods of Chinese teachers in their own university, and develop a scientific and standardized assessment system for foreign teachers based on their special characteristics.

In order to fully utilize the various advantages of foreign teachers, mobilize their work enthusiasm and initiative, universities should include teaching as a key evaluation indicator, comprehensive scientific research ability, personal conduct, communication and cooperation with foreign affairs personnel, and apartment maintenance for evaluation. The assessment of teaching should include: teaching conduct, teaching attitude, teaching ability, teaching effectiveness, and completion of teaching tasks.

To ensure the objectivity, fairness, and impartiality of the assessment, it is recommended that universities conduct a comprehensive evaluation of foreign teachers from multiple perspectives, including students, foreign teachers themselves, colleagues, and teaching departments:

1) Student evaluation. Students have the most direct feelings and judgments about the classroom teaching of foreign teachers. As direct participants in teaching activities, they should first test the quality of foreign teachers' teaching. As students' evaluation of foreign teachers is mainly based on their emotional understanding, the design of the "Student Assessment Form" should provide specific indicators, such as more than 10 secondary indicators under the primary indicators of teaching attitude, teaching ability, teaching effectiveness, homework guidance, etc. According to the priority, each secondary indicator is assigned corresponding scores, making it easier for students to assess and score.

2) Self evaluation by foreign teachers. Foreign teachers are assessed based on primary indicators such as workload, work attitude, and after-school training.

3) Assessment of foreign affairs management personnel. Evaluate foreign teachers' teaching methods, teaching content, teaching attitude, classroom control, and teaching effectiveness through classroom listening.

4) Assessment by the teaching management department. Assessment of first level indicators such as teaching discipline, lesson plan design, classroom ability, and teaching quality. Given that students are the direct beneficiaries and perceptions of foreign teachers in the classroom, their assessment accounts for the largest proportion of the assessment. The teaching management department is the user department for foreign teachers, and its assessment weight should be second only to that of students.

Pay attention to the evaluation of the teaching process of foreign teachers, establish a listening system for foreign teachers, and regularly check their teaching attitude and effectiveness. Teaching units should arrange for each foreign teacher

to give at least 3 lectures per semester, and conduct teaching evaluations in accordance with relevant school regulations during the mid-term and final stages.

Timely provide feedback on the evaluation results to foreign teachers. For foreign teachers who fail the assessment, suggestions for improvement should be put forward and relevant training should be provided. For foreign teachers who cannot rectify as required, they should be punished and not allowed to renew their contract at the end of the contract. For foreign teachers who have repeatedly requested rectification but have poor attitudes, the school may terminate their contracts; Schools should encourage, promote, and commend outstanding foreign teachers in their evaluations.

3. Establish an incentive mechanism for foreign teachers.

On the basis of evaluating the performance of foreign teachers, appropriate incentive mechanisms can further stimulate their teaching enthusiasm and initiative, enabling them to actively provide constructive suggestions for foreign affairs staff, make them more willing to participate in various campus English activities, introduce international cooperation projects for schools, recommend foreign talents, promote the teaching quality of foreign teachers and the effectiveness of foreign affairs management in universities. The incentives for foreign teachers mainly include material incentives and non-material incentives. The foreign affairs department should provide corresponding incentives based on the actual needs of foreign teachers and the conditions of the college.

Material incentives mainly include salary incentives, benefits, and material rewards. Universities should adjust the salaries or provide material rewards for foreign teachers based on their assessment and evaluation. Those who perform well in various evaluations or competitions will be given appropriate material rewards. In terms of scientific research, schools can provide foreign teachers with the same material rewards as Chinese teachers according to relevant scientific research reward policies. Although foreign teachers come to China to work not only for making money, and most of them receive much lower salaries in China than they do in their home country, this does not mean that foreign teachers do not care about their job benefits. In their view, salary is a means of measuring their social value. Therefore, when formulating incentive mechanisms, universities should fully grasp this point and provide reasonable work remuneration based on the personal value of foreign teachers, rather than solely relying on factors such as nationality and education as salary reference factors. Besides monetary incentives, there are also physical incentives for material incentives. Sometimes, for foreign teachers, physical rewards may be more meaningful than monetary rewards. A small gift can contain a lot of meaning and have commemorative value.

According to Maslow’s theory of needs, once a person's basic physiological safety needs are met, they will require higher-level, spiritual motivational methods. After obtaining basic material satisfaction, foreign teachers care more about spiritual satisfaction, such as a sense of achievement, responsibility, self actualization, recognition from superiors, and social interaction. Therefore, when formulating

incentive mechanisms for foreign teachers, more consideration should be given to non-material incentives.

4. Promote cross-cultural management.

In cross-cultural communication, if both parties can have sufficient understanding, recognition, and respect for each other's culture through cultural communication, hold a tolerant attitude towards each other's culture during the communication process, not measure each other's behavior against their own standards, and not impose their own views on each other, cultural conflicts can be alleviated and communication can be maintained smoothly. To create a relaxed and harmonious daily management environment in a cross-cultural context, foreign affairs personnel must first learn cross-cultural communication and interpersonal skills. Foreign affairs administrators should understand cultural differences, possess good language communication skills, and be proficient in communication techniques. Universities should strengthen cross-cultural training for foreign affairs personnel to enhance their cross-cultural communication skills. Foreign affairs administrators should choose appropriate cultural communication forms based on different communication partners and ethnic characteristics in their daily management. In cross-cultural communication in universities, foreign teachers play an important role in cultural conflicts as one of the parties involved in cross-cultural communication. Therefore, foreign affairs departments should enable foreign teachers to understand the differences in Chinese culture, teaching concepts between the East and the West, and student learning styles, so that they can better understand students and effectively alleviate cultural conflicts in the classroom and cultural barriers to teacher-student communication after class.

5. Management of Cross Ethnic Customs must include:

1) Understanding the differences in customs is just a general term and cannot be generalized. To acknowledge differences in customs, it is first necessary to clearly distinguish which customs differences are being acknowledged, and the clearer the understanding, the better. Customs differences include various aspects of material and spiritual life. The customs of clothing, food, housing, transportation, social interactions, festivals and holidays, work habits, religious beliefs, and various countries and ethnic groups around the world vary greatly. Therefore, in the process of managing foreign teachers, foreign affairs staff should have a certain understanding of the customs and traditions of the hired foreign teachers, increase communication with foreign teachers to increase their understanding of their country's ethnic customs and taboos, and also learn more relevant knowledge and experience from daily details.

2) Pay attention to differences in customs. In China's foreign exchanges, it has always been emphasized that our personnel must respect foreign personnel. In terms of operation, the most important thing for foreign teacher administrators to respect foreign teachers is to respect their unique customs and habits. In foreign affairs activities, foreign teacher administrators are required to think of folk differences in their hearts, see these differences in their eyes, and pay attention to these differences in their work. In this way, foreign teacher administrators can "do

something" and "not do something" in their actual work. For example, when choosing gifts to give to foreign teachers, we will determine which gifts can be given and which ones cannot based on the other party's customs and habits.

References

1. Arslan A., Haapanen L., Ahokangas P., Naughton S. 2021. Multicultural R&D team operations in high-tech SMEs: Role of team task environment and individual team members' personal experiences. *Journal of Business Research*, (128). Pp. 661–672.

2. Hoever I., Zhou J., van Knippenberg D. 2018. Different strokes for different teams: The contingent effects of positive and negative feedback on the creativity of informationally homogeneous and diverse teams. *Academy of Management Journal*, (6). Pp. 2159–2181.

3. Nardon L., Steers R., Sanchez-Runde C. 2011. Seeking common ground: Strategies for enhancing multicultural communication. *Organizational Dynamics*, (2). Pp. 85–95.

Ying Wang, student of Management and Administration Department,
V. N. Karazin Kharkiv National University

WAYS OF IMPROVING CAREER MANAGEMENT AND PROFESSIONAL GROWTH OF PERSONNEL IN THE ENTERPRISE

In the conditions of entering the labor market of the new generation Z, to ensure the stable development of the enterprise, the necessary component is the improvement of the personnel policy at the enterprises. In particular, an important study of career management issues, which is becoming more and more relevant in the context of enterprise management and the economy as a whole. Rationally oriented career management from the standpoint of an individual approach will help to significantly reduce the uncertainty, incompetence and backwardness of functioning systems, to implement innovative approaches to stimulate the total further efficiency of the organization.

Developing a career development strategy is increasingly recognized as an area of major concern for organizations. A career development strategy must embrace our changing ideas about what constitutes a career, as well as the changed assumptions about development.

Personnel career management should be based on strategic, program-targeted, complex and individual approaches.

Strategic approach. Career management is strategic in its essence, because it is characterized by orientation to the future, orientation to long-term perspectives and goals. Therefore, it should be based on a strategic approach, that is, it should provide for the presence of a general value system in the organization, which is determined the order and content of decisions regarding personnel development, and was also

connected with other spheres of the organization's activity. In the modern theory of personnel management, the term “career strategy” has already been established [1].

Programmatic approach. When forming a career management system, many organizations consider training and staff development is an integral part of their business culture. This new emphasis aims to replace the old view, which tended to see learning as separate from work, both physically (it took place away from the workplace) and conceptually (people had to learn before they could do something). The new approach emphasizes that both action and learning occur simultaneously as part of a normal work process. However, increased work pressures, especially those on line managers, create a complex tension when these same managers are expected to take the lead in providing opportunities for learning and development.

Because people organizations are grappling with how best to implement this new approach to learning and development, they are also grappling with the disappearance of the old employment contract based on mutual trust that provided job security and promotion. Instead, organizations often emphasize that no one's job is secure anymore and offer new careers, often stressing that future employment depends on current work.

Complex approach. By attracting, retaining and developing its workforce, an organization achieves the resilience it needs to survive in an increasingly turbulent environment. The end result of successful career development practices is that the organization is better able to adapt and survive in a competitive business climate and is better equipped for the future. Therefore, the successful practice of career development aims to provide the organization with competitive advantages in attracting, retaining and developing the best people.

If we consider the types of career development processes that exist in organizations, a change in trends is planned. Ten years ago, most of the career development activities that took place in organizations focused on key groups of personnel (e.g. graduates, senior executives, senior managers, specialists) and were designed and managed centrally. Relatively few processes were used by employers to manage the careers or development of these select groups of people. The processes that existed were focused on assessing long-term potential, or choosing a specific position. Organizations have used appointment processes such as assessment centres, incentive boards, interviews and assessments using psychological tests, both to regulate access to these key groups and as a single way of managing the careers of the wider workforce [4].

On the other hand, development was carried out by providing access to key jobs and specialized training. As a rule, the early careers of highly qualified professionals – graduates or specialists – are associated with a combination of career and special development opportunities (for example, intensive training courses), and succession management for more senior staff consists mainly of planned jobs, sometimes reinforced special learning opportunities (for example, courses in university business schools or in employers’ own training centers).

Individual approach. When many of the new, individually targeted initiatives were first introduced, they were often seen as a positive way to motivate employees.

Accordingly, organizations talked about their employees as a key resource, offering development was seen as one of the ways to maximize the potential of all staff.

Recently, other approaches have been proposed for the new transition, which include:

Abbreviation – most organizations had experience of providing career assistance (e.g. outplacement services) to people leaving the organization.

Concept of change – organizations carried out restructuring and transferred responsibility for personnel management processes to business units, at the level of which there were significant pressures to respond to the personal development needs of employees.

Of course not all organizations were affected by all these changes and the timing of the changes also varied greatly between sectors. For example, many manufacturing organizations lost workers as a result of technological change during the 1980s, while similar changes are currently occurring in the financial sector and for white-collar workers [2].

One of the key ways in which they differ from legacy enterprise processes is that they focus on providing information to the individual rather than the organization. Corporate-oriented activities were mainly designed to generate information about people for use by the organization. They aimed to assess people for jobs, identify talented people and reassure the organization that it had the right quality of people it needed for the future.

In contrast therefore, many of the new activities provided information directly to the individuals participating in them. And, for the most part, no information was provided directly to the organization, nor did the organization receive any information from these processes, depending on whether the participants voluntarily chose to share the results with their supervisors or the HR function. However, empowering employees to take responsibility for their own careers was designed to increase motivation, resulting in business benefits.

The implementation of new individual-oriented processes does not necessarily mean that corporate processes have been discontinued, but often their orientation became limited to those people who were perceived as “own” centrally in the career, and not “locally”, who moved to business. In some cases, the new processes were initially targeted at specific groups of employees, such as people at a certain career stage who may be new recruits, people completing development programs, or employees who appear to have reached a career plateau. Some measures are aimed at addressing past imbalances, and many organizations have implemented a variety of initiatives that help women develop career. It was generally understood that all staff could benefit from these processes and they gradually became more accessible.

The transition from core (or selected) personnel to everyone of staff was often accompanied by a transition to how processes were designed and implemented. The consequence of this was that organizations usually had more processes than before. However, in one or two cases faced with an uncertain future, almost all activity in this area was abandoned, and the only message from these organizations to individual workers was that they should manage their own careers.

After the initial honeymoon period, most employees raise the question: Do they use are these people new activities? What do they get from them? How do we know if it's all worth it? What is return business? The trend towards these new activities requires organizations to place significant trust in their employees, leading to tensions over ownership and control.

Career processes, which are mainly focused on individual responsibility, some viewed as: detachment from the needs of the organization, problems in optimal realization of potential, lack of a unified approach to the career development of all employees and personnel as a whole [3].

In some cases, these difficulties, combined with economic pressures, have led to a retreat from actively supporting self-development initiatives. In most cases, they led to another, more subtle shift in the positioning of activities. This led to a change in the position of the existing activity.

One interesting feature of how organizations today use these new processes, and this applies to both development centers and 360-degree feedback, is that often, but not always, these processes are used to provide information to both the individual and the organization. This repositioning meant that ownership of the processes was thus shared between the individual and the organization.

Some of the trends observed in this direction of adaptation [3]:

1. In some organizations that had abandoned centrally managed and corporately driven initiatives, corporate processes are being restored, but often changed. For example, the rapid pace of business change means that many organizations are extremely concerned about how best to develop their potential senior leaders, and this often leads to renewed interest and activity in succession planning.
2. Other processes used for high-potential staff and senior managers have taken on a self-development style, although the driver for their use is still clearly corporate.

Increasing openness of corporate processes for all employees. For example, an increasing proportion of internal vacancies are advertised to all staff, even if more secretive appointment procedures are reserved for some, usually senior, positions. It is important to understand that an activity such as making a decision to advertise internal vacancies actually involves an exchange of information between a person and an organization. The organization clearly provides information to your employees, advertising internal vacancies, but often do not realize that by applying or not applying for advertised jobs, people are also providing information to the organization about their career intentions and interests.

Extensive use of competency frameworks in career development in: corporate processes; assessment; training; appointment to the position. Competencies are seen as one way of building a bridge between corporate needs and individual development, although some see them as too inflexible to be used in this way.

This is the development of hybrid approaches to career development that encompasses company ownership and individuals is interesting. However, the exchange of assessment information and personal plans between the individual

and the organization required by this approach is an extremely sensitive issue. Individuals must be very clear about who will use the information they provide and for what purposes if they are to trust an organization in this way.

Summarizing, we can draw a conclusion about the fact that career management embodies key functions in an employee's labor activity: it stimulates the growth of labor activity, accelerates personnel transfer processes, which allows the employee to occupy a higher social position, contributes to the growth of labor productivity. Enterprise career management is one of the key stages of personnel work and regulation of labor resources, which is aimed at distinguishing the strategy and stages of development.

Scientific novelty consists in focusing attention on an innovative individual approach to the individual in the context of the company's activities, without separating individual development from general development with the definition of key problems, features and aspects of the issue under consideration.

Final result of successful career development practices is that the organization is better able to adapt and survive in a competitive business climate and is better equipped for the future. Therefore, the successful practice of career development aims to provide the organization with competitive advantages in attracting, retaining and developing the best people.

References

1. 10 Ways to Help Your Employees with Career Development. INTOO LLC. 2024. URL : https://www.intoo.com/us/blog/ways-to-help-employees-with-career-development/.

2. Career Development 101: A Complete Guide to Professional Growth. The National Society of Leadership and Success. 2024. URL : https://www.nsls.org/what-is-career-development.

3. Career management: why and how to establish an action plan? Team Edflex. 2024. URL : https://www.edflex.com/en/posts/career-management.

4. Effective Techniques for Managers to Support Employee Career Development. 2024. URL : https://www.coffeepals.com/blog/effective-techniques-for-managers-to-support-employee-career-development.

Zhang Xiaoqi, master's student of Management and Administration Department,
V. N. Karazin Kharkiv National University

A STUDY OF CROSS-CULTURAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN IKEA DALIAN

Employees have become an important aspect of modern enterprises to gain competitive advantage, and strategic investment in people will bring unique and hard-to-replicate competitive advantage for the enterprise, and employees have become an important aspect of enterprises to gain competitive advantage [1].

Firstly, the concept of human resources, the six segments of human resources, cross-cultural human resource management, especially Hofstetter's theory of five dimensions of culture are reviewed and summarized.

The research method of case study is adopted, using SWOT analysis and PEST analysis method to take Dalian IKEA as an example to study the current status and problems of the current company's human resource management through interviews, and to study the real reasons for the problems of cross-cultural human resource management in Dalian IKEA through questionnaire analysis of the employees and the measurement of cultural distance. It is concluded that there are cultural differences between IKEA's headquarter in Sweden and IKEA China at the national level, corporate level and individual level.

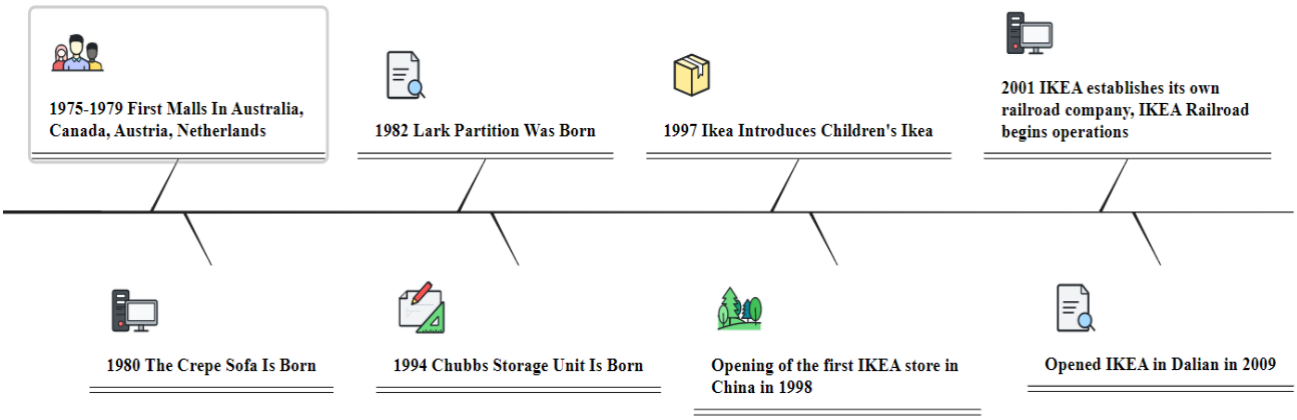


Figure 1 – History of IKEA
Source of data: built by the author

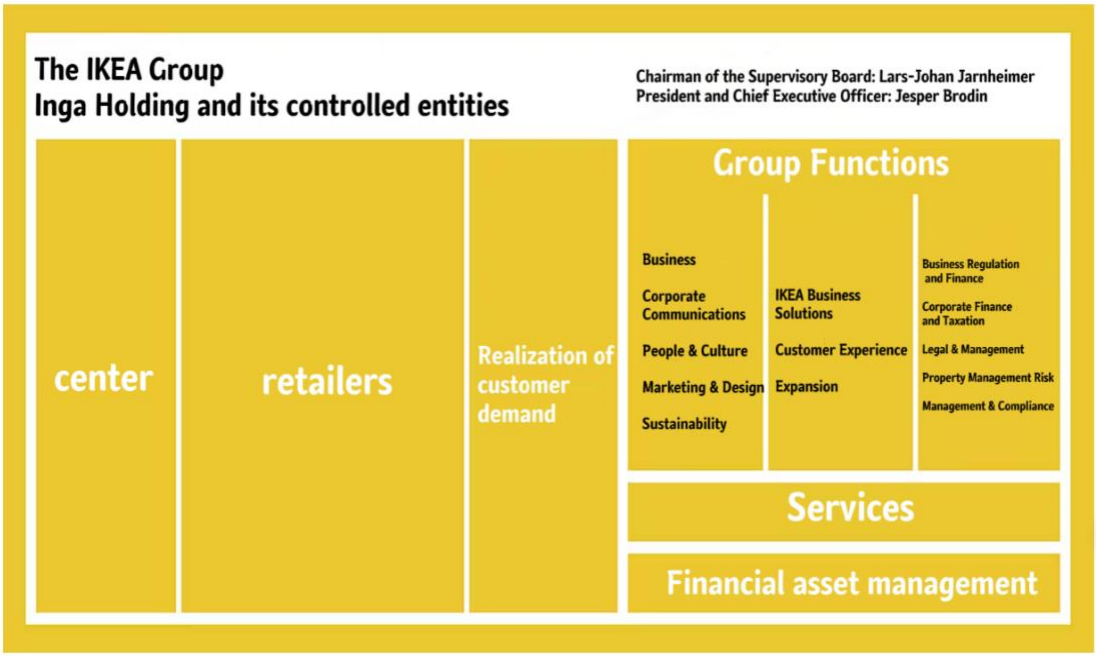


Figure 2 Overview of the structure of IKEA
Source of data: IKEA official website[2]

Taking into account the current situation of Dalian IKEA, we design a cross-cultural HRM optimization plan for Dalian IKEA, taking into account the cross-cultural differences at the levels of talent planning, recruitment, compensation and benefit system, and training. Optimize the human resource management strategy, select talents scientifically, and promote the localization of human resources. Design a comprehensive compensation and benefit system. pay attention to cultural differences, respect and learn from different cultures, enhance cultural identity, carry out cross-cultural training activities, and implement cross-cultural management. Respect and learn from different cultures and enhance the sense of cultural identity. Create a learning organization.

Table 1 – SWOT Analysis of IKEA

Internal factor	Dominance	Purchased products are highly standardized and can be purchased in bulk. Seize the product design and sales of the two profit return the largest section, at the same time the service has been integrated into the sales link, the rest of the lower profit return of the link basically using outsourcing to complete the industry chain synergy
		The store operation introduces Swedish food to provide a place for children to play, and also provides a more comfortable shopping environment to minimize the threat of substitutes to it
		Product research and development seeks unique quality assurance, price guarantee sewing service, unique design, practicality and so on.
	Inferior	Relative lag in digital transformation and slow pace compared to competitors
		Experiential marketing is costly
		Requires a high degree of research on tracking sales and consumer preferences for new products entering the market
External factors	Odds	Whole home is in a period of rapid development, with great potential
		China’s rapid economic development provides a good market prospect for high-end home furnishings
		People’s consumption level and consumption concepts and tastes are gradually growing
		Advances in science and technology require shorter lead times for product upgrades
		China’s import tariffs and each country's national policies support this
	Menace	Competitive
		Threat of substitutes, and potential entrants
		Barriers to anti-dumping laws and tariffs

Source of data: built by the author

In summary, this study analyzes the human resource situation of IKEA Dalian and identifies the main challenges it faces in the current market environment. This paper proposes a series of strategies that aim to provide suggestions for better cross-cultural management in Dalian IKEA in order to maintain its leading position in the

competitive market. It also provides references and lessons for other multinational enterprises.

References

1. ZHAO Shuming, ZHANG Min,ZHAO Yixuan. A century of human resource management: evolution and development. *Foreign Economics and Management*, 2019, 41(12):50-73.DOI:10.16538/j.cnki.fem.2019.12.003.

2. IKEA. URL : https://www.ikea.cn/cn/zh/cat/62094/.

СЕКЦІЯ 3
СТЕЙКХОЛДЕРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: ПОШУК ЕФЕКТИВНИХ ФОРМ ВЗАЄМОДІЇ

КОРЕПАНОВ Георгій, к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЗАЛУЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Важливим компонентом стратегічного планування розвитку територій є безперервне залучення стейкхолдерів.

Виходячи з принципів територіального управління в умовах місцевого самоврядування стейкхолдерів можна визначити як осіб, групи чи організації, які мають прямий або опосередкований вплив на функціонування установи/організації/врядування, їх діяльність, досягнення цілей, або навіть активно впливати на них [2]. Зацікавлені сторони зазвичай об'єднуються в групи, які не є однорідними. Група стейкхолдерів зазвичай складається з різноманітних осіб, які можуть ідентифікувати себе з конкретною групою, до якої вони були віднесені [4].

За результатами емпіричного дослідження, проведеного в країнах Центральної та Східної Європи, було перевірено та підтверджено таку структуру стейкхолдерів, залучених до стратегічного планування розвитку територій: «громадяни, партнери, релігійні організації, підприємці, інші органи, засновані або організовані місцевим самоврядуванням, уряд, фінансові установи, некомерційні організації в соціальній сфері, асоціації організацій, державні адміністрації, бюро праці, радники, політичні партії, службовці місцевого самоврядування, засоби масової інформації, університети та інші організації» [2].

Усіх стейкхолдерів можна поділити на внутрішніх та зовнішніх. З точки зору місцевого самоврядування внутрішні суб'єкти можуть включати виборних представників, службовців публічної адміністрації, інших обов'язкових і факультативних органів місцевого самоврядування, а зовнішні – громадяни, суб'єкти господарювання, неприбуткові організації, політичні партії, ЗМІ, місцева громада, екологічні групи тощо.

При цьому за ступенем формалізації стейкхолдери поділяються на формальні та неформальні. Формальні суб'єкти складаються з тих стейкхолдерів, які мають повноваження брати участь у розробці місцевої політики, її реалізації та контролі, таким чином виконуючи свої юридичні зобов'язання (наприклад, виборні посадові особи, посадові особи державного управління тощо). Неформальні зацікавлені сторони не мають офіційних повноважень брати участь у місцевій політиці, але намагаються забезпечити

дотримання своїх інтересів і вимог, узгоджуючи їх з намірами офіційних стейкхолдерів шляхом впливу на них (наприклад, некомерційні організації, групи інтересів тощо) [2].

Участь стейкхолдерів у визначенні та реалізації політики місцевого розвитку створює можливість підвищити ефективність і зміцнити взаємозв'язки між усіма зацікавленими сторонами через досягнення синергії, стимулювання координації на території та, таким чином, покращення управління на основі системного та інтегрованого підходу.

Участь стейкхолдерів має відбуватися на кожному етапі стратегічного планування. Таким чином, динамічний характер потреб, пріоритетів та інтересів стейкхолдерів можна охопити протягом усього часу стратегічного планування та підвищити якість та тривалість планів управління. Підхід на основі участі повинен об'єднати місцеві знання та наявну інформацію, забезпечуючи більш реалістичну перспективу процесів державного планування [1, 3].

В останнє десятиліття питання участі стейкхолдерів досліджувалося в контексті сталого розвитку. Усі автори підтримували думку, що місцева влада не може самостійно працювати над досягненням цілей сталого розвитку і повинна пристосовуватися до багатогранних і складних викликів, які виникають через більш освічене, політично та технологічно обізнане населення [3, 4].

Нові підходи до сталого розвитку вказують на значну роль побудови відносин із зацікавленими сторонами та пошук відповідних інструментів їх залучення до місцевого стратегічного розвитку. Участь стейкхолдерів є способом покласти край соціальній та екологічній несправедливості [2], а також ключовим інструментом у реалізації цілей Порядку денного для сталого розвитку до 2030 року [4].

Причини залучення стейкхолдерів до стратегічного планування розвитку територій варіюються від законодавчих вимог до охоплення різноманітних економічних та соціальних аспектів [2].

Обмін знаннями, баченням та цілями між зацікавленими сторонами, неоднорідність точок зору та знань стейкхолдерів може сприяти розробці комплексної стратегії, яка краще відповідає територіальному контексту [3].

На регіональному рівні важливо оцінити узгодженість між причинами та застосованими методами залучення стейкхолдерів, а також перевірити, чи були причини чітко пояснені зацікавленим сторонам, оскільки вони визначають ролі стейкхолдерів та їхні повноваження впливати на процес [2].

Можна визначити різні рівні залучення. Однак найвищий рівень залучення, що має велике значення для місцевого управління, базується на двосторонній взаємодії та має два виміри – співпрацю та розширення повноважень.

Співпраця являє собою більш активну та керовану зацікавленими сторонами взаємодію з громадськістю у розробці альтернатив та визначенні рішень (наприклад, семінари, фокус-групи, глибинні інтерв'ю тощо). У разі розширення повноважень прийняття рішень передається в руки громадськості.

Це включає участь у плануванні та прийнятті рішень у процесі управління та розвитку громади.

Роль місцевих органів самоврядування в демократичних країнах в останні десятиліття змінюється. Реформи державного управління призвели до децентралізації влади та перерозподілу відповідальності на найнижчий можливий рівень влади. Іншими словами, він ближчий до громадян та інших стейкхолдерів на території, на які впливають його рішення. Схоже, що зростає потреба в розбудові партнерства з боку місцевих органів самоврядування, підтримки участі стейкхолдерів і переходу від місцевого самоврядування до місцевого розумного управління. Очікується, що сучасне місцеве самоврядування буде характеризуватися відкритістю, ефективністю, бажанням досліджувати потреби мешканців, заохочувати активну участь стейкхолдерів у місцевій політиці та залучати їх до життя місцевої громади [3].

Основні принципи концепції місцевого врядування, а саме, принцип прозорості (відкритості), дієвості, участі стейкхолдерів та їх рівності, є ідентичними загальним принципам державного врядування в управлінні державним сектором і визначені в офіційних положеннях ОЕСР, Світового банку та Європейської комісії [4]. На рівні місцевого самоврядування Організація Об'єднаних Націй додає принципи стабільності та безпеки [4], які реалізуються шляхом залучення стейкхолдерів до програм державної політики, процесу надання державних послуг та виконання інших завдань державного сектору на основі різних форм партнерства та співпраці.

Література

1. Benites-Lazaro L.L., Mello-Théry N.A. Empowering communities? Local stakeholders' participation in the Clean Development Mechanism in Latin America. *World Development.* Volume 114, Pages 254–266. 2019. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X18303917 (дата звернення 25.10.2024).

2. Quesada-Silva M., Iglesias-Campos A., Turra A. at al. Stakeholder participation assessment framework (SPAF): A theory-based strategy to plan and evaluate marine spatial planning participatory processes. *Marine Policy*, 108. 2019. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0308597X19302258 (дата звернення 25.10.2024).

3. Sisto R., Lopolito A., van Vliet M. Stakeholder participation in planning rural development strategies: Using backcasting to support location action groups in complying with CLLD requirements. *Land Use Policy*, 70. P. 442-450. 2018. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264837717309596 (дата звернення 25.10.2024).

4. Vitálišová K., Murray-Svidroňová M., Jakuš-Muthová N. Stakeholder participation in local governance as a key to local strategic development. *Social science*, Volume 118. 2021. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264275121002638 (дата звернення 25.10.2024).

ГРИГА Віталій, к.е.н, старший науковий співробітник
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

РИЖКОВА Юлія, науковий співробітник
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

ПІДТРИМКА МСП В УМОВАХ ВІЙНИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

Забезпечення економічної стійкості та розвитку в умовах повномасштабного вторгнення потребує особливої уваги як до окремих бізнесів, так і об'єднаних у кластери або бізнес-асоціації. Адже динаміка розвитку МСП в Україні так і не відновилася до довоєнного рівня (табл. 1). Більше того, посилилася тенденція до дрібнення: активізувався розвиток ФОП і мікропідприємств, а також зменшується середня кількість зайнятих на МСП.

Таблиця 1 – Середньорічні темпи зміни кількості підприємств та ФОП

	2015-2021	2022	2023
великі	7.6%	-19.0%	3.6%
середні	2.9%	-15.5%	-4.8%
малі	2.0%	-15.9%	-5.3%
мікро	1.4%	-32.3%	23.6%
ФОП	-0.6%	-7.2%	9.2%

Джерело: складено авторами за даними Держстату
https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/pds_vsmm_2010-2021.xlsx

У відповідь на нові виклики, а також вимогу Європейською комісії, в серпні 2024 року уряд України затвердив Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП на період до 2027 року. Її метою є розв'язання нагальних проблем малого та середнього бізнесу в Україні. Зокрема, таких, як доступ до фінансування, перебої з логістикою, зниження купівельної спроможності та нестача кваліфікованих кадрів [1]. У довгостроковій перспективі метою впровадження Стратегії є зростання та цифрова трансформація МСП, інтеграція малих та середніх підприємств у європейський ринок, підвищення конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу відповідно до стандартів ЄС.

Ця Стратегія узгоджена та доповнює План України, що є одним з інструментів для відновлення, реконструкції та модернізації України і містить програму дій і конкретних реформ на найближчі 4 роки [2]. Зокрема, Стратегія спирається на реформи, передбачені в Плані України, і пропонує окремі додаткові заходи у важливих напрямах Плану, таких як:

- покращення регуляторного середовища;
- доступ до фінансів і ринків;
- гармонізація законодавства і вимог зі стандартами ЄС;

- створення правових та регуляторних передумов для цифровізації більшості поширених державних послуг;
- посилення спроможностей МСП у сфері кібербезпеки;
- покращення доступу МСП до цифрової інфраструктури;
- стимулювання МСП до зменшення промислового забруднення, декарбонізації та низьковуглецевого розвитку;
- сприяння розвитку моделей сталого виробництва, споживання і циркулярної економіки.

Для досягнення цілей Стратегії та реалізації заходів Плану мають використовуватись інструменти політики щодо МСП, які можна поділити на дві основні групи [3]:

– прямі (послуги, які надаються безпосередньо бізнесу: консультації, субсидії, гарантування кредитів тощо). Надання прямої підтримки вимагає відповідних фінансових коштів, джерелом яких може бути обласний/місцеві бюджети, державний бюджет, в т.ч. кошти державних фондів, кошти міжнародних і національних донорів;

– непрямі (покращення ділового середовища, створення позитивного іміджу підприємництва тощо). Прикладами таких інструментів є зменшення адміністративного тягаря, покращення взаємодії між владою та бізнесом (діалог), проведення інформаційних компаній тощо. Умовою ефективності такої підтримки є високий рівень інституційної спроможності органів влади.

Непрямі інструменти сприяння розвитку МСП вважаються більш ефективними, оскільки вони можуть позитивно впливати на ширше коло малих та середніх підприємств. З іншого боку, пряма підтримка є більш цільовою, і тому дозволяє впливати на невеликі групи підприємств, діяльність яких, потенційно, матиме значний соціальний чи економічний ефект, у тому числі, завдяки наявності позитивних додаткових ефектів.

На практиці політика розвитку МСП реалізується через поєднання прямих та непрямих інструментів, при чому їх вибір визначається конкретними політико-економічними чинниками, а також співвідношенням потенційного ефекту до витрат.

Місцева влада може і навіть повинна брати участь у всіх сферах підтримки МСП: від фінансування, інформаційної підтримки, тренінгів до інтернаціоналізації, інновацій тощо.

Регіональна та місцева влада можуть відігравати важливу роль у розвитку підприємницьких навичок та культури підприємництва, а також у розвитку ефективних мереж і партнерств між бізнесом та університетами, агенціями розвитку та організаціями знань тощо. Фінансування малого та середнього бізнесу залишається ключовим напрямком підтримки місцевої та регіональної влади та включає різні форми фінансування від позик до венчурного капіталу. Іншою важливою особливістю практики місцевої/регіональної влади є залучення представників малого та середнього бізнесу, таких як бізнес-асоціації, кластерів до процесу розробки та впровадження політики.

Експерти Європейської мережі спостереження за територіальним розвитком та згуртованістю виділяють низку хороших практик, які використовуються в європейських регіонах для підтримки МСП регіонах [4]:

- Розвиток екосистеми стартапів;
- Малі субсидії ЄФРР для стартапів та мікропідприємств;
- Спільне прийняття рішень;
- Громадська роль єдиного джерела ініціатив промислових (приватних) кластерів. Підтримуюче середовище: великі підприємства консультують стартапи тощо;
- Навчальні досягнення в поєднанні з низькими (трудовими) витратами (кодування, ІКТ) супроводжуються внутрішніми інвестиціями;
- Забезпечення видимості інституцій підтримки:
  - ➢ Єдине вікно онлайн-інформації про заходи підтримки;
  - ➢ Єдине вікно підтримки бізнесу;
- Консультативні ради з місцевими зацікавленими сторонами, які збираються разом для підтримки місцевих стартапів (і частково підприємств), щоб надати всі види підтримки – незалежно від їх потреб (доступ до мереж, ідей, знань, капіталу, навчання, ринку нерухомості тощо).
- Модель потрійної спіралі: хороша співпраця між академічним, приватним і державним секторами в наукових парках тощо щодо нових і міжгалузевих технологій (технології загального призначення, ключові перспективні технології) і підприємств;.
- Підтримка інтернаціоналізації стратегічних зовнішніх ринків.

Загалом найбільш популярним інструментом розвитку МСП є різного роду гранти на підтримку певних цілей розвитку. Так, у Чехії на гранти припадає майже 65% усіх витрат на підтримку МСП, а в загальній кількості інструментів їх частка складала 60% [5]. При цьому у більшості випадків гранти, в т.ч. компенсаційні, надаються для придбання обладнання, ліцензій та програмного забезпечення, прав інтелектуальної власності сертифікацію, маркетингові дослідження тощо. Експерти Світового банку наголошують, що акцент на грантах може бути ефективним, якщо вони допомагають подолати ринкові провали, що заважають МСП продуктивно працювати.

Далі за популярністю йдуть так інструменти, як кредитні гарантії, власне кредити та займи; інструменти з навчання та освіти, бізнес консалтинг та підтримка мереж тощо.

Український уряд, регіональні влади та органи місцевого самоврядування від початку повномасштабної війни проявили значні спроможності та зусилля до адаптації та підтримки бізнесу та населення загалом. Всі регіони спільно з Фондом розвитку підприємництва активно пропонують МСП програму “Доступні кредити 5-7-9”. Хоча ця програма була запроваджена на початку 2020 року, вона модифікується залежно від наявних проблем бізнесу.

На регіональному рівні також запроваджувалися нові або модифікувалися наявні інструменти підтримки МСП. Одними з кращих прикладів можна вважати такі:

Київська область. Комплексна програма «Конкурентоспроможна Київщина» на 2022-2024 роки передбачає низку фінансових інструментів для підтримки бізнесу, зокрема - додаткове відшкодування до 0% процентної ставки за кредитами в рамках державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» для суб'єктів мікро-, малого та середнього підприємництва, а також стимулювання розвитку індустріальних парків. Київщина має 12 зареєстрованих індустріальних парків на своїй території.

Місто Львів та Львівська область. Один із головних інструментів підтримки МСП у м. Львові - ваучерна схема, реалізація якої здійснюється на основі Положення про ваучерну підтримку бізнесу в період воєнного стану, затвердженим ухвалою ЛМР від 29.11.2018 №4252 (зі змінами).

В свою чергу, на рівні області розроблено портал Львівської державної військової адміністрації, який може слугувати прикладом для інших регіонів в частині надання сервісів для МСП - більшість з них є актуальними й досить інформативними. Наразі на сторінці сайту представлено 56 сервісів для громадян та 42 сервіси для МСП.

Волинська область. Серед основних інструментів для підтримки МСП: надання кредитних послуг, інтернаціоналізація розвиток кластерів, освітні проєкти тощо. Активним в області є Центр підтримки підприємців Дія.Бізнес у Луцьку, який було відкрито у березні 2023 року, значну роботу з підтримки МСП проводить й Агенція регіонального розвитку Волині. Вона є активним учасником кластерного руху України, в 2022-2023 роках активно сприяла розвитку кластерної ініціативи "Західне полісся", створенню кластеру медичних інновацій в регіоні й розвитку масштабних інвестиційних проєктів регіонального рівня.

В свою чергу, для розроблення програм підтримки та розвитку МСП в прифронтових регіонах слід враховувати такі чинники:

1. Постійна невизначеність та безпекові загрози будуть обмежувати будь-які інвестиційні проекти, - за виключенням тих, де держава страхуватиме військові ризики
2. Складною залишатиметься демографічна й кадрова ситуація - більшість МСП потерпатиме від нестачі кваліфікованих кадрів.
3. Можливі складнощі з отриманням певних видів донорської допомоги через безпекові виклики.

Ефективно підтримувати МСП в прифронтових регіонах можна тільки шляхом цілеспрямованої, системної програми, добре скоординованої регіональними органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Відсутність подібної підтримки та координації, й враховуючи конкурентну боротьбу за кадри, нестача яких все більше відчувається, негативні процеси послаблення підприємницької активності можуть набирати темпів й, в окремих випадках, ставати незворотними.

Запорізька область. В умовах повномасштабної війни, тимчасової окупації значної частини територій області, безпосередньої близькості від лінії фронту фінансування програм підтримки МСП скорочено. Активними суб'єктами, які надають велику підтримку МСП є Запорізька ТПП, запорізький кластер Інжинірингу - Машинобудування, філії УСПП та ФРУ. Разом ці інституції забезпечили в 2022-2023 роках:

– Реалізацію низки проєктів з розвитку МСП в сферах інновацій та інтернаціоналізації, доступу до грантового фінансування, освіти та перекваліфікації кадрів

– Розроблення системних пропозицій до регіональної влади та міста в сфері розвитку індустріальних парків, перенавчання та перекваліфікації персоналу, освітніх проектів та розвитку інновацій.

– Проведення заходів і надання послуг з фандрейзингу для МСП.

Підсумовуючи вищенаведене, певним прогресом в розвитку інструментів підтримки МСП регіонального рівня з початку війни можна вважати:

– загальний тренд на покращення розуміння потреб МСП й намагання усіх акторів їх кращої підтримки. Це стосується й органів державної влади;

– диверсифікацію інструментів підтримки МСП й значне збільшення джерел грантового фінансування, зокрема - з боку міжнародних донорів;

– більш активне використання фінансових інструментів (ваучерна підтримка, часткова компенсація витрат на закупівлю обладнання та відсотків за кредитними програмами);

– значне зростання інформаційно-консультаційної підтримки, в тому числі через централізовані та скоординовані дії держави як Дія.Бізнес (підтримка експортної діяльності, залучення зовнішнього фінансування та грантів тощо);

– зростання уваги до підтримки підприємницьких ініціатив окремих груп населення (ветерани, родини ветеранів, ВПО тощо).

Крім того, важливе значення відіграє активність бізнес-об'єднань та інституцій підтримки підприємництва в регіонах, а також їх взаємодія з регіональною владою.

З урахуванням поточного стану в економіці України в короткостроковій перспективі доцільно орієнтуватись на використання інструментів, які не вимагатимуть значних фінансових витрат (хоча в окремих випадках може використовуватись міжнародні фінансова допомога), але матимуть відчутний позитивний ефект на сектор МСП та економіку країни в цілому. Водночас, не слід відмовлятися від впровадження більш складних механізмів сприяння МСП, які потребують коштів, особливо в частині впровадження нових більш продуктивних технологій. Власне, це тісно корелює з результатами проєкту «Сприяння економічній участі вразливих груп населення, включно з внутрішньо переміщеними особами, в Україні», що фінансував Федеральний уряд Німеччини через Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH в

2020–2024 роках, в рамках якого були визначені наступні основні інструменти підтримки бізнесу, які можуть бути найбільш ефективними в Україні [6]:

1. Створення інституційних передумов підтримки бізнесу в громаді з врахуванням його основних потреб.
2. Інформаційна підтримка бізнесу.
3. Підвищення спроможності бізнесу, зокрема консультаційна підтримка.
4. Фінансова підтримка бізнесу.
5. Розвиток інституцій з розвитку бізнесу в громаді.
6. Підтримка бізнесу з релокацією/поверненням до громади.

В свою чергу, в українських громадах, які знаходяться у безпосередній близькості до бойових дій представники МСП очікують від місцевої влади передусім запровадження таких інструментів, як: грантові схеми, сприяння у відновленні втрачених або пошкоджених потужностей, інформування про грантові та інші можливості, підтримка виходу на нові ринки та експорту, створення інституцій підтримки бізнесу тощо.

Література

1. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-s821300824
2. План України. URL: https://me.gov.ua/Documents/Download?id=bb34572a-7998-4ffc-a3c6-83af50e88560
3. Біла книга Політика розвитку МСП в Україні (2015). USAID, URL: https://cdn.regulation.gov.ua/61/24/1d/4d/regulation.gov.ua_File_197.pdf
4. Small and Medium-Sized Enterprises in European Regions and Cities (2018). URL: https://www.espon.eu/sites/default/files/attachments/SME_final-report_MainReport_20.pdf
5. Czech Republic assessment of the sme policy mix (2019). URL: https://documents1.worldbank.org/curated/pt/961371576709159872/pdf/Czech-Republic-Assessment-of-the-SME-Policy-Mix.pdf
6. Красовська О., Недзведська В., Грига В. (2024) Перспективи розвитку малого та середнього підприємництва у вугільних громадах Донецької та Дніпропетровської областей. Екодія. URL: https://justtransition.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/Perspektyvy-rozvytku-MSP.pdf

ХОРОШКО Олег, доктор філософії, старший викладач
кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ НАГЛЯДОВИХ РАД КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТА ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Вступ. Комунальні підприємства є важливими елементами інфраструктури місцевих громад. Вони забезпечують населення критично важливими послугами: водопостачанням, теплопостачанням, вивезенням відходів, транспортом тощо. Проте ефективність їхньої роботи часто стикається з проблемами управління, корупції та недостатньої підзвітності. У цьому контексті створення наглядових рад стає важливим механізмом для підвищення прозорості та якості управління комунальними унітарними підприємствами (далі - комунальні підприємства), а також для посилення взаємодії між різними стейкхолдерами.

Органами управління комунального підприємства є :

- керівник підприємства, який призначається (обирається) органом, до сфери управління якого належить підприємство, або наглядовою радою цього підприємства (у разі її утворення) і є підзвітним органу, який його призначив (обрав);
- наглядова рада підприємства (у разі її утворення), яка в межах компетенції, визначеної статутом підприємства та законом, контролює і спрямовує діяльність керівника підприємства [1].

Відповідно до статей 25, 26 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", 65, 78, 78-1 Господарського кодексу України, Закону України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об'єктами державної та комунальної власності", з метою забезпечення прозорості, законності діяльності комунальних підприємств та підвищення ефективності їхнього управління місцеві ради наділені повноваженнями ухвалювати рішення про створення наглядових рад комунальних підприємств.

Відповідно до пункту 30^{-1} частини 1 статті 26 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" прийняття рішень про визначення критеріїв, відповідно до яких утворення наглядової ради є обов’язковим у комунальних підприємствах та у господарських товариствах, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать територіальній громаді; про затвердження порядку утворення наглядової ради, порядку призначення членів наглядової ради комунального підприємства; про визначення кола питань, що належать до виключної компетенції наглядової ради комунального підприємства; про встановлення вимог до незалежних членів наглядової ради комунальних підприємств і господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать територіальній громаді [2].

Функції та роль наглядових рад у територіальному розвитку. Наглядові ради мають на меті забезпечити контроль за діяльністю керівництва комунальних підприємств та сприяти підвищенню ефективності їхньої роботи. Їх існування є ключовим елементом у системі доброго врядування на місцевому рівні.

Основні функції наглядових рад включають:

- контроль і підзвітність: моніторинг виконання стратегічних планів підприємства та фінансової звітності.
- прозорість: сприяння відкритості у прийнятті рішень, що зменшує ризик корупції.
- стратегічне планування: залучення експертів для довгострокового розвитку підприємства.
- врахування інтересів громади: залучення представників місцевої влади та громадськості для врахування потреб мешканців.

Взаємодія стейкхолдерів та управління на основі довіри. Робота комунальних підприємств безпосередньо впливає на добробут громади, тому важливо, щоб між усіма зацікавленими сторонами було налагоджено ефективний діалог.

Наглядові ради можуть виступати майданчиком для співпраці:

- мешканців та місцевої влади: участь громадських активістів та представників місцевих органів влади забезпечує кращий зв'язок між потребами мешканців громад та рішеннями, що приймаються.
- бізнесу та наукових установ: представники бізнесу можуть сприяти інноваціям та фінансуванню проектів, а науковці — надавати експертизу для впровадження сучасних підходів у діяльність підприємств.
- ЗМІ та антикорупційних організацій: залучення таких учасників підсилює контроль за діяльністю підприємств та підвищує рівень довіри до управлінських рішень.

Проблеми та виклики впровадження наглядових рад. Незважаючи на значний потенціал, процес формування та функціонування наглядових рад стикається з низкою проблем:

- недостатня політична воля: опір з боку керівництва комунальних підприємств чи місцевих політиків може гальмувати створення або роботу наглядових рад.
- дефіцит кваліфікованих фахівців: відсутність достатньої експертизи у членів наглядових рад може обмежувати їхню ефективність.
- нечіткі повноваження та відповідальність: наявність розбіжностей у законодавстві або регламентах може ускладнювати взаємодію членів наглядових рад з керівництвом та засновником комунальних підприємств.

Міжнародний досвід та українські практики. У багатьох країнах Європи наглядові ради є обов'язковим елементом управління комунальними підприємствами, де до складу наглядових рад входять представники як місцевої влади, так і громадянського суспільства [3]. В Україні також є приклади, як успішного, так і невдалого впровадження цього інструменту: у Львові та Києві

наглядові ради комунальних підприємств створені частково, але все ж таки сприяють підвищенню прозорості та ефективності роботи зазначених підприємств [4, 5].

Рекомендації для покращення роботи наглядових рад:

1. Удосконалення законодавчої бази: прийняття чітких регламентів щодо створення та діяльності наглядових рад комунальних підприємств.
2. Підвищення кваліфікації членів наглядових рад: розробка навчальних програм та тренінгів.
3. Розробка сучасних стандартів ефективності: впровадження індикаторів для оцінки роботи комунальних підприємств і наглядових рад.
4. Залучення громадськості та бізнесу: активізація співпраці з різними стейкхолдерами для підвищення прозорості й інноваційності.

Висновки. Існування наглядових рад у комунальних підприємствах є важливим кроком на шляху до сталого територіального розвитку. Вони сприяють підвищенню ефективності управління, забезпечують прозорість та підзвітність, а також зміцнюють довіру між місцевою владою, підприємствами та мешканцями громади. Однак для успішної реалізації цього інструменту необхідні системні зміни в законодавстві та активна підтримка з боку всіх стейкхолдерів. Впровадження ефективних наглядових рад комунальних підприємств допоможе громадам не лише покращити якість послуг, але й створити умови для сталого розвитку територій та залучення інвестицій у місцеву економіку.

Література

1. Господарський кодекс України. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (дата звернення: 23.10.2024)

2. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні”. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#n171 (дата звернення: 23.10.2024)

3. Діана Шинкунєне, Лілія Олексюк, Олександр Шевчук. “Аналіз європейських моделей незалежних наглядових органів у сфері захисту персональних даних та доступу до публічної інформації”. Рада Європи. 2021. URL: https://rm.coe.int/ua-analysis-of-european-models-of-independent-supervisory-bodies-in-th/1680ad386f (дата звернення: 23.10.2024)

4. Стаття “Навіщо комунальним підприємствам наглядові ради”. Інтернет-видавництво Економічна правда. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/27/697496/ (дата звернення: 23.10.2024)

5. Стаття “Як КМДА блокує створення наглядових рад в комунальних підприємствах?”. Інтернет-видавництво Економічна правда. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/30/717328/ (дата звернення: 23.10.2024)

ТАНЦЮРА Вадим, провідний інженер
Лабораторії екосистем відкритих інновацій,
Київський академічний університет

ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ У ПОВОЄННІЙ ЕКОНОМІЦІ - ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ

Триває третій рік повномасштабної агресивної війни Росії проти України, яка призвела до десятків тисяч жертв та масштабних потоків біженців - найбільших після Другої Світової війни. На початок 2024 р. прямі економічні втрати України спричинені війною перевищили 157 млрд доларів. Водночас непрямі втрати підприємств перевищили 13 млрд. доларів. Найбільше пошкоджених та зруйнованих підприємств розміщувалося у 6 областях: 17% — Київська; 17% — Донецька; 14% — Запорізька; 13% — Харківська; 10% — Луганська; 8% — Миколаївська - в регіонах, де був зосереджений найбільший промисловий потенціал країни [1].

В цих важких умовах, вкрай важливого значення набуває питання пошуку оптимальних шляхів організації економічного буття: екстенсивний шлях розвитку себе остаточно вичерпав, особливо у повоєнній економіці із дефіцитом всіх ресурсів. Залишаються шляхи інтенсифікації економічного розвитку, однак не просто на рівні окремих економічних суб'єктів та інститутів, а саме шляхом їх поєднання в інноваційні екосистеми - покликані створити умови для генерування високотехнологічних інновацій, які формуватимуть сучасну технологічну парадигму створення інноваційного матеріально-технологічного базису економіки України.

Під терміном інноваційна екосистема ми розуміємо безпосереднє поєднання державних інститутів, підприємницького та дослідницького середовища з обопільним ефективним використанням організаційних, нормативних, навчально-методичних, фінансових і технологічних ресурсів, через запровадження механізму передачі знань і технологій, з метою їх трансформації в інноваційні продукти. Суб'єктами інноваційної екосистеми є всі учасники, які беруть участь у сінергійному ланцюгу процесів створення інновацій: підприємці, фахівці, інвестори, венчурні фонди, виробничо-наукові центри, технопарки, університети, галузеві компанії тощо.

Враховуючи, що в провідних країнах світу сформовано концепцію збалансованого економічного зростання, яка спирається на інновації та знання - ключові економічні ресурси. Тому Україна має посилити міжнародне науково-технічне співробітництво, активно застосовувати існуючі та розробляти власні підходи до генерації, створення та реалізації інновацій, запозичуючи і розвиваючи досвід створення та функціонування інноваційних екосистем, з метою глибокої інтеграції у світовий поділ праці, обміну знаннями, технологіями та інноваційними продуктами. Що в свою чергу, сприятиме виводу економіки країни на шлях сталого розвитку.

Давньою системною проблемою на шляху розвитку інноваційних екосистем України є вкрай низький рівень витрат на дослідження та розробки (R&D). У 2023 році на науку й дослідження витрачалися лише 0,33% ВВП країни, тоді як у розвинених державах цей показник зазвичай становить 2-3% ВВП. Це знаходить свій відбиток на посередніх місцях України у світових інноваційних рейтингах - місцях що не відповідають її науково-технічному та інноваційному потенціалу країни, і мають всі можливості для зростання.

Згідно Глобального інноваційного індексу (Global Innovation Index), Україна у 2023 р. покращила свій рейтинг на 2 позиції і посіла 55 місце проти 57 місця у 2022 р., серед 132 країн, а у групі країн за рівнем доходів нижче середнього посіла 3 місце, поступившись Індії та В'єтнаму [2, с.8]. В Глобальному індексі стійкої конкурентоспроможності (Global Sustainable Competitiveness Index – GSCI) – який вимірює ефективність екологічного, соціального та корпоративного управління країни. Україна, порівняно з 2022 р., яка входила у топ – 50 та займала 49 місце (зі 180 країн світу), погіршила свої показники на 8 позицій у 2023 р. та посідає 57 місце (зі 180 країн світу) [2, с.12]. Європейське інноваційне табло ЄІТ (European Innovation Scoreboard) - інструмент оцінювання та рейтингування науково-технологічного та інноваційного розвитку країн Європи. ЄІТ являє собою систему показників науково-технічної та інноваційної діяльності, на основі якої розраховують Зведений Інноваційний Індекс (Summary Innovation Index) для кожної європейської країни. Тут Україна посідає останнє місце серед 38 європейських країн, і має статус "повільного інноватора" [2, с.14]. Аналітичне використання різноманітних показників цих рейтингів, дозволяє виділити слабкі місця, напрями і перспективи покращення діяльності інноваційних екосистем в Україні, з урахуванням передового міжнародного досвіду.

Ключову роль у сталому, злагодженому функціонуванні та розвитку сучасних інноваційних екосистем, повинні відігравати заклади вищої освіти - університети. Саме в цій якості вони сприятимуть генерації та комерціалізації нового знання, виконуючи важливу функцію трансферу знань в інноваційному циклі: університет - бізнес - технологія - кінцевий продукт. Передовий закордонний досвід вказує на те, що ця ланка інноваційної екосистеми повинна функціонувати як самодостатня система та мотивована організація, яка має стале фінансове забезпечення з різних джерел, необхідне для ефективної роботи. Тісна співпраця бізнесу та університетів в залученні експертизи, проведенні науково-технічних досліджень, впровадженні і розвитку нових технологій, підготовці фахівців з урахуванням актуальних потреб бізнесу - має стати одним з найголовніших напрямів діяльності та джерел доходу для університетів. Тут працюватиме синергія: актуальні потреби і гроші бізнесу підуть на підтримку наукового співтовариства, сприятимуть залученню талановитих співробітників до розвикту і впровадженню інновації, а також оперативно корегуватимуть навчальні програми, з урахуванням об'єктивних запитів сучасного виробництва.

Дієвим прикладом подібної синергії бізнесу та університетів є дуальне навчання в Німеччині: концерн Бош (Bosch) у співпраці з університетом Штутгарта, створили спільну навчальну програму по спеціальностям яких потребує дана фірма. Студенти проходять теоретичне навчання в університетських аудиторіях, і одночасно здобувають практичні навички роботи з сучасними технологіями на відповідних підприємствах під керівництвом фахівців Бош, у т.ч. за кордоном. Університетська навчальна програма по спеціальностям, створюється і коригується у тісній співпраці викладачів вузу та співробітників Бош. Останніх, як носіїв передових знань і технологій - залучають до безпосереднього викладання певних дисциплін. Також студентів і викладачів університету активно залучають до програми науково - технологічних досліджень компанії. Навчання студентів по цій програмі сплачує концерн Бош, а випускники даної дуальної університетсько — бізнесової програми, мають пріоритетне місце працевлаштування у відповідних промислово - технологічних підрозділах концерну Бош. Подібна співпраця є яскравим прикладом функціонування та розвитку інноваційної екосистеми, яку українському бізнесу та університетами слід взяти за зразок.

Враховуючи реалії повоєнної економіки - будівництво військових заводів в Україні, закордонними компаніями: німецькою Райнметаль (Rheinmetall) та іншими, одним із шляхів розвитку вітчизняних інноваційних екосистем є участь та співробітництво українських навчальних закладів у підготовці фахівців які будуть працювати і обслуговувати технологічні ланцюги цих підприємств - опановуватимуть та удосконалять сучасні західні технології, і тим самим сприятимуть зростанню оборонно - технологічного потенціалу країни, та створенню виробничо-освітніх кластерів інноваційних екосистем. Провідна роль у організації та впровадженні подібної співпраці належить інститутам державного управління, якість роботи яких, визначатиме початкову стійкість подібних інноваційних екосистем.

У країнах з розвиненою економікою наукові дослідження фінансує здебільшого приватний сектор. У США, Південній Кореї, Німеччині та Японії частка приватних інвестицій у дослідження та розробки (R&D) перевищує 60% загальних витрат. Корпорації активно вкладають кошти в інновації, особливо в IT, фармацевтику, автомобільну промисловість. У повоєнній період в Україні, почали спостерігатися аналогічні тенденції: у 2023 році найбільше коштів на R&D - 59 % в Україні витратив бізнес. Більшість з них пішли на інженерні проєкти та розвиток технологій - 85 % від галузевих витрат, зокрема на підтримку ЗСУ та відновлення інфраструктури [2]. Розвиток технологічних компаній, особливо в оборонній сфері, може стати основою для посилення співпраці бізнесу та університетів, підвищення наукомісткості українського ВВП.

Великий потенціал розвитку інноваційних екосистем зосереджений у вітчизняних промислових підприємствах. Однак, довоєнні реалії вказували на вкрай недостатню його реалізацію: протягом 2010-2020 рр. лише 14-17 % вітчизняних підприємств впроваджували інноваційну діяльність [3, с. 220].

Спостерігалася значна регіональна диференціація у розташуванні інноваційно активних підприємств: найбільша їх кількість була локалізована в Тернопільській обл. – 40 %, Харківській обл. - 23 %, тобто більше половини. Водночас, у м. Києві, який зазвичай займає перше місце серед регіонів України, лише 14 % промислових підприємств займалися інноваційною діяльністю. Найгірший показник спостерігався у Житомирській і Закарпатській областях – лише 9 % промислових підприємств займалися інноваційною діяльністю у 2020 р. [3, с. 222].

Бойові дії, масові руйнування, міграція населення суттєво погіршили показники інноваційної діяльності, примушуючи економічні суб'єкти перейти в режим виживання. В цьому процесі позитивну роль зіграла державна програма релокації підприємств з прифронтових, найбільш зруйнованих війною регіонів, яка була прийнята у березні 2022 року. Вона допомагає з пошуком приміщень, перевезенням обладнання, розселенням працівників і добором нового персоналу. Водночас держава запровадила пільги з оренди свого майна. Це допомагає зменшити фінансове навантаження як на підприємства, що переїжджають, так і на ті, що продовжують працювати там, де й раніше. На кінець 2022 року, в межах державної програми релокації зареєстрували 1863 заявки від бізнесу, 623 з цих підприємств відмовились від релокації у зв’язку з деокупацією територій, на яких вони розташовані. За програмою релокації в більш безпечні регіони переміщено 761 підприємство, 80% з них вже відновили роботу на новому місці, ще 274 компанії шукали придатну локацію або спосіб транспортування. Найбільше бізнесів релокувалися з Харківської області – 193 підприємства, Київської – 180, Донецької – 106, Дніпропетровської – 27, Запорізької – 26. Найчастіше підприємці обирають переїзд до Львівської області (30 %). Також бізнес переміщується до Закарпатської (17 %), Чернівецької (11 %), Івано-Франківської (8 %), Тернопільської (7 %), Хмельницької (7 %) областей [4].

Таким чином в країні відбуваються великі зміни в географічному розташуванні підприємств. Вимушену міграцію бізнесу в західну частину країни слід використати з метою створення нових осередків кластерів інноваційних екосистем локального та регіонального рівня. Цьому могло допомогти прийняття державної програми розвитку інноваційних екосистем України.

Проведений аналіз свідчить про незадовільний стан використання наявного потенціалу функціонування інноваційних екосистем, на який великий вплив мали руйнування та міграційні процеси спричинені війною. Проте, саме шляхом розвитку комплексних інноваційних екосистем локального та регіонального рівнів, українська економіка здатна пристосовуватися та ефективно подолати проблеми повоєнного періоду. Вивести країну на шлях сталого розвитку через інтегрування у світовий розподіл праці, із залученням інвестицій, кращих інноваційних практик та обміну досвідом, сприяючи створенню мультиплікаційного ефекту поширення інновацій у всі сфери життя.

Література

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 31.10.2024)
2. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році. (Науково-інформаційна доповідь). Київ – 2024. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/informatsiyno-analitychni/2024/05.08.2024/Naukovo-analitychna.dopovid-Naukova.naukovo-tekhnichna.ta.innovatsiyna.diyalnist.v.Ukrayini.u.2023.rotsi-05.08.2024.pdf (дата звернення: 31.10.2024)
3. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. Київ, 2021. URL: https://stat.gov.ua/sites/default/files/2023-07/zb_Nauka_2020.pdf (дата звернення: 31.10.2024)
4. Програма релокації: 761 підприємство переміщено в більш безпечні регіони. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d152dcfe-7bde-49df-a69a-8d7f9586fc13&title=ProgramaRelokatsii (дата звернення: 31.10.2024)

БРЕУС Денис, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Сфера сільського господарства є одним із найважливіших секторів вітчизняної економічної системи. Від наявності та якості продуктів харчування залежить життя і добробут населення, а рівень розвитку агропромислового сектору є ключовим елементом його продовольчого забезпечення.

Станом на зараз, військова агресія з боку Росії в Україні завдала сільському господарству України сукупних збитків на 31.50 мільярда доларів США, за оцінками світового банку. Ці втрати охоплюють руйнування інфраструктури, втрату посівних площ, руйнування логістичних шляхів та обмеження доступу до міжнародних ринків сільськогосподарської продукції. Крім того, значно ускладнено процеси відновлення виробництва сільськогосподарської продукції, знижено рівень інвестиційної привабливості і на сьогодні це створює додаткові загрози продовольчої безпеки як України, так і глобального світу [5].

З метою покращення та розвитку сільськогосподарського сектору країною вживається значний перелік заходів з підтримки вітчизняних аграріїв та експортерів. Міністерство аграрної політики та продовольства України реалізовували програму підтримки українських аграрних виробників, що

передбачала програму виплат [6]. Окрім того, на законодавчому рівні прийнято Закон України про «Внесення змін до деяких законодавчих актів України для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» [1].

Відбудова сільських територій є першочерговим завданням, що у свою чергу буде впливати на подальший соціально-економічний розвиток. У цьому питанні важливим є саме законодавче інституціональне забезпечення регіонального сільськогосподарського розвитку, що є базовим для забезпечення відновлення та розвитку сільського господарства [4]. Також необхідно зазначити, що інституційна система – це система взаємозалежних організацій, інститутів та правил, які спрямовано на забезпечення розвитку, відновлення та функціонування аграрного сектору [3].

Станом на теперішній час в аграрному секторі України, забезпечення взаємодії держави та бізнесу аграрного сектору промисловості реалізовується через:

- співпраця держави і бізнесу з метою розвитку кластерів і технопарків;
- публічно-приватне партнерство;
- партнерство на локальному рівні щодо підтримки ініціатив [8].

Можна зазначити, що ефективна взаємодія держави та бізнесу в аграрному секторі забезпечується завдяки комплексному використанню інструментів підтримки та співпраці як на локальному, так і на державному рівнях. Така діяльність виражена шляхом партнерства держави і бізнесу, їх систематичної взаємодії та підтримки з боку держави – субсидіюванням та грантовими проєктами, що стимулюють потік інвестицій та інноваційний розвиток.

Однак, незважаючи на високу зацікавленість бізнесу, активної співпраці у проєктах державного партнерства не відбувалося у зв’язку з деяких причин, а саме: дефіцит бюджетних коштів, недостатня налагодженість взаємовідносин між державною та місцевою владою й бізнесом в аграрному секторі, низьку соціальну довіру до органів державної влади з боку бізнесу, несприятливий інвестиційний клімат в країні [2, 8].

Інституціональне забезпечення сільськогосподарського розвитку в Україні є важливим для досягнення соціально-економічного розвитку, забезпечення продовольчої безпеки, підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора та покращення якості життя на сільських території. Існують різні інституції, що підтримують та стимулюють сільськогосподарський розвиток в країні, докладну характеристику представлено на рисунку 2 [3].

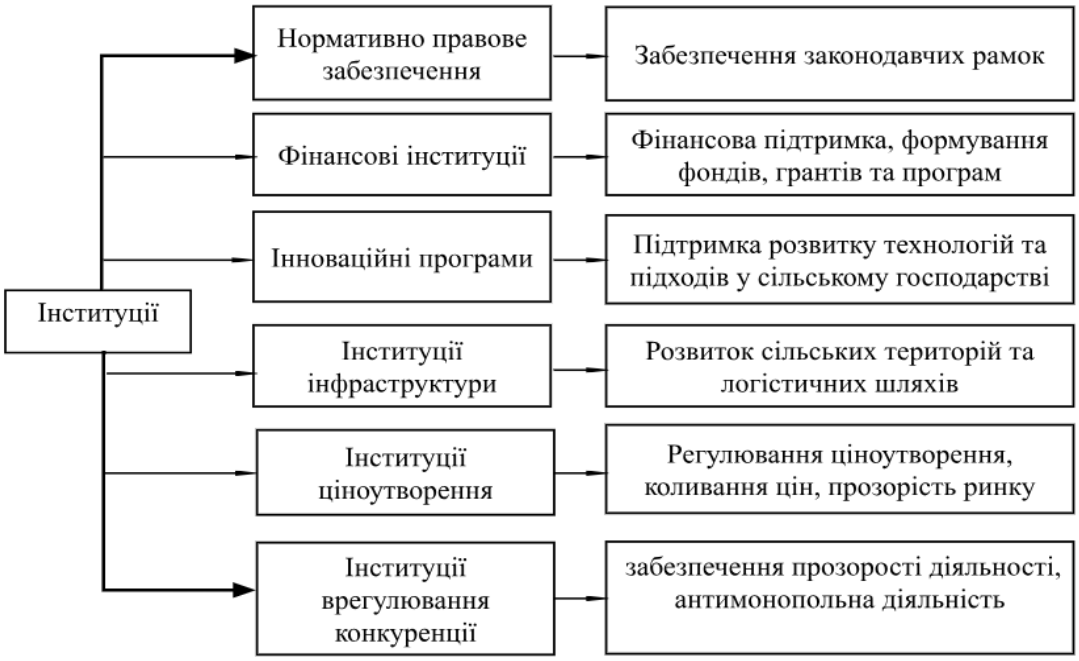


Рисунок 1 – Інституції підтримки та стимулювання сільськогосподарського розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Аналізуючи дані на рисунку 1, необхідно зазначити, що до підтримки та стимулювання сільськогосподарського розвитку залучається цілий комплекс інституцій. Така взаємодія інституцій сприяє розвитку аграрного сектора та його стійкого функціонування.

В сучасних реаліях сільськогосподарські підприємства потребують підтримки у наступних напрямках, рисунок 2.

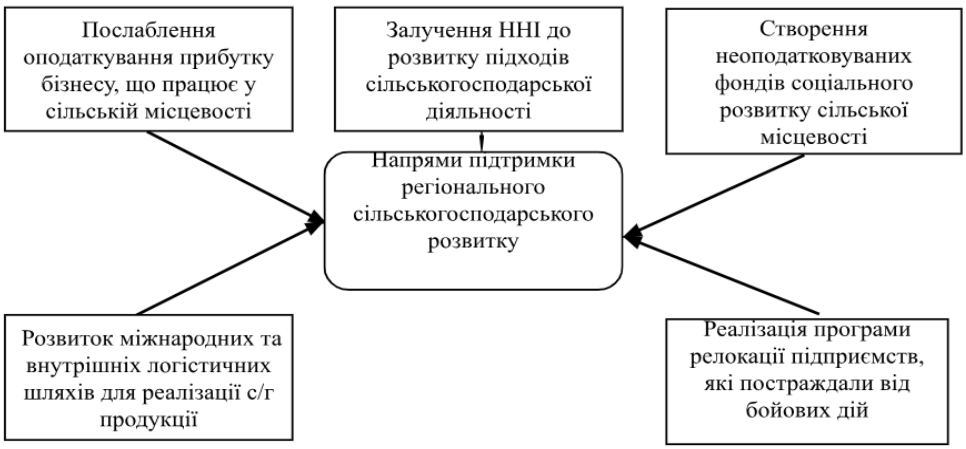


Рисунок 2 – Напрями підтримки регіонального сільськогосподарського розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [7, 9]

Робота у вищенаведених напрямках забезпечить комплексний та різносторонній розвиток сільського господарства в країні, сприяючи зокрема

підвищенню його результативності та прибутковості, конкурентоспроможності, доступу до нових ринків збуту та зробить його стійким до сучасних викликів. Такий підхід є корисним не лише для підприємств сільського господарства, ай для регіону й держави також у зв'язку з тим, що розвиток сільського господарства буде значно підвищувати соціально-економічний стан регіону та його інвестиційну привабливість для внутрішніх і зовнішніх інвесторів.

Отже, інституціональне забезпечення регіонального розвитку є одним із ключових факторів сталого зростання аграрно сектору економіки в країні, окрім того воно відіграє значну роль у створенні сприятливих умов для економічного зростання та модернізації сільськогосподарського сектору. У свою чергу, це зміцнить конкурентоспроможність та продуктивність вітчизняного сільського господарства на міжнародних ринках, забезпечить комплексний соціально-економічний розвиток регіону, зміцнить продовольчу безпеку і сприятиме розвитку критично важливих напрямків відновлення та подальшого розвитку.

Література

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану : Закон України від 24.03.2022 № 2145-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20#Text (дата звернення: 18.10.2024).

2. Калачевська Л.І. Інфраструктурне забезпечення розвитку сільських територій: світові та національні тенденції. Економіка і суспільство. 2018. №16. С. 137-143.

3. Кифяк В., Дубінський Р. Інституційна система сталого розвитку аграрного сектора: механізм адаптації в умовах флуктуацій. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 220–227.

4. Лемещенко Н. Особливості інституційного забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 2018. Т. 2, № 6(18). С. 3–10.

5. Мамонова Н., Бородіна О., Кунс Б. Українське сільське господарство у воєнний час стійкість, реформи та ринки. Transnational Institute. URL: https://www.tni.org/en/article/ukrainian-agriculture-in-wartime?translation=uk (дата звернення: 03.09.2024).

6. Програма держпідтримки с/г виробників: 917 млн грн отримають майже 14 тис. аграріїв. Урядовий портал Кабінету Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/programa-derzhpidtrimki-sg-virobnikiv-917-mln-grn-otrimayut-majzhe-14-tis-agrariyiv (дата звернення 18.10.2024)

7. Програма релокації підприємтсв. Урядовий портал Кабінету Міністрів України. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv (дата звернення 19.10.2024)

8. Русан В., Ковальова О., Жураковська Л. Форми взаємодії держави та бізнесу в аграрній сфері України: інституційний аспект. Аналітична

записка. *Національний інститут стратегічних досліджень НІСД*. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/formi-vzaemodii-derzhavi-ta-biznesu-v-agrarniy-sferi-ukraini-instituciyniy (дата звернення: 17.10.2024)

9. Trokhymets O. Theoretical aspects of the role of institutional support of agricultural sector development. Black Sea Economic Studies. 2020. № 51. p. 221-226.

ГРИГАЛЮНАС Дмитро, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНІВ

Інноваційний розвиток регіонів є одним із ключових факторів сучасного економічного зростання. В умовах глобалізації та динамічних змін, здатність регіонів впроваджувати інновації стає визначальним чинником їхньої конкурентоспроможності. У цьому контексті важливу роль відіграють стейкхолдери – зацікавлені сторони, що впливають на формування та розвиток інноваційного потенціалу. Це місцева влада, бізнес-сектор, наукові установи, а також громадські організації та мешканці територій. Взаємодія цих груп стейкхолдерів створює сприятливі умови для розвитку інновацій та сприяє збільшенню інвестиційної привабливості регіону.

У сучасних умовах регіони не можуть досягти сталого розвитку без постійного впровадження нових технологій та створення умов для інноваційної діяльності. Взаємодія між стейкхолдерами сприяє створенню сприятливої екосистеми для інновацій, що підвищує інвестиційну привабливість територій, залучає нові технології та кваліфіковані кадри. Учасники ринку дедалі частіше усвідомлюють, що регіони з потужним інноваційним потенціалом не лише забезпечують економічне зростання, але й здатні вирішувати соціальні та екологічні проблеми.

Тема розвитку інноваційного потенціалу регіонів привертає увагу різних дослідників, які акцентують увагу на важливості взаємодії між різними учасниками процесу інноваційного розвитку. Дослідження в цій сфері показують, що успішні інноваційні стратегії часто базуються на партнерствах між різними стейкхолдерами. Спільні зусилля у фінансуванні проектів, обміні знаннями та ресурсами дозволяють досягати більш значущих результатів. Наприклад, державні програми можуть стимулювати приватні інвестиції, а наукові дослідження можуть підкріплювати потреби бізнесу, що в свою чергу призводить до зростання інноваційного потенціалу регіону. Серед дослідників слід виділити Пітера Друкера [2], Бйорна-Аке Лундвалла [3], Річарда Нельсона [4] та Майкла Портера [5]. Кожен із цих вчених зробив вагомий внесок у розуміння ролі стейкхолдерів у формуванні та розвитку інноваційного

потенціалу на регіональному рівні, що підкреслює значущість даної теми для сучасної економічної науки та практики.

Регіони, які прагнуть до сталого розвитку, повинні активно впроваджувати нові ідеї та рішення. Інноваційний розвиток є важливим чинником, що визначає конкурентоспроможність регіонів і їх здатність адаптуватися до глобальних викликів. Для досягнення цієї мети необхідно залучати стейкхолдерів, які можуть сприяти розвитку інноваційної екосистеми.

Серед ключових стейкхолдерів, що впливають на інноваційний розвиток регіонів, можна поділити такі основні групи (табл.1):

Таблиця 1 - Роль ключових стейкхолдерів у інноваційному розвитку регіонів

Стейкхолдери	Роль	Недоліки
Місцева влада	Державні установи та муніципалітети створюють правові та інституційні умови для розвитку інновацій. Вони забезпечують сприятливе середовище для бізнесу, впроваджують інфраструктурні проекти та формують інноваційну політику, що стимулює підприємницьку активність.	Часто інвестиційні програми та гранти мають обмежене фінансування, що не дозволяє реалізувати великі проекти. Складні адміністративні процедури затримують реалізацію ініціатив та проектів.
Бізнес-сектор	Локальні компанії, корпорації та інвестори відіграють провідну роль у впровадженні нових технологій та інвестуванні в інноваційні проекти. Бізнес формує попит на інновації та активно співпрацює з науковими установами для створення нових рішень, що сприяє розвитку регіональної економіки.	Малі та середні підприємства не мають достатніх ресурсів для інвестування в інновації.
Наукові установи та освітні заклади	Університети та дослідницькі інститути є джерелом нових знань та технологій. Вони займаються науковими дослідженнями, які можуть бути комерціалізовані через партнерства з бізнесом, що відкриває нові можливості для розвитку інновацій	Наукові дослідження недостатньо зосереджені на потребах ринку, що обмежує їх комерційний потенціал.
Громадські організації та мешканці	Локальні спільноти та активісти виступають каталізаторами змін, просуваючи нові ідеї та підтримуючи розвиток інфраструктури. Їхня активність допомагає формувати позитивний імідж регіону, що привертає інвестиції та сприяє інноваційному розвитку.	Мешканці не достатньо проінформовані про можливості участі в розвитку інновацій, що знижує їхню активність. Громадські організації мають обмежене фінансування та ресурси для реалізації великих проектів.

Джерело: розроблено автором на основі[1]

Взаємодія між цими стейкхолдерами є критично важливим для забезпечення сталого інноваційного розвитку регіонів. Синергія між місцевою владою, бізнесом, науковими установами та громадськими організаціями створює екосистему, в якій інновації можуть процвітати, що в свою чергу веде до покращення економічних показників і якості життя мешканців. Недоліки розвитку інновацій в регіонах проявляються при недостатній фінансовій підтримці та складних процедурах місцевої влади, обмежених ресурсах бізнес-сектора для інвестування, а також відсутності співпраці з науковими установами. Наукові заклади часто не враховують потреби ринку, а громадські організації та мешканці не знають про можливості участі в інноваційних процесах і стикаються з браком фінансування. Ці фактори ускладнюють розвиток інновацій і потребують змін, серед яких можна зазначити наступні.

– Запровадження інноваційних хабів, які будуть слугувати платформою для об'єднання представників місцевої влади, бізнесу, наукових установ та громадських організацій, сприятиме співпраці та обміну ідеями, ресурсами й інформацією між усіма учасниками інноваційного процесу. Слід розробити нові, спрощені механізми для отримання фінансування на інноваційні проекти, зокрема за рахунок електронних платформ, щоб зменшити час і зусилля, необхідні для подання заявок на фінансування, і полегшити доступ до ресурсів для бізнесу та наукових установ.

– Розробка спеціальних програм для заохочення інвестицій у стартапи та інноваційні проекти створить сприятливе середовище для залучення фінансових ресурсів від приватних інвесторів і венчурних капіталістів. Запровадження спільних програм між університетами та підприємствами для розвитку навчальних курсів, стажувань та проектів забезпечить студентам практичні навички та знання, які відповідають вимогам ринку праці.

– Організація інформаційних кампаній, які повідомляють населення щодо переваг інновацій та можливостей участі в інноваційних проектах, залучить більше людей до активної участі в інноваційній діяльності регіону.

– Створення системи моніторингу та оцінки ефективності реалізації інноваційних проектів дозволить виявити успішні практики та можливі недоліки у впровадженні інновацій, що дасть змогу коригувати їх у майбутньому.

– Запровадження ініціативи щодо збору та публікації відкритих даних, що стосуються економічної діяльності, інвестицій, наукових досліджень та соціально-економічних показників, може полегшити доступ до інформації для бізнесу, дослідників та громадськості. Це сприятиме розвитку нових інноваційних рішень і технологій, оскільки компанії зможуть аналізувати дані та знаходити нові можливості для вдосконалення своїх продуктів та послуг.

– Запровадження менторських програм, які з'єднують досвідчених підприємців та фахівців з молодими стартапами та інноваторами, допоможе передати знання та досвід, необхідні для успішного ведення бізнесу. Такі програми можуть включати навчання, консультування та підтримку в реалізації проектів, що підвищить шанси на успіх нових підприємств і проектів.

Таким чином, запропоновані пропозиції можуть суттєво покращити інструменти, які використовують стейкхолдери для розвитку інноваційного потенціалу регіонів в Україні, оскільки співпраця, інвестиції, освіта та інформаційна підтримка допоможуть створити сприятливе середовище для інноваційного розвитку, що, в свою чергу, позитивно вплине на економіку та якість життя населення.

Література

1. Стейкхолдери проекту. URL: https://wizeclub.education/blog/stejkholderi-proyektu-hto-taki-ta-chomu-vazhlivo-nalagoditi-z-nimi-komunikatsiyu/ (дата звернення: 20.10.2024).
2. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship. Harper & Row, 1985. 277 p.
3. Lundvall B. A. National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. Anthem Press, 2010. 407 p.
4. Nelson R. R. National Innovation Systems: A Comparative Analysis. Oxford University Press, 1993. 560 p.
5. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, 1990. 855 p.

КРАВЧЕНКО Володимир, здобувач вищої освіти
ступеня доктора філософії кафедри управління та адміністрування,
ННІ «Каразінська школа бізнесу»,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ВПЛИВ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ НА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ

Агропромисловий комплекс (АПК) України є одним з рушіїв соціально-економічного розвитку та стабільності країни. Він займає одне з ключових місць в структурі національного господарства держави (рис.1).



Рисунок 1 - Динаміка частки сільського господарства в валовому внутрішньому продукті у 2010-2023 рр., %

Джерело: Складено автором на основі [3].

АПК України має високу інвестиційну привабливість і навіть під час війни викликає зацікавленість іноземних та українських інвесторів, маючи найвищу частку підприємств серед усіх підприємств держави, які отримали прибуток у 2022 році (рис. 2).

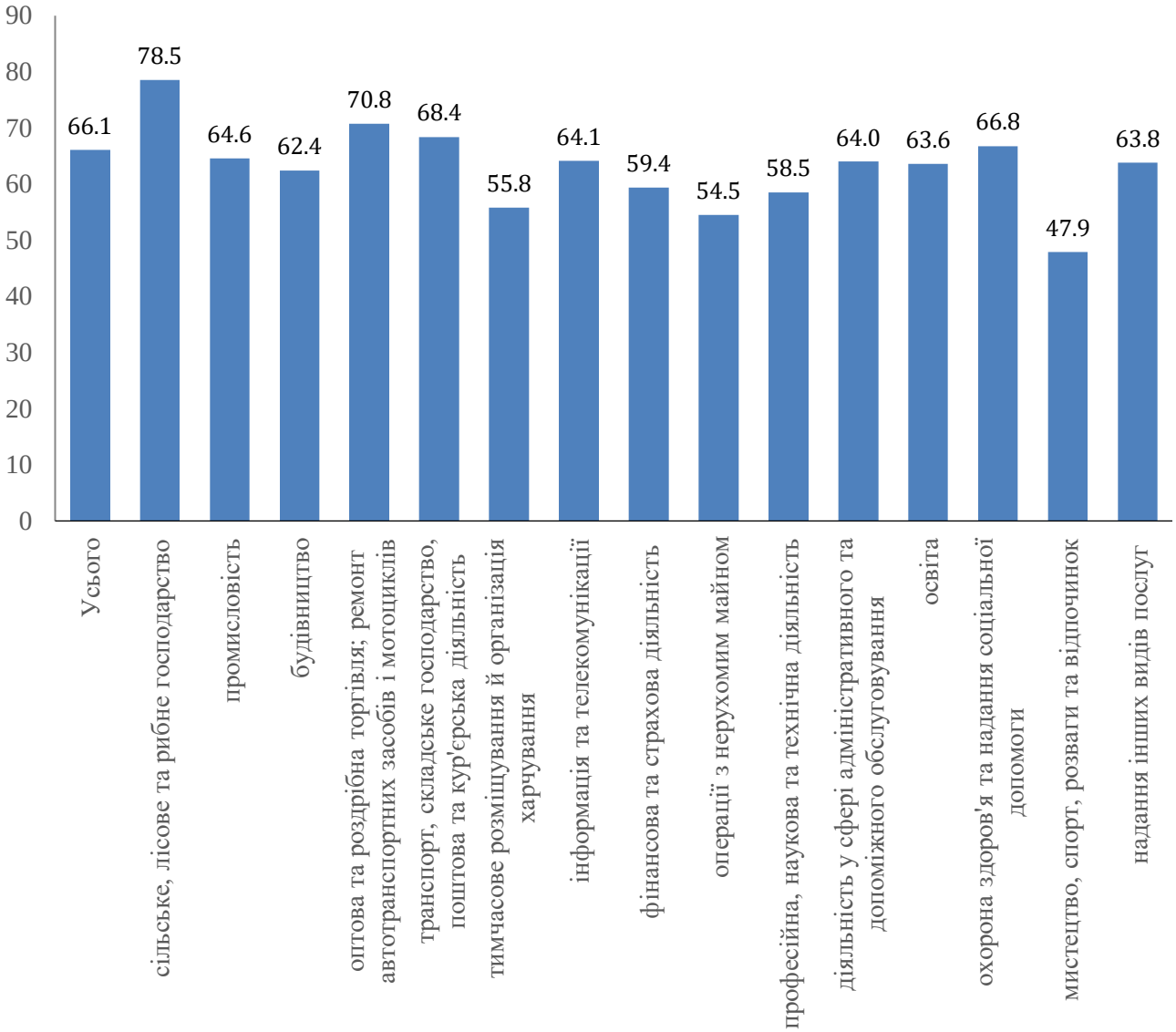


Рисунок 2 - Частка підприємств, які отримали прибуток у 2022 р. (у % від загальної кількості підприємств)

Джерело: розроблено автором на основі [3].

В таблиці 1 наведено індекси сільськогосподарської продукції за категоріями господарств за 2010-2022 рр.

Таблиця 1 – Індекси сільськогосподарської продукції за категоріями господарств (% до попереднього року)

Роки	Господарства усіх категорій	Підприємства	Господарства населення
2010	98,6	97,5	100,1
2015	95,2	94,9	95,8
2016	106,3	109,6	100,7
2017	97,8	97,0	99,3
2018	108,2	111,9	101,5
2019	101,4	102,6	99,0
2020	89,9	88,0	93,8
2021	116,4	122,2	105,1
2022	74,7	72,1	80,5

Джерело: розроблено автором на основі [3].

Данні таблиці свідчать про різке скорочення фізичного обсягу виробництва продукції сільського господарства у 2022 році, що відбулося завдяки впливу COVID-19 на агробізнес в Україні. Це негативно подіяло на ланцюги постачання у сфері експорту сільськогосподарської продукції. Можна визначити низку особливостей:

- зменшення доступності робочої сили;
- знижений попит на експорт;
- більш тривалі терміни постачання через зменшення транспортних і логістичних послуг [5].

Також аграрний сектор України спіткали серйозні труднощі через повномасштабне вторгнення Росії на територію України. Вплив війни на сільське господарство є надзвичайно важливим і має серйозні наслідки для країни та глобального аграрного ринку. Велика кількість посівних площ нині замінована або непридатна до використання через наслідки масових бомбардувань, що тільки у Харківському районі становило майже 10 тисяч Га у 09.2022р., а загальна шкода та збитки, завданим землям і ґрунтам України станом на 01.09.2022 становить 15,013 млрд. долл. США [7].

Ключові напрями забезпечення функціонування аграрного сектора в умовах повномасштабної війни мають бути спрямовані на збереження ефективності ланцюга «виробництво – перероблення – зберігання – постачання населенню харчових продуктів». Тому дослідження питань впливу стейкхолдерів підприємств агропромислового комплексу на розвиток територій є вкрай актуальним.

Велика кількість науковців України досліджують широке коло питань, щодо управління взаємодією стейкхолдерів задля розвитку окремих промислових галузей, виявлення наявних протиріч у їх співпраці. Серед них Внукова Н.М. [1], Новікова О.Ф. [8], Амоша О.І. [8], Антонюк В. П. [8], Терещенко Д. А. [9], Гетьман О. О. [9], та багато інших науковців.

Питанням управління взаємодією стейкхолдерів приділено увагу у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки [4], яка містить низку заходів щодо встановлення комунікацій та взаємодії між стейкхолдерами.

Одним із рушіїв активного залучення зацікавлених сторін до процесу розвитку підприємств агропромислового комплексу України стали низка нормативних документів, які впроваджує Міністерство аграрної політики та продовольства України, серед яких «Стратегічний план роботи Міністерства аграрної політики та продовольства України на 2025-2027 роки» [6].

Провідною темою стратегічного плану виступає продовольча безпека. Згідно з документом, реалізація продовольчої безпеки повинна здійснюватися через наповнення продовольчого ринку завдяки сприяння сталому розвитку виробництва сільськогосподарської продукції та харчових продуктів, забезпечення економічної доступності продовольства для усіх груп населення України та забезпечення безпекової компоненти продовольчої безпеки.

Другою актуальною компонентою стратегічного плану є забезпечення виробництва та експорту безпечної та здорової сільськогосподарської та харчової продукції. Так, у 2023 році, частка агропродукції в загальному експорті України збільшилася до близько 61%, у порівнянні з 53% за попередній 2022 рік [2].

Для забезпечення сталого розвитку підприємств АПК ключовим завданням є встановлення партнерських відносин між зацікавленими сторонами, а саме: громадськістю, підприємствами, органами влади, ключовими партнерами (країни ЄС) та іншими. Відповідно, ідентифікація ключових груп стейкхолдерів, їх інтересів та впливу, очікувань і потреб становить один із ключових аспектів управління взаємодією стейкхолдерів. Ефективна комунікація між стейкхолдерами повинна допомогти забезпечити участь зацікавлених сторін у реалізації проєктів та збільшити шанс на їх успішне планування та реалізацію шляхом встановлення партнерства у процесі прийняття тих чи інших рішень.

Політика розвитку аграрного сектору України та сільських територій повинна бути спрямована на узгодження інтересів стейкхолдеров, а також форм взаємодії між ними. Це дасть можливість підвищити продуктивність сільського господарства через сприяння технічному прогресу. А також забезпечити продовольчу безпеку, належний рівень життя сільських жителів, збереження довкілля тощо [10].

Таким чином, організація ефективної взаємодії між стейкхолдерами підприємств АПК України, сприятиме сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності як самих підприємств, так і окремих територій, на яких вони розташовані, а також державі в цілому.

Література

1. Внукова Н. М. Управління взаємодією стейкхолдерів з узгодження їх інтересів для розвитку територій громад / Н. М. Внукова // Вплив стейкхолдерів

на розвиток територій : колективна монографія / за заг. ред. В.П. Третяк. – Харків : Видавництво «Точка», 2020. С. 34–54.

2. Державна митна служба України URL : https://customs.gov.ua/en/ (дата звернення 20.10.2024).

3. Державна служба статистики України URL : https://ukrstat.gov.ua (дата звернення 20.10.2024).

4. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки. // Кабінет Міністрів України. URL : https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-2021-2027-roki-ta-plan-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi (дата звернення 20.10.2024).

5. Замрига А.В., Вплив пандемії коронавірусу Covid-19 на адміністративно-правове забезпечення агробізнесу в Україні, Науково-виробничий журнал «Держава та регіони», Випуск 1, Запоріжжя, 2021 р., С. 94–100.

6. Міністерство аграрної політики та продовольства України / Стратегія розвитку агропромислового комплексу // Презентація. URL : https://minagro.gov.ua/investoram/strategiya-rozvitku-agropromislovogo-kompleksu (дата звернення 20.10.2024).

7. Національний виклик: деградація ґрунтів чи відновлення їх родючості? Збірник матеріалів III Міжнародної конференції з відновлення родючості ґрунтів, ред. колегія: к.с-г.н. Болоховський В.В., к.т.н. Болоховська В.А., Болоховська А.В. та інші, Київ, 2023, С. 19-21.

8. Новікова О.Ф., Амоша О.І., Антонюк В.П. Сталий розвиток промислового регіону: соціальні аспекти : монографія - Донецьк: Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2012, 534 с.

9. Терещенко Д.А., Гетьман О.О., Стейкхолдерський підхід у регіональному управлінні стійким розвитком територій / Терещенко Д.А., Гетьман О.О., // Вплив стейкхолдерів на розвиток територій : колективна монографія / за заг. ред. В.П. Третяк. – Харків : Видавництво «Точка», 2020. С. 73–95.

10. Третяк В.П., д.е.н., доцент, Андреєва К.О., Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Сучасні підходи до ефективної взаємодії стейкхолдерів агропромислового комплексу, КНЕУ, 2020. С. 424-432.

КУЛИК Дмитро, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
кафедри управління та адміністрування,
ННІ «Каразінська школа бізнесу»
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ У РЕГІОНАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ

Сучасний розвиток регіонів вимагає залучення інноваційних підходів для ефективного використання наявних ресурсів, вирішення комплексних соціально-економічних проблем тощо. Одним із таких підходів до управління регіональним розвитком є «проєктний підхід».

Проєктний підхід – це підхід до управління, який застосовує широкий спектр інструментів до управління проєктами. Головна мета проєктного підходу виражена у досягненні мінімально оптимальних фактичних результатів у плануванні та реалізації проєктів [2]. Через свою комплексність, проєктний підхід передбачає наявність визначених умов для початку та ефективної реалізації проєкту, рисунок 1.



Рисунок 1 – Ключові умови ефективної реалізації проєктного підходу
Джерело: розроблено автором на основі[2]

В контексті регіонального управління розвитком територій, проєктний підхід – це підхід до управління, що передбачає структуроване планування та реалізацію проєктів регіонального розвитку з метою досягнення конкретного результату, що буде сприяти соціально-економічному розвитку територій [4].

Проєктний підхід до регіонального розвитку є важливим для забезпечення соціально-економічного розвитку територій через багатосекторні інтервенції. Підходи до планування та реалізації територіального розвитку поступово розвиваються, переходячи від технологічно-орієнтованих до інклюзивних, які спрямовані на забезпечення рівного доступу до соціально-економічних можливостей та отримання соціальної та економічної вигоди всіма учасниками. Успішність проєктів визначається рівнем компетентності учасників та їхньої здатності ефективно співпрацювати в умовах обмежених ресурсів [5].

За таких умов, проєктний підхід до регіонального розвитку сприятиме позитивним соціально-економічним змінам з огляду на такі причини:

- комплексний підхід до вирішення проблем регіонального розвитку;
- декомпозиція цілей і завдань проєктів на менші складові для більш ефективного управління;
- забезпечення балансу між запланованими витратами та наявними ресурсами;
- попередньої інтегральної оцінки та планування спрямованої на аналіз соціально-економічної ефективності проєкту та його диференціації, що встановить його пріоритетність та раціональність в актуальних умовах;
- адаптивності підходу, що дозволяє застосовувати його в різних сферах та напрямках управлінської діяльності і вносити корективи в цілі та результати залежно від вимог та наявних ресурсів [2].

У ході дослідження, пропонується наступне авторське бачення проєктного підходу в регіональному розвитку – це систематичний, чітко структурований та комплексний підхід до управління реалізацією ініціатив регіонального розвитку, що спрямований на створення позитивних та планомірних соціально-економічних зрушень в межах окремого регіону, де реалізується проєкт або проєкти регіонального розвитку.

Проєктний підхід дозволяє чітко визначати цілі, які необхідно досягти при наявності певних ресурсів та в заданому часову проміжку. Таким чином забезпечується прозора організаційна робота та підвищення ефективності прийняття рішень. Підхід передбачає чітке визначення цілей, етапів, ресурсів та термінів необхідних для досягнення конкретного результату, а відсутність хоча б одного з цих елементів призведе до невизначеності в реалізації проєкту.

Інтеграції різних секторів та залучення зацікавлених сторін до процесу реалізації, забезпечує можливість досягти збалансованого розвитку, що буде відповідати потребам окремої території. Крім того, моніторинг та оцінка результатів допомагають вносити корективи під час реалізації проєктів, адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє швидко реагувати на нові виклики та забезпечувати ефективність дій.

За таких умов, проєктний підхід до територіального розвитку надає цілий комплекс переваг, таблиця 1.

Таблиця 1 – Переваги проєктного підходу в контексті регіонального розвитку

Перевага	Пояснення
Висока динаміка	Забезпечення реагування на зміни пріоритетів, цілей регіонального розвитку у зв'язку зі зміною термінів, проміжних цілей, людських та фінансових ресурсів.
Комплексність та системність	Планування регіонального розвитку як цілісного механізму, що складається з набору окремих проєктів, які реалізуються послідовно та систематично.
Гармонійність	Збалансований соціально-економічний розвиток, що буде відповідати, що узгоджується зі стратегією розвитку країни, відповідає потребам та пріоритетам регіону.
Впорядкованість	Впорядкована реалізація етапів кожного окремого проєкту.
Координація та комунікація	Залучення широкого кола стейкхолдерів і забезпечення їхньої координації та комунікації в межах одного проєкту. Чітко сформована система комунікації дозволяє сформувати довірчі відносини між стейкхолдерами, чітко координувати їх дії, що сприяє підвищенню ефективності та результативності.
Чітко розроблена система дій та відгуків	Забезпечення комунікації між учасниками проєкту, налагодження система взаємодії, відгуків та пропозицій.
Декомпозиція процесів	Розподіл цілей та етапів проєкту на простіші етапи, кожен з яких має чіткі завдання, що полегшує управління, ефективніше розподіляти ресурси, здійснювати функцію контролю за виконанням.
Здатність адаптуватися до вимог	Забезпечує врахування специфіки регіону, його соціально-економічних вимог та пріоритетів, потреби громади тощо.
Інтеграція різних сфер та секторів	Соціально-економічна, екологічна тощо співпраця для досягнення спільних цілей розвитку та комплексного результату, що сприяє синергетичному прийнятті ключових рішень, узгодженості інтересів зацікавлених сторін та ефективної взаємодії. В сумі це є важливим значенням для вирішення питань, які не можуть бути вирішені в рамках однієї сфери або сектору.
Чітка організація та ієрархічна побудова	Наявність елементів вищого та нижчого рівня з підпорядкованим зв'язком, що забезпечує ефективне управління всіма елементами системи у межах однієї структури. Визначеність ролей учасників та системи відповідальності.

Джерело: розроблено автором на основі [1, 2, 3, 6]

Підсумовуючи, можна зазначити, що проєктний підхід у регіональному розвитку є одним із ключових елементів успіху у регіональному розвитку територій завдяки своїй гнучкості, систематизованості та структурованості, адаптивності і можливості до декомпозиції процесів. Він сприяє комплексному плануванню, що буде враховувати соціально-економічні особливості локальної території, інтеграцію сфер діяльності для досягнення соціально-економічного розвитку. Окрім того, проєктний підхід дозволяє оптимізувати процес реалізації процес управління проєктами, шляхом поступового виконання поставлених

завдань, чіткої координації команди та раціональним використанням наявних ресурсів.

Прозоре та ефективне управління проєктами регіонального розвитку дозволяє чітко розподілити відповідальності та делегувати повноваження; контролювати етапи реалізації та оцінювати досягнуті результати.

Література

1. Бабенко К. Є. Управління економічним розвитком територій: проектний підхід. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія "Економіка"*. 2020. № 1 (13). С. 135–140.

2. Іванова Н.С., Лижнюк Ю.Б. Проєктний підхід до управління персоналом організації. Торгівля і ринок України. 2023. №1(51). С. 59-65.

3. Молоканова М.В. Упровадження ціннісно-орієнтованого проєктного менеджменту в сфері державного управління. Аспекти публічного управління. 2017. Т. 5, №11. С. 5-18.

4. Полікровський Р. Проєктний підхід: сутність та особливості застосування у сфері публічного управління. Вісник економіки. 2024. №2. С. 82-91.

5. Ríos-Carmenado I. d. l., Rahoveanu A. T., Gallegos A. A. Project Management Competencies for Regional Development in Romania: Analysis from “Working with People” Model. *Procedia Economics and Finance*. 2014. Vol. 8. P. 614–621.

6. Sazonova T., Detsura T. Project approach in personnel management system. Market Infrastucture. № 60. 2021. P. 118-122.

КУШНІР Анастасія, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ПАРТНЕРСТВО ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ, БІЗНЕСУ ТА НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В СФЕРІ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ

Навчання впродовж життя набуло значного поширення в останні роки, оскільки економіки та суспільства стають все більш заснованими на знаннях і динамічними. Стрімкий розвиток технологій, глобалізація та демографічні зміни змусили людей постійно вдосконалювати свої навички та знання, щоб залишатися на відповідному рівні для професійного та соціального розвитку. Європейський центр розвитку професійної підготовки (CEDEFOP) включає в навчання впродовж життя «всю навчальну діяльність, яка здійснюється протягом життя та яка призводить до вдосконалення знань, ноу-хау, навичок, компетенцій та/або кваліфікації з особистих, соціальних та/або професійних причин» [7].

Неперервна освіта виходить за межі навчальних закладів, оскільки включає інші форми навчання, окрім формальної освіти. Саме тому часто навчання впродовж життя асоціюється саме з неформальною освітою. Таке навчання стає необхідністю як для окремих людей, так і для суспільства, щоб адаптуватися до екологічних, соціальних та економічних змін, що відбуваються на глобальному рівні. Згідно з опитуванням, проведеним ГО «Інститут молоді» в 2023 р. в Україні, 93,9% мають бажання пройти курси, семінари, тренінги для оволодіння певними знання і навичками. Серед них 71,5% надають перевагу заходам з неформальної освіти [14].

Взаємозв'язок між навчанням упродовж життя та зростанням потенціалу громади добре задокументований у теорії соціального капіталу. Спільноти з вищим рівнем освіти часто демонструють сильніші соціальні зв'язки, більшу громадянську активність і кращі показники здоров'я. Це підтверджується аргументом про те, що навчання сприяє розвитку почуття причетності та спільної мети, дозволяючи людям співпрацювати та сприяти досягненню спільних цілей [2]. Крім того, навчання протягом усього життя забезпечує громади інтелектуальним капіталом, необхідним для стимулювання економічних інновацій, залучення інвестицій і створення моделей сталого розвитку [5].

Одночасно з цим, сьогодні заклади вищої освіти (далі – ЗВО) перебувають у безперервній і тривалій фазі переосмислення свого внеску у світ як суспільне благо та через суспільні блага, знаходячись в постійному пошуку нових партнерств та форм розвитку [4]. Першим прикладом такого партнерства є приватно-публічне партнерство ЗВО та бізнесу. Співпраця між університетами та індустрією сприяє створення нових робочих місць, стимулюванню економічного зростання та підвищенню рівня життя. Для ЗВО є потенціал для додаткового фінансування для студентів, покращення можливостей для майбутньої кар'єри та розвитку навичок, а також потенційний позитивний соціальний вплив як на місцевому, так і на національному рівні. Співпраця вигідна і компаніям. Це надає доступ до нових наукових знань, дозволяє компаніям отримати доступ до міжнародного академічного досвіду вчених-дослідників і є можливістю залучати висококваліфікованих спеціалістів до внутрішніх завдань [6].

Паралельно з цим останні роки активно розвивається інше партнерство – університетів та неурядових організацій (далі – НУО). Згідно досліджень, проведених в рамках Віденського університету технологій, 66,66 % опитаних студентів та викладачів вважають співпрацю НГО та ЗВО задля створення освітніх продуктів дуже значущою. 80% вважають, що університети повинні вживати заходів для просування таких проектів [9]. Особливо актуального значення воно набуває у розрізі відновлення роботи ЗВО в умовах воєнних дій [13]. Наразі виділяють декілька основних моделей взаємодії ЗВО з НУО, серед яких:

- модель непрямого залучення, або, іншими словами, проміжна модель – модель, у якій школи чи інші організації у співпраці з місцевим

бізнесом функціонують як посередник у відносинах між університетом та НУО;

- полярна модель взаємодії;
- імпульсивна модель співпраці;
- призмова модель співпраці може мати місце там, де спостерігається чітка поляризація національної політики та самого суспільства;
- гібридна модель співпраці з трьома основними акторами: університет, НУО та бізнес, яка вимагає поєднання інтересів кількох сторін і, водночас, уміння будувати співпрацю з неідентичними цілями [1].

Цікавою для сфери неформальної освіти є остання модель кооперації, яка поєднує в собі роботу ЗВО, бізнесу та НУО. В цілому партнерство цих трьох акторів, в незалежності від того, чи є воно двох- або трьохстороннім, в рамках організації процесу неперервного навчання поза межами формальної системи освіти стає все більш поширеним.

В рамках таких партнерств створюються освітні курси в форматах дистанційного, очного чи змішаного навчання, навчальні програми, реалізуються просвітницькі проєкти, які доступні широкій аудиторії та покривають навчання професійним, соціальним, емоційним та діджитал навичкам тощо. Університети в такому партнерстві часто виступають “джерелом знань” та надають необхідну викладацьку та освітню допомогу, а також доєднуються до проєктів як “партнери” – навчальні установи, в рамках яких може бути реалізований такий проєкт. Варто зазначити, що іноді ЗВО приймають “неофіційну” участь в неформальному навчанні, яка реалізується через запрошення викладача ЗВО до проведення освітнього заходу чи його створення; при цьому участь ЗВО як офіційного партнера не зазначається. Це призводить до актуалізації питання більшого залучення університетів у пошук та організації партнерств та власного представництва в цих партнерствах.

В свою чергу, бізнес виконує різні ролі, в залежності від того освітнього проєкту, в якому він приймає участь, його цілі чи ініціатора: це може бути як “замовник” навчання, так і його технічний реалізатор. З іншого боку існують НГО, які також покривають різні запити – це і створення освітнього продукта, і допомога в наданні фінансування, і запит на організацію такого продукта (табл. 1).

Таблиця 1 – Функції ЗВО, бізнесу та НУО в кожному виді партнерства в сфері неформальної освіти

	Функції ЗВО	Функції бізнесу	Функції НУО	Приклад партнерства
ЗВО – бізнес	розробка курсу; викладання	надання технічної платформи для розповсюдження курса; допомога в технічній організації курса	–	Онлайн-курс «Менеджмент медичного підприємства» на платформі Prometheus [11]
ЗВО – НУО	підтримка освітнього проєкту	–	організатор освітнього проєкту; пошук фінансування	Міжнародна навчальна програма з соціального підприємництва «Social entrepreneurship in Ukraine» [10]
бізнес – НУО	–	“підрядник”, допомога у створенні навчального продукту	організатор освітнього проєкту; пошук фінансування; створення навчальної програми	Онлайн-курс «Спільно до навчання: ефективна та безпечна освіта під час війни» від ГО «Освіторія» [12]
ЗВО – бізнес – НУО	навчальний заклад, в межах якого впроваджується освітній проєкт; представники університету – викладачі освітнього проєкту	технічна організація; створення навчального контенту	ініціатор; пошук фінансування	Interactive Course on Civic Education for Students of Higher Education Institutions [3]
ЗВО – бізнес – НУО	реалізація проєкту	реалізація проєкту	реалізація проєкту	Ukrainian Global University [8]

Джерело: розроблено автором на основі [3, 8, 10-12]

При цьому цей перелік функцій не є вичерпним, адже роль кожного учасника адаптується в залежності від багатьох факторів: формат освітнього заходу, джерело фінансування, цільова аудиторія, запит, який вирішує цей проєкт тощо.

Поза межами цих партнерств залишаються ще одні актори, яких варто приймати до уваги при розгляді співробітництва НУО, бізнесу та ЗВО – це міжнародні фонди, державні організації чи інші форми організацій, які надають фінансування в межах реалізації державної чи регіональної політики. Часто це фінансування надається саме на громадські організації як частини грантів за

визначеною тематикою та ціллю, що автоматично приводить до створення функції НУО як джерела фінансування освітнього проєкту чи його замовника.

Таким чином, партнерства ЗВО, НУО та бізнесу в сфері неформальної освіти демонструють високий потенціал для створення нових освітніх проєктів в межах концепції освіти довжиною в життя. Кожен актор цього співробітництва досягає визначених переваг за рахунок нього. Для університетів це підвищення власного бренду на ринку освітніх послуг, можливість залучення додаткових ресурсів до реалізації неформальних елементів освіти в рамках закладу, а також вихід з позиції надання освітніх послуг один раз на позицію впровадження неперервного навчання. Серед переваг для бізнесу можна виділити підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності, а також доступ до формування майбутніх високоефективних кадрів. Для НГО, в свою чергу, таке співробітництво може надати розширення власного соціального впливу, збільшення кількості освітніх можливостей для власного ком'юніті та доступ до експортного потенціалу та ресурсів для реалізації освітніх заходів.

Окрім загальних переваг, які отримають власне учасники партнерств в неформальній освіті, варто не забувати і про той соціальний внесок, якій такі партнерства можуть робити в розвиток громади. Ефективна співпраця підвищує якість наданих освітніх послуг в межах неформального навчання, адже університети можуть надавати якісні освітні послуги, серед яких викладання та створення навчальних програм, в той час як НУО та бізнес мають доступ до фінансування, досвіду технічної організації та новітніх і актуальних практик в різних сферах. Такі якісні освітні послуги безумовно впливають на активізацію громадянської активності, забезпечення громади інтелектуальним капіталом, стимулювання економічних інновацій та залучення інвестицій.

Література

1. Banaś Monika, Franciszek Czech, Małgorzata Kołaczek. Universities and Non-Governmental Organisations: A Comparative European Study of the Potential for Civil Society Collaboration. New York: Taylor & Francis, 2024. 240 p.

2. Edwards-Fapohunda M. O. The role of adult learning and education in community development: A case study of New York. *IRE Journals*. 2024. №8(1), P. 437-438.

3. Interactive Course on Civic Education for Students of Higher Education Institutions. URL: https://www.ifesukraine.org/en/what-we-do/civic-education/ (дата звернення: 30.10.2024).

4. Nørgård R.T., Holflod K. Meeting in the middle: Cultural co-creation, transformative partnerships, and ecosystems for public good. *Educational Philosophy and Theory*. 2024. P. 1-16.

5. Olasehinde T. Lifelong Learning and Its Influence on Community Growth: A Comprehensive Analysis. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/384970778_Lifelong_Learning_and_Its_Inf

luence_on_Community_Growth_A_Comprehensive_Analysis (дата звернення: 29.10.2024).

6. Tereshchenko E., Salmela E., Melkko E., Phang S. K., Happonen A. Emerging best strategies and capabilities for university–industry cooperation: opportunities for MSMEs and universities to improve collaboration. A literature review 2000–2023. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. Vol.13(1), №28. URL: https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-024-00386-4 (дата звернення: 29.10.2024).

7. Terminology of European education and training policy. A selection of 130 key terms. Second edition. CEDEFOP. URL: https://www.cedefop.europa.eu/files/4117_en.pdf (дата звернення: 29.10.2024).

8. Ukrainian Global University. URL: https://uglobal.university/ukrainian-global-university/ (дата звернення: 30.10.2024).

9. Wolf D., Martin E.. Should Universities partner with NGOs? A Case Study of a University of Technology and a Coding School for Refugees. *Ubiquity Proceedings.* 2024. №4 (1). 12 p.

10. Міжнародна навчальна програма з соціального підприємництва «Social entrepreneurship in Ukraine». URL: https://gurt.org.ua/news/trainings/104091/?deadline=1 (дата звернення: 30.10.2024).

11. Онлайн-курс «Менеджмент медичного підприємства». URL: https://prometheus.org.ua/course/course-v1:LvBS+MEDMGM101+2020_T3 (дата звернення: 30.10.2024).

12. Онлайн-курс «Спільно до навчання: ефективна та безпечна освіта під час війни». URL: https://osvitoria.university/courses/spilnodonavchannya/ (дата звернення: 30.10.2024).

13. Оржель О., Чанкотадзе Я. Взаємодія закладів вищої освіти та громадських організацій в умовах змін: досвід Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство».* 2024. №17, С. 110-128.

14. Результати онлайн-опитування ГО «Інститут молоді» «Неформальна освіта та володіння новими навичками». URL: https://inmol.org/neformalna-osvita-ta-volodinnia-novymy-navychkamy/ (дата звернення: 31.10.2024).

МІРОШНІЧЕНКО Ілля, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

КРАЇЛО Ігор, здобувач вищої освіти ступеня магістра,
Міжрегіональна академія управління персоналом

ОБҐРУНТУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРИВАТНО-ПУБЛІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА В РЕЗУЛЬТАТІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Розвиток цифрової економіки вносить певні перспективи та зміни до існуючої структури народного господарства. Нові можливості, нові горизонти відкриваються у всіх напрямках та сферах економічної діяльності.

Загалом, цифрова економіка має декілька відмінних рис, які є найбільш поширеними при її сучасній реалізації в економічному середовищі. Розглянемо основні атрибути цифрової економіки, а саме [2, с. 63]:

1. Функціонування системи економічних взаємодій між об’єктами та суб’єктами господарської діяльності на основі цифрових технологій.
2. Використання та поширеність глобальної мережі Інтернет у всіх сферах економіки.
3. Комунікація між учасниками цифрової економіки здійснюється через електронні канали та цифрові медіаплатформи з метою зберігання та відтворення інформації.
4. Широке використання автоматизованих процесів у всіх сферах господарської діяльності, заснованих на цифрових технологіях.
5. Впровадження цифрових технологій у виробничу політику, управління та суспільство.
6. Створення онлайн бізнес-процесів і передача їх частини в Інтернет.
7. Допомога в підвищенні ефективності та швидкості розвитку цифрових технологій, здатних якісно впливати на бізнес-процеси, економічні процеси та економічні відносини.
8. Створення всебічно розвиненого інформаційного суспільства.

Цей набір характеристик найбільше нагадує властивості становлення цифрової економіки та спосіб її створення, первинною структурною складовою цього процесу є використання цифрових технологій. Ось чому суперечки навколо цифрових технологій та їхнього розвитку є найбільш виразною характеристикою цифрової економіки, оскільки використання цифрових технологій, платформ, програмного забезпечення та процесів, які автоматизують бізнес-процеси та сприяють їх віртуальній функції, є тим, що визначає цифрову економіку.

Важливо визнати, що цифрова економіка вважається не самостійним сектором економіки, а радше новою формою економіки, яка побудована на інших технологічних принципах і соціальних засадах. Можна сказати, що

процес цифровізації в економіці завершено, зокрема в енергетиці, промисловості, будівництві, транспорті, зв'язку, сільському господарстві, медицині тощо.

Подібно до будь-якого складного явищ, цифрова економіка складається з багатьох аспектів її реалізації: технологічних, економічних, соціальних, політичних тощо.

Ключову роль у розвитку цифровізації відіграє цифрова інфраструктура, а також являє собою сукупність фізичних ресурсів (пристроїв) та інформаційних продуктів, які спрощують обчислювальні, комунікаційні та мережеві можливості цифрових технологій. Компоненти цифрової інфраструктури є фундаментальними для цифрової економіки. Вони поділяються на дві категорії: підтримки (жорсткі) та послуги (м'які) [3].

- Інфраструктурні компоненти підтримки включають матеріальні засоби забезпечення функціонування цифрових технологій: магістралі, розподільчі пункти, локальні мережі, обмін трафіком, супутниковий зв'язок, комп'ютери тощо;
- Сервісні (м'які) компоненти інфраструктури включають інформаційні продукти (наприклад, стандарти, дані, алгоритми, послуги), необхідні для функціонування цифрових технологій.

Саме в жорсткій інфраструктурі на сьогодні держава вбачає можливість застосування механізмів публічно-приватного партнерства

Згідно до закону України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 р. до сфер, в яких застосовується державно-приватне партнерство у 2020 році долучили електронні комунікації, відповідно до закону України «Про електроні комунікації» [4,5]. В пергу чергу тут розглядається можливість надання доступу до мережі Інтернет у віддалених районів країни, «якісних, прийнятних та доступних для населення послуг шляхом забезпечення ефективної конкуренції та вибору електронних комунікаційних послуг, а також задоволення потреб і захист прав та законних інтересів кінцевих користувачів послуг, у тому числі осіб з інвалідністю, щодо доступу до електронних комунікаційних послуг на рівні з іншими споживачами» [5].

Але на нашу думку застосування механізмів публічно-приватного партнерства в цифровій економіці не обмежується лише жорсткою інфраструктурою.

Концепція мережевої економіки базується на ідеї, що вона буде працювати цілодобово, мережева економіка характеризується швидкістю. Сучасні інформаційні мережі можуть здійснювати передачу інформації зі швидкістю світла, оскільки інформаційна економіка збирає, обробляє та застосовує інформацію майже в режимі реального часу, частота якого значно зростає.

Завдяки цифровізації організації мають можливість отримати значні економічні та екологічні вигоди.

Тому електроні платформи знаходять відображення у електронному врядуванні, маючі всі переваги, які несе цифрова економіка. Яскравим

прикладом є платформа «Дія». Однак поряд з цими перевагами, цифрова економіка має певні виклики [1]:

- зростання об'єму даних;
- глобальний характер;
- поява нових технологій;
- зміна взаємодії зі споживачами;
- автоматизація та оптимізація;
- розвиток нових ринків;
- трансформація традиційних сфер діяльності;
- безпека та приватність даних.

Як бачимо виклики, які несе цифрова економіка, так чи інакше можуть бути пов’язані із державним регулюванням економіки. В першу чергу викликають питання приватності, так можливість кібератак та наявність кіберзагроз виводять питання приватності на державний рівень. Також не слід забувати про трансформацію традиційних сфер діяльності, що веде за собою до трансформації в тому числі сфері злочинності: нові способи крадіжок грошей, обману, тощо. В результаті ми можемо говорити про актуальність залучення механізмів публічно-приватного партнерства не лише у «жорстку» інфраструктуру цифрової економіки, але й у «м’яку», що буде предметом подальшого дослідження.

Література

1. Величко К.Ю., Цибульська Е.І. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. Економіка та суспільство, №52, 2023 р. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39

2. Гірченко Т. Д., Семенюк І. М., Черіковська Н. В. Значення цифрової економіки в розвитку національної економіки. URL: http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/59/1141/2483-1?inline=1

3. Greenstein S., Goldfarb A., Tucker C. The Economics of Digitization. / Editors: The International Library of Critical Writings in Economics series, 2013. – 672 p.

4. Про Державно-приватне партнерство: Закон України № 2404-VI, редакція від URL: 03.09.2023 https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2404-17

5. Про електронні комунікації: Закон України № 1089-IX, редакція від 01.07.2024 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#n173

РАК Ілля, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ІТ-КОМПАНІЙ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ: ДОСВІД УСПІШНОЇ ВЗАЄМОДІЇ З РЕГІОНАЛЬНИМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

У сучасних умовах цифрова економіка стає ключовим рушієм розвитку територій країн, що розвиваються. ІТ-компанії відіграють важливу роль у процесах соціально-економічного зростання, адже їхні бізнес-процеси можуть не лише підвищувати ефективність надання послуг чи створення продуктів, але й сприяти швидкому розвитку регіонів.

ІТ-компанії сприяють регіональному розвитку через створення робочих місць, залучення інвестицій, сплату податків та покращення інфраструктури. Цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси, підвищувати продуктивність та ефективніше використовувати ресурси. Регіони, що активно підтримують розвиток ІТ, можуть досягати швидкого економічного зростання та соціальної стабільності. [1]

Успіхи таких регіонів свідчать про тісний зв'язок між управлінням бізнес-процесами ІТ-компаній та економічними результатами на місцевому рівні. Як приклад в обсязі країни можна розглянути Інноваційний портал державних послуг “Дія”. Цей яскравий приклад спрощення процесів взаємодії громадян з державними органами не має аналогів у світі. А результати впливу цієї системи ІТ-рішень важко недооцінити. Розглянемо окремі послуги “Дія” та їх вплив (табл. 1):

Таблиця 1 – Окремі послуги інноваційного порталу державних послуг “Дія”.

Послуга	**Результат**	**Вплив**
Цифрові документи	Україна стала першою країною у світі, в якій цифровий паспорт, водійські права та закордонний паспорт мають таку ж силу, що й паперовий чи пластиковий аналог.	Про українське ІТ заговорив весь світ. Ця послуга в основі спростила взаємодію громадянина України з будь-якою установою чи службою, де потрібні документи, що підтверджують особу.
Цифрові водійські права	Україна є четвертою країною, де впроваджені цифрове водійське посвідчення. Це дозволяє швидко сплачувати штрафи та підтверджувати своє право на водіння та володіння автомобільним транспортом.	За допомогою застосунку “Дія”, водії по всій країні вже сплатили штрафів на суму понад 400 мільйонів гривень.

Реєстрація ФОП та ТОВ	Це найшвидша реєстрація бізнесу у світі, яка триває до 10 хвилин.	За час роботи порталу було створено понад 260 тисяч ФОПів. Цей показник вказує на збільшення кількості бізнесів та позитивну оцінку суспільства нових процесів.
Є підтримка	Це універсальна система для швидких, зручних та контрольованих державних виплат.	Під час війни в Україні ця послуга виявилась незамінною, бо велика кількість людей, що потерпіла від збройної агресії, змогла отримати допомогу від держави та міжнародних благодійних організацій всього за пару кліків у застосунку.

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Створення таких продуктів та досягнення значних результатів неможливе без ефективного управління бізнес-процесами, взаємодії між Державою, IT-сектором та іншими групами стейкхолдерів.

Управління бізнес-процесами в IT-секторі включає оптимізацію робочих потоків, впровадження інновацій та інтеграцію цифрових рішень. Важливим є адаптація бізнес-моделей до регіональних особливостей та потреб місцевих стейкхолдерів, що сприяє формуванню сталих партнерських відносин. Гнучкі моделі управління дозволяють IT-компаніям бути ефективними учасниками місцевого розвитку та працювати над вирішенням соціальних і економічних проблем територій. [3]

Один із прикладів такої взаємодії – створення IT-кластерів, які об'єднують бізнес, місцеві органи влади та університети. Це дозволяє залучати інвестиції, створювати нові робочі місця та формувати інноваційну екосистему в регіонах. Також успішними є ініціативи зі створення технопарків або інкубаторів стартапів, що надають можливості для розвитку малого та середнього бізнесу. Подальша взаємодія IT-компаній та регіональних стейкхолдерів має величезний потенціал. Розглянемо детальніше.

Технопарки — це інноваційні зони, де IT-компанії можуть отримати доступ до необхідної інфраструктури, фінансування, консультацій та партнерських можливостей. Такі ініціативи підтримують розвиток стартапів та малого бізнесу, які стають важливими гравцями на місцевих ринках. Інкубатори допомагають підприємцям формувати свої бізнес-моделі, залучати інвестиції та налагоджувати зв'язки з місцевими органами влади. Гарний приклад - Київський технопарк UNIT.City. Це один із найбільших інноваційних парків у Східній Європі, який зосереджується на розвитку стартапів у сферах IT, біотехнологій та штучного інтелекту. UNIT.City активно взаємодіє з місцевою владою, освітніми закладами та підприємцями, створюючи платформу для швидкого розвитку інноваційних IT-компаній. Це приклад того, як державна підтримка і приватні ініціативи можуть співпрацювати для розвитку регіональних економік. [4]

ІТ-кластери — це об'єднання компаній, дослідницьких установ та державних органів, що співпрацюють з метою розвитку інноваційного середовища. Вони створюють екосистему, в якій розвиваються таланти, залучаються інвестиції та відбувається обмін знаннями. Кластери не тільки допомагають ІТ-компаніям підвищувати конкурентоспроможність, а й сприяють економічному розвитку регіонів. Як приклад, розглянемо Кластери в Естонії. В Естонії діє кілька успішних ІТ-кластерів, таких як Estonian ICT Cluster, що об'єднує понад 80 компаній і університетів. Завдяки такій взаємодії Естонія стала одним із лідерів Європи в сфері цифрових послуг, створила численні стартапи і підвищила свій міжнародний статус у галузі технологій. Такий підхід сприяє розвитку інфраструктури регіонів та зміцненню зв'язків між науковими інституціями, ІТ-компаніями та місцевою владою. [5]

Ці приклади показують, що ефективна взаємодія між ІТ-компаніями і регіональними стейкхолдерами може значно підвищити соціально-економічний розвиток територій. Інвестиції в інфраструктуру, інноваційні проєкти та спільні ініціативи сприяють створенню нових можливостей для регіонів, залученню інвестицій та розвитку місцевого підприємництва.

У сучасних умовах глобальної цифровізації ІТ-сектор відіграє одну з ключових ролей у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку територій. Ефективне управління бізнес-процесами ІТ-компаній не лише підвищує їхню конкурентоспроможність, але й безпосередньо впливає на розвиток регіональної інфраструктури, створення робочих місць та підвищення рівня життя громад. Приклади успішної взаємодії ІТ-компаній з місцевими стейкхолдерами демонструють, що співпраця між приватним сектором, державними органами та місцевими громадами є важливою умовою для досягнення сталого розвитку територій.

ІТ-кластери, як у випадку з Естонією, стають центрами інновацій, що дозволяють регіонам не лише конкурувати на світовому ринку, але й створювати умови для розвитку стартапів і малих бізнесів. Це сприяє залученню іноземних інвестицій, розвитку людського капіталу та стимулюванню місцевої економіки.

Технопарки та інкубатори стартапів, такі як київський UNIT.City, показують, як об'єднання зусиль ІТ-компаній, місцевої влади та освітніх установ може створити умови для розвитку інноваційної екосистеми. Це дозволяє не тільки розвивати ІТ-бізнеси, але й сприяє трансферу технологій до інших секторів економіки, що в цілому позитивно впливає на регіональний розвиток.

Цифрові ініціативи для розвитку місцевих громад, як програми цифрової освіти в Індії, підкреслюють важливість залучення ІТ-компаній до соціальних проєктів, орієнтованих на розвиток людського капіталу. Підвищення рівня цифрової грамотності серед населення сприяє формуванню нових можливостей для зайнятості та економічного зростання, зменшує нерівність та дозволяє місцевим громадам більш активно брати участь у розвитку цифрової економіки.

Загалом, ефективна співпраця ІТ-компаній з регіональним стейкхолдерами відкриває нові горизонти для розвитку територій. Впровадження інноваційних рішень, розвиток цифрових екосистем і підтримка соціальних проєктів сприяє формуванню більш стійких і самодостатніх регіонів. Для досягнення довгострокових результатів важливо продовжувати розвивати такі форми взаємодії, підтримуючи публічно-приватні партнерства, інвестуючи в інфраструктуру та розширюючи можливості для цифрового навчання і підприємництва.

Поглиблення цієї взаємодії, як свідчать наведені приклади, сприяє створенню умов для довгострокової конкурентоспроможності територій та забезпечення їх стійкого соціально-економічного розвитку. ІТ-компанії мають величезний потенціал для позитивного впливу на регіональний розвиток, а співпраця з місцевими стейкхолдерами є тим інструментом, який дозволить цей потенціал максимально реалізувати.

Література

1. Стейкхолдери проекту. URL: https://wizeclub.education/blog/stejkholderi-proyektu-hto-taki-ta-chomu-vazhlivo-nalagoditi-z-nimi-komunikatsiyu/ (дата звернення: 20.10.2024).
2. Як Україна отримала місце у світовій історії цифровізації? URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/14/697034/ (дата звернення: 20.10.2024).
3. Castells M. The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture. Wiley-Blackwell, 2010. 656 p.
4. Unit City. URL: https://unit.city/ (дата звернення: 20.10.2024).
5. Estonian ICT Cluster. URL: https://itl.ee/en/estonian-ict-cluster/ (дата звернення: 20.10.2024).

СОСНІН Дмитро, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ

Однією з ключових особливостей розвитку світової економіки у XXI столітті є перехід від традиційної вертикальної форми управління організацією до концепції управління бізнес-процесами, яка розглядає бізнес-процеси як основні ресурси підприємства, а їх ефективне використання – призводить до підвищення продуктивності та зростання доходів.

Відповідно, сьогодні до постійних факторів успішного управління бізнес-процесами, таких як побудова архітектури процесів, визначення ключових бізнес-процесів і ключових показників ефективності, розподіл сфер

відповідальності, також відносять і автоматизацію бізнес-процесів. Поряд із стрімким розвитком інформаційних технологій, і особливо штучного інтелекту (далі – ШІ), власники процесів все більше націлюються на:

- мінімізацію залучення людських ресурсів до функціонування бізнес-процесу;
- автоматизацію відповідних сценаріїв бізнес-процесів, які повинні запускатися після настання певних подій, враховуючи стан внутрішніх і зовнішніх систем, людей, різні типи обмежень тощо;
- реінжиніринг бізнес-процесів шляхом використання передових технологій.

Масове застосування технологій ШІ в діяльності організацій може призвести до низки серйозних наслідків у світі: різкого зростання продуктивності праці, підвищення ефективності економіки, зміни структури ринку праці, радикального переосмислення загальноприйнятих норм, тощо. Нові потреби організацій та стрімкий розвиток інформаційних технологій, у тому числі ШІ, можуть змінити основні підсистеми світової економіки та призвести до переосмислення стійких соціальних норм.

За даними Statista [1], очікується, що розмір ринку штучного інтелекту досягне 184 мільярдів доларів США у 2024 році. Крім того, прогнозований темп зростання для ринку ШІ (CAGR 2024-2030) становить 28,46%, що призведе до збільшення обсягу ринку до 826,70 мільярдів доларів США до 2030 року (рис. 1).

У глобальному порівнянні, на першому місці за розміром ринку ШІ знаходяться США із обсягом 50,16 мільярдів доларів США у 2024 році.

За результатами дослідження Forbes, найчастіше інструменти штучного інтелекту застосовують саме для автоматизації бізнес-процесів та збільшення ефективності системи управління бізнесом. Зокрема, з використанням штучного інтелекту вдалося досягти пришвидшення виробничих процесів на 50%, знизити витрати на 20% та взагалі було підвищено якість продукту на 60% [1].

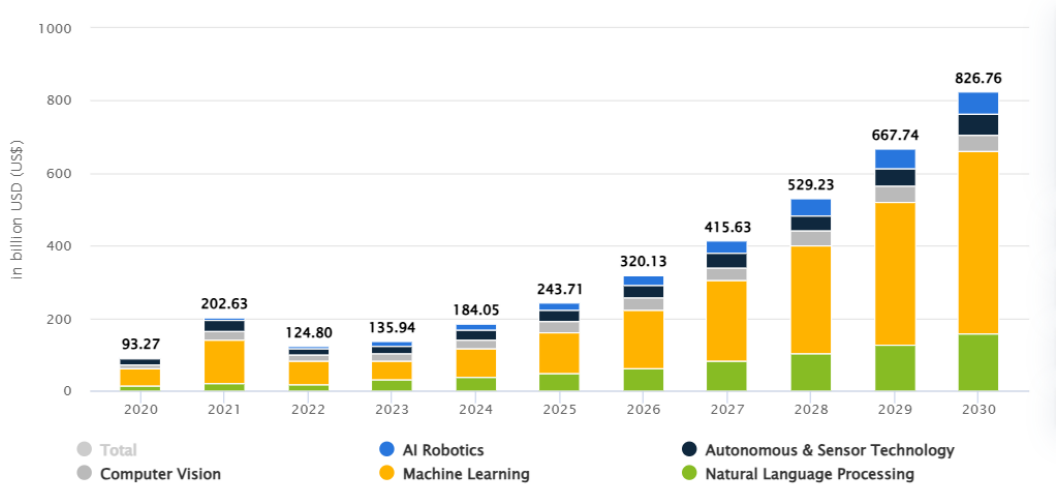


Рисунок 1 – Прогноз зростання ринку штучного інтелекту до 2030 року
Джерело: розроблено автором на основі [1]

ШІ є потужним інструментом для менеджерів, які прагнуть оптимізувати процеси, зменшити витрати та підвищити операційну ефективність. Системи на основі штучного інтелекту можуть аналізувати величезні обсяги даних, що дозволяє приймати рішення в режимі реального часу та оптимізувати бізнес-процеси. Такі системи допомагають керівникам виявляти вузькі місця, прогнозувати збої та адаптуватися до тенденцій ринку [4].

ШІ також може надати дієві рекомендації щодо вирішення проблем і доповнити неповні або суперечливі дані, що веде до більш точного розуміння та прийняття обґрунтованих рішень. Розробки в галузі машинного навчання, автоматизації та прогнозної аналітики допомагають керівникам покращити планування та оптимізувати робочі процеси.

Проаналізувавши результати досліджень світових лідерів з автоматизації та розробки програмного забезпечення [2, 3] відзначимо, що найбільш актуальними напрямками впровадження ШІ для бізнесу виступають:

1) Прогнозування попиту та управління запасами. ШІ використовує розширену аналітику, щоб отримувати цінну інформацію та робити прогнози. Наприклад, ШІ може аналізувати моделі продажів і прогнозувати майбутні продажі, допомагаючи компаніям підтримувати оптимальний рівень запасів. Одне дослідження показало, що інструменти на основі штучного інтелекту можуть зменшити помилки прогнозування до 50% і зменшити втрати продажів через дефіцит запасів до 65%.

2) Оптимізація ланцюга постачання. Використання штучного інтелекту в управлінні ланцюгом постачання може підвищити ефективність прийняття рішень і операційну діяльність. AI дозволяє підприємствам обробляти великі обсяги даних у режимі реального часу, передбачати ринкові тенденції, оптимізувати логістику та виконувати маршрутизацію та планування на основі мінливих умов. Наприклад, IBM застосувала кілька своїх рішень для ланцюга поставок на основі штучного інтелекту у своїй діяльності, що призвело до економії 160 мільйонів доларів США та 100% рівня виконання замовлень навіть під час піку пандемії COVID-19 [2].

3) Прогнозне обслуговування. Алгоритми штучного інтелекту можуть аналізувати дані датчиків і історичні записи з технічного обслуговування, щоб передбачити збій обладнання. Штучний інтелект також може допомогти створювати моделі аналізу режиму відмови та наслідків (FMEA) ефективніше, скорочуючи час і зусилля, необхідні для розробки цих досліджень. Наприклад, гірничодобувна компанія використовувала рішення на основі штучного інтелекту для прогнозування потреб у технічному обслуговуванні, скоротивши час простою виробництва до 30% [3].

4) Контроль якості. Навчаючись на історичних даних, моделі штучного інтелекту можуть швидко виявляти незвичайні моделі поведінки та відхилення, які можуть сигналізувати про проблеми з контролем якості. Підключаючись до даних із камер, дронів, датчиків та інших периферійних пристроїв, ШІ може вирішувати проблеми з якістю в реальному часі. Візуалізації та алгоритми на

основі штучного інтелекту можуть виявляти дефекти продукту швидше й точніше, ніж люди, іноді визначаючи першопричину.

5) Обслуговування клієнтів. Чат-боти та віртуальні помічники на основі штучного інтелекту можуть забезпечити цілодобове надання послуг, вирішуючи типові проблеми та покращуючи взаємодію з клієнтами. Ця послуга може значно підвищити рівень задоволеності та утримання клієнтів. Наприклад, Bouygues Telecom використовував генеративний штучний інтелект для вилучення й аналізу даних кол-центру, дозволяючи працівникам робити персоналізовані пропозиції та рішення в режимі реального часу.

6) Навчання та підтримка персоналу. Чат-боти на основі ШІ можуть запропонувати цілодобову підтримку персоналу, надаючи дані та відповідаючи на типові запити. Вони можуть допомогти працівникам швидше вирішувати проблеми і підвищити ефективність роботи. Наприклад, ШІ і віртуальну реальність можна використовувати для створення симуляцій, які дозволять працівникам безпечно практикувати навички перед тим, як застосовувати їх у реальних ситуаціях. Навчальні програми на основі ШІ можуть надавати персоналізований досвід навчання, адаптуючи вміст відповідно до індивідуальних здібностей і прогресу [4].

7) Автоматизація. Роботизована автоматизація процесів (RPA) використовує ботів на базі ШІ для автоматизації рутинних завдань, які базуються на правилах і повторюються, наприклад введення даних, обробка рахунків-фактур і відповіді служби підтримки клієнтів. Наприклад, компанія Deloitte виявила, що RPA скоротила підготовку управлінського звіту з кількох днів до однієї години та скоротила час підготовки звіту про витрати на відрядження з трьох годин до 10 хвилин.

8) Прийняття рішень. ШІ може допомогти в ухваленні рішень на основі даних, аналізуючи великі набори даних і надаючи інформацію, яку люди можуть упустити. Технологія може передбачати потенційні ризики, допомагаючи підприємствам підготуватися до потенційних викликів.

9) Технології ШІ для IT-операцій. ШІ використовується для автоматизації та оптимізації управління IT-послугами та робочими процесами. Наприклад, компанія Electrolux застосувала ШІ, щоб скоротити час вирішення IT-проблем з трьох тижнів до години та заощадити понад 1000 годин на рік завдяки автоматизації ремонтних завдань.

10) Стійкість. ШІ може допомогти підприємствам зменшити вплив на навколишнє середовище шляхом оптимізації використання ресурсів і виявлення можливостей для підвищення енергоефективності та зменшення відходів. Такий підхід, у свою чергу, може призвести до зменшення вуглецевого сліду компанії та підтримати її ширші ініціативи щодо припинення викидів парникових газів. Розширена аналітика даних і автоматизація звітів можуть спростити звітність про сталий розвиток і дотримання нормативних вимог [3].

Хоча переваги штучного інтелекту очевидні, підприємства також повинні пам’ятати про виклики, пов’язані з ним [5]. До них належать питання конфіденційності даних, проблеми дотримання нормативних вимог і потреба в

кваліфікованому персоналі для керування технологіями ШІ. Незважаючи на те, що штучний інтелект може бути адаптивним та ініціювати важливі зміни в процесах без втручання людини, людське судження все одно має підтверджувати його результати та приймати стратегічні рішення вищого рівня. Часто найефективнішим підходом є поєднання можливостей ШІ з досвідом людини.

Література

1. Artificial Intelligence – Worldwide. URL: https://www.statista.com/outlook/tmo/artificial-intelligence/worldwide (дата звернення 28.10.2024).

2. IBM. Go from AI ambition to AI action. URL: https://www.ibm.com/us-en (дата звернення 28.10.2024).

3. Market Analysis Report. URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/artificial-intelligence-ai-market (дата звернення 28.10.2024).

4. Хмара, М., Гуменюк, Я. і Аль-Хаялі, Д. (2023) «ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БІЗНЕС-ПРАКТИКУ», *Цифрова економіка та економічна безпека*, (9 (09), с. 42-50. doi: 10.32782/dees.9-8.

5. Штучний інтелект для бізнесу: сфери застосування, ризики та перспективи. URL: https://strategi.com.ua/shtuchnyy-intelekt-dlia-biznesu/#:~:text=%D0%A8%D1%82%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%96%D0%B (дата звернення 28.10.2024).

ГЕМБА Вадим, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ РІЄЛТОРСЬКИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ

Нерухомість є однією з найцінніших матеріальних цінностей для людини, оскільки забезпечує базову потребу в житлі та безпеці. Її вплив виходить далеко за межі окремої людини, охоплюючи всю економіку. Будівництво нерухомості стимулює розвиток суміжних галузей, таких як виробництво будівельних матеріалів, транспортна логістика, електрика, сантехніка, а також створює робочі місця для тисяч спеціалістів різних професій.

Така системна взаємодія різних секторів через нерухомість підкреслює її стратегічне значення не тільки як фізичного об'єкта, але і як потужного економічного інструменту для стимулювання економічного зростання, інвестицій та соціального добробуту, що створює підґрунтя для формування специфічних ринкових відносин, де нерухомість стає ключовим активом для інвесторів, забудовників та покупців. Для того, щоб зрозуміти цінність цього активу або з’ясувати, чи справедливою є ціна, треба порівняти його з аналогічним об’єктом нерухомості на ринку. Але, нерухомість це штучний,

індивідуальний товар, який не можна порівняти в магазині, на складі або на виставці.

Сучасний ринок повністю глобалізований завдяки бурхливому розвитку цифрових та мережевих технологій. Будь-який товар можна замовити з інших регіонів та доставити в місце користування, тобто ціни на товари можна порівняти глобально з аналогічним товаром в інших містах планети, але саме визначення нерухомості не дає такої можливості. Нерухоме майно (нерухомість) - об'єкти майна, які розташовуються на землі і не можуть бути переміщені в інше місце без втрати їх якісних або функціональних характеристик (властивостей), а також земля [7].

Звичайний ринок товарів та послуг відрізняється від ринку на якому можна знайти нерухомість. Ринок нерухомості — це сукупність економічних відносин, що виникають під час купівлі-продажу, оренди та управління нерухомістю. Цей ринок є індикатором економічної стабільності, оскільки охоплює значні ресурси й впливає на інші сектори економіки, такі як будівництво, фінанси, енергетика, видобуток корисних копалин, металургія, електроніка та інші. Товари та послуги цього ринку не можна експортувати на інші ринки чи імпортувати ззовні, оскільки переміщення об’єктів нерухомості неможливе. Для порівняння з аналогічними об’єктами нерухомості необхідно обирати такі аналоги, які розташовані в межах однієї агломерації, що має однакові географічні та логістичні властивості, якою є населений пункт. В інших населених пунктах інша географія, інші комунікації та логістика, що робить порівняння недоцільним.

З чого стає зрозумілим, що будь-який ринок нерухомості це замкнута ізольована система яка розташована на обмеженій території, правила роботи якої та звичаї ділового обороту формуються виключно постійними гравцями. Власники нерухомості, покупці та орендарі не можуть бути постійними гравцями окремого ринку нерухомості оскільки вони не пов’язані один з одним сталими діловими відносинами, до ринку звертаються епізодично, а більшість з них стикаються з ринком нерухомості один раз за життя.

Постійними гравцями ринку нерухомості, що впливають на правила його функціонування, можуть бути лише агенти, оператори ринку нерухомості, що надають населенню та організаціям послуги пов’язані з купівлею, продажем та орендою нерухомого майна, а також послуги з управління нерухомим майном. Саме на агентах лежить тягар відповідальності за справедливий розподіл найдорожчого активу громадян країни - землі та будівель, що розташовані на ній.

Найбільш розвинутим ринком послуг пов’язаних з продажем, орендою та управлінням нерухомістю вважається ринок Північної Америки. Кодекс етики агентів NAR - National Association of REALTORS® (Національна Асоціація РІЄЛТОРІВ®)[1] починається з таких рядків: “В основі всього лежить земля. Від її мудрого використання та широкого розподілу власності залежить виживання та розвиток вільних інституцій та нашої цивілізації. Рієлтори повинні визнати, що інтереси нації та її громадян вимагають найвищого і

найкращого використання землі та якнайширшого розповсюдження права власності на землю. Вони вимагають створення достатнього житла, будівництва міст що добре функціонують, розвитку продуктивних галузей промисловості та фермерських господарств, збереження здорового навколишнього середовища. Такі інтереси накладають зобов'язання, що виходять за рамки звичайної комерції. Вони накладають серйозну соціальну відповідальність та патріотичний обов'язок, якому рієлтори повинні присвятити себе, і до якого вони повинні старанно готуватися. Тому рієлтори прагнуть підтримувати та вдосконалювати стандарти свого покликання і розділяють зі своїми колегами рієлторами спільну відповідальність за його чесність та гідність.Усвідомлюючи та розуміючи свої зобов'язання перед клієнтами, замовниками, громадськістю та один перед одним, рієлтори постійно прагнуть бути та залишатися поінформованими щодо питань, які впливають на сферу нерухомості, і, як обізнані професіонали, вони охоче діляться плодами свого досвіду та навчання з іншими". Де слово рієлтор - зареєстрована торгова марка членів національної асоціації — real estate agents (агентів з нерухомості).

За наказом Держстандарту України №257 від 27.07.1995 р. затверджено та введено в дію класифікатор професій ДК 003-95 Державного Класифікатора України в додатку А якого є "Покажчик професійних назв робіт за кодами професій" [4] серед яких, за кодом 3413, є чотири варіанти назв:

- агент з нерухомості;
- ріелтер;
- торговець (власність);
- торговець нерухомістю.

Тобто, вперше в Україні слово ріелтер з'являється в офіційному документі ще у 1995 році як окрема професія, завдяки транслітерації назви зареєстрованої торгової марки членів національної асоціації фахівців з нерухомості США.

Цей документ було замінено на новий класифікатор професій ДК 003:2005 наказом Держстандарту України №375 від 26.12.2005 р. [5], а пізніше на ДК 003:2010 наказом №327 Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. [6], який є чинним з 01.11.2010 р. Проте, перелік назв професій агентів з нерухомості залишився незмінним.

Кабінет Міністрів України постановою №437 від 22 травня 2019 р. затвердив "Питання українського правопису" [7], що були розроблені Українською національною комісією з питань правопису (протокол № 5 від 22 жовтня 2018 р.) [2] та прийшли на заміну правопису затвердженого у постанові №309 Кабінету Міністрів України від 8 червня 1992 р. [3], де в §129 наводяться приклади правильного правопису, в тому числі й слово рієлтор, що потребує внесення відповідних змін до класифікатора професій ДК 003:2005.

Ринок нерухомості тісно пов'язаний з довгостроковими інвестиціями, а роль рієлторів полягає в тому, щоб допомогти своїм клієнтам максимально використати ці можливості. Вони також відіграють вирішальну роль у прогнозуванні ринкових змін, що дозволяє їхнім клієнтам приймати

обґрунтовані рішення, а від того як агенти взаємодіють з клієнтами, між собою та з іншими стейкхолдерами залежить розвиток ринку нерухомості.

Оскільки більшість агентів місцевого ринку нерухомості працюють в агентствах різного розміру, форм власності та господарювання, то весь цей великий та складний механізм залежить від організації діяльності всередині агентства нерухомості та взаємодії з іншими агентствами та агентами місцевого ринку.

На прикладі ринку нерухомості Харкова можна оцінити якість роботи рієлторів, визначити помилки та вузли напруги в процесі взаємодії всіх стейкхолдерів ринку, щоб запропонувати розв'язання цих проблем для поліпшення функціонування ринку від якого залежить добробут регіону.

В місті Харків активне формування ринку нерухомості та збільшення кількості агентств почалося в 1993 році на що мав великий вплив Закон України Про приватизацію державного житлового фонду [8]. Протягом 30 років технологія діяльності агентств трохи змінювалась та налаштовувалась на потреби ринку та зміни законодавства.

Головну роль у функціонуванні пересічного агентства нерухомості відіграє керівник, що в більшості випадків є власником юридичної особи або підприємцем, який являє собою досвідченого рієлтора, що багато років працював агентом в якомусь агентстві нерухомості та вирішив відкрити свою справу. Звісно, що весь досвід та технології роботи він перейняв у тому агентстві нерухомості, де вперше почав працювати, тому застосовує цей досвід на своєму підприємстві та навчає нових співробітників саме тим технологіям, яким навчали його. Така наступність технологій притаманна всьому ринку нерухомості.

Таким чином, можна підсумувати, що рієлтори є ключовими учасниками ринку нерухомості, оскільки вони забезпечують ефективну взаємодію між продавцями, покупцями та іншими учасниками процесу. Їх професійні знання про тенденції ринку, оцінку вартості, правові аспекти та маркетинг роблять їх незамінними в процесі укладання угод. Рієлтори не тільки допомагають клієнтам у пошуку найкращих варіантів, але й сприяють розв'язанню складних питань, таких як юридичне оформлення угод, оцінка ризиків і планування фінансування, інвестиції та кредитування, оренда, управляння нерухомістю та комунальні витрати. Це забезпечує стабільність ринку та сприяє його розвитку.

Література

1. Code of Ethics and Standards of Practice of the NATIONAL ASSOCIATION OF REALTORS®: NATIONAL ASSOCIATION OF REALTORS® (Effective January 1, 2024).

URL: https://www.nar.realtor/about-nar/governing-documents/the-code-of-ethics (дата звернення 09.10.2024).

2. Питання українського правопису: постанова № 437 від 22.05.2019 р. База даних «Законодавство України»/КМУ.

URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2019-%D0%BF (дата звернення 22.10.2024).

3. Питання українського правопису: постанова №309 від 08.06.1992 р. База даних «Законодавство України»/КМУ.

URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/309-92-%D0%BF (дата звернення 22.10.2024).

4. Покажчик професійних назв робіт за кодами професій": Наказ Держстандарту України 27.07.1995 № 257. База даних «Законодавство України»/Державний Комітет України по стандартизації, метрології та сертифікації.

URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v257a217-95 (дата звернення 22.10.2024).

5. Про затвердження національних класифікаторів, зміни до державного класифікатора та скасування чинності державних класифікаторів: наказ №375 від 26.12.2005 р. База даних «Законодавство України»/Державний Комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики.

URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0375609-05 (дата звернення 22.10.2024).

6. Про затвердження, внесення зміни та скасування нормативних документів: наказ №327 від 28.07.2010 р. База даних «Законодавство України»/Державний Комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики.

URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0327609-10 (дата звернення 22.10.2024).

7. Про податок з доходів фізичних осіб: Закон від 22 травня 2003 року №889-IV (втратив чинність від 01.01.2011, підстава — 2755-VI). База даних «Законодавство України»/ВР.

URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-15 (дата звернення 09.10.2024).

8. Про приватизацію державного житлового фонду. Закон України від 19.06.1992 року № 2482-XII. База даних «Законодавство України»/ВР.

URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2482-12 (дата звернення 09.10.2024).

9. УКРАЇНСЬКИЙ ПРАВОПИС: затверджено Українською національною комісією з питань правопису (протокол № 5 від 22 жовтня 2018 р.) База даних «Законодавство України»/Міністерство освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/%202019.pdf (дата звернення 09.10.2024).

ЛЕЩЕНКО Михайло, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

РОЛЬ МОТИВАЦІЇ У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

У наш час мотивація займає дуже велику ланку в ефективності діяльності підприємства на ринку праці. Через швидку інновацію впровадження нових технологій та понять, праця стає все дедалі складніше і потребує адоптацій до змін. Людина не робот і не завжди може ефективно виконувати ті чи інші дії, але саме людина має критичне мислення і може приносити гарні ідеї стосовно своєї діяльності. Для ефективної праці людини мотивації відіграє важливо роль, так як мотиваціє є важелем керування ефективної роботи. [3]

Мотивація на підприємстві – є тим процесом, який спонукає людей активно працювати на результативність підприємства. Ця особистість мотивації надає визначити, на скільки саме людина ефективно виконує свою працю та обов'язки. Мотивація в компанії посідає одне із самих головних та вагомих місць в продуктивності та задоволеності працівників. [2]

Роль мотивації у функціонуванні регіональних інноваційних систем являється важливим складовим аспектом для соціально – економічного розвитку регіону. Сама мотивація буде сприяти покращенню та стимулюванню працівників до залучення інноваційних процесів та більш активної участі з питань впровадження новітніх технологій та продуктів. Головні напрями котрі можна розглянути в інноваційній системі мотивації:

- залучити людський капітал;
- підтримати підприємницькі активності;
- сформувати інноваційну культуру;
- створити умови для кооперацій;
- підтримати сталий розвиток регіонів.

За допомогою мотивації відбудеться залучення висококваліфікованих спеціалістів у системи регіонального функціонування. Сама по собі ефективна мотиваційна модель стимулює розвиток підприємницької діяльності, особливо в інноваційній діяльності. При таких обставин підприємці мають більше фінансових стимулів до залучення інноваційних продуктів та технологій. Зазвичай така велика підтримка включає програми регіонального та державного характеру фінансування, які спрямовані на дослідження на стартапи. Мотивація є дуже важливим аспектом у розвитку інноваційної системи регіонального рівня, тому що вона в свою чергу стимулює підприємницьку активність. Успішна та вдала мотивація посприяє тільки сталому економічному розвитку. [5] Такий підхід допоможе отримати певні результати діяльності працівників, а саме:

- підвищення продуктивної праці;
- відповідність до сучасного ринку діяльності;
- підвищення репутації в компанії;
- зменшення плинності кадрів;

- поліпшення атмосфери серед колег;
- підвищення інновацій;
- покращення якості праці.

Ефективна мотивація робітників у сфері інновації впливає на довгострокові перспективи стало розвитку регіону. Запровадивши екологічні та соціальні орієнтири інновацій ми побачимо покращення рівнів життя серед людей та меншого навантаження на екологічний аспект регіону.

Таблиця 1– Вплив системи мотивації на територіальний розвиток

Сфера впливу	Позитивний вплив на території	Приклад впровадження
Підвищення продуктивності	Зростання економіки та місцевих бюджетів	Премії, та бонуси за ефективність
Залучення інвестицій	Інвестиції в інфраструктуру та підприємства	Гранти на відкриття філій, інвестиційні стимули
Зменшення плинності кадрів	Утримання кадрів, зменшення плинності	Кар'єрний розвиток, програми навчання
Соціальна відповідальність	Підвищення якості життя, підтримки локальних ініціатив	Соціальні програми місцевих громад

Джерело: розроблено автором на основі [1,2,4].

На круговій діаграмі можна побачити візуалізацію впливу удосконаленої системи мотивації на аспекти територіального розвитку (рис.1).



Рисунок 1 - Вплив мотивації на територіальний розвиток
Джерело: складено на основі [2]

Дані рисунку свідчать, що основні позиції, які отримають позитивний вплив, мають включення у підвищення продуктивності, залучення інвестицій, зменшення відтоку кадрів та соціальну відповідальність. [5,1,4].

Висновки: впровадження мотиваційної системи у територіальний розвиток призведи тільки до поліпшення ефективної діяльності працівників. Так як у наш час мотивація займає одну із самих ключових аспектів роботи. Мотивований працівник надає набагато більше ефективних результатів та креативних ідей по удосконаленню того чи іншого аспекту роботи. Головне вчасно впроваджувати нову мотиваційну систему збираючи зворотній зв'язок своїх працівників та проводячи аналіз своєї діяльності. Така система мотивації буде сприяти формуванню ефективних форм взаємодії різних груп стейкхолдерів для розвитку регіону.

Література

1. І. В. Карасьов. / Ефективна економіка // формування регіональної інноваційної системи в залежності від рівня мінливості зовнішнього середовища. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=148

2. І.Н. Карпунь / мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства // 2008 стр 530-531. URL: https://vlp.com.ua/files/84_0.pdf

3. Маляренко А. В. / удосконалення системи мотивації персоналу організації. URL: https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.08.html

4. Освітній хаб міста Києва / Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. 2019. URL: https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti

5. Петрова І. Л,, Костишина Т.А., Лісогор Л. С., / мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції // 2022 рік стр. 16-18. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/578b73e9-2f7c-4afd-ba68-1d80db13e876/content

АНТОНОВ Владислав, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ З УРАХУВАННЯМ ТА МОНІТОРИНГОМ МОЖЛИВИХ РИЗИКІВ

Перед українськими підприємствами стоїть нагальна потреба підвищення ефективності їхньої діяльності через зростаючу конкуренцію як від місцевих виробників, так і від іноземних компаній. Це передбачає необхідність оптимізації бізнес-процесів. Одним з ефективних інструментів, який широко використовується в міжнародній практиці для оптимізації бізнес-процесів і підвищення капіталізації компаній, є аутсорсинг. Саме тому його починають розглядати як конкурентну перевагу. В даний час, теоретичні та методичні

положення аутсорсингу, як інструменту оптимізації бізнес-процесів організацій, відображені в роботах О. Манойленко [1], З. Двуліт [2] та інші.

Весь процес прийняття рішень щодо аутсорсингу вимагає значних зусиль та ретельного аналізу кожного аспекту, доки остаточне рішення не буде ретельно обґрунтованим. Рішення про аутсорсинг є складним, багатогранним і впливає на трансформацію діяльності підприємства. Однак, як і будь який новий спосіб організації діяльності, підвищення її ефективності, аутсорсинг має свої передумови, особливості, переваги та недоліки. Переваги аутсорсингу викладено в багатьох роботах [1], [2] , [3]. Проте дослідження ризиків цього процесу для економічної безпеки суб'єктів господарювання потребує з боку підприємств-замовників детального вивчення і обґрунтування [5]. Основні ризики, пов'язані з аутсорсингом, описані нижче.

Втрата контролю. Після передачі деяких функцій на аутсорсинг, аутсорсер поступово починає контролювати ці процеси. Причиною цього може бути різне сприйняття цілей та цінностей, ставлення до прибутків, персоналу тощо. Однак, цей ризик можна компенсувати більшими вимогами та закріпити у відповідних угодах.

Безпекові ризики. Аутсорсер має доступ до інформації що зазвичай вважається конфіденційною. Через це потенційно можуть виникати ризики через зловживання конфіденційною інформацією.

Зниження професійних навичок персоналу. Якщо певні види діяльності передаються на аутсорсинг, то з часом це призводить до втрати певних навичок власного персоналу.

Непрофесіоналізм та приховані витрати. Непрофесіоналізм та «Прихованість» витрат може стосуватись якості обслуговування аутсорсера.

Таким чином, прийняття рішення щодо аутсорсингу треба здійснювати з врахуванням ризиків та способів їх нейтралізації. Вибір аутсорсера передбачає моніторинг ринку, перевірку його репутації, наявність договору страхування відповідальності, досвіду тощо. Ефективним методом зниження ризиків при аутсорсингу є диверсифікація постачальників аутсорсингових послуг.

Для досягнення ефективності аутсорсингу на підприємствах процес прийняття рішень щодо його впровадження повинен бути формалізованим та структурованим, включати оцінку та обґрунтування ефективності, а також заходи зниження ризиків, зазначені вище. Важливо також врахувати, що управління ризиками аутсорсингу не завершується після прийняття рішення про його впровадження, а триває протягом усього періоду його використання, тобто є безперервним. На мою думку, такий підхід допоможе уникнути небажаних ситуацій, непередбачених втрат і позитивно впливатиме на результативність діяльності замовника аутсорсингових послуг. Представимо процес прийняття рішення про аутсорсинг та його реалізацію з урахуванням та моніторингом можливих ризиків у вигляді блок-схеми (рис. 1).

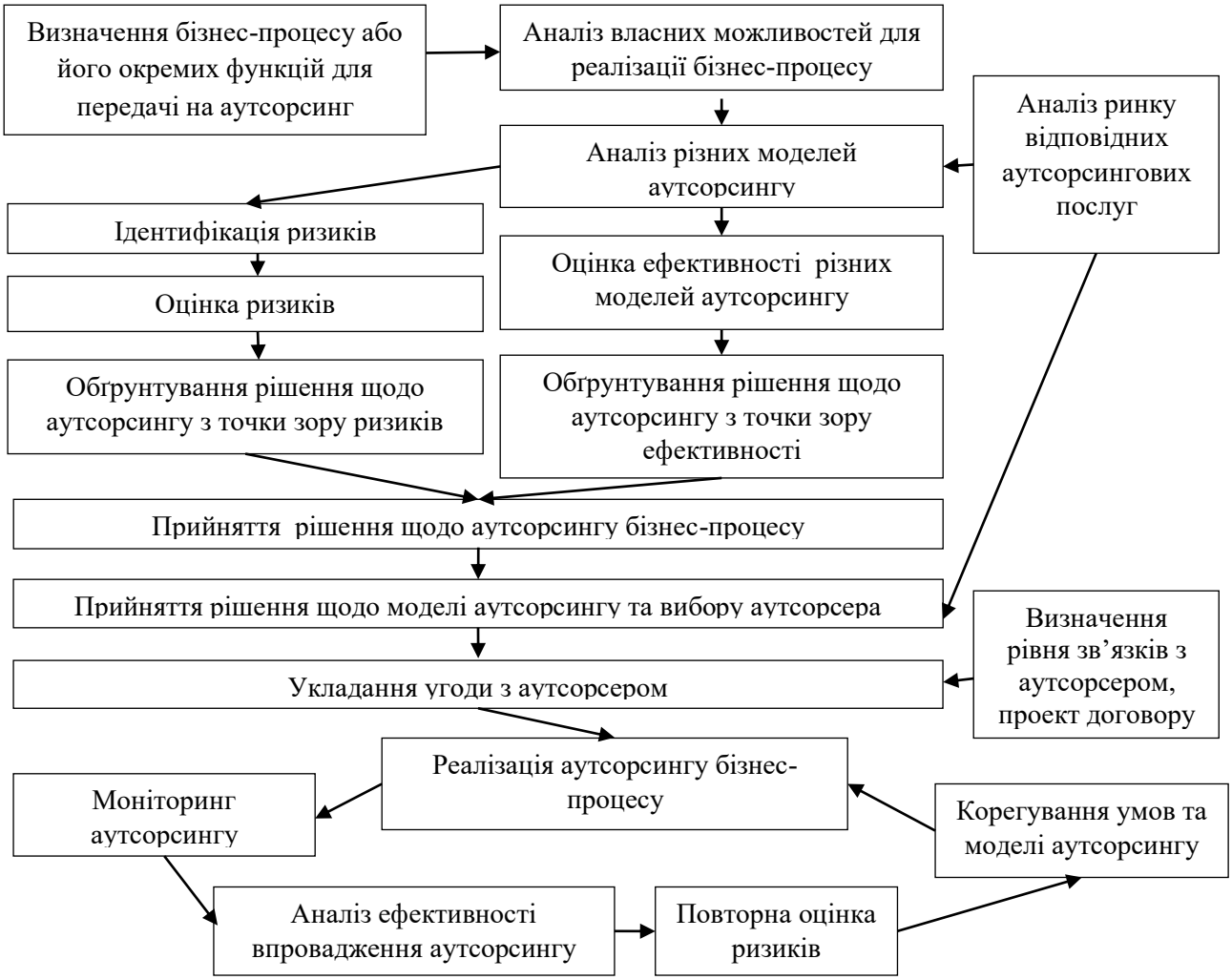


Рисунок 1 – Блок-схема процесу прийняття рішення про аутсорсинг бізнес-процесу та постійного моніторингу ризиків і ефективності

Джерело: розроблено авторами на основі [5]

Запропонований підхід до планування аутсорсингу дозволить достатньо прозоро здійснювати процес його впровадження, знизити більшість ризиків співпраці з аутсорсером та, в кінцевому підсумку, досягти мети підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Література

1. Манойленко О.В., Аутсорсинг бізнес-процесів, як засіб підвищення капіталізації підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2020. №3-4. С. 132-139

2. Двуліт З., Матвійчук М. Сутність та переваги рівнів аутсорсингу. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». 2013. Вип. 23-24. С. 299 – 307

3. Полуектова Н., Книшенко Т. Методи прийняття рішень щодо аутсорсингу сервісів інформаційної системи підприємства. Сумський державний університет. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1.

4. Горова К. О. Визначення поняття аутсорсингу в сучасних умовах глобалізації та віртуалізації економіки. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2014. №2(2). С.63-70.

5. Луньов Д. Ю. Прийняття рішення про впровадження ІТ-аутсорсингу та визначення можливих ризиків. Наукові записки міжнародного гуманітарного університету. №33. 2021. С.28-32.

CHENG Xin Xin, Master's student
of Management and Administration Department,
V. N. Karazin Kharkiv National University

CAREER MANAGEMENT OF PERSONNEL AT HUAWEI COMPANY

The rapid development of the economy, internet, and technology has led to an increase in emerging enterprises. Technological advancements are crucial for enterprise development, and knowledge capital plays a significant role. High-tech enterprises support social and economic growth, and competition for talent is fierce. Employees' roles and positions are increasingly important in enterprises, particularly in high-tech ones, to achieve long-term strategic goals and steady development [1, 2].

How to improve the stability of the talent team, strengthen the talent cultivation ability of enterprises and promote talents to better play their work potential has become a key issue that high-tech enterprises must consider. Therefore, studying the practical problems of employee career management is not only helpful to the sustainable development of high-tech enterprises, but also of great significance to the talent team construction and management of high-tech enterprises [3, 4, 5].

The technological growth in high-tech industries has increased competition for talent, necessitating improved employee career management.

This research identifies gaps in Huawei’s current career management practices, focusing on career planning, training, and employee engagement. The objective is to develop recommendations for strengthening Huawei's talent management to foster long-term growth, reduce turnover, and enhance organizational productivity [6].

Huawei faces several challenges in talent acquisition and retention. Despite its success, the company’s rapid growth has led to a mismatch between its recruitment processes and the actual needs of its workforce. Young employees, particularly new graduates, face uncertainties in career progression due to a lack of structured guidance and long-term planning within the company.

Additionally, Huawei's employees, primarily knowledge workers, exhibit high mobility, driven by a desire for career fulfillment and growth. This is particularly evident in the software industry, where highly educated employees seek autonomy and meaningful work. Huawei’s career management system, while effective at the recruitment stage, lacks a robust feedback and evaluation mechanism that allows for continuous employee development and adjustment based on individual strengths and weaknesses.

Research Trends:

Focus on high-tech industries and high-tech companies, such as Huawei, depend heavily on skilled knowledge workers. Effective career management in these industries must address the specific needs of a younger, highly mobile workforce, characterized by a strong desire for career growth, innovation, and work autonomy.

Career Development Channels & Career development pathways in Huawei are segmented into horizontal, vertical, and cross-functional channels. However, the absence of a formalized career planning structure creates inconsistencies in career progression. This study emphasizes the need to establish a clear, structured framework for career advancement, coupled with ongoing feedback mechanisms.

Global and Local Perspectives & The research compares Huawei's career management system with international best practices, identifying the need for more personalized career development strategies tailored to both local employees and Huawei's global workforce.

The career development theory suggests that enterprises should consider age differences in employee planning and management. Huawei Company, for instance, has employees in different age stages (Table 1). The theory suggests dividing age stages and selecting representative personnel for research. Employees should clarify their career development stage and face stage dilemmas. Companies should provide timely adjustment guidance and formulate career development plans for different ages.

Table 1 – Career Development Stages

Stage of development	Age grades	Personnel characteristics
Trial period	25~30 years old	It is possible to be dissatisfied with the occupation you originally chose, because This is a new occupation.
Ascension period	31~44 years old	Career determination, this period, is the best period for employees' careers. After defining their careers, they will work. Make a good contribution in
Maintenance period	45~64 years old	Will focus on their social status in their career choices. Maintenance aspect
Recession period	After the age of 65	Start a non-professional role and do something you want to do. Things, work energy and ability gradually weaken.

Source: developed by the author based on [1, 6]

Research Progress:

- Employee Feedback and Evaluation Huawei lacks a robust feedback mechanism to provide employees with clear guidance on their career progress. Introducing regular career evaluations can help employees align their personal goals with the company's objectives, thereby increasing job satisfaction and retention.
- Training and Development Huawei provides initial training for new employees but lacks long-term career development programs. Continuous,

targeted training programs are necessary to foster career growth, enhance employee skills, and increase their value within the organization.

- Career Management System The study proposes a career management system that aligns employees' personal development goals with Huawei's strategic objectives. This includes designing a flexible career framework that supports career development, employee feedback, and management accountability.

Development Directions:

- Establish a Comprehensive Career Management Framework: Huawei should focus on creating a holistic career management system that encompasses all employees and provides clear career pathways, from entry-level positions to senior roles.
- Implementation of Feedback Mechanisms Establish regular, structured career evaluation sessions to provide employees with constructive feedback on their performance and career development.
- Strengthening Training Programs: Develop targeted training programs that cater to employees' evolving career aspirations and align with Huawei's strategic direction.
- Incentive Mechanisms: Reassess Huawei’s incentive structures, balancing monetary rewards with non-monetary benefits, such as recognition and opportunities for personal growth, to increase employee motivation and retention.

Recommendations for Improvement:

1. Expand career development channels: create horizontal, vertical, and cross-functional career paths to provide employees with multiple avenues for advancement. This will increase job satisfaction and retention by giving employees a clear view of their career trajectory.

2. Establish feedback mechanisms to implement a regular career evaluation feedback system to help employees understand their progress, areas for improvement, and potential growth opportunities. This system should be integrated into the company’s broader human resource management framework to ensure timely and constructive feedback.

3. Improve support systems to strengthen support structures, such as training programs and career counseling, to assist employees in career planning and decision-making. These systems should provide employees with the resources necessary to align their career goals with the company's long-term objectives.

4. Tailored training and career guidance design and implement training programs that address both the technical and soft skills necessary for employee development. Training should be tailored to individual employee needs and aligned with career goals.

5. Incentive mechanisms to reassess the incentive structures to ensure that they meet the diverse needs of knowledge workers. While financial rewards remain important, Huawei should also focus on providing non-monetary incentives, such as

recognition programs and opportunities for personal development, to increase employee satisfaction.

Conclusion. Improving Huawei's career management system requires a comprehensive approach that aligns individual employee aspirations with the company's strategic goals. By implementing these recommendations, Huawei can foster a more motivated, satisfied, and stable workforce, ensuring its continued growth in the competitive high-tech industry. This research offers valuable insights into Huawei's current employee career management practices, highlighting areas for improvement and suggesting practical strategies for addressing gaps in career planning and development. By implementing a comprehensive career management framework, introducing feedback systems, and enhancing training programs, Huawei can improve employee retention, satisfaction, and overall organizational performance.

References

1. AN Tianyu. Research on optimization of incentive mechanism for new generation employees in JZP company. Changjiang University, 2020. P. 15–26.

2. He Huiqing, Wang Xinyuan, Zhang Kai, Sun Zhiguang, Jiao Weiping. Research on enterprise employees' career planning. Enterprise Reform and Management, 2017. P. 65–66.

3. Jiang Peifeng. Research on optimization countermeasures of employee career planning management in ZX network company. Hebei Engineering University, 2020. P. 54–61.

4. Niu Jingjie. Research on Career Planning Management of New Generation Knowledge-based Employees in CG Technology Company. Hebei Engineering University, 2020. P. 35–46.

5. Qian Tingbei. Research on Improvement of Employee Training System of Taizhou Jiaojiang Electric Power Company. Nanhua University, 2020. P. 24–28.

6. Xiao Xingzheng, Wang Weiyi. Optimization of Employee Training System in Eco-agricultural Enterprises Taking BX Eco-agriculture Huawei Company as an Example. Journal of Sichuan Institute of Technology (Social Science Edition), 2016. P. 49–59.

YANG Zeyun, Master's student
of Management and Administration Department,
V. N. Karazin Kharkiv National University

MANAGERIAL INNOVATIONS USING APPLE AS AN EXAMPLE

Apple's historical trajectory is a story full of innovation and change.

Apple was founded on April 1, 1976 in Cupertino, California by Steve Jobs, Steve Wozniak and Ronald Wayne. The company initially goal was to develop and

sell personal computers. They released Apple I, the first widely sold personal electricity [3].

The purpose and significance of studying Apple can be addressed on several levels. Here are some key points.

Studying Apple provides insight into how an industry leader can achieve sustained growth and success through strategic management. Apple's strategic management practice can provide valuable experience and reference for other enterprises. Apple's business model is constantly innovating, and its integration of hardware, software, services and other aspects provides unique value for consumers. Studying Apple can help reveal the successful elements of its business model.

Apple is well known for its leading position in technological innovation. Studying Apple can explore how technological innovation drives the development and implementation of enterprise strategies.

Apple operates globally, and its products and brands are widely influential worldwide. Studying Apple's globalization strategy is important for understanding how multinational companies compete in the global market. Apple has a loyal consumer base. Studying Apple helps to understand how to build brand loyalty through products and services, and how consumer behavior influences corporate strategy [2, 3].

Apple owes much of its success to its efficient supply-chain management. Studying Apple can provide insights into how to improve enterprise competitiveness through supply chain optimization. Apple has made great efforts to promote social justice and sustainability. Studying Apple can explore how companies can pursue economic benefits while also paying attention to social benefits and environmental protection. By analyzing Apple's strategic management, we can predict the future market trends and challenges, and provide strategic guidance for other companies in the face of similar challenges.

Apple's strategic decisions have implications, both for the global economy and policy making. Studying Apple can provide a reference for governments and regulators on how to develop effective policies. Research on Apple can enrich academic theories in the fields of strategic management, marketing, financial management and so on, and provide practical case studies for business school students and researchers.

In summary, studying Apple can not only help understand how the company maintains its position as a market leader, but also provide best practices for strategic management for other businesses, while also providing valuable research material for academia and policy makers [1, 2].

Those emerging market or market trends will affect Apple in the next few years

Several emerging markets and market trends could have a **significant impact** on Apple in the coming years:

(1) The development of 5G and 6G technologies: With the global deployment of 5G networks and the development of 6G technologies, Apple needs to ensure that its devices can take full advantage of the speed and low-latency features of these new generation networks to provide enhanced user experience and new services.

(2) Augmented Reality (AR) and virtual reality (VR): The AR / VR market is exploding, and Apple with competitive AR / VR products, such as Vision Pro, could take a leading position in this field. However, high prices and strong competitors such as Meta's Quest series headsets could limit its market share.

(3) Artificial intelligence (AI) and machine learning (ML): AI is driving Apple's systematic innovation, from the new features of iOS 17 to personalized Apple Music recommendation, AI applications are improving user experience in all aspects of life. Apple needs to continue to invest in AI technology to keep its products and services competitive.

(4) Growth in the wearables market: The market for smartwatches, health trackers, and other wearables is growing rapidly. Apple already has a big position in this market through Apple Watch and other wearables, but needs to innovate to maintain its market leadership.

(5) Subscription service expansion: Apple has been driving the growth of its services business, including Apple Music, iCloud, App Store, etc. This trend is expected to continue as digital content consumption increases, providing Apple with new revenue streams.

(6) Supply chain optimization and diversification: Uncertainty and trade tensions in the global economy require Apple to further optimize and diversify its supply chain to reduce the risk of potential disruption.

(7) Environmental protection and sustainable development: Consumers and regulators are increasingly concerned about corporate environmental protection and sustainability practices. Apple has made progress in promoting the use of renewable materials and achieving carbon neutrality, but continued efforts need to meet these growing expectations.

(8) Changes in the global economy and geopolitics: fluctuations in the global economy and geopolitical tensions could affect consumer spending and Apple's global operations.

Apple needs to keep an eye on these market trends and develop strategies to adapt to these changes to maintain its leadership in the global technology industry [4].

As a global technology giant, Apple has taken various countermeasures in the face of the turbulent global market in the future (see figure 1).

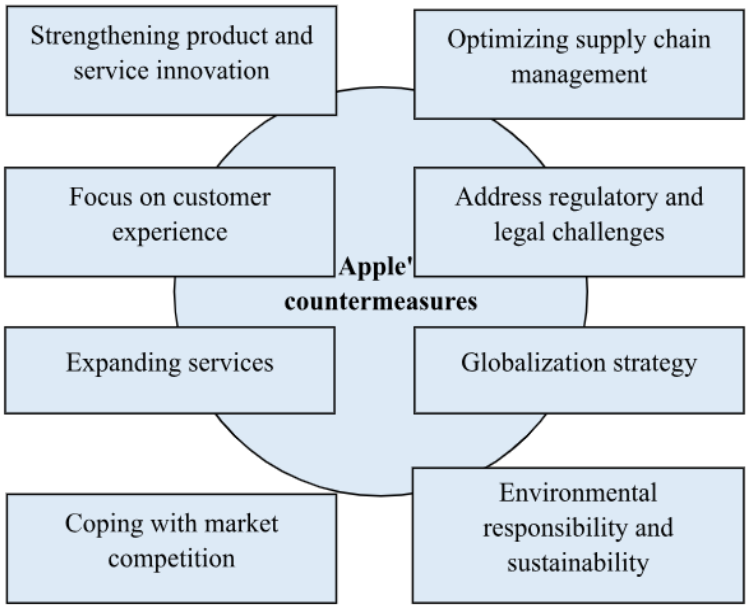


Figure 1 – Apple's countermeasures in the face of the turbulent global market
Source: developed by the author based on [1, 2, 3, 4]

Strengthening product and service innovation: Apple has been committed to technological innovation, evolving from a product-based business model to a service-oriented, platform-based and even ecological business model. The company attracts and maintains consumer attention and loyalty by continuously introducing new products such as iPhone, iPad, MacBook Air, as well as updating the features and designs of existing products.

Optimizing supply chain management: In the face of global supply chain challenges, such as chip shortages and the impact of the epidemic, Apple alleviates these problems through its strong supply chain management capabilities. As the main customer of the supplier, Apple enjoys the right of supply and more favorable price. In addition, Apple is also exploring improving the flexibility and flexibility of its supply chain, such as using digital means to enhance its responsiveness.

Focus on customer experience: Apple puts customer experience first and meets consumer needs by providing quality products and services. Apple stores offer one-to-one membership services and innovative services like the Genius Bar that allow customers to solve problems face to face with maintenance workers.

Environmental responsibility and sustainability: Apple's commitment to achieve 100% carbon neutrality in its supply chain and products by 2030 reflects the company's commitment to environmental protection. By investing in forests and other nature-based solutions, Apple is working to reduce its carbon footprint.

Address regulatory and legal challenges: Apple faces regulatory and legal challenges in global markets, such as the threat of the European Union's new law to Apple's ecosystem, and the patent infringement battle for smartwatches. Apple addresses these challenges by adapting its business strategy and strengthening its legal team.

Expanding services: Apple is expanding its services businesses, such as Apple Music, iCloud, and Apple TV +, to provide a more stable revenue stream and compensate for fluctuations in hardware sales.

Globalization strategy: Apple optimizes its global business model by setting up "principal companies" in low-tax countries or regions, while using various international laws and agreements to exempt taxes.

Coping with market competition: In the face of fierce market competition, especially from local Chinese brands such as Huawei, Apple maintains its market position by launching products and marketing strategies that meet the needs of the local market.

With these strategies, Apple is able to remain competitive in the volatility of global markets and continue to grow.

References

1. Duan Tao. Corporate strategic management innovation of Apple under the background of "Internet +". *Marketing industry*, 2019. P. 34–35.

2. Liu Ning. Research on the marketing strategy of Apple mobile phone in the Chinese market. Xiangtan University, 2019. P. 45–56.

3. Zhang Yinghua, Yao Li. Management innovation looks at from the case of Apple company. *Journal of Tianjin Normal University* (Social Science Edition), 2014. P. 77–80.

4. Zhao Chao. Apple's design system: Building an aesthetic experience of technology and meaning in radical innovation. *Decor*, 2018. P. 27–31. DOI:10.16272/j.cnki.cn11-1392/j. 2018.07. 007.

Zhou Zijun, Master's student
of Management and Administration Department,
V. N. Karazin Kharkiv National University

IMPROVING THE COMPANY'S INTERNATIONAL STRATEGY: A FRAMEWORK FOR OPTIMIZING HUAWEI'S ORGANIZATIONAL CULTURE

Huawei is the world's leading provider of communication and information technology solutions, the company's success in the global market depends not only on technological innovation and product quality, but also on its unique and strong organizational culture [2, 3].

As Huawei continues to expand its global business scope, it is particularly important to strengthen the inheritance and development of its corporate culture. In order to adapt to the cultural differences of different countries and regions, Huawei needs to combine its core values with local conditions to form a corporate culture system that both meets global standards and has local characteristics. This includes a deep understanding of existing culture, identifying cultural characteristics in different

markets and developing localization strategies. In this way, Huawei can better integrate into the local society and improve its cross-cultural management ability while maintaining its own cultural essence.

Emerging markets are an important growth point for the Huawei. To succeed in these markets, Huawei must ensure that its employees have a deep understanding and a high level of attention to these markets. This involves not only the learning of language and customs but also insight into local market needs, consumer behavior and technological trends. Huawei This goal can be achieved through regular marketing training, cultural exchange programs, and encouraging employees to participate in local community activities. At the same time, by improving employees' awareness of emerging markets, Huawei can more effectively convey its brand value, so as to stand out in the fierce market competition [1].

The stability of employees is crucial to the inheritance of corporate culture. Huawei Key talent can be retained by implementing a variety of incentives, such as providing competitive compensation and benefits, career development opportunities, equity incentive plans, and work-life balance. In addition, it is important to build a recognition-based incentive system, which includes publicly praising the achievements of outstanding employees, setting clear goals for teams and individuals, and providing timely feedback. Through these methods, Huawei can not only reduce the employee turnover rate, but also enhance the loyalty and sense of belonging of employees to the enterprise, and further consolidate the foundation of corporate culture.

The expansion of the European market is a typical case of how organizational culture affects the internationalization process of enterprises. In Europe, Huawei faces different business environments and cultural backgrounds, which requires it not only to adjust its product strategy, but also to adjust its corporate culture to the local market. Huawei A number of measures have been taken to ensure that its organizational culture can support business development in Europe, including establishing local management teams, respecting local business practices and laws and establishing close relationships with local partners. Through these efforts, Huawei has successfully integrated its own organizational culture with the European business environment, promoting continued growth in the business and increasing the brand influence [4].

In the European market, Huawei faces a very different business environment and cultural background from other regions. Therefore, how Huawei supports its expansion in the European market by optimizing and adjusting its organizational culture is a subject worth further study.

Specific performance of organizational culture in the European market are:

1) Localized management team. Huawei, It’s success in the European market is largely due to its local management team. These teams are composed of professionals familiar with local markets and culture who are able to better understand and adapt to local business practices and laws and regulations. This localized management approach not only improves decision-making adaptability, but also promotes good relationships with local partners and customers.

2) Respect for the local culture. Huawei When entering the European market, we pay great attention to respect and integration into the local culture. For example, Huawei's European branches will actively participate in local community activities and social responsibility projects, which not only enhance the company's brand image, but also enhance employees' identity with the corporate culture. In addition, Huawei helps employees better understand and adapt to cultural differences in different countries through regular cultural training.

3) Strengthen cross-cultural communication. To ensure effective communication in different cultural backgrounds, Huawei has established a sound cross-cultural communication mechanism. This includes multilingual support, cross-cultural training, as well as building a multicultural work environment. With these measures, Huawei has succeeded in reducing cultural conflicts and improving the efficiency and effectiveness of teamwork.

4) Cultural atmosphere of innovation and cooperation. Huawei has always emphasized the importance of innovation and cooperation, and has actively promoted this cultural concept in the European market. Huawei Encourage employees to come up with innovative solutions and cooperate extensively with local companies and research institutions. This open and cooperative culture not only stimulates the creativity of its employees, but also wins Huawei with more market opportunities and partners.

The Specific performance of Huawei's organizational culture in the Chinese market are:

1) Emphasize customer orientation. The Huawei Customer-centric concept has always been emphasized in the Chinese market. This culture is reflected at all levels of the company, from product design, production to after-sales service, which are oriented to meet customer needs. By understanding customer needs, Huawei is able to provide customized solutions to win customer trust and support.

2) Innovation-driven cultural atmosphere. Huawei actively promote the culture of innovation in the Chinese market, and encourage employees to try new things and new methods. The company has a number of research and development centers, focusing on the research and development of cutting-edge technologies. In addition, the Huawei also stimulates the creativity and innovative spirit of its employees by holding innovation competitions and setting up innovation funds.

3) Corporate culture of efficient execution. Huawei pay attention to the training of employees' execution, emphasize the working attitude of “words, action”. Through a clear performance evaluation system and a reward and punishment mechanism, the company ensures that every decision can be executed quickly and accurately. This culture of efficient execution enables Huawei to maintain its leading position in the fierce market competition.

4) A culture of teamwork and sharing. Huawei advocate a culture of teamwork and knowledge sharing. The company encourages cross-departmental cooperation, breaks down departmental barriers, and jointly solves complex problems. At the same time, Huawei has also established a sound knowledge management system to

promote knowledge accumulation and sharing. This culture of teamwork and sharing improves the overall work efficiency and innovation ability.

Countermeasures and effectiveness analysis are as follows:

1) Effectiveness analysis. Through the implementation of these measures, Huawei has achieved remarkable results in the European market. First, Huawei's market share and brand influence have grown dramatically, especially in communications devices and smartphones. Secondly, Huawei's employee satisfaction and loyalty in Europe have also increased significantly, and its employee turnover rate has decreased significantly. Finally, Huawei has a closer relationship with local partners, together to promote the successful implementation of several important projects.

2) Continuous improvement. Despite the remarkable results, Huawei has not stopped the optimization of organizational culture. In the future, Huawei will continue to explore how to better integrate and strengthen its organizational culture to support its further development in the European market. This includes increased focus on emerging markets, promoting more local strategies and continued cross-cultural communication.

Huawei successful experience shows that a clear, consistent and attractive organizational culture is one of the key factors driving the sustainable development of an enterprise. However, with the change of external environment and the need of enterprise itself growth, organizational culture also needs to be continuously optimized and updated. In the future, Huawei and other companies should continue to explore how to better integrate and strengthen their organizational culture to support their globalization strategy and long-term development goals.

References

1. Cao Zhoutao, Wang Tian, Song Yixiao. Self-organized team continuous creativity: People's Posts and Telecommunications Press, 2024.

2. Song Liumale, Lu Yao. What do developing enterprises learn from Huawei. People's Posts and Telecommunications Press, 2023.

3. Wang Xudong. Corporate culture landing. Electronics Industry Press, 2023. p. 127.

4. Zeng Pengyun; Zhou Haiyan; Li Xiang. Empirical study on the influence of learning enterprise culture on enterprise performance. Business Economics Research, 2022.

ZHU Hangcheng, Master's student
of Management and Administration Department,
V. N. Karazin Kharkiv National University

THE SHAPING OF CORPORATE CULTURE IN ENTERPRISE TALENT MANAGEMENT (TAKING NY ENTERPRISES AS AN EXAMPLE)

With the rapid development of the high-tech industry, corporate culture plays an important role in talent management. The article takes NY enterprise as an example to explore the shaping of corporate culture in its talent management. Through research methods such as questionnaire surveys and interviews, it has been found that shaping corporate culture has a significant impact on talent management in high-tech enterprises. It can enhance employee cohesion, creativity, and teamwork spirit, playing a key driving role.

With the rapid development of global technology, high-tech enterprises play an important role in economic and social development. These enterprises are facing increasingly fierce competition and challenges of change [1]. Corporate culture is not only the common values and code of conduct of a company, but also an important tool for shaping employee team spirit and positive attitudes [2]. By shaping a good corporate culture, talent can be effectively attracted and motivated, employee job satisfaction and productivity can be improved, and innovation and competitiveness of the enterprise can be promoted [3].

The research adopts a combination of qualitative and quantitative methods. Firstly, gain a deep understanding of the relevant theories and practical situations of talent management and corporate culture in high-tech enterprises [4]. Secondly, through questionnaire surveys and interviews, collect the views and opinions of employees and managers in NY enterprises. Sexual data is used to increase the reliability and effectiveness of research [5].

Below, we will introduce some of the relevant theories and point out some gaps and shortcomings in current research [6].

Talent management theory: Human resource management theory: emphasizes the strategic and sustainable nature of human resources, focusing on the management of recruitment, training, motivation, and performance evaluation of human resources [6]. Performance management theory: focuses on establishing a performance evaluation system to improve employee performance through clear goals, regular feedback, and incentive mechanisms [7]. Incentive theory: Various incentive methods such as monetary incentives, non monetary incentives, and intrinsic incentives aim to stimulate employees' work motivation and innovation ability.

Corporate Culture Theory: The Hill Booker model suggests that corporate culture consists of three aspects: external transparency, internal consistency, and external characteristics. Corporate culture should be aligned with organizational strategy.

Cultural empathy theory: emphasizes employees' sense of identification and belonging to corporate culture, advocating placing employees at the center of cultural shaping [8].

The particularity and complexity of talent management in high-tech enterprises have not been fully understood. Although some studies have focused on the formation and dissemination of corporate culture, more empirical research is needed on how corporate culture affects talent management in high-tech enterprises [9].

Therefore, future research can be conducted from the following aspects: firstly, further exploring the particularity and complexity of talent management in high-tech enterprises, and developing relevant theoretical frameworks. The second is to analyze the role of corporate culture in talent management of high-tech enterprises from multiple perspectives, including employees, managers, enterprises, and society.

Theoretical Model of Corporate Culture: Corporate values are the expression of a company's core values and beliefs, guiding employee behavior and decision-making. It reflects the attitude and expectations of enterprises towards customers, employees, society, and the environment. Corporate values are particularly important in high-tech enterprises as they can inspire a spirit of innovation and pursuit of excellence.

Organizational mission is the purpose and significance of a company's existence, as well as its commitment and responsibility to the outside world. The organizational mission of high-tech enterprises is usually closely related to technological innovation, social progress, or improving human life. Organizational mission can inspire employees' enthusiasm and improve their sense of belonging, inspiring their spirit of struggle.

Communication is a key element for effectively conveying information, understanding goals, and coordinating actions in high-tech enterprises. Communication channels include formal and informal communication channels within the organization, such as meetings, internal social platforms, etc. Effective communication helps eliminate information asymmetry, improve collaboration efficiency, and promote knowledge sharing and teamwork.

Learning and development are key links in continuously improving employees' abilities and innovation capabilities in high-tech enterprises. Enterprises should provide targeted learning opportunities to support employees' career development, skills training, and cross departmental collaboration.

Corporate culture often shapes the soul of a company, consolidates its strength, and guides its direction. It is the spiritual core of every enterprise and also changes the development characteristics of an enterprise from the deepest level.

The company's management model has gone through three main stages of development: experience management stage, scientific management stage, and cultural management stage.

At present, with the vigorous development of private enterprises in China and the need for economic globalization, people-oriented humanistic enterprise management, namely the management of enterprise values, has been following the trend of history and reflecting the characteristics of the times. It has become a hot

topic in the research, discussion, and practice of humanistic value theory and enterprise value management theory within enterprises.

The coal industry is an extremely important industry in China, which not only affects China's comprehensive national strength, but also relates to China's international status. Although the coal industry has formed cultural advantages such as hard work and entrepreneurship in its development process, bringing huge material wealth to the country and creating valuable spiritual wealth, the corporate culture of this industry still generally suffers from problems such as virtualization and weakening, insufficient execution, and lack of innovation.

Therefore, it is hoped that this article will take NY Coal Company, a typical enterprise in the coal industry, as the research object to deeply study the improvement strategies of NY Coal Company's corporate culture, which can help such enterprises improve the quality, level, and effectiveness of cultural construction from macro and micro, overall and local perspectives, so that this type of corporate culture can truly serve and integrate into the new development pattern, consolidate development consensus, gather development forces, and enhance the company's core competitiveness.

At present, NY Coal Company urgently needs to explore the development trajectory of its corporate culture, determine the direction of corporate culture development, and formulate practical and feasible measures for optimizing cultural construction. Utilize optimization measures for corporate culture construction to accelerate the integration of M&A enterprises and improve their efficiency.

While NY Coal Company brings resources, product types, and market expansion scale benefits to the group platform, it should also find points of convergence for business integration and enhance business collaboration solutions and channels. At the same time, it must face possible differences in corporate culture, find ways to solve the similarities and differences in corporate culture, and accelerate the integration of corporate culture.

The results of this study have both theoretical and practical implications. From a theoretical perspective, this study once again proves the important role of corporate culture in talent management. At the same time, this study also calls for more researchers to explore how corporate culture affects employee behavior and develop relevant strategies based on this.

This study has certain limitations in exploring the impact of corporate culture on talent management in high-tech enterprises. Therefore, future research can be expanded from the following four aspects. One is to explore in depth how corporate culture affects employee behavior from the perspective of employees. The second is to conduct in-depth investigations into the current situation of talent management and corporate culture in small and micro enterprises, and explore the challenges and issues faced by small and micro enterprises in talent management and corporate culture construction.

Reference

1. Xue Yuan. Research on corporate culture evaluation of JK Company [D]. Southwest University, 2020.

2. Wu Haimin. A case study of S company's corporate culture innovation [D]. South China University of Technology, 2013.

3. Wang Jingxi. Research on Chinese high-tech enterprise culture [D]. Northeastern University, 2012.

4. Chen Hongwei. Theoretical and empirical research on the role of corporate culture management on corporate performance [D]. Nanchang University, 2008.

5. Saharan Teena, Dahima Natasha, Tewari Bhawna. Corporate culture as a stimulant toemployee performance: An empirical analysis of it companies1. Journal of GlobalInformation and Business Strategy, 2021. 12(1).

6. David Shaw. Plato's Noble Lie Philosophy of Management, and the Management of Corporate Culture (1). 2021.

7. Zhang Shuili. Research on the humanistic environment for independent innovation of high-tech enterprises [D]. Wuhan University of Technology, 2010.

8. Support wisdom. The establishment and improvement of internal control in high-tech enterprises [D]. Shanghai Maritime University, 2007.

9. Li Lifeng. Research on optimization of incentive mechanism for R&D personnel of SN Company [D]. Huaqiao University, 2020.

СЕКЦІЯ 4
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ

БУБЕНКО Павло, д.е.н, професор
Північно-Східний науковий центр НАН України і МОН України

ЩО ЗАВАЖАЄ ПРИСКОРЕННЮ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Успішність інноваційного розвитку країн та регіонів визначається нині якістю існуючих національних (регіональних) інноваційних систем, основними суб'єктами яких є органи влади, науково-освітні комплекси, промисловість, у т.ч. сектор малого підприємництва та інститути інфраструктури. Ефективність таких систем, у свою чергу, визначається інноваційною активністю кожного з цих суб'єктів, рівнем їхньої співпраці та координації діяльності.

Показники інноваційного розвитку України дуже низькі та послідовно знижуються. За кілька років у рейтингу Всесвітнього Економічного Форуму з конкурентоспроможності Україну випередили Колумбія, В'єтнам, Шрі-Ланка, Філіппіни, а на п'яти нам наступають Румунія, Ботсвана, Єгипет, Ямайка. Нині в цьому рейтингу Україна посідає місце наприкінці 70-го десятка країн (з більш ніж 130 спостерігаються). У промисловому експорті надзвичайно мала часткависокотехнологічної продукції (у собівартості якої частка НДДКР становить 5 і більше%) – не більше 0,1%. Про незавидні перспективи економік низькотехнологічного типу можна судити за такими даними: якщо сьогодні обсяг світового ринку високих технологій (близько 3 трлн. дол.) перевищує ринок енергетичних ресурсів (700 млрд. дол.) більш ніж у 4 рази, то протягом найближчих 10 років співвідношення зросте до 10 разів (ринок високотехнологічної продукції – до 10-12 трлн. дол., а ринок енергетичних ресурсів – до 1 трлн. 200 млн. дол.).

Більшість великих вітчизняних виробництв, створених ще в радянський період, організовані за індустріальним типом і через це об'єктивно не мають високого інноваційного потенціалу (здатності до динамічних змін при постійних змінах вимог ринку). Показники інноваційної діяльності підприємств харківської області (частка інноваційно активних підприємств та частка інноваційної продукції в загальному обсязі виробництва, кількість закуплених та реалізованих нових технологій та обладнання та ряд інших показників) хоча трохи перевищують середні значення по Україні, але при цьому у 5-6 і більше разів нижче за аналогічні показники розвинених країн, причому навіть ці дуже скромні показники погіршуються з кожним роком.

Через помітне технологічне відставання сьогоднішніх виробництв від світових стандартів ще досить тривалий час може зберігатися ситуація, коли

просте запозичення зарубіжної техніки буде більш привабливим для виробничників, ніж придбання нових технологій у науки та їх освоєння.

Ще одна причина низької інноваційної активності лежить у площині фінансової недосконалості, а точніше навіть не недосконалості, а повної відсутності загальноприйнятих у світовій практиці основ та інструментів банківського (венчурного) фінансування інноваційних (ризикових) підприємницьких ініціатив (проектів).

Відомо, що в Японії основне навантаження щодо фінансування інноваційного підприємництва, особливо на початкових етапах інноваційного процесу, несе держава. У нас вона бідна і не може собі дозволити такої «розкоші» (щоправда, при цьому вона не забуває щороку збільшувати видатки на утримання чисельних органів державного управління на десятки мільярдів гривень). Є ще досвід США – там практично єдиним та реальним джерелом інноваційного підприємництва виступають венчурні фонди та фірми.

Але у них банки кредитують реальний сектор під 1-2 % річних, а в Україні (про красу!) – під 10-20 %, тобто відсоткова ставка на порядок вища! Далі. У них – прибутковість інноваційних проектів – близько 25-30 %, але це, пам'ятаємо, при 2-3 % річних за звичайними кредитами, отже, у такій системі координат прибутковість інноваційних проектів в Україні має становити 250-300 %! Правомірним постає питання, який розсудливий інноватор в умовах жорсткої конкуренції на світовому ринку інновацій, може погодитися на таку прибутковість? Тільки божевільний!

Отже, однією із системних причин, що повністю виключає розвиток інноваційного підприємництва в Україні, є вкрай високу банківські відсотки за кредитами, так само як і надмірно високі ставки за депозитами. Тільки приведення цієї системи до загальносвітових параметрів може слугувати необхідною стартовою умовою активізації інноваційних процесів в українській економіці!

Тут, до речі, лежить відповідь й на те, чому реальний бізнес не бере участі в інноваційному процесі. Скажіть, а навіщо йому в таких умовах кредитуватися або самому фінансувати такого роду проекти, віддача від яких абсолютно неочевидна в найближчій перспективі, якщо можна не напружуючись і без особливого ризику вкласти гроші в проекти, що швидко окупаються (0,5 роки – до року) – торгівлю, нерухомість тощо, і мати свої законні 20-30% річних.

Ще однією причиною значного відставання України від інноваційно-розвинених країн є той прикрий факт, що за роки незалежності вона практично втратила один з ключових елементів інноваційного процесу – галузеву науку, яка за радянських часів була невід'ємною з'єднуючою ланкою між фундаментальною наукою та виробництвом. Радянський досвід матеріалізації досягнень науково-технічного прогресу в інноваційну виробничу практику поступово був втрачений, а кращих зразків успішного інноваційного досвіду, яким чином і за рахунок яких організаційно-інфраструктурних змін повинен відбуватися інноваційний процес, привнесено не було. Сьогодні на

вітчизняному інноваційному полі ми не побачимо прикладів успішної діяльності фірм-експлерентів, фірм-патієнтів, венчурних фірм, які є «підносчиками інноваційних снарядів» великому бізнесу західних країн.

Серед десятків тисяч малих підприємств, зареєстрованих у Харківській області, переважна більшість зайнята у торгівлі, будівництві, громадському харчуванні, ремонті побутової техніки та інших подібних секторах. Кількість малих технологічних підприємств серед них дуже невелика, жодного окремого обліку за ними не ведеться, специфіка їхньої роботи, проблеми та можливості ніким систематично не спостерігаються. Тому судити про реальний стан цього сектору інноваційного виробництва у регіоні вкрай складно. Виходячи з найзагальніших міркувань можна констатувати, що в силу своєї нечисленності та відсутності постійних виробничих зв'язків з великими виробництвами, вони не чинять помітного впливу на інноваційні показники будь-яких галузей промисловості області.

Академічні наукові та освітні заклади області, хоч і виявляють найвищу серед усіх інших суб'єктів економічної діяльності інноваційну активність, проте лише малою мірою реалізують свій науково-технічний та інноваційний потенціал. Науково-технічні установи в переважній кількості випадків виробляють свою продукцію в рамках тематичних напрямів, що традиційно склалися, а не в результаті попередніх оцінок її затребуваності на ринку. У їх бюджетах дуже мала частка розробок, що виконуються за рахунок коштів промисловості, пригнічуючи низький коефіцієнт практичного використання створюваних ними об'єктів інтелектуальної власності (менше 1%), в їхньому середовищі практично відсутні повноцінні підрозділи та організації інноваційної інфраструктури (маркетингові та консалтингові центри, центри комерціалізації). У системах управління НДІ та ВНЗ значною мірою продовжують відтворюватися механізми та технології доринкового типу.

Відсутність відчутного прогресу в інноваційній сфері області значною мірою пов'язана з відсутністю дієздатної регіональної інноваційної політики, сформувати яку в наших умовах можна лише з ініціативи та активної й повсякденної участі регіоональної влади та органів місцевого самоврядування. Така особливість етапу трансформації, який ми проживаємо.економіки, у якого лише за наявності серйозного адміністративного ресурсу можливо проектувати створення дієздатної регіональної інноваційної системи та цілеспрямовано реалізовувати цей проект. Жодні ринкові сили в подібних ситуаціях із такими завданнями впоратися не можуть і навіть ставити їх не будуть. У цій частині ми маємо найбільшу проблему: відсутність обґрунтовано вибраних довгострокових цілей регіонального розвитку та заснованих на цих цілях інноваційної стратегії та програми її реалізації.

ВАСИЛЬЄВ Олексій, д.е.н., професор кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

МИРОНЕНКО Данило, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ВПЛИВ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ

Більшість наукових діячів сходяться на тому, що інновація – це впроваджена новація, тобто щось нове. Виходячи з визначення інновації, інноваційний продукт – це новація, що була виражена у продукті, процес розробки інноваційного продукту – сукупність заходів направлених на винайдення новації та її впровадження у продукт для подальшого його виробництва. Також, виходячи з розкритих значень доцільно дати визначення поняттю новації, новація – це щось істотно нове, тобто те, чого в минулому не було.[1]

Виходячи з наведених визначень можна зробити висновок, що необхідною умовою для створення інноваційного продукту є розробка новації. Так, доцільно розглянути методи створення новації, які представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 Методи створення новації

Назва методу	Сутність методу
«Мозковий штурм»	передбачає розгляд усіх без виключення ідей, навіть вкрай безглуздих та не передбачає критики
Конференція ідей	передбачає розгляд усіх без виключення ідей, навіть вкрай безглуздих та передбачає доброзичливу критику
Аналогія	передбачає використання чогось подібного до вже відомого рішення, ″підказаного″, наприклад, технічною економічною або іншою літературою чи ″підглянутого″ в природі.
Інверсія	метод, що передбачає такі підходи до вирішення нової проблеми: перевернути ″догори ногами″, ″вивернути″ на протилежний бік, поміняти місцями
Ідеалізація	метод, що базується на ініціюванні уявлення про ідеальне вирішення проблеми, що може “наштовхнути” на усвідомлення якоїсь нової ідеї.
Контрольні запитання	сутність методу полягає у тому, щоб ініціювати вирішення обговорюваної проблеми з допомогою певних запитань, що мають стимулювати власні міркування щодо висунутої нової ідеї.
Морфологічний аналіз	метод заснований на використанні комбінаторики, тобто дослідженні всіх можливих варіантів, виходячи з закономірностей будови (морфології) об’єкта, що підлягає вивченню й аналізу.
Метод фокальних об’єктів	метод зводиться до перенесення ознак випадково вибраних об’єктів на об’єкт, що потребує вдосконалення
Футурологія	сутність методу полягає у аналізі праць футурологів для використання їх для генерації нових ідей. Футурологи – це люди, які займаються проблемами майбутнього, економічні провидці.

Джерело: Складено авторами на основі [2]

Ціллю розробки інноваційних продуктів для комерційних підприємств, які складають більшість в Україні, є створення конкурентних переваг на існуючому ринку або/та створення нового ринку для отримання прибутку. Виходячи з цього перевагами інноваційної діяльності для підприємств та територій є можливість створення нових ринків та отримання конкурентних переваг на існуючих, недоліком інноваційної діяльності є необхідність понесення витрат для її ведення та відсутність будь-яких гарантій успішного її завершення.

Розробка інноваційних продуктів має вплив на стан підприємства, який в свою чергу має вплив на стан території, на якій розташоване підприємство. Якість цього впливу залежить від результатів інноваційної діяльності, якщо результатом інноваційної діяльності стало збільшення ефективності діяльності підприємства, то це буде мати позитивний вплив на розвиток території розташування підприємства, який в кінцевому результаті збільшить добробут мешканців цієї території.

Отже, можна зробити висновок, що розробка інноваційних продуктів і інноваційний розвиток територій мають прямо пропорційну залежність.

Література

1. Ove Granstand, Marcus Holgersson Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition // *Tehnovation*. 2020. С. 1-12. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497218303870

2. Біловодська О. А. Методи генерування ідей інновацій за формами організації діяльності / Біловодська О. А. // Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 21 жовтня 2022 р.) / ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана". - Київ : КНЕУ, 2022. - С. 196-199. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9f92cec4-ef5a-4f1c-9290-dcdcbe7bc8da/content

КОРЕПАНОВ Олексій, д.е.н., професор,
професор кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

РОЛЬ І МЕТОДОЛОГІЯ МОДЕЛЮВАННЯ ВЕЛИКИХ ДАНИХ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Концепція моделювання великих даних включає дві термінологічні складові щодо програмного забезпечення, а саме «моделювання даних» і «великі дані». Термін «великі дані» стосується великої кількості даних, створених компаніями в сучасному світі. Цей тип даних позбавлений будь-яких постійних шаблонів і є складним за своєю природою. Для компаній стає неможливим аналізувати ці дані традиційними методами.

Ці складні типи даних можна аналізувати за допомогою високоякісних методів моделювання даних [1]. У цьому контексті слід розуміти, що термін «моделювання даних» означає метод організації даних у таких візуалізованих шаблонах, щоб процес аналізу даних міг виконуватися з легкістю. Методи включають процес створення візуальних представлень цілого або частини наборів даних.

Таким чином, концепція моделювання великих даних використовує певний метод моделювання даних. Він відрізняється від традиційних методів і складається з процесу організації великих даних для використання компаніями.

Переваги використання методів моделювання великих даних в організаційній роботі можна класифікувати таким чином:

- Недорогий і ефективний спосіб – Компанія-користувач економить багато часу в процесі розробки основних цінностей і принципів, які керують процесом функціонування бізнесу. Таким чином, бізнес-плани можуть бути розроблені з використанням удвічі менше часу, необхідного раніше для створення бізнес-планів. Разом з цим, метод моделювання даних також зменшує витрати компанії. Він може легко розпізнавати помилки в наборах даних.
- Удосконалення бізнес-процедур – Метод моделювання даних допомагає компаніям розпізнавати типи даних, що зберігаються в сучасному сховищі даних, і їх призначення в бізнес-процесах. Таким чином цей процес допомагає користувачеві краще зрозуміти його дані та моделі функціонування бізнесу.
- Зменшення ризиків – Великі дані великі як за обсягом, так і за своєю складністю. Зростання бізнесу також збільшує обсяги даних, що збільшує потребу в організації таких даних. Метод приборкання необроблених даних і їх організації в різних моделях збільшує видимість компанії в шаблонах функціонування. Це, у свою чергу, здатне зменшити ризики та покращити системи керування базами даних.
- Розширення співпраці – Головна проблема в організаціях сучасного світу полягає в розриві комунікацій між техніками програмного забезпечення та нетехнічним персоналом компанії. Але методи моделювання даних посилюють співпрацю між двома відділами.

Тип підходу до моделювання даних, який використовує організація, залежить від цілей, які компанія хоче досягти в процесі.

В ході проведеного дослідження на основі [1, 2, 4] було виділено такі основні типи моделювання даних:

1. Концептуальне моделювання даних. Як випливає з цього терміну, такий вид моделювання даних функціонує в організації, яка перебуває на концептуальній стадії свого формування. У цій ситуації компанія-користувач намагається впорядкувати необроблені дані для встановлення цілей. Ви також можете встановити стандарти досягнень, які ви бажаєте реалізувати. Функція концептуального моделювання даних

виконується бізнес-аналітиками, щоб дати інвесторам коротке уявлення про відповідні набори даних та їх взаємозв'язок.

2. Логічне моделювання даних. Цей термін стосується процесу створення графічного представлення інформації, зображеної в концептуальних моделях даних. Різниця між концептуальними і логічними закономірностями моделювання даних полягає в тому, що в останній додаються визначення, ілюстровані концепції та інші, які покращують розуміння даних у цих моделях.

3. Моделювання фізичних даних. Вибір методу фізичного моделювання даних розробляється компанією на основі функціональних вимог, які залежать від даних. Моделі даних, побудовані за допомогою цього методу, мають основу в конкретній системі управління базами даних.

Відповідно до останніх тенденцій, 33% великих корпорацій зосередяться на моделюванні великих даних для прийняття рішень [2].

В контексті моделювання даних було виділено декілька основних важливих концепцій: «вітрини даних», «зіркові» схеми, схема «сніжинки», «сурогатний ключ», «розміри знімка» та «складні типи даних».

Вітрини даних (Data Mart) – Термін Data Mart відноситься до конкретних даних, які були перетворені у формат, який може спростити процес моделювання даних. Як правило, ці вітрини даних містять інформацію, яка має відношення до аналітиків даних і відкриття. Ця конкретна інформація може бути відсутня в необробленому наборі даних або, принаймні, не у форматі, який можна легко використовувати. Вітрину даних можна змоделювати за допомогою двох типів таблиць, а саме: даних або фактів; визначень, які надають різноманітну інформацію, що міститься у фактах.

Зіркові схеми (Star Schemas) – зіркові схеми є частиною багатовимірних схем, у яких моделюються сховища даних для спрощення даних і підготовки даних для процесу аналізу. Зокрема, зірчаста схема — це дизайн, у якому центр займає таблиця фактів, а оточує кілька таблиць розмірності. Це найпростіший вид схеми сховища даних. Схема зірки використовується для виконання запитів і також відома як схема приєднання зі зіркою.

Схема сніжинки (Snowflake Schema) – схема сніжинки зазвичай використовується в багатовимірних сховищах даних. Це логічне розташування таблиць і є розширенням зіркової схеми. Основна мета цієї схеми полягає в тому, що вона забезпечує простір для додавання додаткових вимірів до існуючого розташування. Таблиці розмірів розроблено таким чином, що дані розподіляються між таблицями.

Сурогатний ключ (Surrogate Key) – термін «Сурогатний ключ» актуальний у системі керування базами даних. На відміну від природного ключа, сурогатний ключ не виводиться з даних програми. Цей ключ використовується як унікальний ідентифікатор інформації в моделі даних або об'єкта в базі

даних. Значення сурогатного ключа полягає в його використанні як природного ключа в процесах управління базами даних.

Розміри знімка (Snapshot Dimensions) – також відомо як таблиці знімків. Ці типи таблиць призначені для збору великої кількості періодичних даних у своїх рядках і стовпцях. Знімок періодичної таблиці зазвичай має велику здатність асимілювати дані в своїх полях. Вони використовуються для зберігання основних періодичних даних організації час від часу.

Складні типи даних (Complex Data Types) – у системах управління реляційними базами даних під складними типами даних розуміються типи даних, які не підпадають під традиційні структури даних, наприклад, дата, числові дані та інші. Деякі екземпляри складних типів даних включають текстові документи, зображення, відео та інші.

Як було викладено раніше, термін моделювання даних передбачає організацію необроблених даних у моделі для спрощення та перетворення даних для аналізу. Цей процес можна виконувати в основному в двох видах систем, а саме: OLTP і OLAP [3].

Термін OLTP є скороченою версією терміна «Обробка онлайнових транзакцій». З іншого боку, термін OLAP означає «Аналітична обробка онлайн». Як випливає з термінів, шаблони моделювання даних мають бути різними для двох систем. Для чіткого розуміння відмінностей потрібен порівняльний аналіз двох методів.

Почнемо з того, що операційна система даних в OLTP є процедурою випадкового читання або запису. З іншого боку, основна система операцій з даними в OLAP дотримується процедури пакетного читання або запису. У той час як система OLTP зосереджена на моделі зв’язку сутності, система OLAP зосереджена на інтеграції даних. Нарешті, система OLTP зосереджена на вирішенні таких проблем, як надмірність даних, невідповідність транзакцій. З іншого боку, OLAP зосереджується на продуктивності запитів до великих даних.

Розглянемо підхід до моделювання даних на основі Power BI. Техніка моделювання даних у системі Power BI передбачає процес підключення кількох джерел даних на основі зв’язку. Ця функція моделювання дозволяє організації користувача створювати спеціальні обчислення на основі наявного набору даних у стовпцях. Ці обчислення можна представити безпосередньо у візуалізаціях.

Цей процес дає змогу підприємствам розпізнавати нові предмети чи показники та додатково обчислювати ці показники.

Щоб створити модель даних у Power BI, набори даних потрібно додати до нового параметра звіту. Техніка моделювання даних у Power BI по суті виконує функцію спрощення необроблених наборів даних. Це, у свою чергу, полегшує процес аналізу даних у Power BI.

Power BI використовує систему моделювання даних OLAP. Це означає, що сервіси обробляють формування моделей даних в онлайн-системі аналітичної

обробки. У такій системі дані перетворюються в простіші формати для аналізу даних. Поряд з цим, точність моделі класифікації є особливістю цього шаблону моделювання даних. Цей метод також використовується для виконання запитів великих даних.

Організації користувачів Power BI можуть отримати певні переваги завдяки моделюванню даних у службах Power BI. Деякі з цих переваг моделювання даних через Power BI включають наступне:

- Служби Power Pivot і Analysis забезпечують найкращий досвід моделювання даних у службах Power BI.
- Power Query і мова M у службі усувають такі проблеми, як зайві таблиці в моделях даних, нерелевантні дані в таблицях тощо.
- У Power BI Desktop користувачеві дозволено переходити безпосередньо до моделей даних. Це спрощує процес аналізу даних.
- Служба Power BI перетворює дані під час створення моделей. Це створює дані як однозначні та простіші для аналізу. Ці моделі також можна використовувати для прогнозного аналізу і прийняття рішень.
- Шаблон моделювання даних у Power BI також включає процес виконання рекурсивних запитів.

На основі проведеного дослідження автором розроблено певні рекомендації щодо створення успішних моделей даних. Вони включають наступне:

- Утримання від нав’язування традиційних методів моделювання великих даних. Традиційні набори даних є стабільними та контрольованими за своїм обсягом. Отже, якщо буде зроблена спроба застосувати традиційні методи моделювання даних до великих даних організації, то моделі даних зазнають суттєвої невдачі.
- Проектування системи. У традиційних шаблонах моделювання даних моделі даних розроблені у формі схем, оскільки дані, що моделюються, контролюються. Але для успішного моделювання великих даних модель даних має бути у формі системи, а не схеми. Це пояснюється тим, що великі дані зазвичай створюються в системах, а не в базах даних.
- Використання інструментів моделювання великих даних. У процесі моделювання даних компанії повинні шукати сучасні інструменти, які створені для виконання моделювання великих даних без зусиль. Комерційні інструменти включають Hadoop, а є певне програмне забезпечення для звітування про великі дані, наприклад Tableau, яке може легко виконувати функцію створення моделей великих даних.
- Підкреслення даних. Організації користувачів повинні зосередитися на конкретних великих даних. Якщо компанія намагається створити моделі даних усіх даних, які вона отримує, відповідна інформація може бути втрачена в процесі моделювання.

- Надання якісних даних. IT-фахівцям конкретної компанії потрібно знати різні набори даних у базі даних. Це полегшить процес розміщення даних у відповідному стовпці моделі даних.
- Розпізнавання точок входу. IT-відділи компаній повинні розпізнавати точки входу в дані. Це може призвести до створення успішних моделей даних для компанії.

Висновки. Моделювання великих даних є ключовим інструментом для сучасних організацій, що дозволяє ефективно обробляти й аналізувати значні обсяги складних даних, з якими неможливо впоратися традиційними методами. За допомогою цього підходу компанії отримують можливість покращувати свої бізнес-процеси, знижувати витрати та ризики, а також розширювати співпрацю між різними відділами. Моделювання даних полегшує створення бізнес-планів, скорочуючи час на їх розробку, а також забезпечує більш глибоке розуміння даних, що використовуються у прийнятті рішень.

Різні види моделювання даних, такі як концептуальне, логічне та фізичне, мають свої специфічні функції та застосування, що дозволяє компаніям оптимізувати використання даних на кожному етапі їхнього розвитку. Використання сучасних інструментів, таких як Power BI та Hadoop, допомагає створювати більш точні та гнучкі моделі даних, що значно підвищує якість прийняття управлінських рішень. Рекомендації щодо побудови ефективних моделей включають уникнення традиційних методів, проектування систем замість схем, фокус на якісних даних і використання новітніх технологій, що спеціалізуються на аналізі великих даних.

У цілому, успішне впровадження моделювання великих даних сприяє поліпшенню аналітичних можливостей організацій, допомагаючи їм адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та досягати конкурентних переваг. Такий підхід не тільки підвищує ефективність процесів управління, але й забезпечує більш точний прогноз розвитку бізнесу, що дозволяє організаціям ухвалювати більш обґрунтовані та стратегічно вигідні рішення.

Література

1. Big Data Modeling for better Business Intelligence Insights. EPC Group. March 14, 2021. URL: https://www.epcgroup.net/big-data-modeling-for-better-business-intelligence-insights/ (дата звернення 19.10.2024).

2. Gartner Top 10 Trends in Data and Analytics for 2020. Gartner. 2024. URL: https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-trends-in-data-and-analytics-for-2020 (дата звернення 19.10.2024).

3. OLTP vs OLAP: Understanding the differences and use cases. Stitch A Qlik Product. URL: https://www.stitchdata.com/resources/oltp-vs-olap/ (дата звернення 19.10.2024).

4. Wiener M. Big-data Business Models: A Critical Literature Review and Multi-perspective Research Framework. Journal of Information Technology. 35(1). PP. 66-91. March 2020. URL:

https://www.researchgate.net/publication/339682239_Big-data_Business_Models_A_Critical_Literature_Review_and_Multi-perspective_Research_Framework (дата звернення 19.10.2024).

ЗАЙЦЕВА Анна, д.е.н., доцент, професор кафедри
міжнародних економічних відносин та логістики,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Інноваційна діяльність є однією із складових ефективного розвитку будь-якої економічної системи. Підвищення рівня науково-технічної бази відбувається за рахунок інвестиції в нематеріальні активи, що в свою чергу підвищують її технологічну функціональність, а це в свою чергу відображається на якості продукції, вартості готової продукції та загального прибутку підприємства. Інвестування в нематеріальні активи нерозривно пов'язані з інноваційною діяльністю тому що це певною мірою стимулює процес розвитку інноваційної складової на конкретному виробництві.

В умовах сьогодення інноваційна економіка є майже основним напрямом пріоритетного розвитку країни. Для того, щоб вона формування інноваційної економіки формувалось успішно, уряд країни, зокрема, необхідно щоб уряд вживав низку заходів, що включають створення комісій з модернізації та технологічного розвитку економіки та комісію з високих технологій та інновацій. Крім цього, в останні роки вже прийнято низку законів та підзаконних актів, метою яких є заохочення інноваційних процесів.

Вчені, дослідники та практики вважають за необхідне виокремлюють п'ять основних напрямів інноваційного національного та регіонального розвитку економіки:

- удосконалення законодавства, що регламентує різні сфери економічного життя;
- проведення «м’якої» регіональної політика, яка буде сприятиме розвитку регіонів;
- чітке окреслення напрямів пріоритетного техніко-технологічного розвитку;
- розроблення інструментарію, який буде допоміжним під час реалізації впровадження інноваційних процесів, а саме оновлення та розвитку наукової сфери.

Однак, варто зауважити, що національна інноваційна система не здатна ефективно розвиватись без паралельного а той передового розвитку своїх регіональних секторів, що обумовлюється низкою факторів та обставинами, до таких обставин слід віднести, обмеження доступу до ресурсної бази,

особливості формування сприятливих умов розвитку інноваційної складової бізнесу; врахування особливостей процесу прогнозування технологічного розвитку та визначення науково-технічних пріоритетів; участь у розвитку сфери досліджень та розробок, головним чином, у галузі фундаментальних досліджень, тощо. Інноваційний регіональний розвиток переслідує певні цілі, які можна досягти виконав низку завдань (рис. 1.).

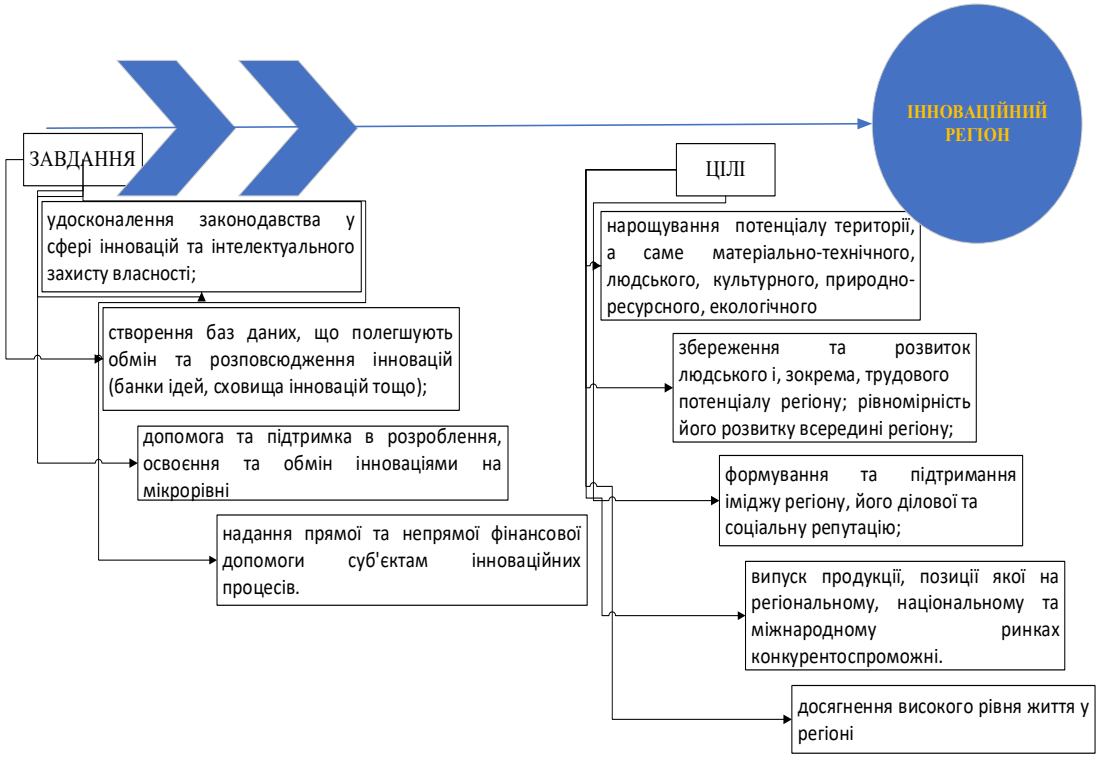


Рисунок 1 – Цілі та завдання інноваційного розвитку регіону
Джерело: розроблено авторами на основі [1]

Регіональні інновації, це певні інноваційні проєкти, які дійсно здатні охопити всі економічні сфери регіону, а не окремі підприємства окремо ораної галузі. Звісно, що інноваційні впровадження для важко будівної галузі не можуть бути актуальними для легкої промисловості, але коли мова йде про сфери економіки, то тут мова йде про освіту, кадровий потенціал котрий наявний на території регіону. Для активного розвитку інноваційного регіону, має місце інноваційна стратегі розвитку території, і до напрямів такої стратегії слід віднести:

- стимулювання, підтримка компаній, що здійснюють господарську діяльність у регіоні до впровадження інноваційних рішень;
- створення стимулів для створення та підтримки існуючих інноваційних підприємств;
- проведення прозорої інвестиційної політки, залучення зовнішніх інвестицій;
- розбудова, оновлення, розвиток інфраструктури для підтримки інноваційного розвитку, підтримка її функціонування;

- підтримка та поступове підвищення рівня інноваційної культури в регіоні.

Окреслення напрямів у стратегії інноваційного розвитку регіонів безумовно залежить від уряду країни та органів влади, і в цьому випадку дуже корисним стане орієнтування на закордонний досвід.

У США, Франції, Швеції, Нідерландах, Великобританії, Швейцарії вже є успішно реалізовані стратегії, в межах цих стратегій було прийняті такі види стимулювання учасників бізнес-середовища на регіональному рівні а саме, регіональні адміністрації активізують інноваційну діяльність за рахунок ставок та пільг зі спати місцевих податків та зборів – це стосується податкової політики; дозвіл цілеспрямованого фінансування інновацій у пріоритетні галузі - пряме фінансування; можливість визначення найбільш перспективних інноваційних розробок, у подальшому фінансування – конкурсне фінансування інноваційних розробок та пропозицій; забезпечення фінансової підтримки новаторів за спеціальними програмами, а саме надання позик; тощо.

Зауважимо, що створення центрів, агенцій, координаційних рад з метою надання підтримки з інформаційного кола питань значно активізує інноваційну діяльність регіону, прикладами є Центр підтримки технологій та інновацій TISC на базі НТУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, технопарк «Яворів» у Львові, акселератор GrowthUP у Києві та Дніпрі.

Запуск та подальша активізація інноваційної діяльності повністю залежить від регіональних органів влади разом з цільовими аудиторіями регіону і має такі складові: адміністративна (підтримка, інфраструктурне забезпечення, підвищення рівня інноваційної культури тощо); економічна (пільгове оподаткування зі сплати місцевих податків та/або зборів,); інвестиційна (зовнішні інвестиції, фінансові програми, імпакт-інвестиції тощо); визначення регіональних особливостей (смарт-спеціалізації, соціальні інновації тощо); комунікаційна (консалтингову — з інноваторами, організаційну, інформаційна — зі стейкхолдерами).

Основу сучасного інноваційного розвитку національної та регіональних економік безумовно складають інтелектуальні ресурси, наукомісткі та інформаційні технології. Модель інноваційного розвитку передбачає формування системи відносин між наукою, виробництвом та суспільством, в якій інновації виступають основою ефективного соціально-економічного зростання та розвитку.

Звідси спільна діяльність бізнес-середовища, науки та суспільства в загалом забезпечує створення механізму інноваційного розвитку регіону як структурний елемент розвитку держави. Процес інноваційного розвитку залежить від умов, створених інноваційним середовищем.

Література

1. Войтко С. В., Фролова А. А. Трансформації національної економіки України в площині розвитку головних кластерів на засадах Індустрії 4.0 в

постcovid'ний період. Інноваційна економіка. 2020. № 5-6. С. 36-42. DOI: https://doi.org/10.37332/2309- 1533.2020.5-6.5

2. Головатюк В. М. Стратегія наукоємного розвитку: національні особливості в контексті світового тренду. Наука та наукознавство. 2020. № 3. DOI: https://doi.org/10.15407/sofs2020.03.016

3. Jamrisko M., Lu W. Germany Breaks Korea's Six-Year Streak as Most Innovative Nation. Bloomberg: Website. URL: https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01- 18/germany-breaks-korea-s-six-year-streak-as-mostinnovative-nation 8. Головне управління статистики у Запорізькій області: сайт. 2020. URL: http://www.zp.ukrstat.gov.ua 9. Новий проєкт розвитку кластерів IAM в регіонах Запоріжжя та Харкова (ClusteRISE). АППАУ: сайт. 10.08.2020. URL: https://appau.org.ua/publications/clusterise-proyektrozvytku-klasteriv-iam-v-regionah-zaporizhzhya-taharkova

4. Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року. Затверджено рішенням обласної ради від 12.12.2019 № 134. Запорізька обласна державна адміністрація: сайт. URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/0 00130/130216.pdf

УКРАЇНСЬКА Лариса, д.е.н. професор, професор кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ШИФРІНА Надія, к.е.н., доцент, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Однією із складових ефективного розвитку будь-якої економічної системи є успішна інноваційна діяльність. Інвестиції в нематеріальні активи збільшують науково-технічну базу підприємства, підвищують її функціональність та технологічність, що, безсумнівно, відбивається на якості продукції, її ціні та загальному прибутку підприємства. Вони нерозривно пов'язані з інноваційної діяльності та певною мірою стимулюють розвиток інновацій на конкретному виробництві. Останніми роками, нажаль, в Україні обсяги інвестування в об'єкти інтелектуальної власності вкрай незначні порівняно з інвестиціями в основний капітал. Те саме можна сказати про витрати на науково-дослідні, дослідно конструкторські та технологічні роботи. Цей напрямок поки не використовується з огляду на масштаб його потенціалу, що частково пов'язане з нерозумінням його значення, а частково – з дефіцитом коштів та нематеріальною сутністю активів, які важко адекватно оцінити в економічних

категоріях. А тим часом можливості використання традиційних ресурсів економічного зростання звужуються, на перший план виходять інноваційні процеси, які стають невід'ємною частиною і важливою ланкою економічних перетворень.

Особливої актуальності набуває проблема наукового та ефективного управління інноваційними процесами, а також їх фінансування. Нині інноваційна економіка повинна стати пріоритетом розвитку вітчизняної економіки. Для успішного вирішення цієї задачі, зокрема, необхідним є інвестування в модернізацію та технологічний розвиток на основі високих технологій та інновацій. Законодавча база повинна більш активно спрямовуваись на заохочення інноваційних процесів.

Дослідники вважають за необхідне відокремлювати інноваційний розвиток територій в межах загальнонаціональних проектів, враховуючі інноваційну перебудову різних сфер економічного життя. Удосконаленню в цьому напрямку підлягають регіональна політика; пріоритети техніко-технологічного розвитку; інструментарій, через який реалізується інноваційна політика; процеси оновлення та розвитку наукової сфери.

Національна інноваційна система не здатна ефективно розвиватися без розвитку своїх регіональних секторів, що зумовлено певими факторами та обставинами. Ресурси для інноваційного розвитку, як, власне, і для розвитку взагалі, розподілені нерівномірно. Серед територіальних утворювань можна виділити схожі за станом ресурсів для інноваційної діяльності групи: території, що стабільно розвиваються; такі, що орієнтовані на імпорт технологій; території -новатори; території з випереджаючим розвитком дослідницької та інноваційної складової; відсталі території. В процесі розробки і реалізації інвестиційної політики мають бути враховані унікальні особливості властиві кожній території, мінливість ситуації, фактор часу, оскільки подібні зміни не можуть бути швидкими [1].

Інноваційний розвиток передбачає активну державну участь у розвитку інноваційних процесів як у вигляді прямої участі, так і непрямих заходів підтримки та стимулювання.

Роль держави та муніципальних органів влади територіальних інноваційних систем полягає в реалізації таких функцій як: розробка стратегії інноваційного розвитку економіки регіонів та муніципальних утворень; формування сприятливих умов розвитку інноваційного бізнесу; організація процесу прогнозування технологічного розвитку та визначення на цій базі науково-технічних пріоритетів; розвиток інфраструктури інноваційної діяльності у регіоні та муніципальній освіті; розробка заходів щодо стимулювання інноваційної діяльності; участь у розвитку сфери досліджень та розробок, головним чином, у галузі фундаментальних досліджень.

Зрештою, інноваційний розвиток територій має такі цілі: досягнення високого рівня життя в регіоні; формування та підтримка іміджу регіону, його ділової та соціальної репутації; випуск продукції, позиції якої на

регіональному, національному та міжнародному ринках стійко вигідні; збереження та розвиток людського та, в тому числі, трудового потенціалу регіону, рівномірність його розвитку всередині території; продовження нарощування потенціалу території – як матеріально-технічного та людського, так і культурного, природного ресурсного, екологічного та ін.

Отже, доцільним є дослідження територіального аспекту інноваційних процесів в межах загальної задачі та побудови інноваційної економіки.

Різноманіття регіональних особливостей, які істотно різняться за своїми умовами і рівнем розвитку, створює сприятливі передумови для ефективного управління інноваційними процесами саме у територіальному аспекті. Одночасно інноваційна орієнтація виступає додатковим стимулом та чинником розвитку регіональної економіки загалом, і соціальної сфери регіону.

Насамперед необхідно визначитися з терміном «регіональні інновації». На перший погляд, усі процеси, пов'язані з інноваційною діяльністю, а саме: їх розробка, освоєння та впровадження, обмін – мають місце на мікрорівні, тобто на підприємствах, організаціях та їх структурних підрозділах, а також у об'єднаннях кластерного типу. Проте науковці приділяють особливу увагу і регіональним інноваціям, які розуміються як інновації, що формуються/освоюються на конкретній території. В наукових працях зустрічаються пропозиції щодо оцінювання успішності території через інноваційну діяльність суб’єктів підприємництва, що діють на цій території [1, 2].

Поряд з цим значна увага приділяється механізмам державного управління інноваційними процесами на регіональному рівні.

Такі механізми повинні перебачати низку заходів, зокрема: обґрунтування ступеню державного втручання в інноваційні процеси, поряд із розробкою конкретних методів регулювання та стимулювання цих процесів; розробку методики оцінки ефективності такого управлінського впливу, який залишаються неоднозначними[1].

Основним завданням будь-яких заходів регіонального рівня щодо стимулювання інноваційної активності є допомога у розробці, освоєнні та обміні інноваціями на мікрорівні. Зокрема, серед таких заходів пропонуються: створення баз даних, що полегшують обмін та розповсюдження інновацій (банки ідей, сховища інновацій тощо); удосконалення законодавства у сфері інновацій та захисту інтелектуальної власності з урахуванням потреб стимулювання інноваційного розвитку територій; надання прямої та непрямої фінансової допомоги суб'єктам інноваційних процесів.

Основу сучасного інноваційного розвитку як національної так і територіальної економіки складають інтелектуальні ресурси, наукомісткі та інформаційні технології. Модель інноваційного розвитку передбачає формування системи відносин між наукою, виробництвом та суспільством, у якій інновації виступають основою ефективного соціально-економічного зростання та розвитку. Звідси спільна діяльність бізнес-середовища, науки та

суспільства загалом забезпечує створення механізму інноваційного розвитку території як структурного елемента розвитку держави. Процес інноваційного розвитку залежить від умов, створених інноваційним середовищем.

Література

1. Омельяненко, В. Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів: інноваційний вимір. Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань. https://iidskt.org.ua/wp-content/uploads/Monografiya_Vidnovlennya_2022.pdf

2. Яцкевич, І. Інноваційна політика України у післявоєнний період. Економіка та суспільство, 39. https://doi.org/ 10.32782/2524-0072/2022-39-53

3. Tomashuk I. Features of formation and use of innovative potential of rural territories of Ukraine. Slovak international scientific journal. 2020. № 46. Vol. 2. P. 27–42.

БУБНОВ Дмитро, аспірант кафедри управління імені Олега Балацького, Сумський державний університет

УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ІННОВАЦІЯМИ В СФЕРІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОРОЖНЬОГО РУХУ: УСПІШНІ КЕЙСИ ТАКТИЧНОГО УРБАНІЗМУ

Сталий розвиток міста передбачає більш зручне та безпечне існування людини. На шляху до цілей сталого розвитку запропоновані деякі інноваційні розробки у сфері проєктування дорожніх перехресть які сприяють запобіганню травмуванню та зменшують загрозу життю пішоходів.

За даним дослідження проведеного Erdavis.com [3] на 2020 рік в Іспанії на мільйон мешканців приходиться 591 колова дорожня розв’язка, це удвічі більше ніж в Німеччини (168) та Нідерландах (321) разом узятих.

У рамках рішень, створених «пішоходами для пішоходів», тобто, з метою пошуку більш зручних та безпечних варіантів облаштування пішохідних переходів на перехресті вулиць, було розроблено проєкт інноваційної організації перехрестя – «некільцева розв’язка», для більш дружелюбного і дешевого міського планування порівняно з кільцевою розв’язкою. Проєкт було виконано у промисловій зоні міста Аліканте в Іспанії [2], аби підняти привабливість пішохідного руху, бо такі місця вважаються агресивними для пішоходів через те, що мають вузькі тротуари та великі відстані, також не обладнані інфраструктурою для комфортної подорожі під час пішого руху (відсутність кафе, зелених зон, клумб та лавок для відпочинку). Реконструкція коштувала 234 951 євро, у ній брали участь 15 компаній [1]. Завдяки перебудові/реорганізації перехрестя вулиць Chelín і Drachma, перехід був перетворений на простір, що полегшує пересування пішоходів. В центрі

створено сквер, який служить діагональним пішохідним переходом і водночас місцем відпочинку. Це може розглядатись як позитивний соціальний і екологічний ефект. Водночас з економічної точки зору реалізація такого перехрестя не буде дуже витратною, оскільки основні витрати це озеленення і встановлення нових дорожніх знаків. Або ще більш економний варіант реалізований у Мілані на площі Piazze Aperte, там організовано схожу пішохідну зону на перехресті шляхом фарбування асфальту та встановлення бетонних вазони для квітів та трави у рамках «Milan 2020. Adaptation strategy» [4]. До того ж у разі несприйняття нового дизайну не важко повернути все до попереднього вигляду.

До мінусів реалізацій таких проєктів можна віднести ускладнення автомобільного руху, неможливість здійснення зміни напрямку руху у бажаному напрямі, а лише в одному можливому, що веде за собою збільшення шляху до пункту призначення і, як наслідок, збільшення забруднення атмосфери через викиди двигунами внутрішнього згоряння. Не менш важливим є те, що окрім ускладнень для приватного транспорту, такі зміни схеми руху збільшать час прибуття до місця призначення екстрених служб.

Тож впроваджувати такі варіанти організації перехрестя потрібно, враховуючи як переваги так і можливі недоліки для конкретного дорожнього об’єкту. Таким чином, такі перехрестя більше актуальні не для промислових зон, де завеликі відстані, для комфортного пішохідного сполучення і люди віддають пріоритет громадському транспорту або приватному автомобілю, а для ненавантажених малих вулиць центру міста або спального району, де це може бути цілком перспективна альтернатива.

Література

1. Alicante finaliza la primera no rotonda de España en 'Atalayas. Ciudad Empresarial'. 2024. URL : https://www.alicante.es/es/noticias/alicante-finaliza-primera-no-rotonda-espana-atalayas-ciudad-empresarial (дата звернення 15.10.2024).

2. Alicante proyecta una no rotonda en Las Atalayas que innova en el tránsito peatonal. 2022. URL : https://www.alicante.es/es/noticias/alicante-proyecta-no-rotonda-atalayas-que-innova-transito-peatonal (дата звернення 15.10.2024).

3. Erin Davis. 2020. «How common are roundabouts? (plus a bunch of other maps)». URL : https://erdavis.com/2020/07/06/how-common-are-roundabouts-plus-a-bunch-of-other-maps/ (дата звернення 15.10.2024).

4. Milan 2020. Adaptation strategy. Open Streets. «Strategies, actions and tools for cycling and walking, ensuring distancing measures within the urban travel and towards a sustainable mobility». 8-9 p. URL : https://www.comune.milano.it/documents/20126/7117896/Open+streets.pdf/d9be0547-1eb0-5abf-410b-a8ca97945136 (дата звернення 15.10.2024).

БУЛГАКОВА Анастасія, аспірант кафедри управління та адміністрування
навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

РИЗИКИ ТА ПЕРЕВАГИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ДЕРИВАТИВІВ В РЕГІОНАХ

Сучасні деривативи відіграють важливу роль у фінансовій системі, забезпечуючи інструменти для хеджування ризиків та спекуляцій, але їх використання пов'язане з високими ризиками, такими як кредитний ризик, волатильність ринку та можливість системних криз. Проблема також полягає в недостатньому розумінні складних фінансових інструментів, що загрожує збитками для інвесторів і фінансової системи.

Ринки похідних цінних паперів демонструють значне зростання протягом останніх 10 років, але є побоювання щодо ризиків, пов'язаних із їх торгівлею.

Один з основних прикладів ризиків — крах фондового ринку в жовтні 1987 року, частково спричинений стратегіями страхування портфелів через ф'ючерсні ринки.

Відомі фірми, такі як Procter & Gamble, Metallgesellschaft і Barings PLC, зазнали значних збитків унаслідок використання деривативів, що викликало занепокоєння серед учасників ринку щодо їх ризикованості.

Деривативи надають компаніям та інвесторам унікальні можливості, такі як розподіл ризиків і зниження витрат на диверсифікацію портфелів.

Ціни на деривативи можуть забезпечити інформацію, що сприяє стабільності фінансових ринків.

Ризики, пов'язані з деривативами, залежать від способу їх використання, включаючи юридичні, кредитні ризики та проблеми з ліквідністю.

Ринки деривативів сприяють підвищенню ефективності фінансових ринків, знижуючи транзакційні витрати на запозичення та кредитування [7].

Найпоширенішими видами похідних цінних паперів є опціони, ф'ючерси, форварди та свопи, що є контрактами між двома сторонами з відповідними правами та зобов'язаннями.

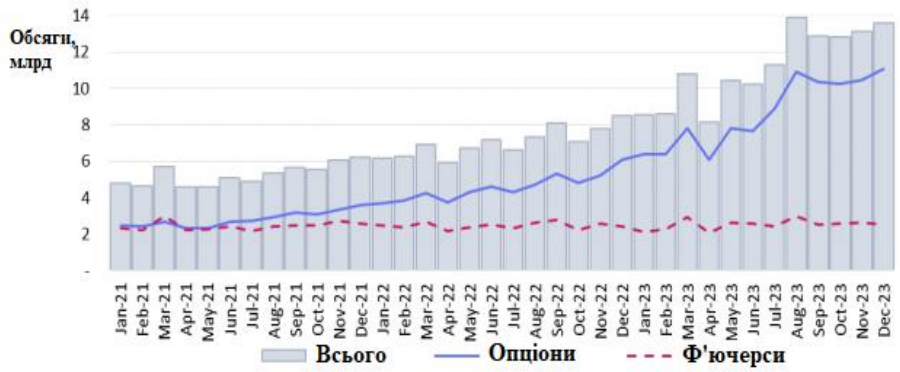


Рисунок 1. Загальні обсяги деривативів, отримане за допомогою World-Exchanges

Кількість біржових контрактів на деривативи досягла рекорду за три роки, становлячи 134,40 млрд контрактів. У 2023 році кількість деривативних контрактів зросла на 58,9% в порівнянні з 2022 роком. Основним фактором зростання є опціони, які збільшилися на 89,4% і становлять 77% від усіх торгованих деривативів. Ф'ючерси зросли лише на 2,4% у порівнянні з попереднім роком.

Національна фондова біржа Індії має найбільший річний приріст опціонів на фондові індекси – 142%.

Інші біржі з високими показниками зростання товарних опціонів: Чженчжоуська (+204,8%), Даляньська (+112,7%) та Мультитоварна біржа Індії (+249,2%) [5].

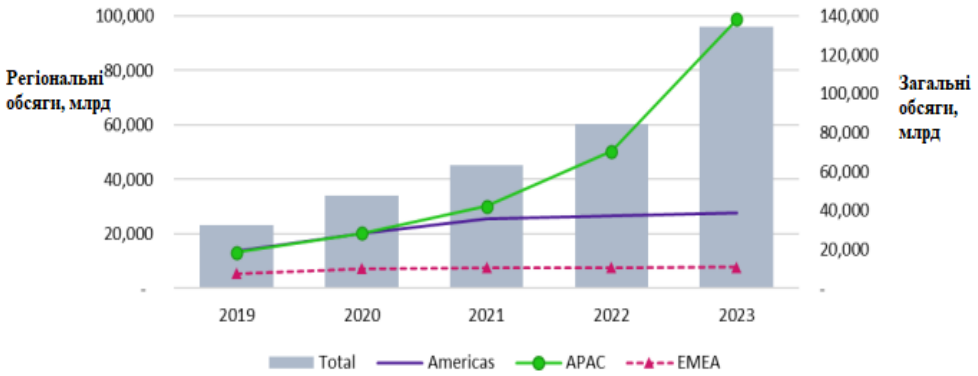


Рисунок 2. Обсяги біржових деривативів за регіонами, отримане за допомогою World-Exchanges

У всіх трьох регіонах (Американський, АТР, ЕМЕА) зафіксовано рекордні показники за останні три роки: Американський регіон — 27,83 млрд контрактів, АТР (Азійсько-Тихоокеанський регіон) — 98,78 млрд контрактів, ЕМЕА (Європа, Близький Схід і Африка) — 7,79 млрд контрактів.

Темпи зростання контрактів суттєво відрізнялися між регіонами: АТР — зростання на 96,2%, ЕМЕА — зростання на 2,5%, Північна та Південна Америка — зростання на 4,6% [8].

Сучасні деривативи мають суттєві ризики та переваги, які можуть вплинути на інноваційний розвиток територій. З одного боку, їхнє використання дозволяє залучати інвестиції та забезпечувати фінансову стабільність, що сприяє розвитку місцевої економіки. Водночас, високий рівень ризику, пов’язаний з волатильністю ринків, може призвести до фінансових втрат, особливо для менш досвідчених інвесторів. Інноваційний розвиток територій вимагає збалансованого підходу до використання деривативів, щоб максимізувати вигоди та зменшити ризики, забезпечуючи стабільне та стійке зростання.

Деривативи є зручними інструментами для досягнення фінансових цілей, наприклад, для хеджування ризиків: купівля або продаж енергетичних деривативів (ф’ючерси на сиру нафту) для страхування впливу на товари;

використання валютних форвардних контрактів для хеджування валютного ризику; купівля акцій через опціони для посилення інвестиційних позицій.

Основні недоліки деривативів: ризик контрагента, невід'ємні ризики кредитного плеча, складні мережі контрактів можуть призвести до системних ризиків.

Таблиця 1 Переваги та ризики основних типів деривативів

Тип деривативу	**Переваги**	**Ризики**
Ф'ючерси	- Дозволяють хеджувати ризики змін цін активів.	- Висока волатильність може призвести до значних втрат.
	- Висока ліквідність ринку.	- Зобов'язання виконання контракту незалежно від ринкових умов.
	- Стандартні контракти спрощують торгівлю.	- Ринкові обмеження можуть впливати на ціни.
Опціони	- Дають право, але не зобов'язання виконання контракту.	- Продавці опціонів можуть зазнавати необмежених збитків.
	- Можливість обмеження збитків (в разі придбання опціону).	- Премії за опціони можуть бути високими.
	- Використовуються для хеджування та спекуляції.	- Складність у правильній оцінці ризику та ціноутворенні.
Свопи	- Дозволяють знизити ризик зміни процентних ставок або курсів валют.	- Ризик контрагента (нездатність виконати угоду).
	- Гнучкі умови угоди.	- Складність структури угоди.
	- Можливість довгострокового хеджування.	- Обмежена ліквідність, що може ускладнити вихід з позиції.
Форварди	- Індивідуальні умови контракту.	- Низька ліквідність.
	- Використовуються для хеджування ризиків на нестандартних ринках.	- Високий ризик контрагента.
	- Відсутність біржових комісій.	- Контрактні зобов'язання можуть бути невигідними в разі зміни ринкових умов.

Джерело: створено автором

Підприємства та інвестори застосовують похідні інструменти для управління ризиками, такими як товарний ризик, ризик фондового ринку, ризик процентної ставки та кредитний ризик.

Ф'ючерсні контракти допомагають зменшити ризики, пов'язані з коливаннями цін на товари [2]. Продавець зобов'язується поставити товар у визначену дату за узгодженою ціною. Товарні ф'ючерсні контракти торгуються на регульованих біржах [4].

Форвардні контракти схожі на ф'ючерси, але укладаються на позабіржовому ринку між двома сторонами з можливістю налаштування умов [1].

Опціони на акції, як-от кол і пут, використовуються для управління ризиками фондового ринку. Кол-опціон надає право купити актив, тоді як пут-опціон — продати актив за певною ціною до визначеної дати.

Підприємства, що випускають облігації, стикаються з ризиком зміни процентних ставок, що може вплинути на їх витрати на борг. Випуск фіксованих і плаваючих процентних ставок створює різні ризики для компаній [6].

Відсоткові свопи є популярним інструментом для управління ризиками змінюваних процентних ставок. Угода передбачає обмін фіксованих та плаваючих процентних платежів між сторонами.

Компанії повинні контролювати витрати на відсотки як важливу частину своєї фінансової стратегії [3].

Кредитний ризик визначається як ймовірність дефолту компанії, сприйнята ринком. Інвестори стикаються з цим ризиком, коли володіють борговими зобов'язаннями компанії. Ці фінансові інструменти надають захист від дефолту, дозволяючи інвесторам приймати позицію щодо ризику дефолту емітента корпоративних облігацій.

Інвестор може мати КДС, пов'язаний з окремою облігацією або з індексом кількох облігацій. Наприклад, фонд з великим портфелем корпоративних облігацій може придбати індекс КДС, що охоплює 100 емітентів облігацій інвестиційного рівня, щоб захиститися від зростання ризику дефолту.

Індекс КДС об'єднує ризики від різних емітентів в один показник, де вартість індексу зростає в умовах зростання ризику дефолту.

У разі дефолту продавець захисту зобов'язується виплатити власнику КДС різницю між номінальною вартістю облігації та її ринковою ціною після дефолту. Якщо облігація має номінал 100 доларів і після дефолту торгується за 60 доларів, продавець захисту виплатить 40 доларів власнику КДС, що відповідає втратам від падіння ринкової ціни облігації [9].

Похідні інструменти дозволяють ефективніше контролювати ціновий ризик. Наприклад, ф’ючерси на S&P500 можуть зменшити вплив волатильності акцій США з низькими операційними витратами.

Деривативи дають змогу інвесторам створювати ризики, яких немає на готівкових ринках, наприклад, довгі кол-опціони, що забезпечують необмежений потенціал зростання з обмеженням ризику.

Похідні інструменти сприяють розкриттю інформації про напрямки готівкових ринків, особливо у низьколіквідних ринках або коли базовий ринок закритий.

Операційна ефективність ринків деривативів підвищує загальну ефективність ринку, забезпечуючи низькі операційні витрати, високу ліквідність і легкість коротких продажів.

Похідні інструменти надають переваги, такі як нижчі транзакційні витрати та менші вимоги до готівки, що робить їх більш привабливими порівняно з готівковими ринками. Використання кредитних деривативів сприяє створенню

більш ефективних банківських портфелів, знижуючи трансакційні витрати та витрати на володіння базовими активами.

Ринки похідних цінних паперів є важливими для сучасної фінансової системи, надаючи інструменти для хеджування ризиків та підвищення ринкової ефективності. Незважаючи на значні переваги, торгівля деривативами несе ризики, як-от крах фондового ринку та збитки компаній, що вимагає ретельного управління ризиками. Зростаючі обсяги торгівлі опціонами та ф'ючерсами свідчать про їх популярність, але необхідно усвідомлювати контрагентні та кредитні ризики для запобігання негативним наслідкам для ринку та економіки.

Література:

1. Сіренко Н. М., Боднар О. А., Шишпанова Н. О. Інституціональна інфраструктура фінансового ринку: теоретико-практичний аспект. Modern Economics. 2021. № 25. С. 130–135.

2. Слободяник А. М., Могилевська О. Ю., Романова Л. В. Торгівля індексами на ринку капіталів: ефективний засіб залучення спекулятивного капіталу. Ефективна економіка. 2021. № 8. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.71

3. Ahmed, S. and Beatty, L. and Takeda, C. (2019) 'Evidence on Interest Rate Risk Management and Derivatives Usage by Commercial Banks

4. Beets, S. (2004), 'The Use of Derivatives to Manage Interest Rate Risk in Commercial Banks', Investment Management and Financial Innovations, 2, 60-74.

5. Shuying Lai, Jing Qiu, Yuechuan Tao and Yinyan Liu (2022). Risk hedging strategies for electricity retailers using insurance and strangle weather derivatives, International Journal of Electrical Power & Energy Systems, Volume 134, January 2022.

6. Takashi Kanamura, Lasse Homann and Marcel Prokopczuk (2021). Pricing analysis of wind power derivatives for renewable energy risk management, Applied Energy, Volume 304, 15 December 2021.

7. Thomasvan der Zwaard, Lech A. Grzelak and Cornelis W. Oosterlee (2022). Relevance of Wrong-Way Risk in Funding Valuation Adjustments, Finance Research Letters, Vol. 49, October 2022.

8. Xiangchao Hao, Qinru Sun and Fang Xie (2022). International evidence for the substitution effect of FX derivatives usage on bank capital buffer, Research in International Business and Finance, Vol.62, December 2022.

9. Zivanovic, B. and Mina, K. (2021) 'The Usage of Financial Derivatives in Financial Risk Management by Non-Financial Companies in Servia', Industriia, 45(3), 65-82.

СІРОШТАН Олександр, аспірант кафедри управління та адміністування
навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

Сучасний світ стикається з безпрецедентними викликами, зокрема в Україні, де військові дії суттєво ускладнюють соціально-економічний розвиток регіонів і територіальних громад [1]. В цих умовах цифрова трансформація територій стає критично важливим інструментом для стійкості та ефективності управління, надання публічних послуг та відновлення інфраструктури. Цифрові технології забезпечують безперервність процесів управління і підтримують критичні системи, особливо в умовах військових дій. Проте впровадження таких проєктів стикається з проблемами логістики, кібербезпеки та обмеженими ресурсами.

Дослідження управління цифровими проектами в умовах кризи дозволяє підвищити їхню стійкість і адаптивність до викликів, що позитивно впливає на соціально-економічний розвиток [2]. Цифрова трансформація передбачає не лише впровадження новітніх технологій, як-от штучний інтелект і блокчейн, але й глибоку зміну бізнес-моделей та підходів до управління [3]. Для успішного впровадження таких проектів необхідна адаптація методології проектного менеджменту, зокрема Agile та Scrum, що дозволяє швидко реагувати на зміни та оптимізувати ресурси [5]. В умовах війни важливо скоротити тривалість спринтів, пріоритизувати критичні функції та використовувати віддалені команди для забезпечення безперервної роботи [6].

Ключовими викликами є руйнування інфраструктури, втрати людського ресурсу та підвищені ризики кібербезпеки. Для їх подолання запропоновано стратегії адаптації, такі як перехід на хмарні сервіси, альтернативні канали зв'язку та гнучкий розподіл ролей [7].

Таблиця 1 – Основні виклики та адаптаційні стратегії в управлінні цифровими проектами під час війни

Виклик	**Вплив на управління проектом**	**Адаптаційні стратегії**
Інфраструктура	- Руйнування центрів обробки даних та серверів - Перебої в енергопостачанні - Пошкодження мереж зв'язку	- Перехід на хмарні сервіси та географічно розподілені дата-центри - Використання резервних джерел енергії (генератори, батареї) - Застосування супутникового інтернету (наприклад, Starlink) для забезпечення зв'язку

Комунікації	- Відсутність стабільного інтернет-з'єднання - Перебої в мобільному зв'язку - Ускладнена координація команд	- Використання альтернативних каналів зв'язку (супутниковий інтернет, радіозв'язок) - Перехід на асинхронні засоби комунікації (електронна пошта, месенджери з офлайн-доступом) - Регулярне резервування даних та повідомлень
Людський ресурс	- Евакуація та релокація співробітників - Мобілізація та втрати серед персоналу - Психологічний стрес та зниження мотивації	- Гнучкий розподіл ролей та обов'язків у команді - Забезпечення психологічної підтримки та мотиваційних програм - Організація віддаленої роботи та підтримка співробітників у нових місцях проживання
Фінансові обмеження	- Зменшення бюджету проекту - Затримки фінансування - Нестабільність валютного курсу	- Перегляд пріоритетів та оптимізація витрат - Пошук альтернативних джерел фінансування (гранти, інвестиції) - Використання відкритих та безкоштовних програмних рішень
Кібербезпека	- Підвищений ризик кібератак - Уразливість даних та систем - Необхідність швидкого реагування на інциденти	- Впровадження посилених заходів кібербезпеки (шифрування, багатофакторна аутентифікація) - Постійний моніторинг безпеки систем - Проведення навчання персоналу з питань кібербезпеки
Правові та регуляторні зміни	- Зміни в законодавстві та регулюванні IT-сфери - Обмеження на використання певних технологій - Необхідність відповідності новим вимогам	- Оперативне відстеження змін у законодавстві - Адаптація проектної документації та процесів до нових вимог - Співпраця з юридичними експертами для забезпечення комплаєнсу
Логістичні проблеми	- Ускладнення постачання обладнання та матеріалів - Перебої в роботі поштових та транспортних служб	- Використання локальних постачальників та ресурсів - Створення запасів критичних матеріалів - Планування з урахуванням можливих затримок
Соціально-політична нестабільність	- Зміна пріоритетів держави та громадян - Непередбачуваність розвитку подій - Ризик відсутності підтримки з боку стейкхолдерів	- Тісна взаємодія з зацікавленими сторонами для узгодження очікувань - Гнучке планування з можливістю швидкого коригування цілей - Комунікація успіхів та важливості проекту для суспільства

Крім того, була розроблена схема адаптації методології Agile та Scrum в умовах кризи на рис. 2, яка ілюструє модифікацію стандартних процесів для

забезпечення ефективного управління проектами під час війни. Зокрема, передбачено гнучкий розподіл ролей через можливі втрати в команді, скорочення тривалості спринтів для швидшої доставки цінності, перехід на асинхронні засоби комунікації у зв'язку з перебоями в зв'язку, а також підвищення уваги до управління ризиками з постійним моніторингом та розробкою планів реагування на надзвичайні ситуації. Ці адаптації дозволяють командам зберігати продуктивність і якість роботи, швидко реагувати на зміни та мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів на проект.

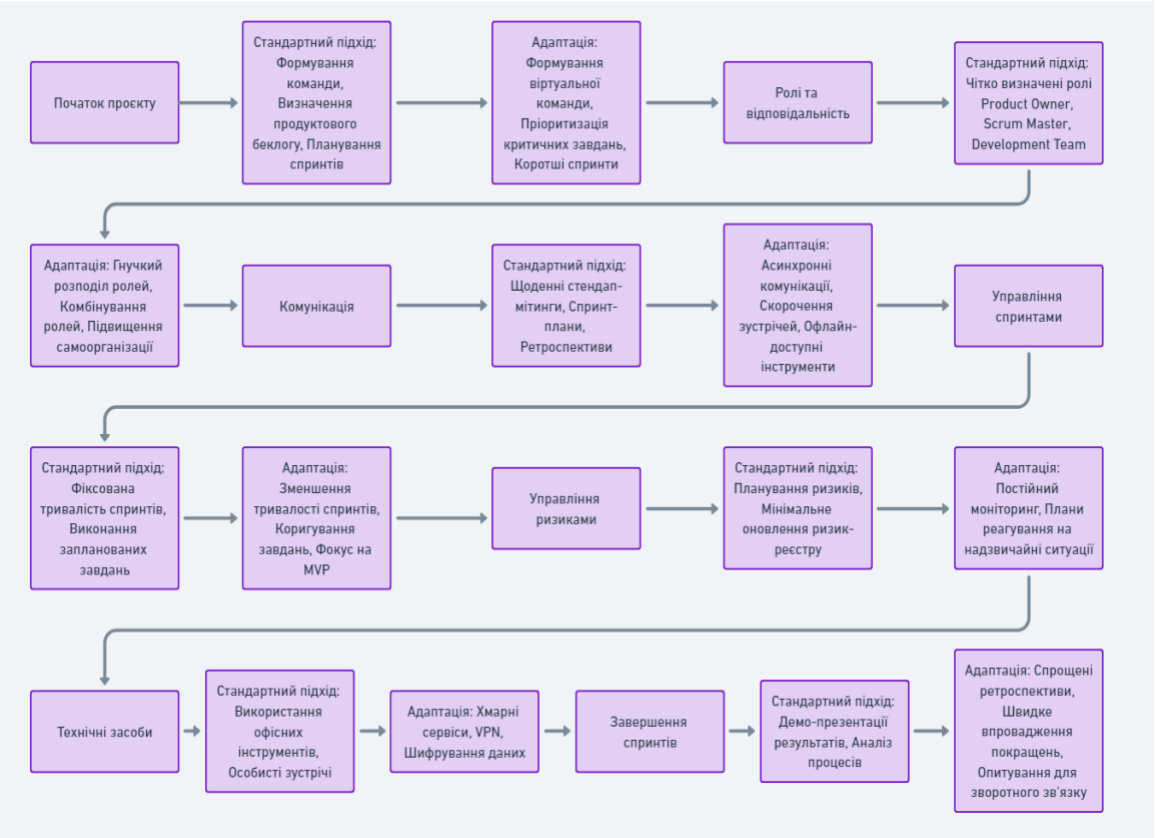


Рис. 2 – Схема адаптації методології Agile/Scrum в умовах кризи

Дослідження управління цифровими проектами в умовах війни дозволило сформулювати низку рекомендацій для підвищення їхньої ефективності. По-перше, гнучкість управлінських процесів є ключовим фактором. Використання модифікованих Agile та Scrum дає змогу швидко реагувати на зміни, зосереджуючи зусилля на пріоритетних завданнях. Скорочення спринтів забезпечує швидку доставку цінності користувачам.

Інвестиції в стійкість інфраструктури також є важливими. Перехід на хмарні сервіси та резервні канали зв'язку підвищує надійність систем і мінімізує ризики втрати даних. Водночас управління ризиками потребує постійного моніторингу загроз і впровадження заходів кібербезпеки.

Підтримка морального стану команди сприяє збереженню продуктивності. Психологічна підтримка, гнучкі умови праці та професійний розвиток допомагають підтримувати мотивацію. Ефективна комунікація зі

стейкхолдерами та прозорий діалог сприяють узгодженню очікувань і зміцненню довіри.

Оптимізація ресурсів є необхідною умовою в умовах обмеженого фінансування. Використання безкоштовних програмних рішень знижує витрати. Впровадження інновацій та експериментів дозволяє швидко адаптуватися до змін, забезпечуючи гнучкість та конкурентоспроможність проектів.

Література

1. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифрової трансформації України до 2025 року [Електронний ресурс]. Київ, 2020. Режим доступу: https://thedigital.gov.ua/strategy2025 (дата звернення: 20.10.2024).

2. Кабінет Міністрів України. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки [Електронний ресурс]. Київ, 2018. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-р (дата звернення: 20.10.2024).

3. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія розвитку цифрової економіки України [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://thedigital.gov.ua (дата звернення: 20.10.2024).

4. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide [Електронний ресурс]. 2020. Режим доступу: https://scrumguides.org (дата звернення: 20.10.2024).

5. Project Management Institute. PMBOK Guide – Sixth Edition. Pennsylvania: Project Management Institute, 2017.

6. Міністерство цифрової трансформації України. Проєкт "Дія" [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://diia.gov.ua (дата звернення: 20.10.2024).

7. Асоціація "IT Ukraine". Звіт про стан IT-індустрії в умовах війни [Електронний ресурс]. 2022. Режим доступу: https://itukraine.org.ua (дата звернення: 20.10.2024).

ГУР'ЄВ Владислав, аспірант кафедри управління та адміністрування навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІК РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

На сучасному етапі розвитку Україна перебуває на етапі модернізації своєї економіки в умовах як внутрішніх викликів, так і глобальних змін. Сучасні тенденції вимагають від регіонів ефективного використання власних ресурсів, що сприятиме їхньому сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на національному і міжнародному рівнях.

Децентралізація влади в Україні значно розширила можливості регіонів самостійно планувати й розвивати свою економічну політику. Відтак, необхідність у забезпеченні регіонів достатнім ресурсним потенціалом, як матеріальним, так і людським, стає однією з першочергових умов для їх ефективного функціонування. Ресурсне забезпечення, що охоплює фінансові, природні, інфраструктурні, інноваційні та кадрові компоненти, є важливою складовою для збалансованого розвитку регіональних економік. В умовах нерівномірного розподілу ресурсів між регіонами України виникає нагальна потреба в розробці ефективних механізмів перерозподілу та використання ресурсів, що дозволить регіонам максимально використовувати свій потенціал.

Глобальні процеси інтеграції України до міжнародних економічних структур, зокрема ЄС, вимагають від регіонів адаптації до нових економічних стандартів і викликів. Для успішної інтеграції необхідно забезпечити ефективне управління ресурсами, а також створити умови для розвитку інноваційних технологій і залучення інвестицій. Злагоджене ресурсне забезпечення регіонів є критично важливим для формування стратегії економічного зростання країни в цілому, оскільки від ефективного використання ресурсів на місцевому рівні залежить економічна стабільність та стійкість національної економіки.

Україна має потужний ресурсний потенціал для забезпечення високих темпів розвитку всіх видів економічні діяльності, проте розподілені вони у структурному та якісному відношенні у регіональному розрізі нерівномірно. Основними ресурсами, які за сучасних умов визначають потенціал розвитку економіки, постають людські ресурси, інвестиції та земельні активи. З метою аналізу передумов економічного розвитку регіонів проведено оцінку рівня забезпеченості адміністративно-територіальних одиниць України ресурсним потенціалом (табл. 1).

Результати аналітичної оцінки підтверджують тезис, що за сучасних умов господарювання темпи і результати економічного розвитку визначаються, у першу чергу, кількістю залучених інвестиційних ресурсів. Найвищим рівнем розвитку у регіональному розрізі в Україні характеризувались три області (Дніпропетровська, Київська, Полтавська область) та м. Київ.

Таблиця 1 - Ресурсне забезпечення розвитку економік регіонів України

Адміністративно-територіальні одиниці	Частка зайнятого населення, %	Капітальні інвестиції у розрахунку на 1-го зайнятого, грн	Чисельність зайнятого населення, тис осіб	Щільність зайнятого населення на 1 км площі, осіб
Вінницька	65,5	11190,1	621,0	23,4
Волинська	56,1	11470,0	360,2	17,9
Дніпропетровська	69,2	25187,9	1347,0	42,2
Донецька	59,3	7985,8	697,9	26,3
Житомирська	64,0	9667,1	479,7	16,1
Закарпатська	60,5	7380,1	483,5	37,8
Запорізька	66,8	12738,0	694,4	25,5

Івано-Франківська	60,1	9072,6	543,0	39,1
Київська	67,3	24796,8	745,2	26,5
Кіровоградська	62,0	9584,2	352,9	14,3
Луганська	66,9	2133,6	278,5	10,4
Львівська	65,4	12748,7	1028,7	47,2
Миколаївська	67,1	11038,7	466,5	19,0
Одеська	66,5	10282,1	979,6	29,4
Полтавська	64,5	20711,3	550,5	19,2
Рівненська	59,7	18766,0	455,2	22,8
Сумська	67,1	10125,0	444,1	18,7
Тернопільська	59,4	10421,7	389,3	28,2
Харківська	70,4	9477,1	1181,1	37,6
Херсонська	68,0	14504,8	424,3	14,9
Хмельницька	63,0	10960,1	492,4	23,9
Черкаська	67,0	10549,9	489,1	23,4
Чернівецька	58,5	4817,4	368,1	45,4
Чернігівська	66,7	10728,6	398,6	12,5
м.Київ	69,7	70194,7	1339,2	1674,0

Джерело: складено автором за даними [1, 2]

Ці адміністративно-територіальні одиниці характеризуються також найвищим рівнем концентрації капітальних інвестицій у розрахунку на одну зайняту особу. Відповідно ці показники склали: Дніпропетровська область - 25,2 тис грн., Київська область – 24,8 тис грн., Полтавська область – 20,7 ти грн., м. Київ – 70,2 тис грн. Дані регіони характеризуються також досить високим рівнем зайнятості працездатного населення – понад 65%. Оцінюючи щільність працездатного населення у розрахунку на одиницю земельної площі регіонів можна констатувати, що із розвитком інновацій, технологій та цифрового бізнес-середовища, влив людського капіталу, як головного активу економічної діяльності, доповнюється активним впливом інвестицій, які формують базис для залучення всіх видів ресурсів в економічну діяльність.

Ресурсне забезпечення та умови діяльності визначають характер спеціалізації регіонів та, відповідно, їх внесок у формування напрямку спеціалізації національної економіки. Оцінюючи структуру валового регіонального продукту за останні десять років (рис.1), слід відмітити тренди зростання частки сільського господарства, мисливства та лісового господарства – з 8,1 % (87,7 млрд грн) до 12,7% (692,2 млрд грн), різке скорочення питомої ваги переробної промисловості – з 34,0% (368,0 млрд грн) до 12% (654,1 млрд грн), зростання частки оптової та роздрібної торгівлі – з 12,3% (133,1 млрд грн) до 15,8% (861,2 млрд грн).

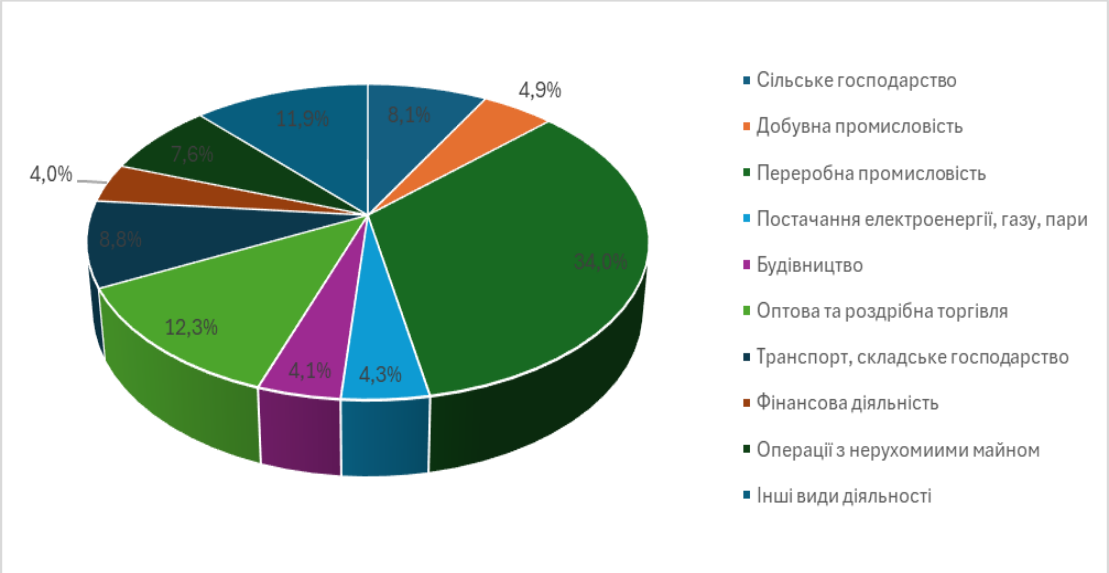


Рисунок 1 Структура валового регіонального продукту України за 2021 рік, %

Джерело: побудовано автором за даними [1]

Загальна структура валового регіонального продукту є відображенням господарської спеціалізації регіонів, яка історично сформувалась під впливом сукупності факторів природно-кліматичного, біологічного, природно-географічного та ресурсного характеру. За сучасних умов до переліку цих чинників додається вплив якісних параметрів капіталу, зокрема, інтелектуального, можливості регіонів залучення інвестицій та імплементації інноваційних технологій і способів організації господарської діяльності (табл. 2).

Визначення характеру спеціалізації регіонів залежно від результативної ознаки рівня економічного розвитку (за результатами групування адміністративно-територіальних одиниць за показником вартості валового регіонального продукту на душу населення) дозволяє відмітити наступне: 1) адміністративні області третьої групи: Дніпропетровська, Київська, Полтавська області, м. Київ (найвищий рівень економічного розвитку) мають максимальну частку переробної промисловості у структурі власного ВРП, високу питому вагу будівельного сектору та сектору оптової і роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів. Поряд з цим, у даних регіонах зростає питома вага аграрного сектору, як виду економічної діяльності.

Регіони мають чітко виражену промислово-торговельну спеціалізацію з домінуючим розвитком 3-4 видів економічної діяльності, що відповідає їх ресурсному потенціалу та економічним умовам господарювання. Результати проведених досліджень свідчать, що економічний розвиток регіонів має складні тенденції та опосередковується значною кількістю чинників. Поряд з цим, було визначено що ключовими факторами, які мають вплив на територіальний розвиток та його результативність, постають інновації і інвестиційний капітал.

Таблиця 2 - Регіональна структура адміністративних територій України за видами економічної діяльності, %

Адміністративно-територіальні одиниці	Види економічної діяльності, %							
	Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	Переробна промисловість	Будівництво	Оптова та роздрібна торгівля	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	Інформація та телекомунікації	Фінансова та страхова діяльність	Операції з нерухомим майном
Вінницька	8,1	3,5	3,7	1,8	1,8	23	2	3,5
Волинська	2,4	1,8	1,1	2,1	1,5	0,6	1,7	2,2
Дніпропетровська	6,2	16,2	9,0	7,0	8,1	5,4	7,1	8,9
Донецька	2,9	10,8	3,3	2,3	2,2	1,4	2,4	4,2
Житомирська	4,2	1,8	1,2	1,4	1,5	1,4	1,8	2,2
Закарпатська	1,2	0,8	0,6	1	2,5	0,7	1,7	2,1
Запорізька	4,0	8,5	1,4	2,5	2,3	2,0	3,3	3,4
Івано-Франківська	5,1	2,4	2,1	1,2	2,7	1,1	1,9	2,6
Київська	5,5	6,1	9	5,8	4,7	3,8	2,7	6,3
Кіровоградська	5,3	1,4	0,5	1,0	1,0	0,6	1,6	1,7
Луганська	2,0	0,6	0,2	0,5	0,6	0,3	1,6	1,2
Львівська	3,6	5,0	6,4	5,8	5,2	9,0	3,2	6,3
Миколаївська	4,2	2,0	1,1	1,6	2,4	1,2	2,0	2,2
Одеська	4,8	3,0	14,6	4,9	10,8	3,2	3,6	6,2
Полтавська	6,0	4,4	2	2,4	2,9	1,2	2,1	2,9
Рівненська	2,5	1,5	1,7	1,0	1,1	1,2	1,6	2,0
Сумська	4,1	1,8	0,8	1,1	1,2	0,8	1,6	2,1
Тернопільська	3,7	1,0	1,4	1,0	1,6	1,0	1,9	1,9
Харківська	5,2	5,9	4,4	5,5	4,5	0,7	3,9	6,9
Херсонська	4,2	1,2	0,5	1,2	0,7	9,3	1,7	1,9
Хмельницька	5,4	1,7	2,7	1,2	1,3	0,7	2,1	2,6
Черкаська	5,9	3,1	1,8	2,0	1,6	0,8	1,8	2,7
Чернівецька	1,6	1,4	0,5	1,0	0,6	1,7	1,7	1,5
Чернігівська	4,9	2,0	0,8	1,0	1,6	0,7	1,9	2,3
м.Київ	0	13,1	29,2	43,7	35,6	49,1	43,1	20,2

Джерело: розраховано автором за даними [1]

Дослідження показало, що успішний економічний розвиток регіонів значною мірою залежить від рівня залучених інвестицій та здатності до імплементації інноваційних технологій. Найвищі показники розвитку демонструють регіони з високою концентрацією капітальних інвестицій та залученого людського капіталу. Крім того, структурні зміни в економіці України, такі як зростання частки сільського господарства та скорочення ролі переробної промисловості, визначають нові напрямки розвитку регіонів і вимагають адаптації до змін у глобальному економічному середовищі. Таким

чином, формування ефективної стратегії ресурсного забезпечення регіонів є критично важливим завданням для стабільного розвитку країни. Особливу увагу необхідно приділити залученню інвестицій, розвитку людського капіталу та інноваційних технологій, що забезпечить економічну стабільність, зростання та інтеграцію України в міжнародне економічне середовище.

Література

1. Валовий регіональний продукт України 2021. Державна служба статистки України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 24.09.2024)
2. Ринок праці. Державна служба статистки України. URLhttps://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 24.09.2024)

УВАРОВ Ігор, аспірант кафедри управління та адміністрування,
ННІ «Каразінська школа бізнесу»,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

У сучасному світі інноваційний розвиток територій є невіддільною частиною економічного і соціального прогресу. Важливу роль у досягненні стійкого розвитку відіграє управління відносинами зі стейкхолдерами — різними групами впливу, які можуть сприяти реалізації чи підтримці проєктів у сфері сталого розвитку. До основних груп стейкхолдерів належать державні інституції, приватний бізнес, громадські організації та місцеві громади. Ефективна комунікація та співпраця з кожною з цих груп є ключем до створення інноваційного та стабільного середовища на територіях, де впроваджуються проєкти розвитку [4].

Харків як один з найбільших адміністративних центрів України має великий потенціал для інтеграції нових механізмів взаємодії зі стейкхолдерами. У місті активно розвиваються інфраструктурні та екологічні проєкти, які можуть суттєво покращити якість життя його жителів. Важливо не лише впроваджувати технологічні рішення, але й налагодити соціальну відповідальність бізнесу та органів влади, що об’єднає інтереси громади та сприятиме загальному добробуту [6].

Взаємодія зі стейкхолдерами є однією з головних складових управління розвитком територій. Сучасні підходи до взаємодії включають як традиційні форми залучення, так і новітні цифрові інструменти, що забезпечують ефективну двосторонню комунікацію. Серед таких підходів — концепція Smart City, яка дозволяє муніципалітетам і бізнесу оперативно реагувати на запити громади, водночас плануючи інфраструктурні проєкти з урахуванням

суспільних потреб. Концепція Smart City сприяє прозорості прийняття рішень та збільшенню участі громадян у житті міста [3].

Такі платформи зворотного зв'язку, широко застосовувані в європейських містах, дозволяють жителям повідомляти про проблеми міської інфраструктури, такі як ремонт доріг чи освітлення вулиць, і швидко отримувати відповідь. Ці платформи підвищують ефективність і прозорість управлінських рішень та сприяють довірі населення до місцевої влади. В умовах Харкова такий підхід забезпечив би тіснішу взаємодію з громадами, створюючи передумови для подальшого розвитку [8].

Впровадження онлайн-ресурсів у Харкові значно покращує зв'язок між різними групами стейкхолдерів. Наприклад, цифрові платформи дозволяють представникам влади швидко дізнаватися про актуальні проблеми міста та реагувати на них. Окремі сервіси для мешканців Харкова допомагають зручно передавати звернення стосовно ремонтних робіт чи інших питань міського благоустрою. Використання таких платформ збільшує залученість громадян і підтримує активний обмін інформацією між усіма сторонами [6].

Інтеграція місцевих IT-компаній з освітніми установами сприяє підвищенню рівня кваліфікації студентів і розвитку професійних навичок серед молоді. Ця співпраця допомагає формувати майбутніх фахівців, які залишаються в регіоні, підтримуючи його економічний розвиток. Наприклад, освітні ініціативи з підготовки студентів до роботи в галузі IT забезпечують сталий кадровий резерв для місцевих підприємств, що сприяє загальному розвитку Харкова [7].

Підтримка бізнесом екологічних проєктів має велике значення для сталого розвитку міських територій.

У Харкові місцеві компанії активно інвестують у благоустрій парків, зелених зон та інших місць відпочинку, що дозволяє не лише покращити стан довкілля, але й підвищити якість життя місцевого населення. Крім того, ці ініціативи зміцнюють репутацію бізнесу, що стає додатковим стимулом для співпраці з місцевими громадами [2].

Інноваційні механізми управління стейкхолдерами активно застосовуються в багатьох містах світу для досягнення сталого розвитку. Ці підходи допомагають містам вирішувати соціальні, економічні та екологічні проблеми, одночасно залучаючи громаду до активної участі в управлінні та прийнятті рішень.

Амстердам є одним із піонерів у впровадженні концепції Smart City. Програма Amsterdam Smart City об'єднує місцеві урядові установи, бізнес та громадські організації для розробки проєктів, спрямованих на підвищення енергоефективності, зменшення викидів вуглекислого газу та покращення якості життя. Зокрема, місто впровадило мобільні додатки, що дозволяють громадянам повідомляти про проблеми інфраструктури та надавати пропозиції щодо поліпшення середовища [6].

Барселона також активно працює в напрямку залучення громади через цифрові платформи. Однією з провідних ініціатив міста стала платформа Decidim, яка дозволяє громадянам брати участь у розробці місцевих політик, подавати власні ідеї та голосувати за різні ініціативи. Такий підхід підвищує прозорість та ефективність прийняття рішень, а також сприяє зростанню довіри між громадою і владою [1]. Завдяки платформі Decidim жителі Барселони можуть впливати на міські проєкти в режимі реального часу, що позитивно позначається на стійкості міського середовища.

Копенгаген фокусується на зниженні екологічного навантаження через активну співпрацю з місцевими підприємствами у сфері зеленої енергетики та екологічних інновацій. Наприклад, місто запустило програму, в рамках якої місцевий бізнес і державні установи працюють над проєктами, спрямованими на зниження викидів, перехід на відновлювані джерела енергії та розвиток сталого транспорту [5].

Харків має значний потенціал для застосування подібних практик, які вже довели свою ефективність у зазначених містах. Зокрема, можна адаптувати платформу для участі громадян у прийнятті рішень або розробити мобільний додаток для зворотного зв’язку з міськими службами. Така взаємодія сприятиме підвищенню рівня залученості місцевих жителів у процеси управління та підтримає створення стабільного, соціально орієнтованого середовища.

Досвід європейських міст свідчить про необхідність інтеграції цифрових технологій для взаємодії зі стейкхолдерами. Харкову варто орієнтуватися на кращі практики Амстердама та Барселони, що можуть бути адаптовані до місцевих умов. Запровадження таких інструментів не лише підвищить рівень залученості громади, але й сприятиме розвитку соціально орієнтованих рішень, які відповідають принципам сталого розвитку.

Інноваційні механізми управління стейкхолдерами є важливим інструментом для підтримки сталого розвитку територій. Вони забезпечують ефективну взаємодію між бізнесом, громадськістю та державними установами, сприяючи розбудові стабільного й інноваційного середовища. Для Харкова такі підходи можуть сприяти покращенню соціально-економічних умов, підвищенню якості життя громадян і створенню нових можливостей для залучення інвестицій.

На основі викладеного вище рекомендується розвивати цифрові сервіси для підтримки комунікації між стейкхолдерами, а також розширювати партнерства між місцевими підприємствами та навчальними закладами. Такі кроки допоможуть забезпечити довготривале зростання міста та його сталий розвиток у різних сферах суспільного життя.

Література

1. Bouskela, M., Casseb, M., Bassi, S., De Luca, C., & Facchina, M. (2016). *The road towards smart cities: Migrating from traditional city management to the smart city*. Inter-American Development Bank. https://doi.org/10.18235/0000359

2. Brown, T. R. (2018). Innovations in stakeholder management. У D. C. Lee (Ред.), *Proceedings of the International Conference on Innovation* (pp. 45-58). London, UK: Global Publishers.

3. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.

4. Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Haven, CT: Yale University Press.

5. Gehl, J. (2010). *Cities for People*. Washington, DC: Island Press.

6. Schaffers, H., Komninos, N., Pallot, M., Trousse, B., Nilsson, M., & Oliveira, A. (2011). Smart Cities and the Future Internet: Towards Cooperation Frameworks for Open Innovation. *The Future Internet Assembly*, *97*, 97-112. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20898-0_7

7. Сердюк, В. В. (2019). Розвиток інноваційних ініціатив у регіонах України: досвід Харкова. *Наукові праці ОНУ імені І.І. Мечникова. Серія: Економіка*, *27*(1), 45-52.

8. Сторожук, Г. М. (2009). Організаційно-управлінські механізми реалізації стратегії сталого розвитку: проблеми та порівняльний аналіз. *Науковий вісник НЛТУ України*, *19*(10), 136-142.

АЛЕКСАНДРОВ Валерій, магістрант
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університетімені В. Н. Каразіна

РОЗВИТОК СТАЛИХ МІСТ: РОЛЬ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ТА «РОЗУМНИХ» ТЕХНОЛОГІЙ

У сучасному світі міста відіграють ключову роль у соціально-економічному розвитку, але водночас вони стикаються з низкою серйозних викликів, пов’язаних із стрімким зростанням населення, урбанізацією та змінами клімату. Згідно з прогнозами ООН, до 2050 року понад 68% населення світу проживатиме в міських агломераціях, що ставить під загрозу стійкість існуючих інфраструктур і екосистем. У таких умовах важливо знайти ефективні рішення, які б дозволили містам стати більш стійкими, інклюзивними та екологічно чистими.

Сталий розвиток міст вимагає інтеграції новітніх технологій і відновлюваних джерел енергії, які можуть суттєво зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. Відновлювана енергетика, зокрема сонячні та вітрові технології, є альтернативою традиційним викопним паливам, що дозволяє зменшити викиди парникових газів і покращити якість повітря. Водночас, впровадження «розумних» технологій у міське середовище – від автоматизованих систем управління трафіком до розумних мереж

енергопостачання – відкриває нові горизонти для оптимізації ресурсів і покращення якості життя населення. Даний процес не лише зменшує екологічний слід міст, але й сприяє соціально-економічному розвитку, створюючи нові робочі місця та підвищуючи комфорт життя. У контексті цих викликів, розглянемо роль відновлюваної енергетики та «розумних» технологій у розвитку сталих міст, а також проаналізуємо їхній вплив на соціальну та економічну складові життя.

Відновлювальна енергетика є одним з ключових елементів сталого розвитку територій, оскільки вона забезпечує екологічно чисті джерела енергії, знижує залежність від традиційних викопних палив та сприяє економічному зростанню. У сучасному світі, де питання зміни клімату та охорони навколишнього середовища стають дедалі актуальнішими, інвестиції у відновлювальну енергетику набувають особливого значення. За даними Міжнародного енергетичного агентства (IEA), частка відновлювальної енергетики у загальному енергетичному балансі зростає кожного року. Так, на початку 2025 року відновлювані джерела енергії випередять вугілля і стануть найбільшим джерелом енергії для виробництва електроенергії в усьому світі. Очікується, що до 2028 року потенційне виробництво електроенергії з відновлюваних джерел досягне 14430 ТВт-год, що майже на 70% більше, ніж у 2022 році [4]. Особливо важливими є вітрові та сонячні електростанції, які демонструють найшвидше зростання.

В Україні, зокрема, дані про виробництво електроенергії з альтернативних джерел енергії (вітрові електростанції, сонячні електростанції та біомаса) у період з 2015 по 2023 роки вказують на стійке зростання цього сектора (рис. 1).

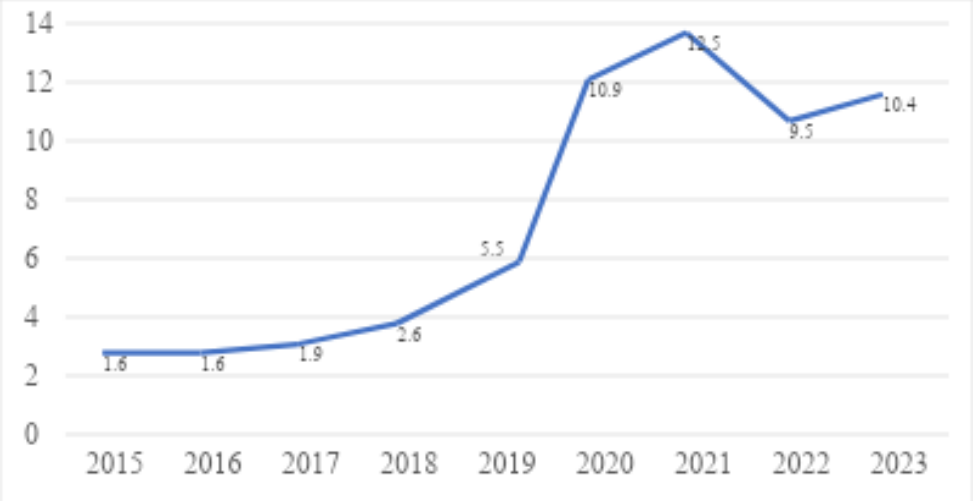


Рисунок 1 – Виробництво електроенергії альтернативними джерелами енергії (ВЕС, СЕС, біомаса), млрд. кВт-год

Джерело: розроблено автором на основі [2]

У 2015 році виробництво становило 1,6 млрд. кВт-год, а до 2021 року воно сягнуло рекордних 12,5 млрд. кВт-год. Це зростання підтверджує активну політику держави щодо підтримки відновлювальної енергетики, що включає

фінансові стимули для інвесторів, розвиток інфраструктури та зменшення адміністративних бар'єрів.

За останніми підрахунками Секретаріату Енергетичної Хартії (Energy Charter) від 27 січня 2023 року, приблизно 20% запущених в експлуатацію українських об'єктів сонячної енергетики та приблизно 80% українських об'єктів генерації з вітру зазнали руйнувань, знищені або перебувають під окупацією [1]. Саме через це у 2022 році виробництво електроенергії з альтернативних джерел знизилося до 9,5 млрд. кВт-год.

Зростання частки відновлювальної енергетики в Україні має кілька позитивних наслідків. По-перше, це дозволяє зменшити викиди парникових газів, що є критично важливим для покращення якості повітря та зменшення ризику зміни клімату. По-друге, розширення сектору відновлювальної енергетики сприяє створенню нових робочих місць. Наприклад, відповідно до звіту Міжнародного агентства з відновлюваної енергетики (IRENA), лише у 2020 році інвестиції в проекти з відновлюваної енергетики створили 11 мільйонів робочих місць у всьому світі, що допомогло знизити рівень бідності та підвищити рівень життя.

Ще одним важливим інструментом для ефективного управління територіями та їх сталого розвитку є «розумні» технології. Використання інтелектуальних систем, які обробляють великі обсяги даних у реальному часі, дозволяє оптимізувати різні процеси: від енергетичного менеджменту до управління міською інфраструктурою. Розумні технології охоплюють широкий спектр рішень, включаючи Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), великі дані та системи управління.

Однією з ключових переваг розумних технологій є можливість збору та аналізу даних для прийняття обґрунтованих рішень. В Україні вже реалізуються проекти, які демонструють успішні приклади використання розумних технологій. Наприклад, розроблена екологічна система SaveEcoBot, яка поєднує дані про поточний стан довкілля, забруднення, забруднювачів та інструменти захисту. Це дозволяє органам влади оперативно реагувати на екологічні загрози та впроваджувати заходи для покращення якості повітря. У великих містах активно реалізуються проекти «Розумний транспорт», що передбачає використання GPS-технологій для моніторингу руху громадського транспорту. Ці системи не лише покращують обслуговування пасажирів, а й зменшують затори, сприяючи зниженню викидів вуглекислого газу в атмосферу.

Розумні міста (Smart Cities) є яскравим прикладом реалізації розумних технологій у містах. Вони використовують інтелектуальні системи для управління транспортом, енергетикою, водопостачанням та відходами. Наприклад, розумні транспортні системи забезпечують оптимізацію руху та зменшення заторів, що веде до зниження викидів від автомобілів. Завдяки Інтернету речей (IoT) та великим даним, «розумні» системи можуть моніторити енергоспоживання, управляти транспортними потоками та вдосконалювати комунальні послуги. Наприклад, «розумні» ліхтарі, що автоматично регулюють

свою яскравість залежно від наявності людей, не лише знижують витрати на електроенергію, але й покращують безпеку вуличного середовища.

Взаємозв'язок між відновлюваною енергетикою та «розумними» технологіями є ключовим аспектом у створенні ефективних міських систем. Так, інтеграція сонячних панелей з «розумними» мережами енергопостачання дозволяє не лише максимально ефективно використовувати вироблену енергію, але й забезпечувати її збереження на випадок пікових навантажень. Використання накопичувачів енергії, таких як акумулятори, стає важливим елементом у забезпеченні стабільності енергопостачання та зменшенні залежності від зовнішніх джерел енергії. Такі інновації можуть сприяти розвитку цифрової економіки в Україні. Створення інтелектуальних інфраструктурних рішень на базі цифрових технологій відкриває нові можливості для стартапів і бізнесу.

Також важливо зазначити, що розумні технології сприяють залученню інвестицій у розвиток територій. Інвестори все частіше віддають перевагу проектам, які впроваджують інноваційні рішення, оскільки це підвищує їхню конкурентоспроможність. Згідно з даними Global Innovation Index 2022, країни, які активно впроваджують розумні технології, демонструють вищі темпи економічного зростання [3].

Отже, з усього вищезазначеного можемо зробити наступні висновки. По-перше, відновлювальна енергетика є критично важливим елементом у забезпеченні сталого розвитку країни, оскільки вона не лише зменшує викиди парникових газів, але й знижує залежність від викопних палив, що в свою чергу підвищує енергетичну незалежність України. Динамічне зростання виробництва електроенергії з альтернативних джерел, яке спостерігається за останні роки, свідчить про ефективність державної політики у стимулюванні інвестицій у цей сектор.

По-друге, попри виклики, з якими стикається Україна, зокрема руйнівні наслідки війни, сектор відновлювальної енергетики демонструє стійкість і потенціал для відновлення. Зростання інвестицій у цю галузь підтверджує зацікавленість як внутрішніх, так і міжнародних інвесторів у розвитку інноваційних технологій та проектів, які можуть забезпечити нові робочі місця і підвищити рівень життя населення.

По-третє, впровадження «розумних» технологій є важливим кроком у напрямку оптимізації управління ресурсами та підвищення ефективності міської інфраструктури. Проекти, що використовують інтелектуальні системи, вже демонструють позитивні результати, покращуючи якість послуг та знижуючи екологічний слід міст.

Тож, для досягнення цілей сталого розвитку Україні необхідно продовжувати інвестувати в інновації, удосконалювати нормативно-правову базу та сприяти розвитку інфраструктури для відновлювальної енергетики та «розумних» технологій. Це дозволить не лише підвищити конкурентоспроможність України на міжнародному ринку, але й створити

умови для покращення якості життя її громадян. Таким чином, інтеграція відновлювальної енергетики з «розумними» технологіями стане основою для сталого розвитку України в умовах глобальних викликів та змін.

Література

1. ПРАВОВІ ПІДСУМКИ 2022 РОКУ ДЛЯ ГАЛУЗІ ВДЕ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 2023. *Асоціація сонячної енергетики України*. URL: https://aseu.org.ua/pravovi-pidsumky-2022-roku-dlia-haluzi-vde-ta-perspektyvy-2023/ (дата звернення: 27.10.2024).

2. Статистична інформація. Цілі сталого розвитку. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 27.10.2024).

3. Global Innovation Index 2022. *WIPO*. URL: https://www.wipo.int/web/global-innovation-index/2022/index (дата звернення: 27.10.2024).

4. Renewables 2023 – Analysis - IEA. *IEA*. URL: https://www.iea.org/reports/renewables-2023 (дата звернення: 27.10.2024).

БУДНИК Кирило, магістрант кафедри управління та адміністрування
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ КРИПТОВАЛЮТНИХ БІРЖ

Наше життя наразі переповнене новими технологіями, від фізичних (бездротові мережі, комп'ютерні пристрої) до інформаційних (соціальні мережі, блокчейни, швидкодоступні новини). Разом із собою блокчейн технології принесли криптовалюти, які в свою чергу спочатку стали обмінюватись на товари та послуги, а згодом почали обмінюватись і на гроші. Надалі крок за кроком відбулось розростання інфраструктури, поява більшої кількості блокчейнів, їх якісний розвиток та підсилення наступними інфраструктурними рівнями, додатками, популяризацією серед нетехнічних спільнот. Такі зміни наближували момент, коли криптовалютні активи мали стати такими, що вільно конвертуються. Тож ми підійшли до питання фінансових ринків, одними з елементів яких зазвичай є біржі.

Біржа в класичному уявленні є торгівельним майданчиком, місцем де за допомогою специфічних правил та інструментів формуються біржові списки, укладаються угоди, утворюється ціна [18]. Криптовалюти є відносно новим активом, тож і біржі під такий вид активів є інноваційними, до того ж технічні аспекти блокчейн-технологій сильно впливають на те яким чином працює торговий майданчик. Такий майданчик до появи криптовалют – це юридична особа, організатор торгів, котрий повністю відповідав за її функціонування [15]. Але сама природа криптовалют не дає можливості проводити діяльність за

точно такою ж схемою. Проблема тут лежить у юридичній площині, законодавство з цього питання не є однозначним та подібним серед держав, тож десь криптовалюта не визнається активом, а десь взагалі підпадає під заборону чи регуляцію [3, 5]. Наслідком таких проблем стала поява так званих DEX (Decentralized Exchange) бірж, які є протилежністю класичних CEX (Centralized Exchange) організаторів торгів. Проте, найважливішою відмінністю є те, що DEX біржі замикаються серед децентралізованих активів і не мають доступу до класичної фінансової системи [7]. Отже, за принципом організації та взаємодії ми можемо розділити криптовалютні біржі на централізовані та децентралізовані.

Важливо також згадати про випадки втручання хакерів у біржові системи, що є набагато більш розповсюдженим явищем у криптовалютних бірж, ніж у бірж будь-якого іншого виду організаторів торгівлі [9]. Звичайно, це пов'язано і з тим, що інфраструктура таких бірж здебільшого знаходиться в мережі, що і робить їх доступними для хакерських атак.

Розглянемо особливості організації криптовалютних бірж, починаючи з більш класичного (CEX) варіанту. Найбільшою з проблем є юридичне оформлення та легальність криптоактивів. Часто криптовалютні біржі використовують схему з відкриттям багатьох юридичних осіб в різних країнах задля того, щоб вести діяльність (або продовжувати її вести) [8, 11].

Другою за величиною проблемою є підтримка ринкових умов та ліквідності активів. Кожна біржа має власну політику, в тому числі самостійно вирішує чи буде представлений той чи інший актив на майданчику, проте для криптоактивів це питання є складним та комплексним. Наприклад, такі криптовалюти як Monero мають дуже низький шанс, що гаманець та особистість власника буде розкрито. Наприклад, біржа Binance вилучила Monero та три інші менш відомі активи зі списку доступних на майданчику через "порушення політики лістингу" [2]. Питання ж ліквідності є настільки комплексним, що має досліджуватись окремо, проте можна виокремити такі фактори, що впливають на ліквідність: резерви ліквідності, постачальники ліквідності, взаємодія між різними протоколами, алгоритми блокчейну конкретного активу тощо.

Третім питанням є вище згадане питання кібербезпеки та безпеки активів в принципі. Існує вислів "немає ключа - немає криптовалюти", який означає, що якщо ви не є власником гаманця де зберігається актив, то доступ до такого активу не є стабільним [10, 14]. Така схема збереження активів є основною для CEX бірж, що робить клієнтів більш вразливими до дій та політики біржі. Також особливість криптобірж у тому, що вони зазвичай є одночасно і надавачем, розробником інформаційної платформи, тобто мають ще більше відповідальності та більш розгалужену інфраструктуру. І якщо в цьому сенсі блокчейн технології є захищеними на рівні ідеї (децентралізація), то централізована біржа має застосувати певні технології та архітектурні рішення для захисту бізнесу від атак.

Якщо розглядати децентралізований підхід до організації, то слід зазначити, що юридичні питання стають неактуальними, всі операції не виходять за рамки криптоактивів. Але ж коли рівень регуляції буде підвищено і самі криптоактиви будуть юридично сприйматись на одному рівні з класичними фіатними грошами, товарами, ф'ючерсами та будь-яким іншим активом, то децентралізовані біржі здебільшого стануть безсилими у вирішенні проблем такого характеру.

В питаннях ліквідності такий підхід є більш спрощеним та обмеженим, так як у розпорядженні є лише автоматизовані методи покриття ліквідності. Серед таких: пули ліквідності (це певна кількість криптоактивів, вкладених користувачами), проте головним мінусом є відсутність можливості запропонувати "будь-яку" ціну, але існують різні види пулів, які створюються для вирішення інших проблем та за допомогою окремих технологій, що потенційно розширює їх можливості та допомагає покрити більшу кількість можливих операцій [12] .

Проте, у питаннях безпеки DEX біржі, хоч і мають вразливості але є більш відкритими до учасників торгів, хоча і наслідують всі мінуси прямого використання блокчейнів (затримки у транзакціях, іноді складність інтерфейсу, більші комісії) [6]. Але слід наголосити, що з цими проблемами стикається (можна навіть сказати, погоджується) будь-який користувач криптовалют, головною ж проблемою тут можуть стати неправильно створені смарт-контракти, а це залежить від розробника того чи іншого майданчика.

Тож, можна сказати що обидва види бірж мають право на існування, проте виконують різні функції, тож від того які функції виконує біржа залежать й інші фактори її існування. Таким чином, наприклад, принципи існування DEX бірж можуть вилитись у їх боротьбу з регуляторами, що може призвести до зникнення такої моделі або до визнання її нелегальною. З іншого боку на даний момент навіть CEX біржі мають слабкі місця, існують факти проведення криптовалюти крізь біржу з метою подальшого фінансування тероризму, відмивання грошей та просто шахрайської діяльності [4, 13, 16]. Проте наразі рівень протидії як з боку майданчиків, так і з боку правоохоронних органів значно зростає, вже не кажучи про всебічне дотримання таких принципів як: KYC (знай свого клієнта), іноді розширений варіант KYCC (знай клієнта свого клієнта), AML/CTF (боротьба з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму) [1, 17].

Розглянемо особливості організації криптовалютних бірж у таблиці 1.

Таблиця 1 – Особливості організації криптовалютних бірж

Критерій порівняння	Централізована біржа (CEX)	Децентралізована біржа (DEX)
Юридичне оформлення	Має щонайменше одну юридичну особу, взаємодіє з фіатними грошима та регулюється, тому повністю лежить у юридичній площині.	Зазвичай існує без жодного юридичного супроводу, не має прямої взаємодії з фіатними грошима.

Взаємодія з учасниками біржових торгів	Відбувається через різноманітні інтерфейси, також надається повний доступ про хід торгів за допомогою інформаційної системи (користувач отримує графічну інформацію, стакан тощо).	Відбувається через простий інтерфейс, але також може надаватись повна інформація про хід торгів. Проте зазвичай присутня затримка.
Проведення операцій	Операції проводяться всередині біржі та за внутрішніми курсами.	Операції проводяться всередині пулу, тобто прямо на блокчейні, що може викликати затримки.
Кількість інструментів	Кількість інструментів, що представлені, обмежена лише політикою біржі та технічними можливостями.	Кількість інструментів обмежена можливостями пулу.
Технічна складність реалізації	Необхідність створення інформаційної системи, взаємодії з великою кількістю блокчейнів та платіжними системами, а також зберігання даних учасників біржі виливається у високу технічну складність реалізації.	Написання смарт-контракту вимагає певного технічного рівня, проте інші складності, як правило, відсутні, тож середня складність реалізації.
Захищеність від кібератак	Висока захищеність за правильної побудови інфраструктури. Проте, атаки іноді відбуваються успішно, що говорить про важливість цього питання.	Основна вразливість децентралізованих бірж – смарт-контракти на яких вони базуються, якщо в ньому існує логічна помилка, то це може призвести до значних втрат.
Додаткові функції	Часто задля привернення клієнтів використовують різноманітні функції та можливості, наприклад: стейкінг, P2P операції, бізнес-інтеграції тощо.	Майданчик може містити інтеграцію з іншими DApps (децентралізованими додатками) або мати власну інфраструктуру.
Швидкодія	Централізовані процеси прямі та через це є більш ефективними, в додаток до цього повноцінно блокчейн технології задіються в основному тоді, коли відбувається вихід активів з біржі.	Плата за децентралізацію – очікування поки відпрацює блокчейн, тому мають місце затримки, що в принципі не так важливо, якщо розуміти природу.
Формування іміджу	Бізнес-підхід, маркетинг та формування іміджу, використання реклами, промоакцій, реферальні програми тощо.	Формування іміджу DEX біржі майже нічим не відрізняється від DApps, що зазвичай розповсюджуються серед певного кола людей та користувачів. Функціонал та захищеність мають більше значення за промоцію та рекламу. Проте немає заборон на будь-які інші інструменти.

Джерело: сформовано автором

Отже, з таблиці бачимо, що два основних види організації криптовалютних бірж мають як подібні, так й дуже різні особливості ведення діяльності. Можна сказати, що DEX підхід можна назвати блокчейн-орієнтованим, тобто таким, що повністю утилізує функції блокчейну, базується на них та їх розширює, що

також гарантує певний рівень свободи. На відміну від цього CEX підхід є бізнес-орієнтованим, утворюючи певний "міст" між класичними активами та криптоактивами, тобто переймає з учасника торгів велику кількість дій, тим самим полегшуючи його участь у ринкових операціях, проте при цьому учасник не має повного контролю активами.

Література

1. Anti-Money laundering and combating the financing of terrorism (AML/CFT). International Monetary Fund. URL: https://www.imf.org/en/Topics/Financial-Integrity/amlcft (дата звернення: 14.10.2024).

2. Binance will delist ANT, MULTI, VAI, XMR on 2024-02-20. Binance. URL: https://www.binance.com/en/support/announcement/binance-will-delist-ant-multi-vai-xmr-on-2024-02-20-f73b083ba6834771b07dbe5319917ae5 (дата звернення: 14.10.2024).

3. Chang S. E. Legal status of cryptocurrency in indonesia and legal analysis of the business activities in terms of cryptocurrency. Brawijaya law journal. 2019. Vol. 6, no. 1. P. 76–93.

4. CoinDesk. Bipartisan anti-crypto terror financing bill heads to U.S. senate. Binance Square. URL: https://www.binance.com/en/square/post/1093729786321 (дата звернення: 14.10.2024).

5. Cryptocurrency: a challenge to legal system / S. Jafari et al. SSRN electronic journal. 2018.

6. De Pace P., Rao J. Comovement and instability in cryptocurrency markets. SSRN electronic journal. 2020.

7. Decentralized exchanges: the 'wild west' of cryptocurrency trading / A. Aspris et al. SSRN electronic journal. 2020.

8. Disclosures. Kraken. URL: https://www.kraken.com/legal/disclosures (дата звернення: 14.10.2024).

9. Lazarus group crypto hacks: exploring methods & strategies. Hacken. URL: https://hacken.io/discover/lazarus-group/ (дата звернення: 14.10.2024).

10. Levitin A. J. Not your keys, not your coins: unpriced credit risk in cryptocurrency. SSRN electronic journal. 2022.

11. Licenses, registrations and other legal matters. Binance. URL: https://www.binance.com/en/legal/licenses (дата звернення: 14.10.2024).

12. Liquidity pools: how they work, risks & security tips. Hacken. URL: https://hacken.io/discover/liquidity-pools/ (дата звернення: 14.10.2024).

13. News B. Cyprus regulatory body urges accountants to help prevent terrorism financing. Binance Square. URL: https://www.binance.com/pt/square/post/2024-07-10-cyprus-regulatory-body-urges-accountants-to-help-prevent-terrorism-financing-10609576748610 (дата звернення: 14.10.2024).

14. No key, no cryptocurrency – when crypto exchanges fail. Penningtons Manches Cooper. URL: https://www.penningtonslaw.com/news-publications/latest-news/2022/no-key-no-cryptocurrency-when-crypto-exchanges-fail (дата звернення: 14.10.2024).

15. Pirrong C. A theory of financial exchange organization. The journal of law and economics. 2000. Vol. 43, no. 2. P. 437–472.

16. U.S. treasury announces largest settlements in history with world's largest virtual currency exchange binance for violations of U.S. anti-money laundering and sanctions laws. URL: https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy1925 (дата звернення: 14.10.2024).

17. What is KYC?. Swift. URL: https://www.swift.com/your-needs/financial-crime-cyber-security/know-your-customer-kyc/meaning-kyc (дата звернення: 14.10.2024).

18. Прокопець Л.В. Суть та роль біржової торгівлі. Tendencies of development science and practice: The VI International Scientific and Practical Conference, February 14 – 16, Boston, USA. p.120-122

ХОРОШУЛЯ Владислав, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЕКОСИСТЕМА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УКРАЇНІ

Розвиток штучного інтелекту (ШІ) має значний потенціал для сприяння інновацій, економічному зростанню та технологічному прогресу. Україна в даному плані має непогану базу, зокрема: таланти, компанії, освітні програми, а також основні виклики та можливості. Для побудови конкурентоспроможної галузі країна максимально використовує свої інтелектуальні ресурси, враховуючи відтік кадрів. Дослідження Міністерства цифрової трансформації разом з найбільшим AI-ком'юніті України "AI HOUSE" та інвестиційною групою "Roosh" показують детальний огляд поточного стану та найбільш важливі елементи екосистеми ШІ України.

Українська AI/ML індустрія має стрімке зростання. За останні 10 років кількість AI/ML спеціалістів зросла в п'ять разів, досягнувши 5200 осіб станом на січень 2024 року. Водночас війна в країні спричинила міграцію висококваліфікованих кадрів за кордон, що створило дефіцит на внутрішньому ринку. Середній вік фахівців варіюється від 21 до 25 років, а найбільш поширеними професіями є Data Scientists та ML Engineers, які складають 63% від усіх AI професіоналів. За оцінками, очікується 330% зростання кількості AI фахівців у найближчі роки, що підкреслює значний потенціал для розвитку галузі [1].

Протягом останнього десятиліття кількість AI-компаній в Україні значно збільшилася і в 2023 році наша країна налічувала 243 AI-компанії. Це ставить

Україну на друге місце серед країн Центрально-Східної Європи за кількістю IT-спеціалістів. Продуктові компанії складають значну частину ринку, причому 80% сервісних компаній мають штати від 10 до 50 працівників. Однією з найбільших загроз для зростання AI-індустрії в Україні є нестача фінансування, що посилюється війною. У 2023 році 22 українські компанії залучили $10,8 млн венчурних інвестицій, що на 31% менше порівняно з 2022 роком [1].

Освіта є ключовим чинником розвитку ШІ в Україні. У 42 університетах країни відкрито 106 спеціалізованих програм з AI. Незважаючи на те, що ліцензійний обсяг програм AI зріс на 122% за останні п'ять років, існує значна потреба в залученні нових кадрів і фінансовій підтримці для забезпечення конкурентоспроможності. Освітні програми співпрацюють з AI-компаніями, що сприяє підготовці кваліфікованих фахівців. Незважаючи на це, проблема втрачених кадрів у закладах вищої освіти, бюрократизація та нестача фінансової автономії ускладнюють розвиток якісної освіти.

Міністерство цифрової трансформації є основним ініціатором AI-ініціатив в Україні. Стратегічною метою є підвищення конкурентоспроможності країни у глобальній сфері ШІ. Дорожня карта розвитку AI передбачає просування технологій в усіх ключових сферах суспільного життя. Проте політична нестабільність та війна створюють виклики, що відлякують інвесторів і гальмують розширення галузі. Одним з рішень є розвиток державних ініціатив та інвестицій у стартапи, особливо у сфері військових технологій, де зростає роль штучного інтелекту, безпілотних апаратів та робототехніки [2].

Екосистема штучного інтелекту в Україні має всі шанси на подальший розвиток завдяки значному потенціалу талановитих фахівців, зростанню AI-компаній та інвестицій у галузь. Водночас для забезпечення стабільного розвитку потрібні скоординовані дії уряду, приватного сектору та освітніх закладів для вирішення існуючих викликів. Співпраця між університетами та AI-компаніями, зокрема у сфері підготовки кадрів, фінансування інновацій та інтеграції у глобальні ринки, допоможе Україні закріпити свої позиції на світовому ринку ШІ.

Ключові аспекти розвитку AI-екосистеми України:

1. Різке зростання кількості AI/ML спеціалістів на фоні міграції кадрів.
2. Збільшення кількості AI-компаній та залучення іноземних інвестицій.
3. Інновації у сфері військових технологій, особливо безпілотних систем.
4. Співпраця між освітою та індустрією як ключовий елемент для підготовки нових кадрів.
5. Державні ініціативи, спрямовані на регулювання та розвиток AI-технологій.

Попри виклики, такі як нестача інвестицій та політична нестабільність, AI-сектор в Україні демонструє високий потенціал. Війна стимулює зростання інновацій у сфері defense tech, зокрема через запровадження автоматизованих рішень та робототехніки. У поєднанні з розвитком освітніх програм і

державною підтримкою, AI-екосистема має можливість стати вагомим гравцем на міжнародній арені, що забезпечить Україні стратегічні переваги в довгостроковій перспективі.

Штучний інтелект в Україні розвивається швидкими темпами, маючи в основі талановитих фахівців, інноваційні компанії та сприятливі умови для подальшого зростання. Для досягнення глобальної конкурентоспроможності необхідно зосередитися на співпраці між державними органами, бізнесом та університетами, підтримуючи технологічні інновації та залучення інвестицій.

Література

1. Дослідження «AI-екосистема України: таланти, компанії, освіта». URL : http://surl.li/jhrqfn (дата звернення 29.10.2024).

2. Біла книга з регулювання ШІ в Україні: бачення Мінцифри. URL : http://surl.li/cqlpuz (дата звернення 29.10.2024).

КАЛЬНИЦЬКИЙ Дмитро, магістрант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА ПОСТРАЖДАЛИХ ТЕРИТОРІЯХ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

В умовах збройної агресії та воєнних дій, якими охоплені території України, соціально-економічний розвиток та відновлення територій зазнали значних змін і викликів. Ефективна логістика є основою швидкого та стійкого відновлення цих регіонів. Інноваційні рішення у сфері логістики можуть не лише забезпечити основні потреби постраждалих територій, а й стати рушієм економічного розвитку та модернізації транспортної інфраструктури, підвищуючи її стійкість і адаптивність до кризових умов.

В умовах загрозливих гібридних впливів і наслідків воєнних дій важливо розробляти логістичну інфраструктуру, яка здатна забезпечувати гнучкість, ефективність та доступність ресурсів навіть в умовах непередбачуваних змін та небезпек.

Мета цієї роботи – визначити ключові інноваційні підходи до відновлення і розвитку логістичної інфраструктури на постраждалих територіях та сформувати рекомендації для їх впровадження.

Мета дослідження полягає у вивченні інноваційних рішень, які можуть прискорити відновлення та покращити функціонування логістичної інфраструктури на територіях, що зазнали впливу військових та гібридних дій.

Завдання дослідження:

1. Провести аналіз міжнародного досвіду інновацій у логістиці, спрямованої на відновлення та розвиток територій, постраждалих від військових конфліктів.
2. Визначити ключові напрямки для впровадження інноваційних технологій в логістиці, які сприятимуть сталому розвитку регіонів, зокрема цифровізацію, автоматизацію, розвиток екологічної логістики.
3. Розробити рекомендації щодо інноваційного розвитку логістичних систем із забезпеченням безпеки, мобільності та доступності для регіонів України.

Методи дослідження

Для вирішення поставлених завдань були використані наступні методи дослідження:

- Порівняльний аналіз міжнародного досвіду щодо розвитку логістики в регіонах, що зазнали конфліктів або природних катастроф [1].
- SWOT-аналіз з метою оцінки переваг, слабких сторін, можливостей та загроз у процесі впровадження інноваційних логістичних рішень в умовах України [3].
- Експертні оцінки: думки та пропозиції фахівців у сфері логістики, безпеки, інновацій та сталого розвитку [2].

Таблиця 1. SWOT-аналіз для інноваційних програм з відновлення територій, які постраждали від військових дій

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
- Швидке впровадження нових технологій для логістики та інфраструктури, таких як дрони, цифрові платформи для відстеження поставок, екологічні рішення.	- Висока вартість впровадження інноваційних технологій, особливо для економічно нестабільних регіонів.
- Підтримка міжнародних партнерів і організацій, що сприяє фінансуванню та технологічній допомозі.	- Обмежені ресурси та інфраструктура для підтримки складних логістичних процесів, особливо в зонах, що зазнали руйнувань.
- Можливість створення нових робочих місць та розвитку місцевої економіки завдяки впровадженню інноваційних технологій.	- Нестабільна ситуація безпеки, що може загрожувати впровадженню та підтримці інноваційних проєктів.
- Екологічний розвиток, що сприяє зменшенню залежності від традиційного палива та покращенню якості життя.	- Нестача кваліфікованих кадрів для роботи з новими технологіями у віддалених або постраждалих регіонах.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
- Розширення міжнародних інвестицій у сферу логістики та відновлення інфраструктури завдяки стратегічним альянсам та партнерствам.	- Ризик посилення військових загроз і руйнування відновленої інфраструктури.

- Впровадження інноваційних моделей розвитку, орієнтованих на стійкість і самодостатність регіонів.	- Потенційна залежність від зовнішньої підтримки та ресурсів, що ускладнює стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.
- Можливість використання «зелених» технологій, таких як сонячні панелі та електротранспорт, для зменшення вуглецевого сліду.	- Геополітична нестабільність, що може перешкодити отриманню фінансування та підтримки з боку іноземних партнерів.
- Зростання попиту на відновлення інфраструктури може сприяти розвитку нових технологій та залученню інноваційних стартапів.	- Повільні темпи реалізації через бюрократичні перепони та складності у координації між державними й приватними секторами.

Джерело: розроблено авторами на основі [3]

Основні результати

1. Інноваційні напрямки для логістичного розвитку

Сучасні виклики вимагають активного впровадження інноваційних технологій у логістику постраждалих територій. Ключові інновації, що можуть суттєво поліпшити якість та ефективність логістичної інфраструктури, включають:

- Використання безпілотних транспортних засобів (БПЛА): Безпілотники та інші автоматизовані транспортні засоби можуть забезпечити безпечне транспортування вантажів у зони, де існує підвищена загроза для людей. Безпілотники здатні оперативно доставляти критично важливі ресурси (медикаменти, продукти, інструменти) в зони з обмеженим доступом, що особливо важливо в умовах війни. Також, завдяки автоматизації, БПЛА мінімізують ризики для життя працівників та підвищують загальну безпеку логістичних операцій.
- Цифровізація управління ланцюгами поставок: Використання цифрових платформ для управління та моніторингу всіх етапів ланцюга поставок дозволяє в режимі реального часу контролювати рух вантажів, оптимізувати маршрути, знижувати затримки та підвищувати ефективність логістичних процесів. Це також дозволяє швидко реагувати на зміну обставин та ризиків [2].
- Розвиток екологічної логістики: З огляду на необхідність зменшення екологічного впливу на навколишнє середовище, особливого значення набуває розвиток "зелених" технологій у логістиці, таких як електричні транспортні засоби та використання відновлюваних джерел енергії в транспортній інфраструктурі. Екологічна логістика допомагає не лише зберігати навколишнє середовище, але й підвищує стійкість територій, роблячи їх менш залежними від традиційних видів палива, що особливо важливо у кризових умовах [1].

2. Оптимізація логістичних процесів [2]

У результаті дослідження виявлено, що для ефективного відновлення логістичної інфраструктури необхідні наступні кроки:

- Цифровізація транспортних мереж: Використання інтернету речей (IoT) та інших цифрових технологій дозволяє інтегрувати логістичні процеси, що сприяє безперервному моніторингу й управлінню перевезеннями. Цифровізація також знижує витрати та дозволяє швидко реагувати на непередбачувані події, що є важливим в умовах військових дій.
- Координація між державним та приватним секторами: Співпраця між урядом, приватними підприємствами та міжнародними організаціями дозволяє ефективно розподіляти ресурси, інтегрувати нові технології та забезпечувати безпеку в умовах постійних змін. Держава може сприяти створенню сприятливих умов для розвитку логістики, залучати інвестиції та забезпечувати регуляторну підтримку для інноваційних проєктів.
- Розвиток логістичних хабів: На постраждалих територіях особливого значення набуває створення та розвиток логістичних хабів, які дозволяють забезпечити швидкий та ефективний розподіл товарів та послуг. Такі хаби можуть стати осередками для координації гуманітарної допомоги, військових та комерційних поставок, забезпечуючи швидкий доступ до важливих ресурсів [1].

Інноваційний розвиток логістичної інфраструктури на територіях, що зазнали впливу військових дій, є ключовим фактором для досягнення сталого відновлення та подальшого економічного розвитку. Завдяки впровадженню автоматизації, цифровізації та екологічних технологій, логістика на цих територіях зможе забезпечити доступ до товарів, послуг та інфраструктури, необхідних для підтримання життєдіяльності регіону.

Серед рекомендацій:

1. Створити умови для широкого впровадження цифрових платформ для управління ланцюгами поставок та забезпечити їхню безпеку.
2. Розробити програми державного фінансування для підтримки екологічної логістики, особливо в транспорті та інфраструктурі.
3. Підтримувати співпрацю між приватними підприємствами та державою для створення логістичних хабів, що забезпечать стабільний потік товарів та послуг.
4. Залучати міжнародні інвестиції та партнерства для впровадження сучасних логістичних рішень на постраждалих територіях.

Інноваційна логістика, орієнтована на сталий розвиток, є не лише засобом для подолання кризи, а й можливістю закласти фундамент для довгострокового розвитку територій та їхньої стійкості до подальших викликів.

Література

1. Руденко Владислав Олександрович. Механізми забезпечення розвитку логістичної інфраструктури в умовах повоєнної відбудови економіки України. 2023.
2. ДРАЧУК, Юрій; ТРУШКІНА, Наталія. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ. *Collection of scientific papers «SCIENTIA»*, 2023, May 12, 2023; Kraków, Poland: 32-37.
3. ОРОБЕЙ, Віктор. SWOT-аналіз в системі публічного управління розвитком інфраструктури життєзабезпечення сільських територій в Україні. *Наукові інновації та передові технології*, 2023, 12 (26).

ГЛАДКИХ Анастасія, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ РЕКЛАМИ

Цифрова реклама стала одним із найдинамічніших і найефективніших інструментів просування в сучасному маркетинговому середовищі. Швидкий розвиток технологій, зміни у поведінці споживачів та активне використання інтернету докорінно трансформували рекламний ринок. Зростання мобільних платформ, розвиток соціальних мереж, впровадження штучного інтелекту та автоматизації рекламних процесів значно вплинули на стратегії брендів компаній.

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на перенаправлення рекламних бюджетів у світовому масштабі. За інформацією Statista, частка цифрової реклами у загальних витратах на рекламу в світі на момент початку епідемії складала 57,4% і зросла приблизно на 27,7% - до 73,3% вже у 2022 році. При цьому доходи від цифрової реклами виросли на 78% за ті ж три роки, піднявшись з трохи менше ніж 375 мільярдів доларів до понад 667 мільярдів доларів у 2022 році [5].

Інший глобальний чинник впливу – війна в Україні. У перші місяці вторгнення сфера медійної реклами зазнала значних збитків, але пізніше змогла стабілізуватися завдяки бізнесам, що відновлюються. Крім того, допомогла співпраця із державними установами та підприємствами, які активно почали використовувати діджитал-рекламу із початком війни. Ринок медійної інтернет-реклами України, за даними IAB Україна, вже на другий рік війни, у 2023, зріс на 134% та продовжує демонструвати позитивну динаміку у 2024 році. За перші шість місяців 2024 року обсяг ринку досяг 7 205 млн грн. Хоча цей показник менший, ніж загальний обсяг за весь 2023 рік, він все ж значно перевищує результати за весь 2022 рік [3].

За даними Всеукраїнської рекламної коаліції, що досліджувала результати медіа ринку України за минулий рік, у 2023-му загальний обсяг рекламного медіа ринку склав 22 522 млн грн, з яких найбільшу частку займала цифрова реклама, що досягла 13 736 млн грн (Рис.1). ТБ-реклама також залишається важливим сегментом, склавши 3 870 млн грн, до складу цієї категорії входять пряма реклама та спонсорство. Реклама в пресі показала обсяг 357 млн грн, з найбільшою часткою національної преси (235 млн грн). У сегменті OOH media обсяг склав 3 244 млн грн, а радіо реклама склала 865 млн грн. В цілому, попри стабільність традиційних форм, цифрові канали продовжують активно зростати, що свідчить про зсув у бік інноваційних технологій та платформ у рекламній індустрії [2].

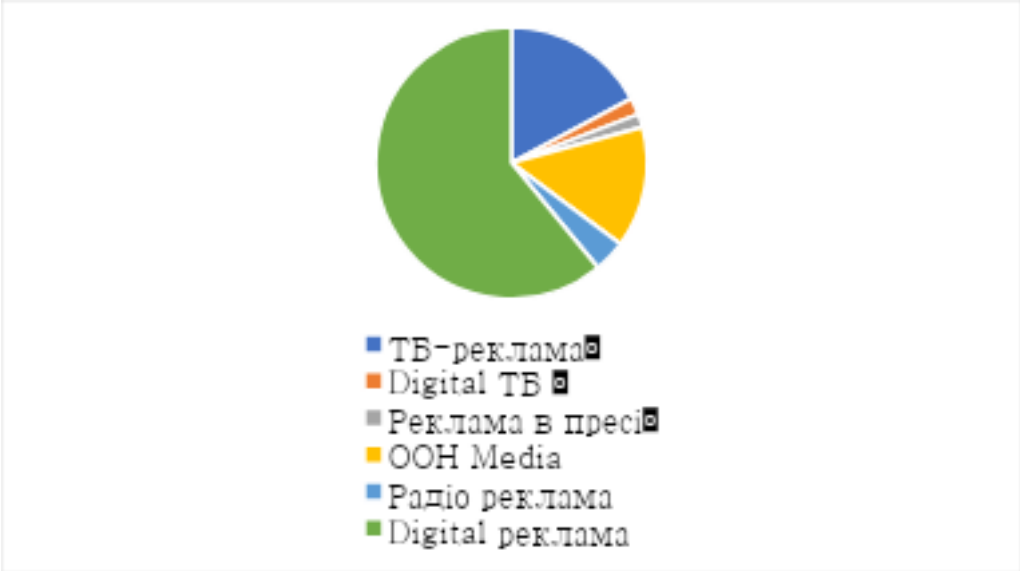


Рисунок 1 - Обсяг рекламного медіа ринку 2023 (млн грн)
Джерело:складено автором на основі [2]

Цифрова реклама в Україні набуває все більшої популярності завдяки зростанню кількості інтернет-користувачів та розвитку цифрових платформ. Вона дозволяє брендам контактувати з цільовою аудиторією через різноманітні формати, адаптовані під конкретні потреби та поведінку користувачів.

На базі досліджених джерел у сфері цифрової реклами можна виокремити основні тренди цифрової реклами:

1. DOOH (цифрова зовнішня реклама): поєднання офлайн каналів реклами з діджитал технологіями. Тепер це не просто відео на банерах, а високотехнологічна реклама, що постійно розвивається.
2. Інфлюєнс-маркетинг: стратегія просування, яка передбачає співпрацю брендів з впливовими людьми або лідерами думок для підвищення впізнаваності та залучення цільової аудиторії через їхній авторитет і довіру серед підписників.
3. Відеомаркетинг: підвищується популярність коротких відео на платформах, таких як TikTok, Instagram та YouTube Shorts. Це дуже

ефективний інструмент для поширення інформації про бренд і залучення аудиторії.

4. Соціальні мережі: зростає важливість соціальних медіа як основного каналу для цільової реклами, з акцентом на інтерактивні можливості та соціальну комерцію.

5. Гіперперсоналізація: фокус на індивідуалізації клієнтського досвіду через аналіз даних та створення персоналізованих пропозицій.

6. Якісний контент: підвищується значення експертного, цікавого та релевантного контенту, з акцентом на його якість, замість маніпуляцій із ключовими словами.

7. Інтерактивний маркетинг: зростає популярність інтерактивного контенту, такого як 3D-тури, калькулятори та вікторини, для залучення аудиторії та покращення лояльності.

8. Голосовий пошук: оптимізація сайтів під голосові запити стає важливим зростаючим трендом через збільшення використання голосових асистентів.

9. Захист персональних даних: актуальне питання конфіденційності, обмеження доступу до рекламних ідентифікаторів та припинення використання сторонніх файлів cookie.

10. Контекстна реклама: зростає ефективність контекстної реклами, яка краще відповідає інтересам і запитам користувачів, підвищуючи конверсії [1,4].

У висновку можна зазначити, що цифрова реклама відіграє все більш значущу роль у сучасному маркетингу, оскільки інтернет-простір стає ключовим полем взаємодії між брендами і споживачами. Зі зростанням частки цифрової реклами, особливо в Україні, значно змінилися підходи до просування товарів і послуг, що підштовхує компанії до активного використання новітніх технологій та форматів, що дозволяють брендам ефективніше комунікувати з аудиторією. Збільшення ролі інфлюєнсерів, персоналізованих кампаній та інтерактивних рішень свідчить про необхідність постійної адаптації маркетологів до змін у поведінці споживачів. Разом із цим зростає потреба в захисті персональних даних і етичному використанні інформації, що змінює підходи до організації рекламної діяльності і взаємодії з користувачами в цифровому просторі.

Література

1. Іванина Р., Міщенко С. / Тренди інтернет-маркетингу 2024 року / 08.12.2023 / URL - https://elit-web.ua/ua/blog/trendy-internet-marketinga-2024-goda (дата звернення 13.10.2024)

2. Полосьмак І. / Оновлені прогнози розвитку рекламно-комунікаційного ринку України 2024 / 10.09.2024 / https://vrk.org.ua/news-events/2024/updated-forecasts2024.html (дата звернення 05.10.2024)

3. Старк С. / Обсяг ринку digital-реклами за перше півріччя 2024 року — дослідження IAB Україна у партнерстві з Inweb / 06.09.2024 / https://inweb.ua/blog/ua/obsyag-rinku-digital-reklami-za-pershe-pivrichchya-2024-roku/ (дата звернення 01.10.2024)

4. Сухорукова Г. / Тримайте хвилю: якою має бути онлайн-реклама у 2024 році / 30.01.2024 / https://hub.kyivstar.ua/articles/trimajte-hvilyu-yakoyu-maye-buti-onlajn-reklama-u-2024-roczi (дата звернення 10.10.2024)

5. Simon Kemp / Digital 2023: Global Overview Report / 26.02.2023 / https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report (дата звернення 06.10.2024)

КОТЮК Андрій, магістрант кафедри управління та адміністрування
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПОКРАЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Проблеми інвестування завжди знаходилися в центрі економічної науки. Це обумовлено тим, що інвестиції торкаються глибинних основ господарської діяльності, визначаючи процес економічного зростання в цілому.

Інвестиційна привабливість підприємства в регіонах є одним з ключових факторів його стійкого розвитку та конкурентоспроможності. У сучасних умовах глобалізації та активного розвитку ринку капіталу підприємства мають залучати не тільки внутрішні, але й зовнішні інвестиції для забезпечення свого розвитку, розширення виробництва та підвищення конкурентних переваг. Сучасні ринкові умови висувають нові вимоги до оцінки та підвищення інвестиційної привабливості підприємств.[3]

Покращення інвестиційної привабливості підприємства в регіонах є комплексним процесом, який вимагає врахування як фінансових, так і нефінансових факторів.[1]

Регулярний моніторинг інвестиційної та впровадження коригуючих заходів дозволить підприємству зберігати конкурентоспроможність та залучати інвестиції.

Вивчення питань інвестиційної та розробка ефективних шляхів її підвищення є актуальними для будь-якого підприємства, що прагне залучити додаткові фінансові ресурси для розвитку. Це особливо важливо для фармацевтичного сектору, де постійне вдосконалення продукції та технологій потребує значних інвестицій.

Таблиця 1.1 – Методи оцінки інвестиційної привабливості підприємства

Методи оцінки інвестиційної привабливості підприємства	
Фінансовий аналіз	Аналіз фінансової звітності, розрахунок ключових фінансових показників.
Стратегічний аналіз	Оцінка стратегії розвитку підприємства, аналіз конкурентного середовища.
Ризик-менеджмент	Оцінка системи управління ризиками, ідентифікація та оцінка основних ризиків.

Для підвищення інвестиційної привабливості необхідно постійно працювати над покращенням фінансових показників, розробкою ефективної стратегії розвитку та створенням сприятливого інвестиційного клімату.

Покращення інвестиційної привабливості підприємства - це комплексний процес, який вимагає аналізу його сильних і слабких сторін, а також розробки та реалізації ефективних стратегій.[2]

Інвестиційна привабливість інноваційних підприємств є ключовим фактором для розвитку інноваційної економіки. Для підвищення інвестиційної привабливості необхідно створювати сприятливе середовище для інновацій, підтримувати інноваційні проекти та залучати інвестиції в наукові дослідження та розробки.

Які види інвестицій важливі для інноваційного розвитку:

- Прямі іноземні інвестиції: залучення іноземного капіталу та технологій.
- Венчурні інвестиції: інвестиції у стартапи та молоді компанії з високим потенціалом зростання.
- Державні інвестиції: фінансування державних програм підтримки інновацій/наукових розробок.
- Приватні інвестиції: інвестиції великих корпорацій та фінансових інститутів, дрібних і великих акціонерів.

Які фактори впливають на інвестиційну привабливість територій для інновацій:

- Наявність інноваційної екосистеми: розвинута наукова база, інкубатори, акселератори, венчурні фонди.
- Кваліфіковані кадри: наявність висококваліфікованих фахівців у сфері науки та технологій.
- Сприятливий бізнес-клімат: прозора законодавча база, низькі податки, ефективна система захисту інтелектуальної власності.
- Розвинена інфраструктура: транспортна, енергетична, телекомунікаційна інфраструктура.
- Підтримка з боку держави: державні програми підтримки інновацій, пільги та преференції для інвесторів.[3]

Література

1. Макаренко, М. В. Стратегічне управління на підприємствах в умовах ринкових перетворень. Харків: ХНЕУ, 2015. – 302 с.
2. Портер, М. Е. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей та діяльності конкурентів. Київ: КНЕУ, 2001. – 387 с.
3. Інвестиційна діяльність: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. / Т.В. Майорова – К.: Центр учбової літератури, 2018. –. 472с.

ШАТІЛО Ганна, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ

У сучасному світі сутність фінансових ресурсів як економічної категорії відображається в їх функціях, але наукового консенсусу з цього питання немає. Зазвичай виділяють дві функції фінансових ресурсів: вимірювання ефективності виробництва та стимулюючу функцію.

Багатогранне значення фінансових ресурсів зростає після переходу від державної до ринкової економіки. Це пов'язано з тим, що приватні підприємства отримують незалежність і право розпоряджатися власним капіталом після сплати податків та інших відрахувань.

Таким чином, основним завданням керівництва регіонального субєкту господарювання є оволодіння сучасними методами і формами управління, ранжування і використання фінансових ресурсів регіонального субєкту господарювання.

Аналіз фінансових результатів діяльності регіонального субєкту господарювання проводиться за певний період часу, як правило, від трьох до п'яти років, кожен з яких аналізується детально.

Тому детальний аналіз вимагає інновацій, по-перше, постійного моніторингу рушійної сили та виконання плану прибутку і практики розподілу прибутку на даному регіональному субєкті господарювання на основі бухгалтерської звітності. Другим кроком є вивчення теоретичних аспектів фінансових результатів діяльності регіонального субєкту господарювання, тобто постановка завдань і визначення методів аналізу.

Інформація, отримана в результаті аналізу, має бути використана для виявлення наявних резервів збільшення фінансових ресурсів, визначення певної тактики, спрямованої на використання цих резервів, та створення комплексної стратегії розвитку компанії та покращення її в рейтингу компаній у регіоні.

Іншими словами, варто зосередитися на основних напрямках збільшення фінансових ресурсів компанії, тобто на збільшенні обсягів продажів, зниженні витрат і продажу товарів на більш прибуткових ринках. Крім того, аналіз

резервів зростання прибутку на виробничих потужностях підприємства без додаткових інвестицій дозволить підвищити рівень фінансової стійкості та збільшити фінансові ресурси.

Таким чином, на основі аналізу показників фінансових ресурсів регіонального субєкту господарювання можна зробити наступні висновки:

Керівництву компанії слід звернути увагу на кількість реалізованої продукції, збільшити асортимент продукції та розробити алгоритми зниження виробничих витрат також звернути увагу на попит продукції на територіях її реалізації

Топ-менеджменту компанії також варто звернути увагу на посилення управління чистим прибутком та його оптимальне використання.

І найголовніше - розробити систему управління ризиками на випадок, якщо компанія зіткнеться з тотальною кризою.

Література

1. Бондаренко Н. С., Тюленева Ю. В. Удосконалення управління прибутком на підприємстві.URL: http://ape.fmm.kpi.ua /article/view/102586/

2. Буханець В. В. Дослідження сучасних методологічних підходів до оцінювання капіталізації промислових підприємств. Стратегія економічного розвитку України. 2015. № 36. С. 136 – 147.

3. Бершадська І. І., Тульчинська С. О. Методи управління прибутком підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництво. 2017. № 20. С.181 – 188.

ЯКУТЕНКО Владислав, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

Питання інноваційного розвитку територій для сьогоднішньої України є актуальним та дуже важливим. По-перше, для ефективного просування по шляху до спілки країн першого світу, необхідно відповідати певному рівню технологій та розвитку населення. Завдяки правильно сформованій стратегії роботи з інноваціями можна прискорити інтеграцію України в світову економіку, створюючи конкурентоспроможні галузі та розвиваючи високотехнологічний сектор.

Другим аспектом, на який варто звернути увагу, є військовий стан в країні. В сучасних реаліях інноваційний розвиток є дуже важливим для відновлення економіки, інфраструктури та забезпечення безпеки населення в цілому. Головне сьогодні – це інформація та її своєчасність. Ефективне запобігання загрозам ґрунтується на оперативному ухваленні рішень та гарно автоматизованим процесам передачі інформації, що в свою чергу напряму

залежить від рівня технологічного забезпечення регіону інноваціями та здатності населення розуміти специфіку функціонування сучасних технологій.

Кроком, від якого буде залежати успіх всього процесу інноваційного розвитку, є стратегія інтеграції технологій в суспільство. Розробку плану можна поділити на декілька пунктів, перший з них – це визначення місії. Для українських регіонів в цілому актуальною потребою є створення середовища, яке б із допомогою передових технологій забезпечило стійкий розвиток місцевих підприємців, просте залучення іноземних та внутрішніх інвестицій, а також поступово збільшувало б рівень життя населення. Але потрібно пам'ятати, що багато українських компаній все ще не перейшли від стратегії виживання до стратегії зростання після удару на початку 2022 року, та наразі залишаються в умовах нестабільності та браку ресурсів для інноваційного розвитку. [1]

Таким чином, другий пункт у розробці стратегії полягає у поліпшенні інфраструктури підтримки для компаній, що перебувають у стані нестабільності. Спрощення доступу до фінансування має стати пріоритетом. Це може включати в себе створення програм кредитування з низькими відсотковими ставками, а також розвитку державних грантових програм, які підтримують інноваційні проєкти. Також важливим є інвестиції в інфраструктуру для досліджень, чудовим прикладом є інноваційні хаби, які надають доступ до сучасного обладнання та допомагають розробникам, науковцям та інвесторам покращити зв'язки та простіше обмінюватися досвідом та знаннями. Влітку 2024 року прес-служба Міністерства цифрової трансформації оголосила, що було обрано 12 об'єктів, які в наступному році будуть перетворені на інноваційні хаби та приєднаються до Європейської мережі програми «Цифрова Європа». [1, 2]

Третім пунктом є визначення пріоритетних галузей для інноваційного розвитку. Успішний інноваційний розвиток можливий лише в галузі, яке є затребуваною та актуальною населення й світу. Саме вона може стати основою економічного зростання та соціального розвитку регіону. В першу чергу, необхідно провести детальний аналіз конкурентних переваг та потреб населення. Це може бути реалізовано через проведення досліджень наявних компаній та опитувань споживачів. Це дозволить виявити, в яких сферах існує найбільший попит на інновації. Після визначення пріоритетних галузей необхідно створити програми, які включатимуть конкретні ініціативи, спрямовані на підтримку інновацій у цих сферах. Також на цьому етапі потрібно розглянути перспективи залучення іноземних інвестицій та почати пошук зацікавлених партнерів за кордоном, це може бути реалізовано не тільки через відвідування міжнародних конференцій, а й через проведення власних. [1]

Четвертий пункт у розробці стратегії інтеграції технологій в суспільство стосується створення екосистеми інновацій, що підтримує підприємництво і заохочує нові ідеї. Це передбачає не лише залучення інвестицій та розвиток інфраструктури, а й активну участь держави у формуванні інноваційного

середовища. Важливо забезпечити співпрацю між державними органами, бізнесом та науковими установами. Для цього створюються платформи для обміну досвідом та знаннями, де представники різних секторів можуть спільно розробляти проєкти, що відповідають потребам ринку. Підтримка стартапів має стати одним із пріоритетів. Державні та приватні інвестиційні фонди повинні отримати мотивацію активно фінансувати саме молоді компанії, що працюють у сфері технологій та інновацій. Це можна втілити в життя через створення сприятливого законодавчого та податкового середовища. На приклад, надавати податкові пільги інвесторам, які вкладають кошти в стартапи – зниження податку на прибуток, звільнення від сплати певних зборів тощо. [1]

Загалом можна виділити важливість проведення позитивної пропаганди інноваційної діяльності, яка має стати основою для формування нового суспільного мислення. В умовах швидких змін у технологічному середовищі важливо не лише підвищувати обізнаність про інновації, але й залучати населення до активних дій у цій сфері. Загальні настрої та клімат в суспільстві дуже сильно впливає на розвиток певної галузі, але він може бути як позитивним, так і негативним, а отже, необхідно прикласти максимум зусиль для того, щоб люди насамперед самі хотіли розвиватися особисто та впроваджувати технологічні зміни в регіонах, де вони знаходяться.

Фінальний моментом, який хотілося б розглянути, – це перспективи інноваційного розвитку в Україні. На жаль, умови військового стану та економічної нестабільності в країні створюють серйозні перешкоди для інноваційного розвитку. Багато компаній стикаються з труднощами в залученні фінансування, а населення, охоплене страхом перед невизначеністю, нерідко вагається інвестувати в нові проєкти або впроваджувати інноваційні рішення у власній справі. Проте, навіть у цих складних умовах, є можливість для позитивних змін, якщо вдасться поліпшити умови для інвестицій, зокрема через законодавчі ініціативи та підтримку стартапів, а також провести активну кампанію з популяризації інноваційної діяльності, можна сподіватися на поступове відновлення довіри до підприємництва. Підтримка з боку держави, а також залучення міжнародних партнерів можуть стати рушійними силами, які допоможуть спонукати населення до більш відкритого прийняття інноваційних змін до свого життя, а також створення сприятливого інформаційного середовища.

Література

1. Есманов О. М., Штика Ю. М, Линник М. А. Стратегії інноваційного розвитку територій і смарт-спеціалізація: сутність, особливості. URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/387/368 (дата звернення 31.10.2024)

2. Media Sapiens «Мінцифра: в Україні відкриють 12 європейських цифрових інноваційних хабів». URL: https://ms.detector.media/internet/post/35648/2024-07-25-mintsyfra-v-ukraini-

vidkryyut-12-ievropeyskykh-tsyfrovykh-innovatsiynykh-khabiv/ (дата звернення 31.10.2024)

WANG Yan, Master's student
of Management and Administration Department,
V. N. Karazin Kharkiv National University

CHALA Tetyana, PhD, Associate Professor
of Management and Administration Department,
V. N. Karazin Kharkiv National University

THE ROLE OF GREEN TOURISM IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF RURAL TERRITORIES

In recent years, green tourism (some countries call it ecotourism, rural tourism, farm tourism, etc.) has become a hot choice in the tourism market. Market size of the green tourism sector worldwide was 172.4 billion U.S. dollars in 2022, with a forecast for 2028 – 374.2 billion U.S. dollars [5].

However, problems such as the single structure of rural tourism industry, the intensification of homogeneous competition, the decline of rural environmental quality, and the poor industrial linkage effect are also very prominent [3].

The report of the 19th National Congress proposed the “rural revitalization strategy” and “China's economy has shifted from a stage of high-speed growth to a stage of high-quality development” [6].

In 2021 and 2022, the Central No. 1 document has continuously focused on the “continuous promotion of the integrated development of rural one, two and three industries”, and encouraged the implementation of rural leisure tourism promotion plans across the country. The introduction of a series of documents has provided support for the long-term development of rural tourism, and also provided guidance for the high-quality development of rural tourism [6].

“Green tourism” was first proposed by France's Oberle, and was mainly active in Europe earlier, and subsequently, the United States, Japan, South Korea and other countries have launched green tourism products.

The tradition of rural green tourism in Europe began to develop about a century and a half ago. Agritourist complexes provide their customers with the opportunity to engage in various sports, horseback riding and hiking, organize excursions to see local attractions and surrounding places, where tourists enjoy visiting village fairs and medieval costume parties, cuisine plays an important role. So, currently more than 70 wine and gastronomic routes have been developed in Italy, which is largely related to agritourism. According to official statistics, there are currently about 6,000 rural recreation complexes here. More than 400,000 tourists visit them annually. Over

the past 10 years, the number of agro-tourism enterprises has increased by 40, and the number of their customers – by 80%.

The development of rural tourism in France depends on the strong support of the government, which attaches great importance to maintaining the original nature of the countryside and pays attention to the marketing of rural tourism products [2, 4, 7].

Rural tourism in Spain has been developing continuously since the 1990s, focusing on legislation and organizational management. In addition, there is a bright spot – the rural tourism into the national tourism overall consideration [7].

Rural tourism in the United States flourished in the late 1970s, with more diversified forms, emphasizing the importance of its social significance. Tourists mainly target domestic residents, and the government provides macro-support and regulation by formulating relevant policies and levying taxes [7].

Rural tourism in Japan generally refers to sightseeing and leisure vacations in fishing villages, mountain villages or farms with rich green tourism resources to enjoy the unique natural scenery and historical culture of the local area. Japan pays attention to the reciprocity and interaction between urban and rural exchanges, and dynamically tracks the development of green tourism under the guidance of national macro policies, so as to timely solve the barriers to communication between urban and rural areas [2].

The martial law in Ukraine, associated with russia's aggression, has led to an exacerbation of rural problems. The development of rural green tourism is especially important here. A systematic approach to organizing this new type of Ukrainian tourism can and should contribute to the development of not only domestic but also foreign tourism as a way to expand international ties and mutually beneficial cooperation. Rural tourism opens up opportunities for both improving the replenishment of local government budgets and bringing urban and rural residents closer together. It expands the scope of employment for the rural population, has a positive impact on the economy and ecology of Ukrainian regions, and promotes the revival, preservation and development of local folk customs, crafts, and historical and cultural heritage sites. Each Ukrainian village can be turned into a real tourist paradise, boldly competing with Western Ukrainian tourist and European centers.

Taking into account the foreign experience of the development of rural green tourism, it is necessary to conduct a study and scientific substantiation of both the current stage and the prospects for the development of this type of tourism in Ukraine. On this basis, identify areas of priority development of rural green tourism and develop appropriate recommendations for both local self-government bodies and citizens who are interested in this activity.

China's green tourism started late. In the 1990s, scholars studied the concept of “green tourism” from different angles and conducted extensive discussions, but no unified definition has been formed.

The first view is that green tourism is environmentally friendly tourism.

The second view is that green tourism is similar to ecotourism.

The third view defines green tourism from broad and narrow perspectives. “Green tourism in the narrow sense refers to agricultural or rural tourism and rural tourism. Green tourism in a broad sense includes ecotourism. Here, the main body of our study is rural green tourism, that is, green tourism in the narrow sense, with more emphasis on green space areas.

China's rural tourism has drawn on the successful experience of foreign countries, led by the government, carried out targeted poverty alleviation policies and the construction of “beautiful countryside” and other projects have promoted the rapid development of rural tourism.

The state and governments at all levels should play an active and leading role in formulating policies and regulations. Make full use of the villagers' original roads, orchards, courtyards, woodlands, fish ponds and other assets to revitalize, promote the construction of new villages, and establish rural tourism demonstration bases [3, 4].

During the epidemic, the cultural and tourism industry has been seriously affected. However, in 2023, the revenue of the listed companies of cultural tourism recovered significantly, and the overall turnaround was achieved. According to the statistics of Maidian Research Institute, the operating income of 49 listed cultural and tourism companies will increase from 498 billion yuan in 2022 to 603.5 billion yuan in 2023. Net profit from a loss of 25 billion yuan in 2022 to a profit of 23.7 billion yuan in 2023, the overall turnaround (Fig. 1).

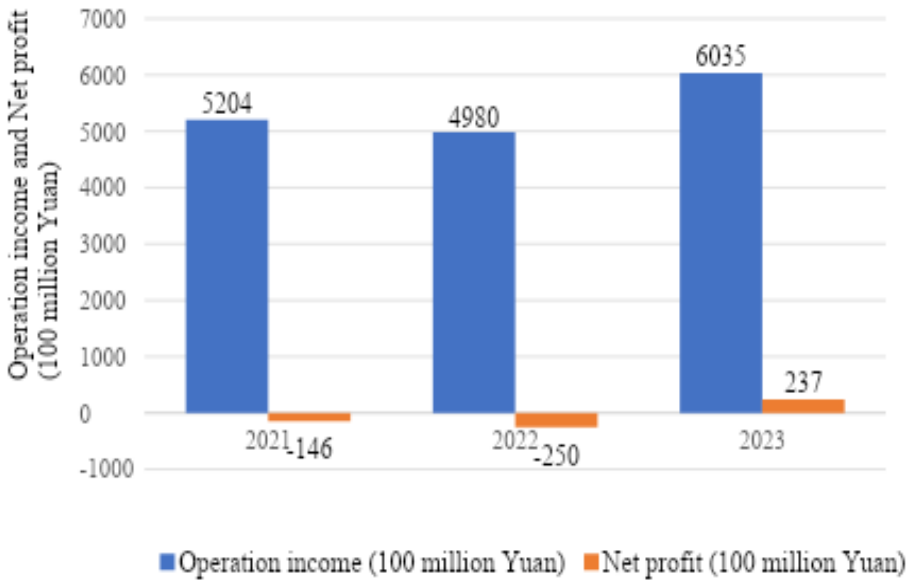


Figure 1 – Total revenue and net profit of 49 listed cultural tourism companies from 2021 to 2023

Source: developed by the authors based on [1]

The high-quality development of rural tourism not only needs to reconcile the gap between rural geo-culture and urban and rural tourism consumption, but also needs to safeguard the value of its own industrial economic development. Therefore,

from the perspective of sustainable development, this research believes that rural tourism should be around the following aspects to determine the implementation strategy of high-quality development of rural tourism (see Fig. 2).

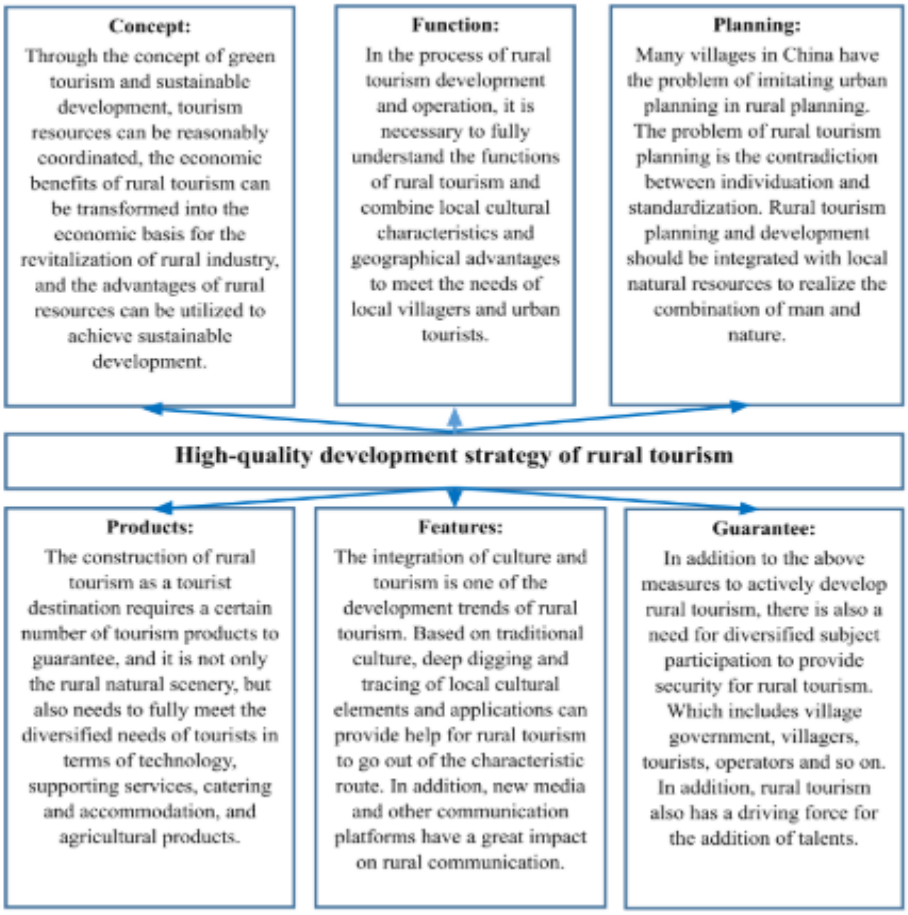


Figure 2 – Aspects to determine the implementation strategy of high-quality development of rural tourism

Source: developed by the authors based on [3, 4, 7]

This research proposes that high-quality development of rural tourism should be based on the concept of green tourism and the innovative sustainable development, characterized by the integration of the source culture and concepts, and guaranteed by multiple subjects and joint promotion. It is necessary to combine the characteristics of rural development, dig deep geographical culture and traditional cultural elements, so that tourists can get satisfaction in the rural tourism experience, so as to truly realize the high-quality development of rural tourism.

References

1. Annual Report 2023. Financial reports of listed companies of cultural tourism, researchers of Mai Point, including 8 Hong Kong stocks, 1 US stock and 40 A-shares. URL: https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2024/0318/2024031800198.pdf (accessed on 20.10.2024).

2. Chen B.X., Qiu Z.M. Green Tourism in Japan: Opportunities for a GIAHS Pilot Site. Journal of Resources and Ecology, 2013. P. 285–292.

3. Guo H.C., Han F. A. Review on the development of rural tourism in China. Progress in Geography, 2020. P. 1597–1605.

4. Li S.C., Shao F.Y. Research on Green Technology Innovation Strategy of tourism in Western China. Science and Technology Progress and Counter measures, 2015. P. 30–32.

5. Market size of the ecotourism sector worldwide in 2022, with a forecast for 2028. Statista Research Department, 2024. URL: https://www.statista.com/statistics/1221034/ecotourism-market-size-global/ (accessed on 20.10.2024).

6. The report of the 19th National Congress of Communist Party of China. URL: http://www.xinhuanet.com/english/special/19cpcnc/documents.htm (accessed on 20.10.2024).

7. Zhang R.D., Cai C.Z. Study on interaction between green tourism and rural economic development. Journal of Economic Research, 2019. P. 64–66.

WANG HAIBO, Master's student
of the Department of Management and Administration,
V. N. Karazin Kharkiv National University

IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL INCENTIVE SYSTEM IN HAIDILAO

Competition between enterprises is ultimately a competition for talent. The catering industry staff turnover rate is high, so how to stabilize the workforce to improve staff loyalty has become a common problem faced by catering enterprises. Haidilao as China's well-known chain brand, unique incentive way to enjoy the reputation in the industry. Selecting Haidilao enterprise to study the incentive approach is of importance and extremity, Haidilao's super-expected service and superior human resource management practices have attracted widespread attention in the industry and academia, and related academic research, media reports, newspapers and books and other secondary materials are very detailed, which makes this study has the availability of data. At the same time, the questionnaire was designed in conjunction with the actual company to analyze the first-hand data. Comparing the incentive mechanism of the same industry, it reveals the resource model and incentive mechanism of Haidilao incentive mechanism, such as the human resources of happy work, high salary and profit sharing strategy + general information resources + organizational resources of family-like company atmosphere, and the incentive mechanism of promotion, salary, training, authorization, honor, and role model (see Table 1 and Figure 1).

Table 1 - Resource model characteristics of Haidilao

PERSPECTIVE	FINDINGS
Human resources	Emphasis is placed on staff being happy at work, and a high remuneration and profit-sharing system is adopted.
Organizational resources	Family-oriented company atmosphere, home culture
Information resources	General information resources

Source: built by the author

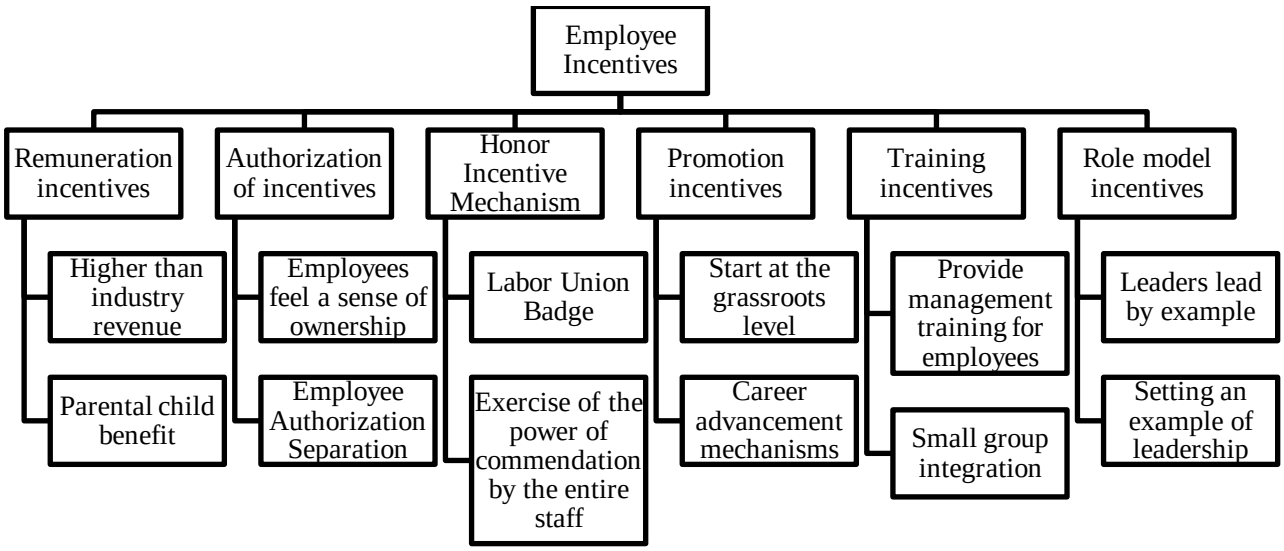


Figure 1 - Haidilao employee incentive mechanism
Source: built by the author

Haidilao incentive mechanism existing problems and optimization suggestions:

1. The dynamic identification of employee needs system, in order to better identify the personalized needs of employees.
2. Open and transparent system of rewards and penalties, to ensure that incentives are fair and transparent.
3. Goal-setting proposal system, to guide employees towards clear goals.
4. System of internal competition, to stimulate the enthusiasm and creativity of employees.

In summary, catering enterprises should pay attention to the diversity of employees' needs and implement diversified performance management strategies. Also the enterprises should pay attention to the employees' personal growth, provide employees with training and promotion opportunities, and decide on the rewards based on work performance. The design and implementation of the supervision system should be fair and transparent to enhance employees' trust and satisfaction. Companies should build a corporate culture centered on emotional management to enhance employees' sense of belonging and loyalty.

HONG SEN, Master's student
of the Department of Management and Administration,
V. N. Karazin Kharkiv National University

ENERGY PERFORMANCE CONTRACTING (EPC) MODEL IN RENEWABLE ENERGY ENTERPRISES

Renewable energy enterprises operate in a dynamic market that is heavily influenced by technological innovations, government regulations, and changing consumer preferences. The need for enterprises to not only innovate but also implement cost-effective solutions has never been more pressing. In response to these challenges, many renewable energy companies are turning to innovative business models such as the Energy Performance Contracting (EPC) model, which allows customers to adopt advanced energy-saving technologies without the need for significant upfront investments.

The EPC model is a powerful tool for energy management, especially in industries with high energy consumption. This paper argues that by combining the EPC model with innovation in renewable energy technologies—such as solar and hydrogen energy solutions—enterprises can significantly increase their competitiveness in global markets.

One of the key advantages of the EPC model is its ability to foster innovation in the adoption of renewable energy technologies. For example, companies that offer solar power solutions under the EPC framework can encourage more widespread adoption of solar energy by mitigating the financial risks traditionally associated with high upfront costs. This enables renewable energy companies to expand their market share by offering cost-effective and innovative solutions that appeal to a broader range of customers.The contractual energy management model lowers the financial threshold for enterprises to upgrade their energy equipment through innovative funding arrangements and revenue sharing. This model is in line with the business model innovation theory of lowering barriers to entry through resource sharing and risk sharing [2],[3].

Through contractual energy management, energy suppliers, financial institutions, equipment suppliers, and customers come together to form a collaborative ecosystem that reduces the risks and barriers to entry for each participant. This ecosystem operates in a way that is compatible with ecosystem theory [1].

Patents are an essential component of innovation in the renewable energy sector. They provide enterprises with legal protection for their technological advancements, preventing competitors from copying or exploiting these innovations. For renewable energy companies, patents serve multiple purposes: they protect proprietary technologies, enable the commercialization of innovations through licensing agreements, and enhance the overall competitiveness of the enterprise.

In the context of the EPC model, patents play a crucial role by ensuring that the technologies implemented under the contract are proprietary and exclusive to the service provider. This not only enhances the company's technological reputation but also provides the client with confidence that they are receiving state-of-the-art solutions that will generate substantial energy savings. Moreover, by holding patents, companies can protect their investments in research and development, ensuring that they reap the financial benefits of their innovations.

The EPC model is an innovative solution for addressing the financial barriers to energy efficiency. Under the EPC framework, the service provider installs energy-saving technologies in the client's facility, and the client repays the investment through the savings generated by the technology. This arrangement allows companies to implement energy-efficient technologies without significant upfront capital investment, making it an attractive option for industries with high energy consumption.

The push for carbon neutrality is driving demand for renewable energy solutions around the world. Countries in Europe, the United States, and Asia are implementing policies to reduce carbon emissions and increase the use of renewable energy sources. For renewable energy enterprises, this presents an opportunity to expand into new markets and establish a global presence.

One of the key strategies for global expansion is the establishment of research and development (R&D) centers and production facilities in regions with strong market demand and favorable regulatory environments. By setting up local operations, companies can benefit from government subsidies, attract local talent, and build stronger relationships with customers. This approach also helps companies navigate the complexities of international trade, such as tariffs and sanctions, by producing products closer to the end market.

In the context of global expansion, a robust patent strategy is essential for protecting intellectual property and ensuring long-term success. Renewable energy companies that expand into new markets must ensure that their patented technologies are protected in each region where they operate. This requires a coordinated approach to patent registration and enforcement, as well as ongoing monitoring of competitors' activities to identify potential infringements.

A strong patent portfolio not only protects the company's innovations but also enhances its ability to compete in global markets. For example, a company that holds patents for advanced solar technologies can differentiate itself from competitors by offering exclusive access to cutting-edge solutions. This can be particularly valuable in regions with high demand for renewable energy solutions, such as Europe and the United States.

The EPC model, combined with innovation in renewable energy technologies and a robust patent strategy, offers a sustainable pathway for renewable energy enterprises to expand their market share and increase profitability. By reducing upfront costs for clients and leveraging patented technologies, companies can enhance their competitiveness and build long-term relationships with customers.

Moreover, the global push for carbon neutrality presents significant opportunities for renewable energy companies to expand into new markets and establish a global presence. As the renewable energy industry continues to evolve, companies that embrace innovation and adopt a forward-thinking approach to energy management will be well-positioned to lead the transition to a sustainable, low-carbon economy.

References

1. Ashish, A., Fosfuri, A., Gambardella, A. (2001) Markets for Technology: The Economics of Innovation and Corporate Strategy. *MIT Press*, 93-118.

2. Chesbrough, H. (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. *Harvard Business School Press*, 23-45.

3. Moore, J. F. (1996) The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. *Harper Business*, 56-70.

ZHUANG GUANGLI, Master's student
of the Department of Management and Administration,
V. N. Karazin Kharkiv National University

ANALYSIS OF PINDUODUO'S CORPORATE STRATEGY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Pinduoduo as a successful listed enterprise in less than three years, its development process has attracted much attention, and the outside world has mixed evaluation of it, on the one hand, it is regarded as a strong dark horse, on the other hand, it questions its long-term development because of the quality of its goods. In view of this, this paper aims to analyze the sustainable development ability of Pinduoduo.

In the increasingly competitive environment of the e-commerce industry, Pinduoduo stands out with its unique centralized strategy and becomes a force to be reckoned with in the market (see Table 1).

Table 1 - Pinduoduo's cloud adoption and marketing efficiency analysis

DIMENSION	ADVANTAGE	DESCRIPTION
Cloud Computing Implementation	Cost Optimization	Reduces IT expenses by 30% to 40%, aligning with cost leadership strategy
Social E-commerce Model	User Growth and Retention	Over 60% of new users sourced from social sharing, fostering user engagement and loyalty
Precision Marketing	Increased Effectiveness	Leverages big data and AI for personalized ads, enhancing conversion rates and ROI

Source: built by the author

Five forces competition model analysis Pinduoduo industry competitive environment analysis provides the understanding how those forces impact e-commerce (see Table 2).

Table 2 - Five forces competition model analysis of Pinduoduo

FACTOR	DESCRIPTION	IMPACT ON E-COMMERCE INDUSTRY
Threat of New Entrants	Low barriers to entry for e-commerce platforms	Increases competition, drives down prices, and potentially impacts profitability
Threat of Substitutes	Availability of alternative shopping channels (e.g., offline stores, other e-commerce platforms)	Influences customer loyalty and purchasing decisions
Bargaining Power of Suppliers	Weak bargaining power due to platform dominance and stringent requirements	Enables platforms to enforce strict quality control and pricing strategies
Bargaining Power of Buyers	Strong bargaining power due to abundance of choices and promotional offers	Drives down prices, increases customer expectations, and challenges profitability
Competitive Rivalry	Intense competition among e-commerce platforms for market share and customer acquisition	Increases marketing costs, reduces profit margins, and requires constant innovation to stay ahead

Source: built by the author

Pinduoduo's concentrated strategy revolves around fostering a unique and compelling value proposition centered on low-cost products and social shopping experiences. The company's strategy can be analyzed through several key aspects (see Table 3).

Table 3 - Pinduoduo's concentrated strategy

ASPECTS	DESCRIPTION
Supplier Management	Pinduoduo maintains a tight control over its supplier base, implementing unified management. Suppliers are required to adhere strictly to the platform's rules and regulations. This centralized approach enables Pinduoduo to exercise significant bargaining power over its suppliers, resulting in favorable pricing terms and efficient supply chain management.
Platform Fees	In contrast to other e-commerce platforms that offer free services to merchants, Pinduoduo's business model does not involve charging transaction fees. This allows the platform to maintain stringent requirements on merchants, such as limiting high pricing, which aligns with its core value of offering affordable products to consumers.
Bargaining Power with Suppliers	Due to its large user base and focused strategy, Pinduoduo enjoys strong bargaining power with suppliers. This enables the platform to negotiate favorable terms and secure exclusive deals, further reinforcing its position in the market.
Attracting and Retaining Buyers	Pinduoduo employs various tactics to attract and retain buyers, including offering discounts, subsidies, and innovative social shopping features. These initiatives demonstrate the company's commitment to enhancing the shopping experience for its customers and ensuring their loyalty. By doing so, Pinduoduo maintains a

ASPECTS	DESCRIPTION
	strong bargaining position with buyers, who have numerous options but are drawn to the platform's unique value proposition.

Source: built by the author

Concentrated strategy, focused on maximizing value for both suppliers and buyers within a tightly controlled ecosystem, has been instrumental in Pinduoduo's rapid growth and success in the competitive e-commerce landscape.

Pinduoduo needs to create strong compliance systems to follow regulations, investing in legal teams to stay informed and guide the company. Collaborating with industry groups and government bodies can help shape supportive policies. The company should also use technology for automated compliance checks, reducing legal risks and building trust with customers and partners.

For growth, Pinduoduo should focus on its strengths, conduct market research, and enter new markets with detailed plans. Talent acquisition and development are key for expansion. The company should diversify with products that reflect its values, like eco-friendly or socially responsible items, to strengthen its brand. A phased approach with pilot projects or partnerships can help manage risks and refine strategies before significant investments. Clear metrics should be set to track progress, and technology and data analytics should be used to identify growth opportunities and maintain a competitive edge.

The proposed analysis of consumer behavior and engagement highlights the pivotal role played by user trust and enthusiasm in driving sales and building brand loyalty. By empowering consumers with transparent information and encouraging participation through creative marketing strategies, Pinduoduo has successfully tapped into the collective buying power of its user base. This approach has not only justified the platform's focus on fostering a sense of community and shared benefit but also underscores the critical importance of consumer engagement in the Internet+ industry.

ZOU Shuxian, Master's student of the Department
of Management and Administration,
V. N. Karazin Kharkiv National University

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN LOGISTICS MANAGEMENT

In today's world, it is especially important to keep up with the times and use innovative technologies, their development is one of the most important factors in increasing the competitiveness of the company and the further development of the country's economy.

Currently, innovation in the field of logistics stands out as an independent direction and is one of the most relevant components of science. Innovative logistics

is a certain system of independent logistics of existing and new systems, a scientific tool for rationalization of flow processes, which is based on knowledge, approaches that develop by introducing progressive developments into the current and strategic management of market structures in order to achieve final results. It is worth noting that "innovation" is such an innovation that seriously increases the efficiency of the logistics system. Logistic innovations are used in procurement, warehousing and transportation, in the distribution of resources in production, in the production process, in inventory management, in sales activities, that is, in all functional branches of logistics. Accordingly, it can be concluded that the scope of innovation in logistics and supply chain management is limitless. When developing innovative technologies, all factors affecting the work of one or another employee, machine, loaders and other participants of the supply chain are taken into account.

Importantly note that the effectiveness of logistics innovations depends not only on their nature and scale, but also on the potential of the personnel used for their implementation. It is worth considering examples of innovations that can be applied in the logistics activities of enterprises.

For the implementation of supply chain digitalization processes and its management, it is necessary to implement innovative technologies used in e-SCM, in particular such as: RFID, Mobileapp, Big Data, Cloud Services, IoT, Blockchain, 3D Printing, etc [1, 2, 4].

Recently, we can observe such a trend that many customers prefer companies that protect the environment. Therefore, the use of electric vehicles can be a competitive advantage for the logistics sector. Such electric trucks that can be operated in transport and logistics activities have long existed in the world. Examples can be electric cars capable of transporting cargo weighing up to 36 tons: Nicola One/Two, Daimler E-FUSO Vision one, Tesla Semi; up to 2 tons: Volkswagen e-Crafter, Mercedes-Benz eVito; up to 700 kg: Renault Kangoo ZE, Citroen Berlingo Electric, Nissan e-NV200, etc [2].

If we talk about Ukraine, then in 2018 the “National Transport Strategy of Ukraine for the period until 2030” was adopted, which stated the use of “alternative types of fuel” and “stimulation of the use of alternative energy sources, as well as ecological types of transport and special equipment” [3]. But Ukraine is just beginning to consider the use of such vehicles in logistics. Currently, electric cars are in the individual use of individuals. Speaking of vehicles, it is worth mentioning autonomous cars and unmanned aerial vehicles, which are actively entering the field of logistics. It will be possible to control these systems by connecting to the Internet. They will be able to solve the problem of not meeting deadlines, and also help ensure less traffic on the roads. Delivery can be made at any time of the day, both letters and oversized, bulky cargo. We think that this trend will develop rapidly after the war. However, a complete rejection of the driver is still impossible, since he is necessary for full control of the situation on the road. In addition, the driver must monitor the correctness of the receipt and delivery of the cargo, contact the recipient at the destination. The use of driverless freight vehicles can reduce logistics costs by 47%.

Digitization and automation of the logistics process will reduce costs, but the largest savings (80%) will be realized due to the reduction of personnel [4].

Unmanned aerial vehicles (drones) are devices used for unmanned delivery of goods. Back in 2016, Walmart filed for a patent for a flying structure known as an airship. June 22, 2017 online store Amazon filed a patent application for a tower, a warehouse from which drones will take off. Ukrainian company Nova Poshta is also planning to follow this path. One of the owners of the company stated that there is a possibility of an engineering firm appearing in the structure of Nova Poshta, which will deal with the use of drones for rapid transportation of goods between cities [4]. Innovations in the application of Hyperloop to tunnel infrastructures, which will solve the problem of increasing congestion on the roads of the metropolis, will be able to provide rapid delivery of transit networks within and between cities.

The next example and logical continuation of logistics automation is the robotization of warehouses and hubs. It will make it possible to abandon one of the most expensive components - human labor, thanks to which it will be possible to increase the number of warehouses in order to reduce the time of delivery of goods to customers. So, after making a purchase, the system will independently determine the availability of the desired product in warehouses, analyze delivery parameters and change the route of couriers, taking into account many factors, including temporary delivery windows, the location of the courier and the road situation on the route, the size and weight of the cargo, the characteristics of the transport and the degree of its loading, the availability of free docks at the time of the expected arrival of the transport. Thus, the warehouse and the vehicle can be connected into a single system that functions independently, which will be controlled in real time by an operator who does not necessarily have to be directly in the warehouse. This will make it possible to optimally load both the transport and the warehouse space, preventing the formation of queues, ensuring the shortest possible delivery times, and also reducing the probability of errors.

Data in real time now more and more customers need it. Nowadays, a large number of startups have appeared in the world, the solutions of which ensure the transparency of the supply chain. You can't talk about supply chain management without mentioning Internet of Things (IoT) technology, which is the most important asset for supply tracking. “Internet of things” is a network of objects connected via the Internet, capable of collecting and exchanging data coming from built-in services. Here are some of the biggest IoT platforms on the market: Amazon Web Services; Microsoft Azure; ThingWorx IoT Platform; IBM's Watson; Cisco IoT Cloud Connect. This technology will help track the work of workers and equipment, vehicles and goods through cloud services, as well as increase work efficiency. At the same time, IoT-based container management is also simplified thanks to real-time monitoring, increased fuel efficiency, preventive maintenance and increased operations with them. To achieve this, IoT encompasses a variety of technologies that have changed the way logistics companies operate, such as radio frequency identification (RFID) tags that can be used to retrieve data about the items to which

they are attached. An RFID tag (transponder) is placed on each object to be identified, which stores all information about a certain object and contains its unique identification number. RFID tags are attached to items such as banknotes, everyday clothing, and even the physical human body [4].

Innovations in the field of logistics management should concern not only the logistics chain, but also be implemented in the financial and operational areas of the company's activity, for example, the implementation of ERP systems for managing accounting, finance and material and technical base.

In addition to improving the quality of enterprise management in general, the availability of similar systems is a necessary condition for the initial placement of the company's shares on the stock exchange and the conclusion of important contracts on the international cargo transportation market.

Based on the analysis of innovative forms of logistics management, it is worth highlighting the key ones:

1. Robotization of warehouse activities. This innovation assumes that all warehouse operations are fully or partially performed by autonomous robots and systems without (or with minimal) human involvement. By functionality, such robots are divided into: self-propelled carts - with their help, you can quickly move and stack loads, transport goods from one place to another, in most cases, the models are equipped with a lifting mechanism; tow trucks - designed for transporting heavy robotic carts; palletizers - this technique is used to stack loads on pallets; sorters - they are used for identification and packaging of goods; drones - the equipment will be useful in the inventory process, etc.

One of the main problems of the robotic warehouse is ensuring effective navigation of autonomous equipment indoors. There are several ways to solve this task. Some devices require special markings on the floor to work, more advanced models recognize objects in real time thanks to built-in sensors, etc.

Amazon, IKEA, and Tesla can be singled out as leaders in the field of warehouse robotics. Among other well-known corporations that actively use robots for warehousing and moving goods, we can highlight the logistics company DHL, the supermarket chain Meijer, the manufacturer of LEGO constructors, the largest player in the market of soft drinks Coca-Cola, and others. All this suggests that the future lies in the automation of warehouse processes. The sooner the companies related to the movement of goods understand this, the higher the probability of strengthening their competitive advantages [4].

2. Use of virtual elements reality (virtual reality glasses). In recent years, warehouse management systems (WMS) have gained particular popularity. With their help, you can combine all data on one platform. The software makes it possible to analyze information about all warehouse processes. Connecting robots to such a product allows you to fully automate the operation of the equipment. Constant updating of information makes it possible to determine exactly where and in what quantity certain goods are located, which products are currently being shipped, etc. [2].

3. Logistics blockchain is a coded data base that contains information about the date, time, cost of the transaction, data about the entire network, etc. The data generated in this way is presented in the form of an encoded chain, each of which contains relevant information about the previous fragment. For example, with the help of blockchain technologies in logistics, it is possible to track the stages of delivery from the manufacturer to the final consumer. Each contract or payment is recorded and added to the database as a new fragment in the form of a digital number.

4. Internet of things in the field of logistics. The launch of 5G has led to the possibility of the Internet of Things (IoT). A continuous flow of information allows you to track pallets, analyze data and make forecasts. Sensors can monitor the condition of goods, vehicles, etc. In addition, they allow you to monitor the conditions of product storage (temperature, humidity, etc.). All this is synchronized in real time, which significantly facilitates warehouse management, optimizes processes, and also shortens the time required to perform certain works [2].

5. Pick by Voice is another innovative technology for managing the processes of placement and selection of goods in the warehouse using voice. It provides new opportunities for increasing the efficiency of the warehouse. Its main advantage is that thanks to the voice request, the operator does not waste time reading, his hands are free and he is not distracted by related operations. As a result, the speed of warehouse operations increases, as well as their accuracy and safety [2].

Therefore, modern economic conditions require the introduction of innovative approaches in the field of logistics management of enterprises, namely:

- development and implementation of new forms of logistics strategy;
- formation goals and objectives that correspond to today's conditions;
- involvement of the maximum number of company employees in the process of changes by creating creative project groups;
- training of all categories personnel, taking into account all innovations introduced at the enterprise;
- implementation principles of logistics planning in enterprise activities, etc.

Algorithm of the digital control system logistics chain involves the use of four basic principles of activity (Fig. 2):

- automation activities and improvement of business processes;
- organizational of "flexibility" - the ability to adapt to the situation;
- digital management of the company's assets, which allows to ensure the necessary level of integration;
- standardization of business processes to increase value and cost benchmarks from the point of view of service unification.

Conclusions. In general, innovation in logistics management should include: connection of logistics with corporate strategy; improving the organization of movement of material flows; receipt of relevant information and modern technology of its processing; effective management of labor resources; accounting of profit from

logistics in the system of financial indicators; determination of optimal levels of logistics service quality, etc.

Therefore, digital management and digital strategy of the logistics chain will make it possible to increase the efficiency, flexibility, transparency and competitiveness of logistics and supply operations in the modern digital economy. Today, digital technologies are becoming a basic direction in the field of logistics management and contribute to the improvement of logistics chain management. The use of the latest digital technologies will enable enterprises to work highly efficiently and maintain a competitive position on the market in the field of logistics. Therefore, we see the prospects for further exploration in the direction of a more thorough study of the methodology of implementing innovative technologies in the field of logistics management.

References

1. 3D Printing and the Future of Supply Chains. *A DHL perspective on the state of 3D printing and implications for logistics*. URL: https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/dhl-trendreport-3dprinting.pdf.

2. Cooper N. Logistics Technologies 2021 – *New Technology in Logistics*. URL: https://isitlab.com/en/blog/logistics-technologies-2021.

3. *On Approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the Period until 2030.* Official Web Portal of the Parliament of Ukraine. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#Text.

4. The real value of IoT in supply chains. DHL. 2023. URL: https://ww.dhl.com/global-en/delivered/digitalisation/the-value-of-iot-in-supply-chains.html.

РЯБОВА Світлана, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ: СТВОРЕННЯ НОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ НАСЕЛЕННЯ

Соціальні інновації відіграють важливу роль у сучасному розвитку територій, оскільки вони відкривають нові можливості для покращення умов життя та підвищення рівня соціального добробуту населення. У світі, де економічні та соціальні виклики стають дедалі складнішими, інноваційні підходи дозволяють адаптуватися до змін та створювати нові моделі взаємодії між суспільством, бізнесом і державними структурами. Соціальні інновації не обмежуються лише технологічними рішеннями – вони охоплюють широкий спектр ініціатив, спрямованих на вирішення важливих суспільних проблем,

таких як доступ до освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг та можливостей для розвитку.

Ці нові підходи дають змогу створювати інклюзивніші та стійкіші території, де кожен громадянин може активно брати участь у соціальних і економічних процесах, отримуючи рівний доступ до ресурсів і можливостей. Вони також сприяють залученню місцевих громад до прийняття рішень, підвищують ефективність управління та забезпечують сталі рішення для подолання соціальної розгалуженості. Успішні соціальні інновації можуть перетворити території на динамічні центри розвитку, де постійно генеруються нові ідеї та ініціативи, що дозволяють людям краще реалізовувати свій потенціал і покращувати якість свого життя [2, 4].

В першу чергу, соціальні інновації – це концепції, які охоплюють нові та нестандартні підходи до вирішення соціальних проблем та підвищення якості життя населення. Вони можуть включати як технологічні, так і організаційні рішення, що спрямовані на зміни у сфері освіти, охорони здоров'я, соціальної інтеграції, екологічної сталості та інших ключових напрямах, які важливі для розвитку суспільства. Соціальні інновації відрізняються від інших інноваційних підходів своєю основною метою, брати увагу не лише на економічній вигоді чи зростанні ефективності, як це часто буває в технологічних інноваціях, але й на створенні соціальної цінності. Важливою особливістю соціальних інновацій є те, що вони залучають широкий спектр зацікавлених сторін, включаючи уряди, громадські організації, бізнес, місцеві громади тощо, що в свою чергу дозволяє враховувати різноманітні потреби та інтереси різних груп населення [5].

На відміну від традиційних підходів до інновацій, які зазвичай зосереджені на комерційних цілях, соціальні інновації спрямовані на досягнення соціального впливу. Вони акцентують увагу на інтеграції суспільства, вирішенні соціальних конфліктів, подоланні розгалужування за класами та підвищенні рівня життя. Такий підхід дозволяє не тільки розвивати економічний потенціал територій, але й формувати сприятливе соціальне середовище, що робить ці інновації важливим інструментом для комплексного та довгострокового розвитку.

Крім того, соціальні інновації сприяють розвитку освіти, пропонуючи нові освітні моделі та методики, які дозволяють зробити процес навчання більш доступним і ефективним для всіх груп населення. Це одночасно включає впровадження цифрових технологій у навчальний процес, створення дистанційних освітніх програм, а також розвиток професійної освіти, що відповідає потребам місцевого ринку праці [3].

Інновації також покращують доступ до медичних послуг, зокрема через розвиток телемедицини, що, в свою чергу, дозволяє надавати медичні консультації навіть у віддалених регіонах. Це сприяє підвищенню рівня медичного обслуговування та покращенню загального здоров'я населення

на територіях, де традиційні медичні заклади можуть бути важкодоступними [1].

Підтримка підприємств є ще одним важливим аспектом соціальних інновацій, який сприяє розвитку територій. Соціальні підприємства виконують важливу роль у створенні робочих місць для місцевого населення, особливо для вразливих груп населення, а також забезпечують додаткові ресурси для вирішення соціальних проблем на місцевому рівні. Вони сприяють розвитку місцевої економіки, одночасно вирішуючи важливі соціальні питання, такі як боротьба з бідністю або безробіттям.

Таким чином, соціальні інновації надають можливість розвитку територій через комплексний підхід до вирішення місцевих проблем, що охоплює різні сфери суспільного життя, і забезпечують більш стійке та стале майбутнє для всіх мешканців.

Соціальні інновації є ключовими інструментами для вирішення різних соціальних проблем, особливо в країнах, що розвиваються, таких як Україна. Вони спрямовані на покращення якості життя, розвиток інфраструктури та забезпечення доступу до освіти і медичних послуг. Ці інновації дозволяють не тільки вирішувати поточні проблеми, але й стимулювати економічне зростання та розвиток місцевих громад через активне залучення громадян, бізнесу та державних органів до соціальних перетворень. Нижче наведено кілька прикладів, як соціальні інновації допомагають покращувати умови життя населення в різних регіонах України (табл. 1).

Таблиця 1 – Приклади соціальних інновацій в Україні та їхній вплив на розвиток територій

Приклад	Опис	Регіон
Громадський бюджет у містах України	Механізм, що дозволяє місцевим мешканцям пропонувати ідеї для покращення інфраструктури або соціальних умов і голосувати за проєкти, що фінансуються з бюджету	Київ, Львів, Одеса та інші великі міста України
«Промприлад.Реновація»	Інноваційний центр в Івано-Франківську, який перетворює старий завод на сучасний простір для розвитку підприємництва, освіти та соціальних ініціатив	Івано-Франківськ
Екологічний проєкт «Чисте місто»	Система збору та утилізації сміття з акцентом на переробку та зменшення кількості відходів, що сприяє покращенню екологічної ситуації в регіоні	Львів
Освітня платформа «EdEra»	Онлайн-платформа, яка надає безкоштовний доступ до якісних освітніх матеріалів, особливо важлива для регіонів з обмеженими можливостями доступу до освіти	Вся Україна
Ініціатива «Соціальний хаб»	Простір для молоді у невеликих містах, який надає можливість участі в освітніх програмах, навчальних семінарах та розвитку підприємницьких ініціатив	Київ, Львів, Одеса та інші крупні міста України
Програма «Доступні ліки»	Програма, що забезпечує доступ населення до базових медичних препаратів через систему електронних рецептів, полегшуючи доступ до медичних послуг	Вся Україна

Джерело: складено автором

Соціальні інновації в Україні демонструють, як комплексні підходи до вирішення соціальних і економічних проблем можуть стимулювати сталий розвиток місцевих громад і підвищувати рівень життя населення. Від запровадження громадських бюджетів і розвитку соціальних підприємств до освітніх платформ і ініціатив у сфері екології – всі ці проєкти спрямовані на створення більш інклюзивного та соціально-орієнтованого суспільства. Важливо відзначити, що успіх таких інновацій залежить від залучення широкого кола учасників: держави, бізнесу, громад тощо. Це підкреслює необхідність подальшого розвитку соціальних інновацій для підтримки довгострокових змін в Україні.

Література

1. Використання телемедицини в Україні: можливості та виклики / Міністерство охорони здоров'я України. URL: https://www.moz.gov.ua/telemedicine (дата звернення 22.10.2024).
2. Інноваційний розвиток територій: сучасні виклики та перспективи / Видавництво «Науковий вісник». Київ: 2022.
3. Соціальні підприємства в Україні: огляд та перспективи розвитку / Аналітичний центр CEDOS. URL: https://www.cedos.org.ua/social-enterprises (дата звернення 21.10.2024).
4. Сталий розвиток і соціальні інновації в Європі: досвід і перспективи / Європейська мережа соціальних інновацій. URL: https://www.socialinnovationeurope.eu (дата звернення 21.10.2024).
5. Участь громадськості у прийнятті рішень: досвід громадського бюджету в Україні / Аналітичний центр «Громадська рада». URL: https://www.publiccouncil.org.ua (дата звернення 22.10.2024).

КОРЕПАНОВА Марія, бакалаврант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

АНАЛІЗ НОВІТНІХ ТЕНДЕНЦІЇ В МЕТОДАХ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕСУ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ

Постійні інновації в методах дослідження є вимогою часу, враховуючи, що ми живемо у світі, що характеризується величезними обсягами даних, динамічною поведінкою споживачів і потребою в розумінні у реальному часі. Це вимагає переосмислення наших дослідницьких парадигм, охоплення нових тенденцій, які обіцяють глибше розуміння та конкурентну перевагу. Основними тенденціями розвитку методів бізнес-дослідження, які характеризують 2024 рік,

є аналітика даних і великі дані, генеративний ШІ та машинне навчання, розвиток якісних методів та збільшення уваги до безпеки даних.

Аналітика даних і великі дані. Прийняття рішень – процес, який раніше базувався на суб'єктивних оцінках і зборі даних – змінився з початку століття. У міру того, як дані стають доступними у великій кількості, методи дослідження бізнесу мають бути спрямовані на декодування величезних обсягів даних і перетворення їх у ефективні бізнес-аналитики. Великі дані використовують машинне навчання для аналізу великих наборів даних, що дозволяє компаніям виявляти приховані закономірності та тенденції. Таким чином компанії можуть приймати рішення на основі фактичних даних, а не інтуїції.

Аналітика великих даних з'явилася саме вчасно, оскільки все більше компаній прагнуть залишатися конкурентоспроможними та актуальними. Як і очікувалося, він просочився в різні аспекти розвитку бізнесу; оптимізація воронки продажів, оптимізація процесів, підвищення продуктивності та впровадження гнучких моделей ціноутворення. Зокрема, 42% лідерів продажів повідомляють про значно вищу рентабельність інвестицій, ніж очікувалося в аналітиці продажів [3].

Генеративний ШІ та машинне навчання. Навіть з демократизацією даних одна проблема залишається невирішеною: як більшість керівників окремо можуть зрозуміти наявні дані? Generative AI відповідає на це, спрощуючи складність науки про дані. Ось чому організації більш відкриті до інвестування в ШІ. Це може бути підкріплено 40%_підприємств, які виявили готовність збільшити інвестиції в ШІ [3].

Компанії, які прийняли великі мовні моделі (LLM), мають перевагу в задачах природної мови та прогнозній аналітиці. Хоча перші випадки порушення та втрати даних викликали скептицизм, організації з вбудованим штучним інтелектом набувають конкурентної переваги. Це сигналізує про перехід до внутрішньої розробки моделі LLM.

Розвиток якісних методів. Якісні методи завжди були наріжним каменем методів бізнес-дослідження. Незважаючи на це, він розвивався та вдосконалювався з роками. Етнографічні та спостережливі дослідження пропонують нову перспективу. Тому, занурюючи дослідників у сценарії реального світу, цей підхід дозволяє детально зрозуміти споживчу поведінку та вподобання.

Інтеграція таких досліджень та аналізу отриманих даних ще більше підвищує ефективність якісних досліджень. Це дозволяє зменшити суб'єктивізм при аналізі даних. Замість того, щоб покладатися виключно на числові дані, він заглиблюється в розповіді та історії окремих людей.

Ця якісна методологія виходить за межі поверхні, розкриваючи емоційні аспекти, мотивацію та контекстуальні фактори, які впливають на прийняття рішень. У результаті бізнес може отримати комплексне та цілісне уявлення про

шлях споживача, надаючи цінну інформацію, яку можуть не помітити одні лише цифрові дані.

Як це допомагає? Озброївшись цим глибоким розумінням, компанії можуть точно адаптувати свої стратегії. Незалежно від того, чи йдеться про вдосконалення продуктів, покращення взаємодії з клієнтами чи формування маркетингових кампаній, якісний підхід дає можливість організаціям узгоджувати свої зусилля зі справжніми потребами та бажаннями цільової аудиторії.

Збільшення уваги до безпеки даних. Оскільки методи бізнес-дослідження в основному покладаються на дані, забезпечення їх безпеки стало першорядним. Інсайдерські порушення безпеки, висвітлені в останньому звіті IBM Cost of a Data Breach, підкреслюють проблеми, з якими стикаються організації. З огляду на те, що 82% випадків витоку даних стосуються хмарних даних, впровадження надійних заходів захисту даних є обов'язковим. Брандмауери та протоколи нульової довіри пропонують певний захист, але захист даних у кінцевих точках Інтернету все ще є проблемою. Оскільки правила стають суворішими, стає очевидною потреба в інженерному підході до налаштування функцій безпеки для організацій [3].

Наприклад, щоб захистити дані, Стенфордський університет створив комплексну структуру управління даними, яка включає засоби контролю доступу до даних, протоколи безпеки та вказівки щодо використання даних. Таким чином вони забезпечують відповідальний обмін даними, зміцнюють довіру між зацікавленими сторонами та, зрештою, отримують цінну інформацію для кращого прийняття рішень і покращення результатів.

Розглянемо основні виклики та можливості в розвитку методів бізнес-дослідження. Хоча потенціал нових технологій у бізнес-дослідженнях величезний, важливо визнати етичні проблеми, пов'язані зі збором і аналізом даних. Тим часом упередженість алгоритмів, маніпулювання даними та можливість неправомірного використання конфіденційної інформації вимагають надійних етичних рамок і політики управління даними. Тому компанії повинні надавати пріоритет прозорості, інклюзивності та відповідальному використанню даних, щоб підтримувати довіру та будувати стійку дослідницьку екосистему [1].

Хоча впровадження нових методів дослідження може бути складним, воно також вимагає значних інвестицій у навчання, інфраструктуру та культурні зміни. Подолання опору змінам і сприяння інноваційній культурі в організаціях буде ключем до успішного впровадження. Крім того, співпраця між дослідниками, технологами та бізнес-лідерами матиме вирішальне значення для подолання розриву між теоретичними досягненнями та практичним впровадженням.

Заглядаючи вперед, майбутнє методів бізнес-дослідження обіцяє захоплюючі досягнення. Інтеграція штучного інтелекту, машинного навчання та розширеної аналітики лише приведе до глибшої інформації та дозволить

приймати рішення в реальному часі. Крім того, розвиток віртуальної та доповненої реальності революціонізує методології досліджень, забезпечуючи захоплюючий досвід і сприяючи глибшому розумінню поведінки споживачів [2].

Щоб процвітати в цьому ландшафті, що розвивається, компанії повинні приймати інновації та інвестувати в постійне навчання та адаптацію. Побудова культури експериментування, сприяння співпраці та заохочення до розвитку нових навичок матиме вирішальне значення для того, щоб залишатися попереду. Активно впроваджуючи нові технології та методології, компанії можуть отримати незрівнянну інформацію, отримати конкурентну перевагу та зробити свій внесок у формування майбутнього бізнес-досліджень.

Література

1. Basile A. 9 Innovative Market Research Methods. Brafton. 2024. URL : https://www.brafton.com.au/blog/content-marketing/innovative-market-research-methods/ (дата звернення 18.10.2024).

2. Bretzfield M. Mastering Market Research: Innovative Techniques for Business Growth. 2023. URL : https://www.linkedin.com/pulse/mastering-market-research-innovative-techniques-maurice-bretzfield-eipxc (дата звернення 18.10.2024).

3. Innovative approaches: New trends in business research methods. Netscribes Data. URL : https://www.netscribes.com/innovations-and-trends-in-business-research-methods/ (дата звернення 18.10.2024).

PELIUKH Oleksandr, Master's student of the
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»,
V. N. Karazin Kharkiv National University

CYBERSECURITY PUBLIC POLICY AS A TOOL FOR REGIONAL SOCIAL STABILITY

In the present age of acceleration of the digital process and development of information technology, cybersecurity is seen as arising not just by national but regional agenda. The increasing digitalisation of society and penetration of the Internet technologies lead to new challenges in maintaining social stability, sustainable development within regions. “Cyber threats, such as hacker attacks, data leaks and information manipulation may have quite real consequences for the functioning of critical infrastructure, economic activity and social well-being of citizens at the local level.

As a result, public policy in the area of cybersecurity starts to act as one of the mechanisms for providing social stability within various regions. It encompasses a large and complex set of measures designed for securing information systems,

networks, and data centres from threats or attacks. At the regional level, an efficient cybersecurity policy serves not only to ensure the safety of technical infrastructure but also to create public confidence in digital services, promote growth of the digital economy and enhance cyber literacy among the population.

The purpose of this work is to test both the public policy in cybersecurity and its implications for social stability. Therefore, the paper analyses the principal relations between cyber-security and socio-economic development at the regional level as well as an estimation of an existing stage of formation of cybersecurity in regions about a formation mode of public policy to strengthen social stability.

Special attention is being given to the mechanisms how a good policy in cybersecurity can promote job creation, foster incentives to invest in specific regions and build trust between states and citizens. It also discusses the potential to incorporate cybersecurity considerations in regional development and social-economic growth programmes.

The paper concludes with recommendations that the results of this study provide for regional cybersecurity strategies design and implementation, tailored to specific territories characteristics and requirements. They can serve as a foundation for local governments, regional authorities and other subjects to shape a systemic vision of cybersecurity in the context of ensuring social stability and sustainable development of territories.

The theoretical foundations of the study will be considered by defining the key concepts, namely: public policy, cybersecurity and social stability. To ensure the comprehensiveness of the study, it is necessary to use not only the legislative framework of Ukraine, but also international sources.

The Ukrainian legislation has not provided the definition of the term 'public policy' yet, but in practice, it is often used in the context of public administration and legislative activities. In Ukrainian practice, public policy is understood as a set of actions and decisions of public authorities aimed at solving social problems and realizing public interests. So far as the principles of public administration are concerned, there is always a belief that public policy can never be framed without a type of dialogue between the government and society. At the international level, public policy is defined as a set of actions of governments and other state institutions aimed at solving citizens' problems and ensuring public welfare. It is the process of formulating, implementing and evaluating strategies, rules and programmes that affect public life. For example, according to the OECD, public policy is the activity of the government, including legislative, administrative and other measures to provide public goods [1].

According to the Law of Ukraine “On the Basic Principles of Cybersecurity in Ukraine”, cybersecurity is a state of protection of communication systems, information resources, services and data from cyber threats, which is ensured by creating conditions for the sustainable functioning and development of national interests in cyberspace [2]. Cybersecurity covers the prevention, detection and response to cyber incidents and cyber threats. According to international standards,

such as the International Telecommunication Union, cybersecurity is a set of tools, policies, procedures, actions and technologies used to protect cyberspace, its infrastructure and users from cyber threats [3]. At the UN level, cybersecurity is seen as a set of measures aimed at ensuring the confidentiality, integrity and availability of data in information systems.

Ukrainian legislation does not provide a direct definition of the concept of "social stability", but this term is used in strategic documents and refers to securing conditions under which society functions without significant social conflicts and threats. Social stability is understood as the sustainability of social relations and processes that guarantee peace and well-being for citizens. The OCED interprets social stability as the ability of a society to function without major social conflicts or social disruptions, while maintaining equal access to resources and opportunities. Social stability is ensured through institutions that guarantee equality and justice for citizens [4].

Therefore, this paper reveals that cybersecurity has many faces and deep roots with social stability in modern society. Indeed, cybersecurity is among the significant factors of social stability and ensuring the well-being of citizens in the world where digital technologies have become part of everyday life.

First of all, cybersecurity will protect the very basic infrastructure of the state and society: energy systems, transportation networks, healthcare facilities, and financial institutions depend on correct and reliable information system functioning. The assurance of their security against cyberattacks or other threats will directly contribute to societal stability and help avoid crisis situations and social unrest that may be born out of disturbances in such vital systems.

The trust of citizens in governmental institutions and their digital offerings is the single critical factor to which cybersecurity nowadays generally contributes in maintaining social stability. In an e-government and digital services context, the confidence of each individual that his or her personal information is well-protected and that online engagements with the state are secure, is also crucial to sustaining validity of governmental authority and of social cohesion. A good cybersecurity policy ensures the reliable protection of such systems; thus, it will be easier to establish confidence among governments and their people-the bedrock of societal stability.

Besides, cybersecurity can contribute much to minimizing the dissemination of disinformation and manipulation in virtual space. Information stability, which means the protection of information from cyber threats and the verification for the truth of the information, is important for social coherence and avoidance of conflicts that could be linked with misleading information or mass distortions of perception.

From an economic perspective, cybersecurity creates the fundamental conditions for the growth of the digital economy, where e-commerce, online banking, and other forms of digital economic activity are protected. This, in turn, promotes economic growth and stability, which are part of overall social stability. A secure digital

environment ensures innovation, new job creation, and business opportunities, thus influencing social and economic well-being.

Ensuring equal and secure access to digital resources and opportunities for all groups in society is one critical aspect of the interaction between cybersecurity and social stability. Cybersecurity frameworks that pay attention to the diverse needs of various social groups and advance inclusivity in the digital space enable the cause of social justice coupled with equal opportunity, which is a core factor in sustaining societal stability.

Conclusion, cybersecurity is now one of the key factors in national security and has an essential impact on social stability. Protection against cyberattacks at the government level, preventing cybercrime, and protection of critical infrastructure from digital threats-this all is important to maintain social stability and prevent possible crises that can occur as a result of widespread cyber incidents.

Therefore, cybersecurity and social stability are inextricably linked within modern digital society. An effective policy of cybersecurity not only protects technological infrastructures and information but also underpins a sustainable, equitable, and stable society that can endure the rigors brought about by the digital age.

The present condition of cybersecurity in Ukraine is defined by an increasing frequency and sophistication of cyber threats. At the regional level, the predominant challenges include assaults on critical infrastructure, phishing schemes, malware dissemination, and social engineering tactics. As reported by the State Centre for Cyber Defence within the State Service for Special Communications and Information Protection of Ukraine, over 18 billion incidents deemed suspicious and related to cybersecurity were documented in 2023 [5].

The preparedness of various regions to address cyber threats exhibits significant variability; however, there is a general requirement for enhancement. This necessity arises from constraints in financial resources, insufficient qualified personnel, and inadequate regulatory frameworks. Furthermore, detailed information regarding regional readiness to confront cyber threats remains unpublished in the public domain due to security considerations.

Regional public policy regarding cyber security is based on different regulatory instruments and the main ones are: The Law of Ukraine “On the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity of Ukraine” [2] and the Cybersecurity Strategy of Ukraine for 2021-2025 [6]. However, the implementation of such policies at the local level is often incomplete or ineffective.

The influence of public cybersecurity policy on social stability in a region can be observed on many important dimensions, such as:

1. Safeguarding essential infrastructure.

Fundamentals like energy, water, transportation, and telecommunications are basic systems that need to be continuously maintained in order for social order and economic stability to prevail. This type of cyber-attack on basic systems will have great repercussions on the daily lives of people, financial losses, and even civil

disorder. An attack like this on the energy infrastructure could plunge a whole region into darkness, crippling economic activities and reducing the quality of life. A robust cybersecurity policy safeguards these systems, thereby ensuring the stability and security of the areas.

2. Increased confidence in digital services.

Strong cybersecurity contributes to the complete development of e-government policy and to the digital economy as a whole. That is because people will have more confidence in personal data security and online transactions, hence increasing their desire to use such digital services. As a result, this will ensure smoother operations in public administration, easier access to services for the public, and an increase in economic activity in the digital environment. One such effective electronic identification system, safeguarded against every kind of cyber threat, allows for the usage of a wide range of online services safely: paying utility bills and e-voting.

3. Creation of new jobs.

Increased demand by skilled labour goes hand-in-hand with development in cybersecurity. The process opens up more employment opportunities not only directly in the cybersecurity industry but also indirectly in other related fields like education on information technology, software engineering, and various consulting services. This step towards the improvement of cybersecurity makes an area more attractive to invest in, with particular emphasis on the high-technology sector; hence, it stimulates the creation of jobs and motivates economic growth.

The following measures are suggested to improve public cybersecurity policy and also further contribute toward sustainable regional development:

1. Developing comprehensive regional cybersecurity strategies.

There are certain cybersecurity issues that are specific to every region, which means that a different approach must be taken. Such strategies would incorporate aspects such as carrying out risk assessments, creating an incident response framework, training personnel, and working with other stakeholders. For example, an area with an audience composed of industries may take measures to protect their industrial control systems, while an area that has a lot of banks may secure sensitive transactions.

2. The establishment of cyber hygiene education for the public.

Understanding the nature of cyber threats and the need for protective measures is crucial for the cybersecurity of any area. This can take the form of advertising campaigns, educational programs, and even sector-level retraining. There can be a cyber hygiene campaign which could, for instance, instruct people on how to deal with fishing, use public Wi-Fi securely, and help protect their information over the internet.

3. Stimulating public-private partnerships in cybersecurity:

In order to successfully defend oneself from cyber-attacks it is necessary to enlist the cooperation of relevant authorities and business entities, including, inter alia, information sharing, joint exercises, creating new solutions. This can be further

extended to provide for Regional cyber threat exchange centres where government and private sector officials work together and collaborate.

The following are recommended for the effective execution of public cybersecurity policy across diverse regions:

1. Establishment of regional cybersecurity centres.

These centres would serve as focal points for the cybersecurity activity in that region. Their mandate shall include monitoring cyber threats, facilitating incident response, and training and guiding local organizations.

2. Advancing the level of cooperation across regions on cyber defence.

Cyber threats transcend administrative borders, and regional cooperation requires action to that end: sharing threat intelligence, exercising, or agreeing on a unified response to significant cyber incidents.

3. Inclusion of cybersecurity in regional socio-economic development initiatives.

Cybersecurity concerns should be embedded in the general development strategy of any region. The respective factors have to be included in economic development, education, health, and all related areas.

In conclusion, cybersecurity public policy is an essential tool to reinforce the social stability of regions. Beyond successful implementation of the initiatives of cybersecurity at the regional level serving to protect against cyber threats, it contributes to economic growth and increased trust of the public in digital technologies for sustainable development during digital transformation times. A holistic approach that integrates technical, educational, economic, and social aspects of cybersecurity so equips the regions to protect themselves against threats while fostering innovation and economic development in the modern digital era.

References

1. Poland: Implementing Strategic-State Capability (OECD Public Governance Reviews). URL : https://doi.org/10.1787/9789264201811-en. (date of access 09.10.2024)

2. Law of Ukraine “On the Basic Principles of Cybersecurity in Ukraine” URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/2163-19#Text (date of access 09.10.2024)

3. Guide to developing a national cybersecurity strategy - Strategic engagement in cybersecurity. (ITU). URL : https://www.itu.int/pub/D-STR-CYB_GUIDE.01-2018 (date of access 09.10.2024)

4. States of Fragility 2022 (OECD). URL : https://doi.org/10.1787/c7fedf5e-en (date of access 09.10.2024)

5. Statistical Report on the Results of the Vulnerability Detection and Cyber Incident and Cyberattack Response System Operation for 2023 (CERT-UA). URL : https://scpc.gov.ua/en/articles/334 (date of access 10.10.2024)

6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року “Про Стратегію кібербезпеки України.” URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text (date of access 10.10.2024)

СЕКЦІЯ 5
СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

ЖУК Валерій, д.е.н., професор, академік НААН,
голова Наукової ради, Інститут обліку і фінансів НААН;
головний науковий співробітник відділу обліку та оподаткування,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

ВАСИЛІШИН Станіслав, д.е.н., професор,
директор, Інститут обліку і фінансів НААН;
провідний науковий співробітник відділу обліку та оподаткування,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

РОЗВИТОК СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ НА ЗАСАДАХ ІНКЛЮЗИВНОСТІ ТА СТАЛОСТІ: ІНФОРМАЦІЙНИЙ ВИМІР

Україна була, є і буде аграрною країною, маючи в своєму арсеналі найродючіші в світі ґрунтові ресурси та формуючи продовольчу безпеку як свого населення, так і багатьох країн Близького Сходу, Африки, Азії та Європи. Просторове розміщення сільськогосподарського виробництва та його ефективний розвиток пов`язаний із розвитком сільських територій. Процеси децентралізації, які вже десятиліття активно впроваджуються в Україні, до кінця не забезпечили інституційну самодостатність сільських громад, що, багато в чому, пов`язане із певною суперечністю та незавершеністю медичної, освітньої, земельної, адміністративно-територіальної та низки інших реформ.

Протягом багатьох століть Україна не раз проходила через надзвичайно складні періоди, і історія показує, що саме завдяки селянам нація могла забезпечити себе продовольством і відновити свій потенціал у найтяжчі часи. Агрохолдингізація, непослідовність аграрної політики та недосконалість чинної моделі аграрного устрою, включно із недостатньою підтримкою фермерства, посилили відтік сільського населення та зникнення з мапи України низки сільських населених пунктів. Поруч із цим, на тлі жорсткого повномасштабного російського військового вторгнення на територію України, постають нові виклики для розвитку українського села. І вирішення даних проблем актуалізує пошук шляхів їх подолання в умовах євроінтеграційного курсу України з орієнтацією на імперативи сталості, інклюзивності та належного інформаційного забезпечення управління розвитком сільських територій.

До початку повномасштабної війни в лютому 2022 р. в Україні нараховувалось 28.4 тис. сільських населених пунктів, в яких проживало близько 12,4 млн осіб, що становило понад 30 % всього наявного населення.

Станом на сьогодні ситуацію важко оцінити, проте за даними ООН за період 2022-2024 населення України скоротилося на понад 10 млн. осіб [1]. Водночас за даними Держстату України протягом 2011-2021 рр. сільське населення скоротилося на 4,5 млн. осіб, а із карти України щороку, в середньому, зникало понад 40 сіл [2]. Водночас розрахунки свідчать про вищу смертність сільського населення порівняно з міським, вищу трудову міграцію та нижчий рівень економічного благополуччя.

Вказані тенденції як ніколи підкреслюють надзвичайну вагомість пошуку інструментів розвитку сільських територій на засадах інклюзії та сталості, з безперечним врахуванням реалій і запитів повоєнного відновлення та післявоєнної відбудови України.

За визначенням USAID, «інклюзивний розвиток – це справедливий підхід до розвитку, побудований на розумінні того, що кожна людина і громада, з усіма різноманітними ідентичностями та досвідом, відіграють важливу роль у перетворенні своїх суспільств. Їхнє залучення протягом усього процесу розвитку призводить до кращих результатів» [3]. Серед основних «стовпів» інклюзивного розвитку, на нашу думку виокремлюються справедлива та селозберігаюча модель земельних відносин; розвиток аграрного виробництва на засадах фермерського устрою; справедливий та рівний доступ селян до природного багатства громад та його розподілу; розвиток людського капіталу; стимулювання стандартної та нестандартної сільської зайнятості; державна інформаційна політика щодо популяризації та підтримки сільського способу життя; високий рівень соціальної та екологічної відповідальності аграрного бізнесу та сільського самоврядування; ефективне інформаційне забезпечення управлінських процесів, прозорість та підзвітність громад і бізнесу.

Саме інклюзивність має стати драйвером розвитку сільських громад у контексті досягнення Цілей сталого розвитку 1 «Подолання бідності», 2 «Подолання голоду», 3 « Міцне здоров`я і благополуччя», 4 «Якісна освіта», 5 «Гендерна рівність», 8 «Гідна праця та економічне зростання», 10 «Скорочення нерівності», 11 «Сталий розвиток міст та спільнот», 12 «Відповідальне споживання та виробництво», 13 «Пом`якшення наслідків змінами клімату» [4].

У процесі адаптації національного законодавства до вимог Спільної аграрної політики (САП) ЄС важливим є розвиток європейських традицій організації сільської поселенської мережі. В цьому контексті в Україні починають активно впроваджуватися окремі європейські ініціативи. Проте чинна на сьогодні модель аграрного устрою орієнтована на інтереси крупних агрохолдингів, що суттєво суперечить фермерському устрою європейських країн. До прикладу, за експертними оцінками, в Україні в руках крупних агрохолдингів перебуває обробіток понад третини всіх земель. При цьому, у сусідній Польщі, 1,5 млн сімейних фермерських господарств обробляють від 1 до 10 га, а великими господарствами вважаються, ті, що використовують понад 50 га с.-г. угідь [5]. Саме тому, на нашу думку, інклюзивний та сталий розвиток сільських територій можливий лише на основі запровадження в Україні

селозберігаючої та селоцентричної моделі аграрного устрою з підтримкою дрібного фермерства на основі європейського досвіду. Більше того, у жовтні 2024 р. Україна набула членства у Міжнародному фонді сільського розвитку IFAD, ключовий пріоритет якого – підтримка фермерства [6].

У 2025 р. виповнюється 10 років відтоді, як на Загальних зборах НААН було представлено Селозберігаючу модель аграрного устрою України [7], яка була прийнята XXVII з`їздом Асоціації фермерів та приватних землевласників України у якості стратегії та політики фермерського руху України. Ядром даної моделі є селозберігаюча парадигма ринку землі, яка націлена на збереження сіл, на володіння і купівлю землі селянами, що господарюють, проживають на сільській території; на передачу громаді села та взяття громадами на баланс усього навколишнього потенціалу (спільних земель, надр, невитребуваних паїв, незаконно відчужених ділянок тощо); на реєстрацію підприємств, що господарюють на сільській території, виключно у конкретному селі; на формування організацій власників землі для її організованої передачі в оренду, для екологічних, ґрунтозахисних, соціальних заходів, створення умов для стабільного підприємництва на орендованій землі тощо [7].

При цьому, Селозберігаюча модель аграрного устрою базується на селозберігаючій державній політиці з пріоритетністю будівництва на сільських територіях доріг, освітніх і медичних закладів, пільгового оподаткування селозберігаючого підприємництва, стимулювання селян до самоорганізації; селозберігаючому підприємництві, що отримує повагу нації за виконання місії задоволення фізіологічних, соціальних, екологічних, економічних і навіть духовних потреб людини, просторово-економічних, генофондних потреб держави та багато іншого; самопомочі селян через їх об’єднання в організації по селах за окремими Статутами Села, внутрішньосільських організацій орендодавців землі, кооперації тощо.

Отже, одним із пріоритетів повоєнного відновлення та подальшої повоєнної відбудови має стати ідея української «селянської місії» як запоруки забезпечення державності, гідного рівня життя нації та збереження національних природних ресурсів в прозорому інформаційному просторі. Вона базується на розумінні, що національна ідея неможлива без селян, так само як і селяни не можуть повноцінно існувати й розвивати сільські території без підтримки загальнонаціональної політики, орієнтованої на потреби села. І саме така візія має стати основою подальших моделей аграрного устрою та державної політики розвитку сільських територій на засадах інклюзивності та сталості.

Література

1. Ukraine's population has fallen by 10 million since Russia's invasion, UN says. URL: https://www.reuters.com/world/europe/ukraines-population-has-fallen-by-10-million-since-russias-invasion-un-says-2024-10-22/ (дата звернення 31.10.2024).

2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Населення та міграція. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 29.10.2024).
3. Inclusive Development. USAID. URL: https://www.usaid.gov/inclusivedevelopment#:~:text=Inclusive%20development%20is%20an%20equitable,process%20leads%20to%20better%20outcomes (дата звернення: 29.10.2024).
4. Цілі сталого розвитку (Глобальні цілі). URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku (дата звернення: 29.10.2024).
5. Ринок землі: агрохолдинги проти фермерів. Економічна правда. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2024/02/2/709456/ (дата звернення: 29.10.2024).
6. Віталій Коваль: Україна офіційно приєдналася до Міжнародного фонду сільського розвитку. URL: https://minagro.gov.ua/news/vitalii-koval-ukraina-ofitsiino-pryiednalasia-do-mizhnarodnoho-fondu-silskoho-rozvytku (дата звернення: 29.10.2024).
7. Жук В.М. Обіг земель сільськогосподарського призначення в селозберігаючій моделі аграрного устрою України: наукова доповідь. Київ: Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», 2017. 128 с.

КАЩЕНА Наталія, д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку, аудиту та оподаткування, Державний біотехнологічний університет

НЕСТЕРЕНКО Ірина, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування, Державний біотехнологічний університет

КОНЦЕПТ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Післявоєнна регенерація національної економіки і подальший сталий розвиток країни не можливі без Миру. І тому вже зараз при формуванні й реалізації відповідних державних політик, програм і заходів мають враховуватися потенційні та реальні загрози національній безпеці у повоєнний час.

«Зважаючи на майбутні загрози, державні політики у багатьох сферах, що прямо не належать до сфери безпеки і оборони, мають розроблятися із усвідомленням необхідності зміцнювати стійкість держави та суспільства, їхніх інститутів та критичної інфраструктури» [1]. Реалізація державних ініціатив подібного формату актуалізує пошук новітніх механізмів та інструментів для відновлення, економічного зростання і соціальної стабільності, здатних забезпечити довготривалу стійкість і безпечний сталий розвиток країни.

Потужним інструментом для зміцнення економічного потенціалу, підвищення ефективності державного управління та стійкості інфраструктури регіонів у фокусі національної безпеки є формування інноваційних екосистем сталого економічного відновлення і розвитку, що об'єднують різних стейкхолдерів (державні органи, місцеве самоврядування, приватний сектор, громадські організації, освітні установи), та сприяють генерації нових ідей, технологій і бізнес-моделей. При цьому ключову роль відіграє кластерний підхід до їх створення та «унікальні технології, що базуються на новітніх наукових розробках (англ. deep technology) – передові матеріали, квантові обчислення та штучний інтелект, нанотехнології, робототехніка, дрони, біотехнології та зелена енергетика. Саме вони – наш шанс на технологічний стрибок. Шанс на забезпечення функціонування економіки країни під час війни та реалізацію ефективних програм післявоєнного відновлення, на подолання економічного «топтання на місці» та на досягнення статусу європейської розвинутої країни з передовою економікою» [2]. Тому успіх інноваційних екосистем залежить від того, наскільки ефективно вони створюють умови для залучення бізнесу на всіх етапах створення доданої вартості та комерціалізації наукових розробок.

Кластерний підхід дає можливість державним органам та підприємствам зосередити свою увагу на результативності та ефективному управлінні інноваційною діяльністю, а також забезпеченні стабільного розвитку країни. Перевагами формування кластерної мережі на регіональному рівні є розширений доступ до постачальників, висококваліфікованої робочої сили, обміну знаннями, що відбувається у процесі економічного розвитку [3].

Концентрація економічної діяльності в кластерах розглядається М. Портером [4] як результат «конкурентних переваг» фірм в пошуку нових і більш ефективних способів, щоб конкурувати в галузі і впроваджувати інновації швидше на ринок. Натомість Т. Андерсон [5] визначає кластер як «критичну масу суб'єктів, ресурсів, компетентностей для того, щоб підтримувати взаємодію між суб'єктами кластера в довгостроковій перспективі і для залучення нових членів». Бас Т. Г., Дж. Чжао [6] свідчать, що кластерні ініціативи зростання є новим напрямом в економічній політиці регіонів, ґрунтуючись на попередніх зусиллях в макроекономічній стабілізації, приватизації, відкритті ринку, а також зниженні витрат на ведення бізнесу [6]. М. Енрайт [7], автор концепції регіональних кластерів зосереджує свою увагу на інноваційному потенціалі кластерів що включає безперервну взаємодію новітніх технологій та інтелектуального капіталу.

Отже, у розбудову вже опрацьованих теоретичних моделей і прикладних рекомендацій [8-11], пропонуємо авторський підхід до створення безпеко-орієнтованої інноваційної екосистеми, що передбачає формування біокластерів в межах конкретного географічного регіону, у якому через високу концентрацію інтелектуального, інфраструктурного, технологічного, організаційного, дослідницького потенціалів здійснюється системна розробка

певного виду технологій, для подальшої їхньої комерціалізації, безпечного запровадження та поширення, за рахунок синергійності, прийняття консолідованих рішень та високої трансферної інноваційності в умовах сучасних викликів [12].

Цифровий світ стрімко змінює інформаційне бізнес-середовище, роблячи його більш ризикованим та вразливим до впливу кіберзлочинності, а стрімкий розвиток клауд-технологій призвів до виникнення нетипових і життєздатних форм кібератак, які загрожують економічній безпеці і великого, і малого бізнесу [13]. Тому неодмінною складовою побудови безпеко-орієнтованої інноваційної екосистеми та безпекового ведення бізнесу має стати побудова стрункої та ефективної системи управління діджиталізаційними ризиками і загрозами інформаційної безпеки (кібербезпеки) підприємств учасників біокластерів [14].

Єдність дій у попередженні кіберзагроз, з урахуванням збереження ресурсного потенціалу, досягнення стратегічних цілей і безперебійного функціонування суб`єктів господарювання, сприяє синергії заходів кіберзахисту хмарного середовища інформаційної управлінської системи біокластеру. За умови захисту доступу до даних хмарне сховище є безпечним і підвищує ефективність роботи, підіймає бізнес-інтелект на новий рівень [15]. Ефективність захисту за такого підходу підвищується через обмін інформацією, координацію дій і спільного використання ресурсів, що особливо важливо в умовах посиленої кіберзагрози для бізнесу та критичної інфраструктури.

В той же час формування інноваційної екосистеми, орієнтованої на безпеку та стале економічне зростання регіонів України, потребує всебічної державної підтримки взаємодії різних учасників кластерного утворення – приватних та громадських організацій, новаторів, вчених, і технологів у галузях виробництва біопродукції, промисловості, торгівлі, наукових установ та лабораторій, виробників біотехнологічної продукції, інвесторів тощо. Бо лише за таких умов створюються можливості для обміну знаннями та ресурсами, прискорення інноваційних процесів і зменшення ризиків. В комплексі це дозволяє державним органам і бізнес-структурам зосередитись на досягненні конкретних результатів, ефективному управлінні інноваційною діяльністю та покращенні стійкості економічного відновлення, а країні – не лише стабільно розвиватись, але й підвищувати свою конкурентоспроможність на міжнародній арені, зберігаючи при цьому високу адаптивність до можливих внутрішніх та зовнішніх викликів, і посилюючи національну безпеку.

Отже, концепт формування інноваційної екосистеми сталого економічного відновлення і розвитку регіонів України, орієнтованої на посилення національної безпеки, полягає у створенні сприятливого середовища для інновацій, безпечного функціонування і сталого зростання через інтеграцію принципів кластеризації, цифровізації і сталого розвитку в систему управлінських впливів, та ефективної співпраці, обміну знаннями та ресурсами з фокусом на безпеку кожного суб`єкта економічних відносин. Формування

регіональних інноваційних екосистем є доволі складним і багатогранним процесом, який вимагає зусиль з боку всіх учасників, проте відкриває нові горизонти для розвитку національної економіки та поліпшення якості життя населення. Від того наскільки ефективно створюються інноваційною екосистемою умови для залучення, безпечного функціонування і розвитку на всіх етапах створення доданої вартості та комерціалізації наукових розробок залежать її поступи на регіональному і національному рівнях. Останнє визначатиметься також всебічною державною підтримкою взаємодії всіх учасників інноваційної екосистеми та захистом інформації. Реалізація політики захисту інформації зміцнює економічну безпеку екосистеми і підвищує якість інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень зовнішніми та внутрішніми користувачами.

На перспективу передбачено поглиблення дослідження в напряму: структурної розбудови архітектури безпеко-орієнтованої інноваційної екосистеми сталого економічного відновлення і розвитку регіонів України; оптимізації векторних взаємодій та інфокомунікаційних зв'язків суб'єктів економічних відносин в біокластерній інфраструктурі інноваційної екосистеми; обґрунтування напрямів реінжинірингу та розробки організаційно-методичного підґрунтя функціонування компонент обліково-аналітичного забезпечення в єдиному діджитал-контурі інформаційної системи управління біокластером з орієнтацією на безпечне функціонування, стале економічне відновлення та розвиток суб'єктів економічних відносин на мікро-, мезо- та макрорівнях.

Література

1. Сталий розвиток в умовах перманентних зовнішніх загроз. URL: https://censs.org/sustainable-development-under-permanent-external-threats/ (дата звернення: 30.10.2024).

2. Концепція 3.0 створення Наукового парку «Academ.City» (проєкт від 24.01.2024). URL: https://academcity.org.ua/news/Concept-3-0-creation-of-the-Science-Park-Academ-City/ (дата звернення: 30.10.2024).

3. Войнаренко М. П., Богатчик Л. А. Кластери в економіці: оцінка передумов виникнення та переваг функціонування. Прометей. 2014. № 2. С. 216-220.

4. Porter M. E. On Competition. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 485 p.

5. *Andersson T.* Cluster Management Practices in Romania and their Impact on the Development of Local Clusters. 5th International Conference on Management: Conference proceedings (Gödöllő, 18-19 June 2015). Gödöllő, Hungary: Szent István University Publishing House, 2015. P. 419-424.

6. Bas T. G., J. Zhao Comparing High Technology Firms in Developed and Developing Countries: Cluster Growth Initiatives. USA: IGI Global, 2012. 286 p.

7. Enright M. J. Survey on the characterization of regional clusters: initial results. Institute of Economic Policy and Business Strategy: Competitiveness

Program. 2000. URL: http://www.pacaonline.org/cop/docs/Michael_Enright__Survey_on_the_characterization_of_regional_c lusters.pdf.

8. Kashchena N., Nesterenko I., Chmil H., Kovalevska N., Velieva V., Lytsenko O. Digitalization of Biocluster Management on Basis of Balanced Scorecard. Journal of Information Technology Management, 2023. 15(4). P. 80-96. DOI: https://doi.org/10.22059/jitm.2023.94711

9. Kashchena N., Nesterenko I. Digitalization of the innovative development management information service of the enterprise. Mechanisms for ensuring innovative development of entrepreneurship: monograph. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022. P.238–254. URL: https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/31559

10. Кащена Н.Б., Нестеренко І.В., Чміль Г.Л. Стратегічне управління біокластером на засадах ЗСП. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 71. С. 135–142. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct71-24

11. Кащена Н. Б., Нестеренко І. В., Чміль Г.Л. Управління інноваційними біокластерами в умовах цифровізації: організаційно-методичний аспект. Інфраструктура ринку. Вип. 69. 2022. С. 71-78. URL: https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/21508

12. Кащена Н.Б., Василішин С.І., Руденко С.В., Накісько О.В. Формування інноваційної екосистеми сталого економічного відновлення і розвитку регіонів для посилення національної безпеки України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. №3. С. 256-261. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-45

13. Олійник Т.І. Ризик-менеджмент – чинник забезпечення економічної безпеки підприємств і стабільного розвитку України. Екон. вісн. Запоріз. держ. інженер. акад. 2018. Вип. 5 (17). С. 115–118.

14. Tytenko L. Economic security as an element of strategic management system: accounting and analytical aspect. Baltic Journal of Economic Studies. 2018. № 3. Vol. 4. С. 309–318.

15. Осмятченко В.О., Олійник В.С. Стан та перспективи розвитку бухгалтерського обліку в контексті змін технологічних укладів. Екон. вісн. 2018. Вип. 2. С. 131–138.

КРУТОВА Анжеліка, д.е.н., професор, професор кафедри економіки та менеджменту
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

НЕСТЕРЕНКО Оксана, д.е.н., професор, професор кафедри управління та адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

У вересні 2019 року, під час участі у Діалозі лідерів на Саміті ООН з питань Цілей сталого розвитку в рамках 74-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку (США) Володимир Зеленський цілком слушно наголосив, що: «…Жодна держава не досягне сталого розвитку без миру та відчуття безпеки. Сталий розвиток неможливий під звуки пострілів і вибухів, неможливий там, де панують агресивні геополітичні стратегії, що аплодують вторгненню до інших держав і порушенню прав і свобод людини» [1].

У сучасному світі бізнес стикається з численними викликами, серед яких особливе місце займають гібридні загрози. Ці загрози поєднують у собі традиційні та новітні методи впливу, що можуть мати серйозні наслідки для економічної безпеки підприємств.

Ефективне управління економічною безпекою в умовах гібридних загроз вимагає комплексного підходу, що включає аналіз ризиків, розробку стратегій захисту та впровадження сучасних технологій. У цьому контексті важливо розуміти природу гібридних загроз, їхні можливі наслідки та методи протидії, щоб забезпечити стабільність та розвиток бізнесу.

На думку M. Saarelainen, гібридні загрози відносяться до методів та інструментів, що використовуються окремими державними або недержавними суб'єктами для покращення власних інтересів, стратегій та цілей [2]. Це твердження особливо актуальне в контексті війни в Україні, де ми спостерігаємо широкий спектр гібридних загроз з боку держави агресора.

В Стратегічній концепції НАТО 2010 р., визначено, що гібридні загрози – це загрози, створені супротивниками, здатні одночасно використовувати звичайні та нетрадиційні засоби адаптивного переслідування своїх цілей [3]. Відносно економічної безпеки бізнесу до таких загроз можна віднести кібер-атаки, економічний шантаж, дезінформацію, фізичний саботаж та економічний шпіонаж та ін.

Відповідно до офіційної відповіді гібридним загрозам висловленої в офіційному документі Європейського Союзу, гібридні загрози – це такі загрози, що впливають на вразливі місця та використовують їх, щоб завдати шкоди нижче порогу відкритої агресії. Вони являють собою суміш примусової та підривної діяльності, звичайних і нетрадиційних методів, які використовуються скоординовано в багатьох сферах. Авторитарні режими дедалі частіше

намагаються підірвати спільні демократичні цінності і поляризувати суспільства для власних цілей, використовуючи різні типи гібридної діяльності, такі як маніпулювання інформацією, кібератаки, закон, економічний примус або інструменталізація мігрантів [4].

Таким чином, з позиції впливу на бізнес пропонуємо під гібридними загрозами розуміти комплексні, багатовекторні та адаптивні дії, що здійснюються державними або недержавними суб'єктами з метою досягнення політичних, економічних або інших цілей шляхом комбінації легальних та нелегальних засобів, які діють синхронно або послідовно. Вони спрямовані на підрив економічної стабільності, дестабілізацію бізнес-процесів та ослаблення конкурентних позицій суб'єктів господарювання.

Для структуризації інформації про різні типи гібридних загроз, з якими може стикатись бізнес та визначення ефективних стратегій захисту доцільно згрупувати їх за певними ознаками. Досить детальну класифікацію гібридних загроз економічній безпеці Україні запропонувала Л. М. Акімова та згрупувала їх за ознаками: військова сфера, правоохоронна сфера, інформаційна сфера, кіберсфера та сфера прав людини, національних меншин [5].

Класифікація гібридних загроз, запропонована Л. М. Акімовою, орієнтована на державний рівень. Звичайно, всі ці види можуть зашкодити і бізнесу, але відносно саме економічної безпеки вимагають певної структуризації та адаптації. Атаки на бізнес зазвичай спрямовані на отримання фінансової вигоди або комерційної таємниці, чи інших вигід. Для налагодження ефективної комунікації між різними підрозділами компанії та зовнішніми партнерами щодо питань безпеки пропонуємо класифікувати гібридні загрози для бізнесу за ознаками, наведеними в таблиці 1.

Запропонована класифікація охоплює широкий спектр загроз, які можуть впливати на економічну безпеку бізнесу. Вона є достатньо універсальною, щоб застосовуватися в різних контекстах і дозволяє більш точно ідентифікувати та протидіяти гібридним загрозам. Ці загрози вимагають від бізнесу розробки комплексних стратегій захисту, включаючи кібербезпеку, управління ризиками, інформаційну безпеку та фізичний захист.

Таблиця 1 – Класифікація гібридних загроз для бізнесу

№ з/п	Ознака	Види	Загальна характеристика
1	2	3	4
1	За сферою впливу	Економічні	Введення санкцій або торгових обмежень, мит, обмеження експорту/імпорту, що може суттєво вплинути на бізнес, обмежуючи доступ до ринків або ресурсів
			Блокування активів або обмеження фінансових операцій, що може призвести до значних фінансових втрат
			Девальвація валюти, що призводить до нестабільності

			національної валюти, збитків та ускладнює ведення бізнесу
			Економічна нестабільність, яка призводить до криз, інфляції, безробіття, що негативно впливає на попит та прибутковість компаній
			Маніпуляції з цінами на сировину та енергоносії, що призводить до штучного підвищення або зниження цін на сировину та енергоресурси, які є критично важливими для виробництва продукції чи надання послуг
		Політичні	Втручання у внутрішні справи компанії, що призводить до зміни керівництва, захоплення активів, рейдерських атак
			Незаконний вплив на законотворчий процес, що призводить прийняття законів, що обмежують діяльність компанії та суттєво впливають на умови ведення бізнесу
			Політичні репресії, які призводять до переслідування власників та менеджменту компанії
			Корупція з боку посадових осіб за надання дозволів, ліцензій або інших адміністративних послуг необхідних для ведення бізнесу
			Політична дискредитація шляхом розповсюдження неправдивої інформації про бізнес з метою підриву його репутації та зниження довіри до нього
		Соціальні	Дезінформація через соціальні мережі шляхом розповсюдження неправдивої інформації про компанію, її продукцію або послуги
			Соціальні протести шляхом проведення бойкотів, мітингів, страйків, спрямованих проти компанії
			Екологічні протести, пов’язані з поширенням інформації про вплив діяльності компанії на довкілля, про використання компанією певних матеріалів або технологій, які вважаються шкідливими для довкілля
		Технологічні	Кібератаки шляхом злому інформаційних систем, викрадення даних, що може призвести до отримання доступу до конфіденційної інформації компанії, до фінансових втрат та втрати репутації
			Шкідливе програмне забезпечення шляхом поширення вірусів, що може паралізувати роботу підприємства, знищити дані та призвести до вимагання викупу
			Саботаж критичної інфраструктури шляхом пошкодження обладнання, переривання виробничих процесів
		Репутаційні	Шкідливий PR шляхом публікацій в ЗМІ інформації, яка дискредитує компанію
			Поширення негативних відгуків у соцмережах, що створює негативний імідж про компанію в онлайн-

			просторі
			Вірусний маркетинг шляхом неконтрольованого поширення негативної інформації про компанію в різних каналах комунікації
2	За метою атаки	Дестабілізація	Провокування кризи, підрив довіри до компанії, зниження її репутації, дезорганізація діяльності шляхом поширення дезінформації, організації протестів, кібератак на критичну інфраструктуру
		Фінансова вигода	Отримання матеріальної вигоди за рахунок компанії шляхом вимагання викупу після кібератаки, корупції, шахрайства
		Конкуренція	Витіснення з бізнесу шляхом рейдерських захоплень, промислового шпіонажу, дискредитації конкурентів
3	За суб'єктом загрози	Держава	Дії державних органів або замовлені ними дії інших суб'єктів шляхом запровадження санкцій, торгових війн, політичного тиску, кібератак з боку державних хакерів.
		Конкуренти	Дії конкурентів, спрямовані на підрив позицій компанії на ринку шляхом промислового шпіонажу, розповсюдження неправдивої інформації, рейдерських захоплень
		Кримінальні угруповання	Дії організованих злочинних груп шляхом вимагання, рейдерства, кібератак з метою отримання фінансової вигоди
		Незадоволені співробітники	Дії колишніх або нинішніх співробітників, які можуть завдати шкоди компанії з помсти або інших мотивів шляхом саботажу, розголошення конфіденційної інформації
		Хакери	Дії хакерів, які можуть діяти як самостійно, так і за дорученням інших суб’єктів шляхом кібератак, викрадення даних, DoS-атак

Джерело: розроблено авторами

Для успішного протистояння гібридним загрозам, що постійно еволюціонують в умовах російської агресії, Україні необхідно зміцнювати міжнародне співробітництво. Зокрема, значною є допомога Європейського Союзу, а саме 8 жовтня 2024 р. послами країн-членів ЄС було схвалено новий механізм санкцій ЄС проти гібридних дій Росії [6]. Спільними зусиллями ми зможемо ефективніше захистити нашу державу.

Література

1. Робочий візит Президента України до США для участі у 74-й сесії Генасамблеї ООН. URL: https://www.president.gov.ua/news/stalij-rozvitok-nemozhlivij-u-sviti-de-panuyut-geopolitichni-57469 (дата звернення 23.10.2024).

2. Saarelainen M. Hybrid threats — what are we talking about? The European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats. 2017. URL:

https://www.hybridcoe.fi/hybrid-threats-what-are-we-talking-about/ (дата звернення 23.10.2024).

3. Countering hybrid threats URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/countering-hybrid-threats_en (дата звернення 23.10.2024).

4. Joint communication to the European parliament and the council. Joint Framework on countering hybrid threats a European Union response : JOIN/2016/018 final. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52016JC0018 (дата звернення 23.10.2024).

5. Акімова Л. М. Аналіз гібридних загроз економічній безпеці України: міжнародний досвід та українські реалії. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 22. С. 110-115.

6. Єрохіна Т. Відповідь гібридним загрозам РФ: ЄС запровадив новий санкційний режим. URL: https://www.rfi.fr/uk/ (дата звернення 23.10.2024).

ОВЧИННІКОВА Вікторія, д.е.н., професор, професор кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом, Український державний університет залізничного транспорту

ОБРУЧ Ганна, д.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом, Український державний університет залізничного транспорту

МОДЕЛЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МИТНИЦІ

Ефективність сучасного підприємства, що функціонує в умовах глобалізації та цифровізації світової економіки, переважно залежить від логістичної складової, особливостей товароруху продукції та складових через кордон, у яких особливе місце належить митницям. Здебільшого у дослідженнях митниця розглядається як елемент логістичної системи, проте, зважаючи на трансформацію сучасного бізнес-середовища, слід розглядати її також як мікрологістичну систему, що приймає безпосередню участь в забезпеченні ефективності національної економіки. Саме тому якість побудови логістичних бізнес-процесів митниці є наразі визначальною характеристикою.

Цифровізація світової економіки вимагає кардинальних змін, найчастіше навіть незначна трансформація потребує повного переосмислення діяльності та перебудови бізнес-процесів на спеціалізованих митних установах. Саме моделювання логістичних бізнес-процесів дозволяє побачити весь спектр прогалин та можливостей в діяльності, а подальша оптимізація дозволить досягти серйозного ефекту у вирішенні організаційних завдань у найкоротші терміни.

Застосування цифрових технологій є ключовим фактором успіху для будь-якої організації на сьогодні. Цей підхід передбачає фундаментальні зміни як у

технологічних, комунікаційних, управлінських аспектах, так і у «баченні» всієї сфери діяльності загалом.

Управління наразі ґрунтується на прийнятті рішень, заснованих на фактичних та спрогнозованих даних, що вимагає перебудови бізнес-процесів організацій. Спроможність визначати цінну інформацію, користуватися нею при прийнятті управлінських рішень, своєчасно впроваджувати сучасні технології є гарантом гнучкості. Також необхідно зазначити, що застосування цифрових технологій сприятиме підвищенню економічного розвитку не лише в межах окремих митних установ, а й у економіці всієї країни.

Моделювання бізнес-процесів – це набір дій, що забезпечують уявлення існуючого або передбачуваного бізнес-процесу. Моделювання може охоплювати основний, допоміжний процес або процес, що управляє, цілком або частково.

Процесне моделювання сьогодні набуває нових напрямків. Наприклад, не можна не помітити, як зростають обсяг і значення Big Data, адже велика база даних і заснована на ній аналітика змінюють процеси, і відповідно існує потреба в переході від удосконалення ізольованих процесів до довгострокових програм трансформації бізнесу. І моделювання здатне у цьому допомогти. Моделювання неможливо провести без вивчення та використання нотацій. Нотація – це стандартизований набір символів та правил, які визначають, що вони позначають. Найпоширенішими процесними нотаціями є: BPMN 2.0; EPC; UML; IDEF; Value chain, SIPOC, System dynamics та ін.

Моделювання бізнес-процесів – це потужний інструмент для оптимізації бізнес-процесів на митниці, що дозволяє комплексно побачити всі елементи, що описуються, у взаємодії, підвищити рівень їх розуміння. Також за рахунок моделювання можна: стандартизувати роботу співробітників; проаналізувати потенційні можливості удосконалення; визначати проблеми з метою їх усунення; скоротити витрати; визначати вимоги до людських, інформаційних, фінансових ресурсів, які забезпечують ефективне виконання операцій; допомагати у навчанні співробітників та стимулювати обмін інформацією. Моделювання надає розуміння того, що відбувається на тому або іншому етапі митної діяльності. Адже, маючи картину не лише загалом, а й у розрізі окремих операцій, ми можемо легко визначати проблемні місця і вдосконалювати їх. Це шлях до підкорення нових вершин та успішного ведення бізнесу в умовах цифровізації та глобалізації.

Таким чином з метою покращення ефективності господарювання національної економіки на світовій арені слід митниці розглядати не лише як спеціально уповноважений орган виконавчої влади для здійснення захисту економічних інтересів держави шляхом митного контролю та оформлення товарів, що переміщують через державний кордон, але й як ключову ланку в логістичних системах промислового комплексу, а застосування методів та моделей реінжинірингу в логістичних бізнес-процесах митниць сприятиме

забезпеченню конкурентоспроможності нашої держави на світовій арені в умовах глобальних трансформацій.

ПРОХОРОВА Вікторія, д.е.н., професор, професор кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

БАБІЧЕВ Анатолій, к.держ.упр., доцент, проректор з науково-педагогічної роботи, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ІНДУСТРІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В СИСТЕМІ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

Сучасна економіка постійно змінюється, і суб'єкти господарювання, відповідно, повинні адаптуватися до нових технологій, що дозволяє підприємствам активно впроваджувати інновації, обмінюючись технологіями та досвідом, що особливо важливо в епоху цифровізації.

Індустріальне партнерство відіграє ключову роль у розвитку сучасної економіки, забезпечуючи підприємствам можливості для зростання, інновацій, зниження ризиків та ефективного використання ресурсів, що стає важливим інструментом у досягненні конкурентоспроможності і стійкого розвитку в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища, об'єднувати ресурси та експертизу, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності. Завдяки спільним зусиллям підприємства можуть швидше реагувати на зміни ринку, впроваджувати нові технології та вдосконалювати продукти.

Партнерство між підприємствами та науковими установами сприяє розвитку інновацій, спільні дослідження і розробки дозволяють створювати нові технології та продукти, що відповідають сучасним вимогам, що особливо важливо в галузях з високими темпами технологічних змін, таких як IT, фармацевтика та енергетика.

Водночас в умовах ентропії як стану невизначеності використання ресурсів спільне використання ресурсів і знань дозволяє зменшити фінансові та операційні ризики, що припускає у випадку великих проектів або нових ініціатив партнери можуть ділити витрати та відповідальність, що робить інвестиції менш ризикованими.

Особливо важливо в умовах обмеженого фінансування та зростаючих витрат на виробництво ефективніше використання ресурсів, включаючи людські, фінансові та матеріальні, спільне використання інфраструктури та технологій знижує загальні витрати. Партнерство може допомогти підприємствам виходити на нові ринки, надаючи доступ до локальних знань, каналів розподілу та споживчих баз, що особливо актуально для міжнародних альянсів, які дозволяють розширювати географію бізнесу.

Індустріальне партнерство також грає важливу роль у сталому розвитку суб'єктів господарювання, об'єднання яких є економічно доцільним для розробки екологічних технологій, зменшення викидів та реалізації соціальних ініціатив, що сприяє досягненню цілей сталого розвитку та зменшують негативний вплив на навколишнє середовище.

Індустріальне партнерство – це стратегічна форма співпраці між підприємствами, яка передбачає інтеграцію ресурсів, знань і технологій з метою досягнення спільних економічних, інноваційних та соціальних цілей (рис. 1).

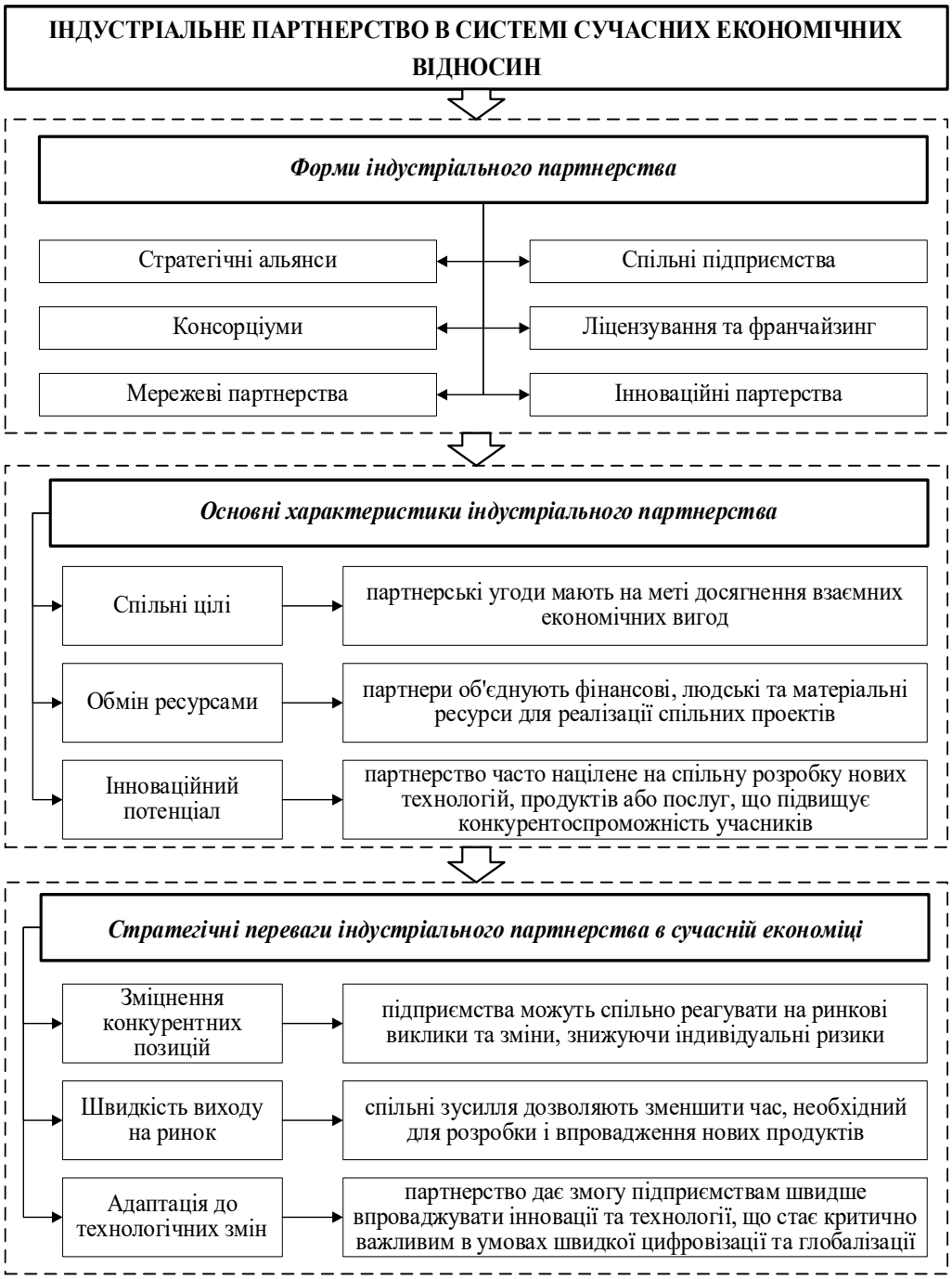


Рисунок 1 – Індустріальне партнерство в системі сучасних економічних відносин

Індустріальне партнерство є важливим інструментом для забезпечення стійкого розвитку бізнесу в сучасному світі, адже воно дозволяє підприємствам об'єднувати свої зусилля, скорочувати витрати, зменшувати ризики і підвищувати ефективність. У цьому контексті розуміння та використання індустріального партнерства стає важливим чинником для успіху в конкурентному середовищі.

У сучасному світі індустріальне партнерство стало ще більш актуальним через потребу в інноваціях та сталому розвитку. Підприємства об'єднують зусилля для вирішення екологічних проблем, розробки нових технологій, таких як штучний інтелект, та адаптації до змін клімату.

Історичний розвиток індустріального партнерства показує його еволюцію від ранніх форм співпраці до складних міжнародних альянсів, що активно реагують на виклики сучасності. Це партнерство продовжує залишатися важливим інструментом для досягнення економічної ефективності, інноваційного розвитку та сталого зростання.

Основні форми індустріального партнерства дозволяють підприємствам адаптуватися до змінюваних ринкових умов, знижувати ризики, об’єднувати ресурси та досягати інноваційних цілей. Вибір конкретної форми залежить від стратегічних цілей, ресурсів і специфіки галузі.

Системно-стратегічне бачення розвитку індустріального партнерства в умовах ентропії зовнішнього середовища представлено на рис. 2.

Індустріальне партнерство є ключовим елементом сучасної економіки, який сприяє не лише розвитку окремих підприємств, але й регіональному зростанню в цілому. Воно пропонує численні переваги, такі як зниження витрат, доступ до нових ринків, обмін знаннями та технологіями, а також створення інноваційних екосистем.

Проте, індустріальне партнерство також стикається з викликами, такими як конфлікти інтересів, відсутність довіри та юридичні бар'єри. Успіх партнерств залежить від ефективного управління цими ризиками, побудови довіри та чіткої комунікації між учасниками.

Отже, в умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку, перспективи індустріального партнерства виглядають обнадійливо. Спільна робота над інноваціями, сталим розвитком та соціальною відповідальністю може суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємств і регіонів. Загалом, індустріальне партнерство є важливим інструментом для досягнення економічного зростання, соціального прогресу та екологічної стійкості, створюючи позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище.

Перспективи розвитку індустріального партнерства є обнадійливими, оскільки бізнес-середовище стає все більш інтегрованим і динамічним. Підприємства, які зуміють скористатися цими можливостями, зможуть підвищити свою конкурентоспроможність, інноваційність та стійкість.



Рисунок 2 – Системно-стратегічне бачення розвитку індустріального партнерства в умовах ентропії зовнішнього середовищ

БІРЧЕНКО Наталія, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Державний біотехнологічний університет

ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сталий розвиток регіональної економіки є важливим завданням для забезпечення соціальної, економічної та екологічної стабільності. Війна в Україні створює численні виклики для економічного розвитку, однак вона також підкреслює необхідність адаптації до нових реалій та інноваційного підходу до вирішення проблем. У цьому контексті інноваційно-орієнтовані стратегії стають критично важливими для підвищення конкурентоспроможності регіонів та забезпечення їх сталого розвитку.

Сьогодні, коли традиційні бізнес-моделі піддаються серйозним випробуванням, інновації в управлінні ресурсами та впровадження нових

технологій стають необхідними для виживання підприємств. Це стосується не лише економічних, але й соціальних аспектів, адже сталий розвиток передбачає інтеграцію інтересів різних груп населення, підтримку зайнятості та покращення якості життя.

Інноваційно-орієнтовані стратегії передбачають використання нових технологій, методів і підходів для вирішення існуючих проблем і підвищення ефективності діяльності підприємств у регіонах. Це можуть бути стратегії, спрямовані на впровадження нових продуктів, удосконалення виробничих процесів, розвиток нових ринків або поліпшення управлінських практик. Інноваційний підхід передбачає не лише технологічні зміни, а й культурні та організаційні трансформації, які забезпечують гнучкість і адаптивність регіональної економіки.

Інновації відіграють ключову роль у сталому розвитку регіональної економіки з кількох причин:

- підвищення конкурентоспроможності: впровадження нових технологій і процесів дозволяє підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, що, в свою чергу, стимулює економічне зростання;
- оптимізація ресурсів: інноваційні стратегії часто передбачають оптимізацію використання ресурсів, що сприяє зменшенню витрат і зниженню екологічного впливу;
- створення нових робочих місць: інновації можуть призвести до створення нових галузей і робочих місць, що забезпечує соціальну стабільність і покращує рівень життя населення.
- покращення екологічної ситуації: інноваційні технології можуть сприяти розвитку екологічно чистих виробництв і зниженню викидів забруднюючих речовин, що є важливим аспектом сталого розвитку.

До інноваційно-орієнтованих стратегій, які сприяють сталому розвитку регіонів, можна віднести розвиток стартап-екосистеми, зелену економіку, цифровізацію.

Сьогодні в Україні, в умовах війни, інноваційно-орієнтовані стратегії набувають особливого значення для забезпечення сталого розвитку регіональної економіки. У цих складних обставинах підтримка стартапів і молодих підприємців є критично важливою. Війна не лише спотворила традиційні бізнес-моделі, але й створила нові виклики для економіки. Державні програми, такі як «Український фонд стартапів (Фонд розвитку інновацій)», надають необхідні ресурси та менторську підтримку, що дозволяє молодим підприємцям адаптуватися до нових реалій і впроваджувати інноваційні рішення, які сприяють відновленню економіки.

В умовах сьогодення інновації в галузі відновлювальної енергетики, такі як вітрові та сонячні електростанції, стають ще більш актуальними. Зменшення залежності від традиційних джерел енергії є критичним аспектом для підтримки енергетичної безпеки країни в умовах війни. Реалізація проектів у

сфері відновлювальної енергетики дозволяє Україні знижувати вуглецевий слід регіонів і забезпечувати енергетичну незалежність навіть у непрості часи.

Використання цифрових технологій у бізнесі та управлінні регіонами також є важливим фактором у контексті війни. Цифровізація дозволяє швидко адаптуватися до змін, підвищує ефективність роботи та знижує витрати, що критично важливо для бізнесів, які стикаються з нестабільністю. Наприклад, електронні послуги, що реалізуються в рамках державної програми «Електронне урядування», забезпечують швидкий доступ до адміністративних послуг, що в умовах війни стає особливо важливим для населення, яке потребує оперативної підтримки.

Попри очевидні переваги інноваційно-орієнтованих стратегій, регіони стикаються з рядом викликів, таких як нестача фінансування, низька інвестиційна привабливість, брак кваліфікованих кадрів та недостатня підтримка з боку держави. Для подолання цих бар'єрів необхідно:

- розвивати інфраструктуру для підтримки інновацій зокрема створювати інкубатори, технопарки та центри наукових досліджень, які сприятимуть обміну знаннями та досвідом;

- заохочувати інвестиції в дослідження та розробки через податкові пільги та державні програми, що стимулюватимуть приватний сектор вкладати кошти в інноваційні проєкти;

- створювати освітні програми, які відповідають вимогам сучасного ринку праці, орієнтуючись на розвиток необхідних навичок та компетенцій, що допоможуть підготувати кадри, здатні працювати в умовах швидко змінюваного технологічного середовища.

Отже, в умовах війни в Україні інноваційно-орієнтовані стратегії стають не лише важливим інструментом для підтримки економічної стійкості, але й критично необхідними для забезпечення сталого розвитку регіонів. Це забезпечує не тільки відновлення економіки, але й створення умов для майбутнього зростання, що є надзвичайно важливим у часи глобальних викликів. Інноваційно-орієнтовані стратегії сприяють підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів, створенню нових робочих місць та покращенню екологічної ситуації.

Однак для їх успішної реалізації необхідна комплексна підтримка з боку держави, бізнесу та суспільства. Інвестування в інновації та технології стане запорукою стабільного економічного зростання і процвітання регіонів України в умовах глобальних викликів. Спільні зусилля можуть забезпечити стійкість регіонів, адаптацію до нових умов і готовність до майбутніх викликів, що є критично важливим для формування благополучного та стійкого суспільства.

ДАВИДОВ Денис, к.е.н., доцент кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

РАК Андрій, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

МОДЕЛІ АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ІТ-КОМПАНІЙ ДО УМОВ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ В УКРАЇНІ: ВПЛИВ РЕЛОКАЦІЇ НА РЕГІОНИ

Україна перебуває під впливом гібридних загроз, які поєднують військові дії, кібернетичні атаки та інформаційну агресію. Ці чинники суттєво впливають на діяльність ІТ-компаній, змушуючи їх переглядати стратегії управління та розглядати можливість релокації. Переїзд стає необхідним заходом для багатьох підприємств з метою збереження бізнесу та забезпечення безпеки персоналу.

Згідно з даними опитування, 61% ІТ-спеціалістів були змушені залишити свої домівки через початок воєнних дій та переїхати в безпечніші місця. Майже половина з них (46%) перемістилися в інші регіони України, тоді як 14% виїхали за кордон. Переїзди торкнулися фахівців з усієї країни, але найбільшого масштабу вони набули серед ІТ-спеціалістів із Харкова (87% респондентів) і Чернігова (89%), а також з Києва (80%). Менш активно переїжджали спеціалісти з Сум, де лише 56% опитаних виїхали після початку війни. Приблизно половина фахівців залишили такі міста, як Одеса, Миколаїв, Херсон та Запоріжжя. Відносно стійко поводяться ІТ-спеціалісти з Дніпра: лише 38% з них переїхали в безпечніші місця [1].

Фахівці, які на початок війни мешкали в західних, відносно безпечних регіонах, також активно переїжджали. Зокрема, 54% тих, хто проживав в Ужгороді, змінили місце перебування, 42% — у Хмельницькому, третина спеціалістів із Чернівців, приблизно 30% з Івано-Франківська та Тернополя, близько чверті — з Луцька, Львова та Рівного. Найчастіше вони переїздили в менші міста та села, шукаючи більш спокійні та безпечні умови.

Основними напрямками внутрішньої релокації стали західні області України. Так, до Львівської області переїхали 11% усіх опитаних ІТ-спеціалістів або 23% тих, хто переміщався в межах країни. Івано-Франківська область прийняла 6% українських ІТ-фахівців, а Закарпаття — 9%. Якщо до війни переважна більшість ІТ-спеціалістів мешкали у великих містах (80% проживали в п’яти найбільших містах України), то після початку воєнних дій значна частина переїхала в невеликі міста (29% тих, хто переміщувався в межах України) та села (31%)[2].

Серед країн, куди виїжджали ІТ-спеціалісти після початку війни, лідирує Польща, куди прибули 35% тих, хто виїхав за кордон. Наступною за популярністю є Німеччина з показником у 10%.

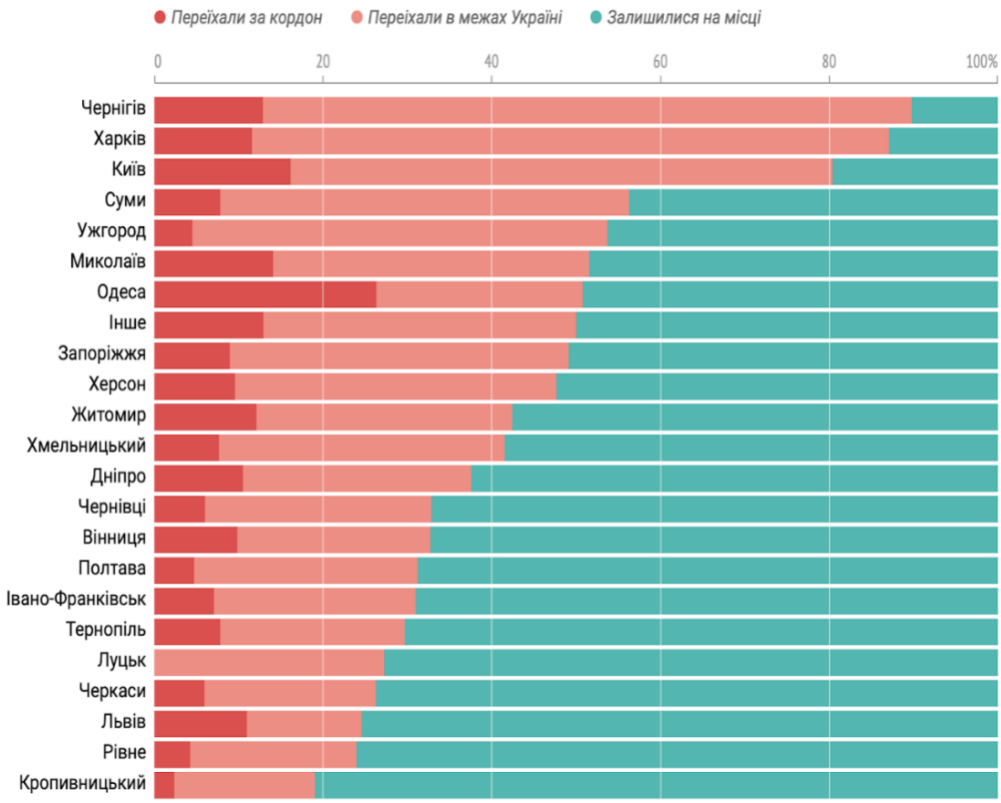


Рисунок1 – Результати досліджень переміщень IT спеціалістів порталом DOU

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Релокація виступає стратегічним інструментом мінімізації ризиків, пов'язаних з гібридними загрозами. Переміщення до безпечніших регіонів України або за кордон дозволяє компаніям забезпечити безперервність бізнес-процесів, зберегти кадровий потенціал та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів. Цей процес супроводжується ретельним плануванням та аналізом потенційних місць для релокації з урахуванням безпекових, економічних та інфраструктурних факторів.

Регіони, з яких здійснюється релокація IT-компаній, зазнають суттєвих економічних та соціальних наслідків. Зменшення податкових надходжень до місцевих бюджетів обмежує можливості фінансування соціальних програм та розвитку інфраструктури. Втрата робочих місць серед висококваліфікованих спеціалістів призводить до зростання безробіття та відтоку людського капіталу. Міграція населення спричиняє демографічні зміни та може посилити соціальну напруженість у регіоні. Погіршення якості життя через зниження доступу до сучасних технологій та послуг стає додатковим негативним фактором для місцевого населення.

Регіони, що приймають релоковані IT-компанії, отримують значні економічні вигоди. Збільшення податкових надходжень сприяє розвитку місцевої економіки та дозволяє інвестувати в інфраструктуру та соціальні програми. Створення нових робочих місць знижує рівень безробіття та

підвищує загальний добробут населення. Розвиток інноваційного середовища підвищує конкурентоспроможність регіону та стимулює подальший притік інвестицій. Водночас, ці регіони стикаються з соціальними викликами, такими як перенавантаження інфраструктури, необхідність інтеграції нових мешканців та можливе зростання вартості життя[3].

Менеджмент ІТ-компаній застосовує різні моделі адаптації для ефективного реагування на гібридні загрози. Проактивні моделі включають стратегічне планування з прогнозуванням можливих ризиків та розробкою планів релокації заздалегідь, а також інвестиції в сучасні засоби кібербезпеки та фізичної охорони. Реактивні моделі зосереджуються на швидкому реагуванні на загрози через оперативне прийняття рішень щодо переміщення ресурсів та персоналу, а також на розробці тимчасових рішень для підтримки бізнес-процесів. Інтегровані моделі поєднують елементи проактивного та реактивного підходів, включаючи створення гнучких організаційних структур, віддалених команд та розподілених офісів, а також диверсифікацію ризиків шляхом розподілу критичних функцій між різними локаціями.

Ефективне управління процесом релокації передбачає декілька ключових аспектів. Планування релокації включає детальну оцінку потенційних регіонів з урахуванням безпекових, економічних та інфраструктурних характеристик, а також врахування юридичних аспектів та регуляторних вимог. Управління персоналом є критичним компонентом, що передбачає прозоре інформування співробітників про причини та плани релокації, надання підтримки у процесі переїзду та забезпечення соціальних гарантій. Збереження корпоративної культури через організацію командоутворюючих заходів та тренінгів сприяє підтримці мотивації та ефективності працівників у новому середовищі. Операційна адаптація охоплює налагодження нових постачальницьких ланцюгів, ІТ-інфраструктури, взаємодію з місцевою владою для отримання необхідних дозволів та підтримки, а також адаптацію маркетингових стратегій для підтримки та розширення клієнтської бази[4].

Регіони, що втрачають ІТ-компанії через релокацію, можуть вжити низку заходів для покращення ситуації. Покращення безпекової ситуації через співпрацю з державними органами та міжнародними партнерами сприятиме стабілізації регіону. Запровадження економічних стимулів, таких як податкові пільги та програми підтримки бізнесу, може мотивувати компанії залишатися або повертатися до регіону. Соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку місцевого населення та збереження людського капіталу, допоможуть знизити негативні наслідки релокації.

Регіони-приймачі повинні бути готові до ефективної інтеграції релокованих компаній та їхніх співробітників. Розвиток інфраструктури, зокрема інвестиції в житловий фонд, транспорт та комунальні послуги, є необхідним для задоволення зростаючих потреб. Програми соціальної адаптації та культурного обміну сприятимуть інтеграції нових мешканців у місцеву громаду та зниженню соціальної напруженості. Створення сприятливого бізнес-

клімату через спрощення адміністративних процедур та підтримку підприємництва допоможе компаніям швидше адаптуватися та внести свій вклад у розвиток регіону.

Для успішної адаптації до умов гібридних загроз ІТ-компаніям доцільно зосередитися на стратегічному плануванні з урахуванням можливих ризиків та розробці довгострокових стратегій. Впровадження систем моніторингу та аналізу ризиків дозволить оперативно реагувати на зміни в середовищі. Інвестиції в персонал, зокрема навчання співробітників навичкам кризового менеджменту та адаптації, підвищать стійкість компанії. Співпраця з іншими підприємствами та галузевими асоціаціями сприятиме обміну досвідом та впровадженню кращих практик.

Гібридні загрози в Україні створюють складні виклики для ІТ-компаній, що вимагає від них гнучкості та стратегічного підходу до управління. Релокація виступає ефективним інструментом адаптації, але водночас має значний вплив на економічний та соціальний розвиток як регіонів, з яких компанії переїжджають, так і тих, до яких вони переміщуються. Координація зусиль між компаніями, місцевими громадами та державою є критично важливою для мінімізації негативних наслідків та забезпечення стійкого розвитку. Ефективні моделі адаптації менеджменту дозволяють ІТ-компаніям не лише продовжувати свою діяльність в умовах гібридних загроз, але й сприяти економічному зростанню та інноваційному розвитку регіонів.

Література

1. Українська ІТ-індустрія під час війни. DOU.UA. URL: https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-war/

2. На Закарпаття евакуювалися майже 35 тисяч працівників ІТ-сфери. Закарпатська обласна державна адміністрація. URL: https://carpathia.gov.ua/news/na-zakarpattya-evakuyuvalisya-majzhe-35-tisyach-pracivnikiv-it-sferi

3. Wheelen T. L., Hunger J. D., Hoffman A. N., Bamford C. E. Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability. 15th ed. Boston: Pearson, 2017. 94-98 стр.

4. Storey J., Wright P. Strategic Human Resource Management: A Research Overview. London: Routledge, 2019. 136-139 стр.

МИТРОФАНОВА Лілія, старший викладач закладу вищої освіти
кафедри статистики, обліку та аудиту,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

АНАЛІТИКА ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕСУ

Інтеграція принципів сталого розвитку в стратегічне бізнес-планування має вирішальне значення для довгострокового успіху та глобального прогресу. У сучасному світі, який стикається з численними екологічними, соціальними та економічними викликами, принципи сталого розвитку стають все більш важливими для бізнесу, оскільки споживачі, інвестори та регулятори висувають дедалі більші вимоги до екологічної, соціальної та економічної відповідальності компаній.

Сучасні реалії глобального бізнес-середовища вимагають від компаній інтеграції принципів сталого розвитку у свої стратегії. Водночас українська бізнес-спільнота стикається з унікальними викликами, спричиненими багатовимірними та складними гібридними загрозами. Гібридні загрози становлять додатковий рівень ризику для стратегічного бізнес-планування. В умовах сучасних загроз стає все більш актуальним вивчення впливу сталого розвитку на забезпечення стійкості компаній та адаптацію бізнес-моделей до нових викликів.

Глобальні цілі сталого розвитку включають подолання бідності, боротьбу зі зміною клімату, забезпечення якісної освіти та рівного доступу до ресурсів. Ними покликано допомогти створити справедливіший, стійкіший і процвітаючий світ.

У світлі міжнародних наукових досліджень сталий розвиток визнається фундаментальним підходом до забезпечення довгострокової економічної стабільності. Сталий розвиток є ключовим поняттям сучасної економіки, яке ООН визначає як «розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби» [6]. Це визначення підкреслює важливість збалансування економічних, соціальних та екологічних потреб (рис. 1). Для української економіки інтеграція цих принципів у стратегічне планування є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності, особливо на міжнародних ринках.

Сучасні тенденції показують, що компанії, які активно впроваджують принципи сталого розвитку, не тільки роблять внесок у збереження довкілля та покращення соціальних умов, але й отримують конкурентні переваги. Дослідженням від Global Reporting Initiative (GRI) та United Nations Global Compact [2], компанії, які впроваджують стійкі практики, демонструють підвищену фінансову стабільність та краще справляються з ризиками. Це підкреслює актуальність питання сталого розвитку в стратегічному плануванні бізнесу.

Зростаюча кількість досліджень свідчить про те, що інтеграція принципів сталого розвитку може сприяти підвищенню фінансових показників компаній. Дослідження Boston Consulting Group [1], виявило, що компанії з високими показниками стійкості мають кращі фінансові результати і більш стійкі до ринкових шоків. Це підтверджує, що сталий розвиток є важливим елементом для довгострокової стійкості бізнесу.

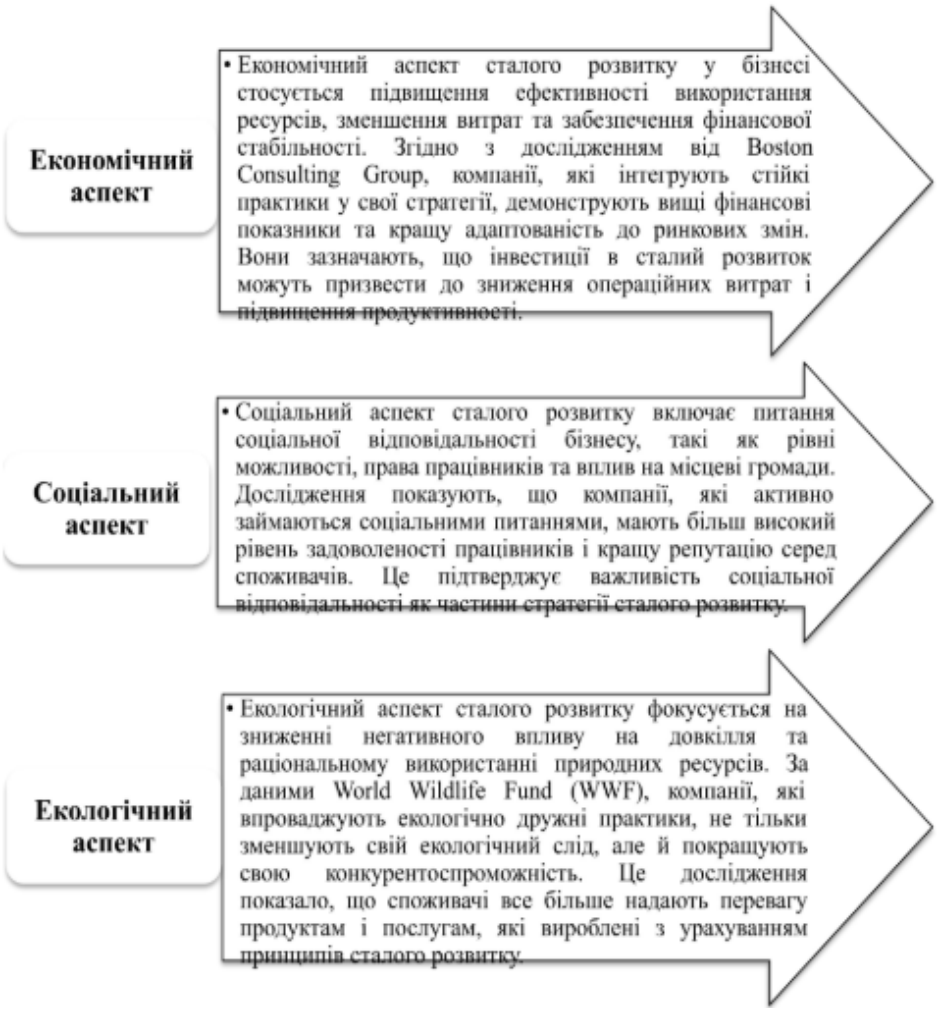


Рисунок 1 – Взаємозв'язок між економічними, соціальними та екологічними потребами

Джерело: розроблено автором на основі [1, 2, 7]

Крім того, сталий розвиток також допомагає залучати та утримувати талановитих працівників. Більшість молодих спеціалістів вважають за краще працювати в компаніях, які відповідально ставляться до соціальних та екологічних питань. Це створює сильну та мотивовану робочу силу, що має вирішальне значення для довгострокового успіху бізнесу.

Через посилення кліматичних загроз та екологічні кризи у 2010-2020 рр. суспільство вимагає посилення відповідальності компаній-виробників за порушення екологічних норм та стандартів. Для вимірювання прогресу країн на шляху досягнення сталого розвитку ООН був запроваджений відповідний

індекс - Sustainable Development Goals (SDG) [4]. Опублікований напередодні Саміту ООН майбутнього, Звіт про сталий розвиток 2024 рекомендує низку ключових реформ системи ООН для відповіді на виклики XXI століття [3]. У звіті оцінюється прогрес усіх 193 держав-членів ООН у досягненні цілей сталого розвитку. Цьогорічний випуск також представляє новий індекс підтримки країнами багатосторонності на основі ООН. Індекс SDG 2024 охоплює 167 країн. У рейтингу індексу сталого розвитку 2024 року (табл. 1) лідируючі десять позицій займають країни Європейського Союзу, зокрема скандинавські держави Фінляндія, Швеція та Данія очолили рейтинг. Україна займає 44 позицію.

Таблиця 1 – Рейтинг індексу сталого розвитку країн, 2024

Позиція	Країна	Індекс
1	Фінляндія	86,35
2	Швеція	85,70
3	Данія	85,00
4	Німеччина	83,45
5	Франція	82,76
6	Австрія	82,55
7	Норвегія	82,23
8	Хорватія	82,19
9	Велика Британія	82,16
10	Польща	81,69
44	Україна	74,81

Джерело: побудовано автором на основі даних [4]

Деякі із цілей сталого розвитку (SDG) мають безпосереднє відношення до бізнес-процесів (рис. 2).

Враховуючи аналіз принципів сталого розвитку та їх інтеграцію в стратегічне бізнес-планування в Україні та світі, включення цілей сталого розвитку до стратегічного бізнес-планування є важливим кроком у забезпеченні довгострокової стабільності та успіху компаній. Компанії, які зосереджені на довгострокових цілях сталого розвитку, краще підготовлені до захисту від гібридних загроз. Впровадження екологічної, соціальної та економічної складових сталого розвитку дозволяє українським компаніям підвищити стійкість до зовнішніх загроз і створити нові можливості для зростання на міжнародних ринках. Інтеграція цих цілей у бізнес-процеси не тільки допомагає компаніям відповідати на сучасні виклики, але й відкриває нові можливості для зростання, підвищення ефективності та зміцнення репутації. Це дозволяє компаніям бути більш стійкими до зовнішніх ризиків, залучати інвестиції та підтримувати високий рівень довіри серед споживачів і партнерів. У сучасному глобальному середовищі сталий розвиток стає ключовим фактором успіху та довгострокової стійкості компаній.



Рисунок 2 – Цілі сталого розвитку для стратегічного планування бізнесу
Джерело: побудовано автором на основі даних [5]

Література

1. Boston Consulting Group. The business case for sustainable development. URL: https://www.bcg.com/ (дата звернення 10.10.2024).

2. Global Reporting Initiative (GRI), United Nations Global Compact. Progress report 2021. URL: https://www.globalreporting.org/ (дата звернення 10.10.2024).

3. Sachs, J. D., Lafortune, G., Fuller, G. The SDGs and the UN Summit of the Future. Sustainable Development Report 2024. Paris: SDSN, Dublin: Dublin University Press. DOI: https://doi.org/10.25546/108572.

4. The official website of the Sustainable Development Index. URL: https://www.sdgindex.org (дата звернення 10.10.2024).
5. The Sustainable Development Goals. URL: http://www.un.org/en/ (дата звернення 10.10.2024).
6. United Nations. The sustainable development goals report 2020. URL: https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/ (дата звернення: 10.10.2024).
7. World Wildlife Fund (WWF). Corporate sustainability report. URL: https://www.worldwildlife.org/ (дата звернення 10.10.2024).

НОВІКОВА Віра, к.т.н., доцент кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ВПЛИВ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ НА ДИНАМІКУ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ В УКРАЇНІ

Безпека держави, суспільства та економіки України з 2012 року знаходиться під постійними гібридними загрозами: економічні тиски, кіберзагрози, маніпуляції громадською думкою, а з 2022 року гібридне повномасштабне вторгнення РФ. Це суттєво впливає на трудову міграцію в Україні: 1) внутрішня міграція (масове переміщення населення зі східних і південних регіонів на західні); зовнішня міграція трудових ресурсів зі всіх регіонів України закордон.

Аналіз даних Державної прикордонної служби, Державної міграційної служби України та Migration data portal свідчить про сталу тенденцію збільшення трудових мігрантів як на території Європейського Союзу так і на території України з 2022 року (рис. 1).

Наприкінці 2023 року кількість трудових мігрантів збільшилась в 2,44 та 7,43 рази в порівнянні з 2021 роком. Українські трудові мігранти шукали альтернативи, зокрема онлайн-роботу, що стало важливим фактором для їхньої економічної стабільності [4].

У перший рік та по сьогодні український уряд підтримує населення та вживає ряд заходів для регулювання трудової міграції (табл. 1) [5].

Програми для перекваліфікації працівників у 2023 році стали ключовим кроком для підвищення конкурентоспроможності українських мігрантів на міжнародному ринку праці, оскільки зросла потреба в спеціалістах з певними навичками, зокрема в сферах IT, маркетингу та онлайн-послуг [6].

У період військового вторгнення з’явились додаткові загрози у вигляді блекаутів, кібератак та інших форм тиску, що також вплинуло на трудову міграцію населення. Це призвело до тривоги за майбутнє та стало причиною, для деяких українців, залишатись в країні, щоб активно долучатися до відновлення країни після війни [7]. Останні дослідження та статистичні данні свідчать про збільшення зайнятість мігрантів у сфері онлайн-роботи (рис. 2).

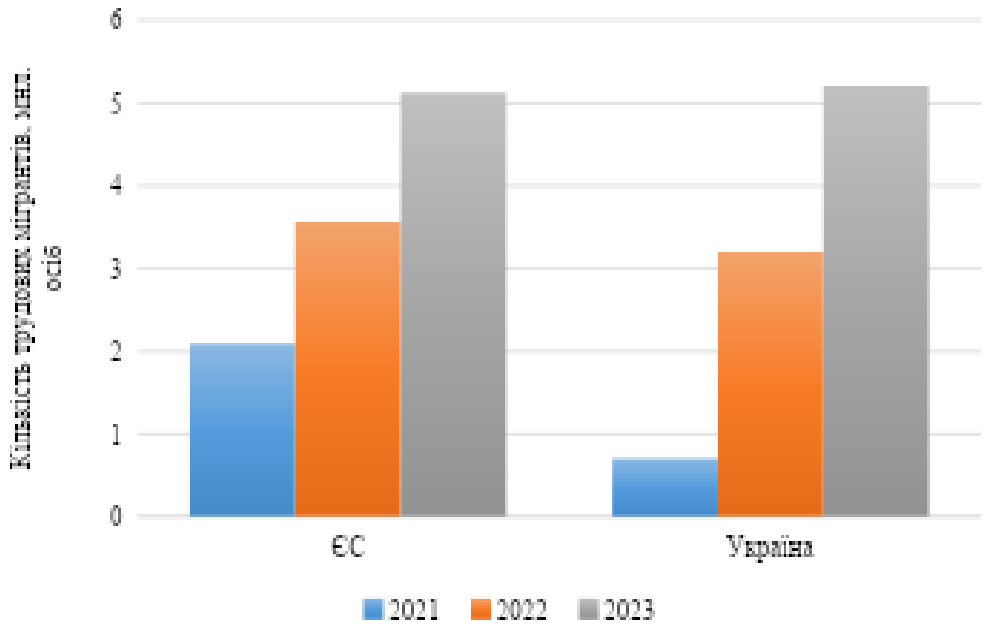


Рисунок 1 – Динаміка кількості трудових мігрантів
Джерела: Складено автором за [1–3]

Таблиця 1 – Законодавчі ініціативи щодо трудової міграції українців

Законодавча ініціатива, рік	Опис
Спрощення отримання робочих віз, 2022 р.	Запровадження спрощених процедур для отримання робочих віз для українців.
Угода з Польщею, 2022 р.	Укладення двосторонньої угоди з Польщею для полегшення працевлаштування українців.
Пакет законів про трудову міграцію, червень 2022 р.	Прийняття законодавчих змін, що регулюють права трудових мігрантів та спрощують процедури.
Підтримка українських трудових мігрантів, серпень 2022 р.	Запровадження програм консультування для трудових мігрантів через консульства.
Гарантії соціальних прав, 2023 р.	Встановлення нових норм, що забезпечують соціальні гарантії для українських трудових мігрантів.
Навчальні програми, 2023 р.	Розробка навчальних програм, включаючи мовні курси для мігрантів, які планують працювати за кордоном.
Інформаційні кампанії, 2023 р.	Запуск інформаційних кампаній для популяризації прав трудових мігрантів та їх можливостей.
Розширення двосторонніх угод, 2024 р.	Укладення нових угод з іншими країнами для легального працевлаштування українців.

Джерела: Складено автором за [1–3]

Це обумовлено збільшенням внутрішньо-переміщених осіб, які обрали безпечне місце для трудової діяльності в інших містах України [8–10].

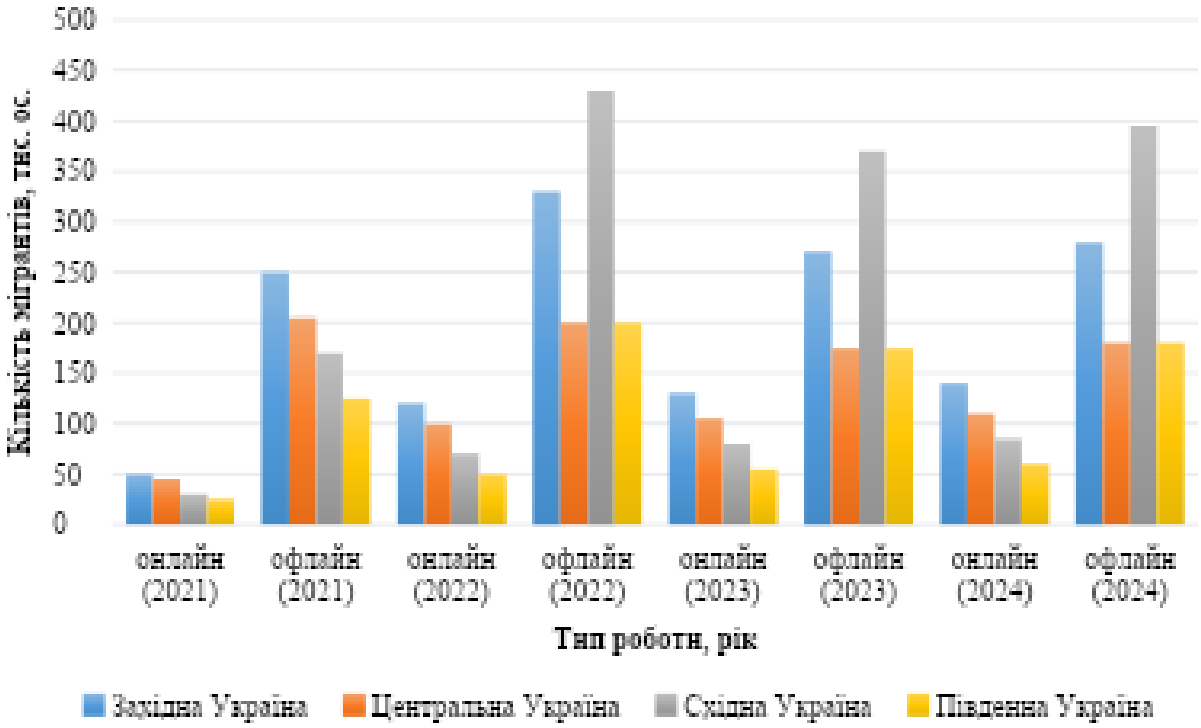


Рисунок 2 – Динаміка міграції за типом роботи (онлайн/офлайн) за регіонами України (2021-2024 рр.)

Джерела: Складено автором за [1–3]

Сьогодні Західна Україна має найвищий рівень онлайн-роботи, оскільки ці регіони є відносно безпечнішими. Східна Україна, навпаки, демонструє високий рівень офлайн-роботи через необхідність відновлення інфраструктури (табл. 2) [11].

Таблиця 2 – Вплив гібридних загроз на вибір онлайн чи офлайн роботи серед трудових мігрантів

Рік	Кількість онлайн-мігрантів (тис. осіб)	Кількість офлайн-мігрантів (тис. осіб)	Причини онлайн роботи	Причини офлайн роботи
2021	150	850	Гнучкість, дистанційність	Стабільність, вища оплата праці
2022	300	1200	Безпека, доступ до ринку ЄС	Робота на місці, особливі навички
2023	450	800	Безпечніше, бажання підтримати країну	Наявність робочих місць, потреби відновлення
2024	480	700	Бажання працювати з дому, нові можливості	Відновлення інфраструктури

Джерела: Складено автором за [5, 10]

Дані демонструють, як зміни у період війни вплинули на вибір трудових мігрантів між онлайн та офлайн роботою. Під час високих загроз

спостерігається зростання онлайн-мігрантів, оскільки люди прагнуть уникнути ризиків, пов'язаних з фізичним перебуванням у небезпечних зонах [12].

Отже, військовий стан в Україні та пов'язані з нею гібридні загрози суттєво вплинули на динаміку трудової міграції та суттєво її змінили. З одного боку, зросла популярність онлайн-роботи, з іншого — багато людей все ще обирають офлайн-роботу, щоб підтримувати економіку країни. Однією з суттєвих причин міграції трудового потенціалу країни залишається невизначеність та економічна нестабільність. Це свідчить про необхідність подальшого дослідження впливу війни на трудову міграцію та розробку ефективних стратегій управління людським капіталом в умовах нестабільності та періоду закінчення війни в Україні.

Література

1. Державна прикордонна служба України. Офіційний сайт. URL: dpsu.gov.ua (дата звернення: 10.10.2024).
2. Державна міграційна служба України. Офіційний сайт. URL: dmsu.gov.ua (дата звернення: 10.10.2024).
3. Migration Data Portal. Кризові рухи в Україні. URL: https://www.migrationdataportal.org/ukraine/crisis-movements (дата звернення: 10.10.2024).
4. Головко Л. І. Онлайн-робота як нова реальність трудової міграції в Україні. Проблеми праці та зайнятості, 8(2), 2024. 34–40.
5. Державна служба зайнятості України. Аналіз стану ринку праці в Україні. Київ: Державна служба зайнятості, 2023.
6. Коваленко І. П. Перекваліфікація працівників: нові можливості для трудових мігрантів. Вісник економіки та управління, 5(3), 2023. 20–30 с.
7. Сидоренко М. В. Психологічні аспекти трудової міграції в умовах гібридних загроз. Психологія та суспільство, 10(1), 2024. 78–85 с.
8. Горобець, Т. С. Вплив пандемії на трудову міграцію в Україні. Суспільні науки: проблеми та перспективи, 9(2), 2023. 27–33.
9. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт. URL: https://thedigital.gov.ua/ (дата звернення: 10.10.2024).
10. Міжнародна організація з міграції (IOM). Офіційний сайт. URL: https://www.iom.int/ (дата звернення: 10.10.2024).
11. Бондаренко В. 2024. Ринок праці в Україні: тенденції та виклики. Київ: Видавництво «Наука», 2024. 150 с.
12. Даниленко Р. О. Вибір онлайн чи офлайн роботи в умовах війни. Економічні реформи, 15(1), 2024. 49–58 с.

ПОЛІВАНЦЕВ Андрій, к.е.н., доцент кафедри
міжнародних економічних відносин та логістики,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Процеси глобалізації, які стрімко розвиваються протягом кількох десятиліть, незважаючи на численні переваги, створюють життєві ризики для світової спільноти. Одним із таких ризиків є зростання взаємозалежності країн і поширення негативних тенденцій і явищ за межі національних кордонів, набуваючи глобального характеру. Військові конфлікти набувають критичного значення в умовах ескалації міжнародної напруженості в окремих регіонах світу. Збройна агресія Росії проти України стала індикатором впливу локальних подій на стабільність світової економічної системи. Невизначеність, як первинний наслідок військового конфлікту, спровокувала швидку реакцію світової економічної спільноти в умовах глобалізації, про що свідчать посилені коливання на ринках товарів і фінансових активів. Найбільш вразливими виявилися ринки енергетики та продовольства.

Руйнування глобальних продовольчих ланцюгів створення вартості в поєднанні зі зростанням цін на енергоносії призвело до кризи на світовому сільськогосподарському ринку. Вплив російсько-української війни на світову торгівлю продовольством має не лише економічний, але й соціально-гуманітарний характер, критичним наслідком якого є загострення бідності, голоду та глобальної продовольчої безпеки.

Дж. Захман підкреслює що сучасні війни відрізняються тим, що вони супроводжуються глибокими гуманітарними наслідками для світу, оскільки провокують зростання цін не лише на енергоносії, а й на продовольство [1]. Д. Клейманн зазначив, що коливання світових цін і пропозиції продовольства під час війни значною мірою зумовлені рішучими діями урядів, які намагаються захистити своє населення [2]. Поряд з дослідженням впливу війни на світовий аграрний ринок та продовольчу безпеку Т. Сігаєва розглянула ускладнення логістики для міжнародної торгівлі. Військові дії на території України призвели до блокування морських портів, закриття повітряного простору, нестабільності вартості доставки та вразливості логістичних систем у прифронтових регіонах, що зумовлює необхідність розробки нових логістичних моделей та стратегій [3].

До початку повномасштабного вторгнення рф в Україну приріст аграрного сектора України становив понад 5% на рік, а частка сільськогосподарського виробництва у ВВП становила понад 10% і 16% разом з переробкою, в аграрному секторі було зайнято понад 14% населення.У 2022 році вартість товарного експорту загалом та сільськогосподарської продукції зокрема зменшилася на 35,2% та 15,6% відповідно. Ключовим фактором цієї тенденції

стало закриття основного каналу збуту через чорноморські порти. Водночас альтернативні маршрути через сухопутні коридори Польщі, Румунії, Словаччини та Угорщини не були інституційно узгоджені та недостатньо апробовані для масштабного експорту [4].

Війна рф проти України вийшла за межі національних кордонів і стала критичним фактором для світового товарного ринку, зокрема його аграрного та енергетичного сегментів. Зростання цін на продовольство стало додатковим результатом національних тенденцій падіння виробництва та руйнування логістичної інфраструктури та мереж в Україні, а також скорочення експорту сільськогосподарської продукції та добрив з росії. Проблему дефіциту окремих видів продукції країни з значним рівнем розвитку вирішували шляхом пошуку альтернативних джерел постачання. Водночас найменш розвинені країни виявилися більш уразливими через відсутність власних резервів та альтернативних регіональних постачальників. Найбільш гостро проблема постала в країнах, які були основними імпортерами українського зерна – Лівані, Молдові, Катарі, Пакистані, Єгипті та Туреччині.

За даними Київської школи економіки, станом на початок ІІ кварталу 2023 року прямі збитки сільського господарства внаслідок війни становили 8,7 млрд дол. Найбільших збитків агропідприємства зазнали через псування сільськогосподарської техніки, руйнування зерносховищ, розкрадання, вивезення за межі України чи знищення готової продукції. Загалом внаслідок збройної агресії Росії знищено понад 110 тис. одиниць сільськогосподарської техніки, у тому числі основної ґрунтообробної техніки (трактори, сівалки, борони) на суму понад 4,5 млрд доларів США. Також значної шкоди зазнали багаторічні насадження (плодово-ягідні культури – на загальну суму 490 млн. дол. США), сировинні ресурси та сільськогосподарські тварини , зафіксовано значні людські втрати [5].

Окрім прямих витрат, Україна також зазнала значних непрямих втрат (понад 30 мільярдів доларів США) внаслідок війни, серед яких нижчі внутрішні ціни на експортоорієнтовані культури та порушення експортних логістичних коридорів. Найбільші непрямі збитки – 14,3 млрд дол. – зафіксовано в рослинництві, причому значний збиток завдано через неможливість повноцінного проведення посівної в південних і східних областях України. Так, найбільший рівень втрат припадає на пшеницю (2,9 млрд дол. США), соняшник (2,5 млрд дол. США) та кукурудзу (1,7 млрд дол. США). Станом на початок ІІ кварталу 2023 року через скорочення поголів’я тваринницька галузь зафіксувала збитки в розмірі 1,7 млрд доларів, впало виробництво молока та яєць, воску та меду, м’яса великої рогатої худоби та свиней. Там , незважаючи на зростання вартості кормів (власного виробництва) та подорожчання преміксів та інших компонентів кормових раціонів, виробники виграли від низьких цін на власну зернову продукцію, що зробило тваринництво прибутковим. Складська інфраструктура також зазнала значних втрат: у результаті бойових дій було знищено або пошкоджено об’єкти загальною

ємністю 8 мільйонів тонн одночасного зберігання. Найбільше постраждали елеваторні комплекси у 3 південних регіонах, збитки яких оцінюють у понад 1,3 мільярда доларів США [5].

Отже, війна в Україні спровокувала так звану «тривимірну» кризу — продовольчу, енергетичну та фінансову, — яка має руйнівний вплив на найбільш уразливі верстви населення, економіки та країни. Агробізнеси змушені будувати адаптивну систему функціонування, яка допоможе пом'якшити детермінанти критичного рівня вразливості. До них належать необхідність розмінування земель сільськогосподарського призначення; відновити зруйновану складську інфраструктуру; налагодити імпортну логістику для насіння, кормів, добрив і ветеринарної продукції; збільшення експортного потенціалу сільськогосподарської продукції та забезпечення продуктами харчування населення прифронтових районів і зон бойових дій. Ревіталізація аграрного сектору України у післявоєнний період має бути спрямована на впровадження високоефективної експортної політики для підтримки торговельного балансу та сприяння макроекономічній стабільності країни.

Побудова стійкої глобальної системи продовольчої безпеки в неспокійні часи є ключовим завданням для забезпечення сталого розвитку, антитенденціями якого є зростання голоду та бідності та екологічний слід військових операцій. Тривалість російської агресії зумовлює хаотичність реакції світу на її наслідки та шляхи її вирішення. З одного боку, вони проявляються в неузгоджених спробах регулювати експорт через торговельні обмеження чи спекулятивні заходи. З іншого боку, країни, які зазнали обмежень у доступі до продовольства чи ресурсів для сільськогосподарського виробництва, намагаються пом'якшити потенційні ризики або привернути увагу світу для вирішення передумов продовольчої кризи. Подальший вплив війни на глобальну продовольчу безпеку може бути посилений загостренням проблеми голоду через скорочення виробництва країнами-учасниками збройного конфлікту та дією санкцій, введених проти росії, або різким зростанням цін на глобальні продукти харчування і міжнародною реакцією, яка може або посилити кризу (через інструменти регулювання торгівлі), або пом'якшити її (виходячи з досвіду попередньої глобальної кризи).

Література

1. Zachmann G., Weil P, Cramon-Taubadel A. European policy mix to address food insecurity linked to Russia's war. Bruegel, 2022. URL: https://www.bruegel.org/policy-brief/european-policy-mix-address-food-insecurity-linked-russias-war (дата звернення: 27.10.2024).

2. Kleimann D. Food security: The role and limits of international rules on export restrictions. Bruegel, 2022. URL: https://www.bruegel.org/blog-post/food-security-role-and-limits-international-rules-export-restrictions (дата звернення: 27.10.2024).

3. Сігаєва Т., Місюкевич В., Тимченко А. Логістичне забезпечення міжнародної торгівлі: необхідність та стан в сучасних умовах. Економіка та суспільство, 2023. 54. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-13 (дата звернення: 27.10.2024).

4. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Нова аграрна політика» // Кабінет міністрів України. 2022 URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf (дата звернення: 27.10.2024).

5. Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review // Київська школа економіки. Issue 3. 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/05/RDNA2.pdf (дата звернення: 27.10.2024).

ШТИК Юлія, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-технологій, Національний авіаційний університет

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасних умов глобалізації та постійних змін, які впливають на нерівномірний розвиток ринкових секторів, підприємства вимагають адаптуватися до невизначеності середовища й узгоджувати різноманітні інтереси ринку учасників. Стійкий і поступальний розвиток компаній сприяє зміцненню міжнародної конкурентоспроможності держави, зростанню ВВП і вирішує багато соціальних питань. Діяльність підприємств, орієнтована на сталий розвиток, створює робочі місця, збільшує доходи, підтримує виробництво інноваційних продуктів і формує нові знання та навички для задоволення суспільних потреб. Впровадження інноваційних рішень на всіх етапах діяльності підприємств також дозволяє їм збільшити масштаби виробництва й активно використовувати ноу-хау.

Дослідженням питань сталого розвитку займалось багато зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як: М. Бернардо [1], Ф. Фігге [2], С. Вагенхальс [3], Н. В. Васюткіна [4], Т. М. Вецко [5], А.І. Бурда [6], Д.В. Прозоров [7] та ін.

Так на думку А.І. Бурди, сталий розвиток підприємства забезпечує наявність ресурсу для тривалого зростання, де локальні елементи забезпечують збалансовану й гармонійну еволюцію соціально-економічної структури. Завдяки адаптивності та гнучкості у використанні цього потенціалу, підприємство ефективно реагує на зовнішні виклики та дестабілізуючі фактори, створені конкурентним середовищем, мінімізуючи ризики, які можуть вплинути на його стабільне функціонування [6]. Д.В. Прозоров зазначає, що сталий розвиток підприємства відбувається в цілеспрямованому й безперервному зростанні, орієнтованому на створення довготривалої цінності через гармонійне поєднання фінансових та нефінансових цілей. Це забезпечує

ефективне використання доступних ресурсів, запровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності, а також активне управління ризиками та можливостями, які реалізуються в процесі економічного, соціального та екологічного розвитку [7].

Основною метою роботи є проведення оцінки організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку підприємств..

Підрунтям сталого розвитку підприємств є інтеграція ключових складових: економічної, соціальної, екологічної та інноваційної. Традиційна трикомпонентна модель стійкості підприємства, яка складається з економічної, соціальної та екологічної складових, доповнюється четвертою – інноваційною, що є кількістю елементом сучасного зростання. Економічна складова охоплює фінансові ресурси, їхнє ефективне використання та розподіл для стабільного підвищення прибутковості та адаптації до змінних ринкових умов. Соціальний аспект розвитку, орієнтований на покращення умов праці, рівня оплати й кваліфікації працівників. Екологічна складова забезпечує впровадження сучасних, екологічно безпечних технологій, які негативно впливають на навколишнє середовище, оптимізуючи використання енергії та відмовляючись від шкідливих речовин.

Організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку підприємств є складним і багатогранним поняттям, сутність якого необхідно розуміти та розкривати з урахуванням організаційних (фактори впливу) та економічних (ресурсний потенціал та результативні показники) чинників. Ефективність формування організаційно-економічного управління сталим розвитком підприємств залежить від рівня інноваційної діяльності та охорони навколишнього середовища. Впровадження нових інноваційних підходів, технологій та процесів може сприяти зниженню негативного впливу на екосистемні послуги та ефективному використанню ресурсів. Наприклад, впровадження зелених технологій, екологічно чистих матеріалів або енергоефективних процесів допоможе зменшити викиди парникових газів і екологічне навантаження підприємства.

Зазначимо, що для оцінки організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку підприємств необхідно розраховувати індекс сталого розвитку підприємств можна використовувати як інтегральний показник стану та діяльності підприємства, для порівняння різних підприємство однієї галузі та показників окремого підприємства з загальногалузевими.

Між інноваціями та сталим розвитком існує двосторонній зв'язок. З одного боку, економічні, соціальні та екологічні фактори покращуються в результаті активізації інноваційної діяльності. З іншого боку, ці зміни призводять до накопичення коштів, знань і навичок для поширення інноваційних процесів в країні. Як свідчить світовий досвід, соціально-економічний розвиток розвинених країн знаходиться на етапі, коли переваги сталого розвитку реалізуються через ефективні системи освіти з розвиненими інноваційними структурами та нормативно-правовою підтримкою інноваційної діяльності.

Водночас, екологічна орієнтація підприємств характеризується системою управління, орієнтованою на встановлення принципів еколого-економічної діяльності. Це впливає на екологічні стратегії та плани, які, в свою чергу, впливають на виробничі структури та поведінку працівників. Екологічна стратегія являє собою довгостроковий шлях поліпшення екологічних характеристик виробничих процесів і продукції без шкоди для економічного успіху підприємства.

Розроблений алгоритм оцінки Індексу сталого розвитку (Іср) дозволить аналізувати показники економічного, соціально-правового, екологічного та інноваційного складників діяльності підприємства, а також визначати наявні зв'язки між складовими сталого розвитку та аналізувати їх показники та формувати стратегію їх підвищення та оптимізації. З метою підвищення ефективності управління підприємством, необхідно сформувати концептуальну модель оцінки сталого розвитку підприємств з використанням індексів економічної, екологічної, інноваційної, соціально-правової стійкості. Дана модель надасть змогу інтерпретувати показники фінансової діяльності підприємств у вигляді вагових коефіцієнтів.



Рисунок 1 – Алгоритм оцінювання організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку підприємств за допомогою Індексу сталого розвитку (Іср) підприємств

Джерело: запропоновано автором

Література

1. Hernandez-Vivanco A., Bernardo M., Cruz-Cazares C. Sustainable innovation through management systems integration. J. Clean. Prod. 2018, 196, 1176–1187
2. Figge F. The sustainability Balanced Scorecard–theory and application of a tool for value-based sustainability management / F. Figge, H. Tobias, S. Schaltegger, M. Wagner // Greening of Industry Network Conference, Gothenburg 2002. – Vol. 2. – Access mode: http://www.ecnc.org/uploads/documents/the-sustainably-balanced-scorecard-theory-and-application-of-atool-for-value-based-sustainability-management.pdf.
3. Wagenhals S. Sustainability Index With Integrated Indicator Dependencies. Business / S. Wagenhals, W. Garner, L. Duckers, K. Kuhn // Management and Education, 2014. – №12(1). – P. 15-29.
4. Васюткіна Н. В. Сталий розвиток як основа зростання національної економіки: проблеми, шляхи вирішення. Економічний вісник університету. 2017. Вип. 34(1). С. 150-163
5. Вецко, Т. М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2019. Вип. 13. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29380/1/2019-13_2-04.pdf
6. Бурда А. І. Особливості управління сталим розвитком підприємства. Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону: матеріали доповідей II міжнар. наук.- практ. конф., 18-20 травня 2011 р. Суми: СумДУ, 2011. С. 29-30.
7. Прозоров Д.В. Механізм управління сталим розвитком підприємств. Модернізація фінансово-кредитної системи: досвід та перспективи: тези доп. II міжнар. наук.-практ. конф., 27-29 квітня 2015 р. Сєвєродонецьк, 2015. С. 111-114.

BUDIAKOVA Olena, PhD in Economics,
Associate Professor of the Department Smart Economics,
Kyiv National University of Technologies and Design

STRATEGIC GUIDELINES FOR THE FORMATION OF THE BIOECONOMY AS A MECHANISM FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN ECONOMY

In general, the strategy of sustainable development is based on a very logical and understandable approach: for the sustainable development of humanity on a planet with limited resources, it is important not to exhaust these resources and not to exceed the planet's natural capacity for self-regeneration. That is, in addition to economic growth, which ensures the material well-being of mankind, the protection and preservation of the natural environment is the second prerequisite for the

optimistic future of mankind in the long term. At least until we became a space civilization with technological access to the resources of other planets and active use of star energy. But it would also be unworthy of a space civilization to clutter up its home, exhaust the resources of its planet before colonizing others.

The third mandatory component of sustainable development is social development (social inclusion). This thesis is also completely logical - any society and humanity in general cannot feel stable (permanent) as long as there is significant material and social inequality between its members, as long as part of society is physically threatened by hunger, disease and other social risks.

The strategy involves a serious systemic approach to mutual coordination and consideration of the complex interactions between them. In addition, it should be taken into account that each of the components in itself is a complex dynamic system that develops. Therefore, the systematic approach and systematic analysis are the methodological basis of sustainable development.

The strategy of sustainable development is not only a scientific discipline that helps to understand the complex and interconnected world of modern civilization, but also offers effective ways of developing society, protecting us from many possible risks. Both in the scientific and practical spheres, the strategy of sustainable development can be considered as the most progressive and promising guidepost for the development of humanity [1].

A sustainable development strategy is usually understood as a strategy for the development of humanity, civilization and the whole or a separate society, for example, a country or a region. The strategy of sustainable development can be defined as the most effective strategy for the development of modern civilization, which is aimed at the maximum satisfaction of the natural needs of a person who is in harmony with nature and is free from social troubles. The strategy of sustainable development envisages sustainable economic growth of society, which does not harm the environment and is coordinated with the social development of society.

There are three main interdependent component strategies:

1. Economic component – economic development.
2. Ecological component – protection and preservation of the environment.
3. Social component – social development.

This approach to the development of society is somewhat simplified, but it is a certain alternative to the idea of economic growth and enrichment at any cost, including at the expense of depletion of natural resources, pollution of the natural environment, and generation of social conflicts in society.

According to the definition of the International Commission on Environment and Development, "Sustainable development is the development of society in which the satisfaction of the needs of the present generations should not jeopardize the ability of future generations to meet their needs." [2].

The strategy of sustainable development aims to determine such a way of development of society, which makes impossible (or minimizes) the occurrence of conditions that threaten such development for the longest possible time on the scale

of the entire civilization. Obviously, this is a serious problem that requires global thinking and collective civilizational responsibility. After all, it is clear that significant economic growth of a certain country, a certain region, a certain group of people is quite possible, which satisfies all the desired needs of this society despite the economic, ecological and/or social troubles in other parts of the world.

But such satisfaction of needs is impossible on the scale of the entire planet, of all mankind, as long as the development mechanism allows local or global economic, ecological and social problems and conflicts. And only when the development of society involves the systematic solution of all critically important economic, ecological and social challenges on the scale of the entire planet, such development will be successful seriously and for a long time. This is exactly what we will call sustainable development.

The Sustainable Development Goals are seventeen goals that include the most ambitious goals and objectives that humanity has ever set. Specifically, the abbreviated name of the Goals speaks for itself:

(1) no poverty,
(2) end hunger,
(3) good health and well-being,
(4) quality education,
(5) gender equality,
(6) clean water and sanitation,
(7) affordable and clean energy,
(8) decent work and economic growth,
(9) industry, innovation and infrastructure,
(10) reducing inequality,
(11) sustainable cities and communities,
(12) responsible consumption and production,
(13) climate action,
(14) life under water,
(15) life on land,
(16) peace, justice and strong institutions,
(17) partnership for the goals (sustainable development) [1].

Bioeconomy is a paradigm and a tool for achieving the goals of sustainable development [3].

Moving from replacement logic to circularity and sustainability. For this, it is necessary to form a sustainable bioeconomy, the normative base of which is the Goals of sustainable development: 2). Overcoming hunger. 6). Clean water and proper sanitary conditions. 7). Renewable energy. 8). Decent work and economic growth. 12). Responsible consumption. 13). Fight against climate change. 15). Preservation of terrestrial ecosystems [3].

Bioeconomy can be considered as an integrated science based on an interdisciplinary approach (Fig. 1).

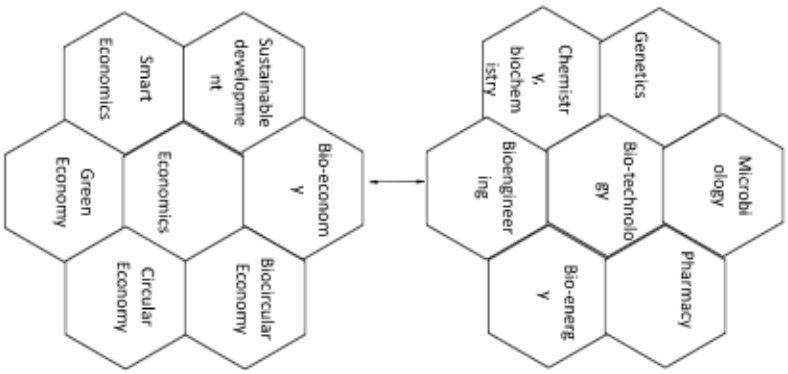


Fig. 1 – Interrelationship of economics, bioeconomy, sustainable development economics, biotechnology and other scientific disciplines

Source: developed by the author

Thus, it can be assumed that, according to the principle of "interdisciplinarity", bioeconomy is a set of scientific disciplines that preserve their integrity, each of which interprets it (bioeconomy), considers it exclusively from its own point of view. This approach to revealing the essence of the studied concept is limited and one-sided, so it is not enough to rely on it when it comes to bioeconomy.

The bioeconomy thrives on expertise and collaboration across multiple industries. Together, the industries are developing plants and microorganisms, as well as technical processes for the sustainable production of food, feed, raw materials and valuable materials, as well as bioenergy. Future development requires innovations that equally take environmental, economic and social issues into account. This is where bioeconomy research comes in handy. For all fields of application and sectors of the economy, scientists are looking for solutions based on the effective use of biogenic resources. Bioeconomy research is also aimed at expanding biotechnology. This means knowing how biological systems are organized, how they work and how they interact. Bioeconomy is designed to contribute to the development of more effective application of this knowledge in practice [4].

The predicted shortage of food due to the war in Ukraine and population growth, climate change, the depletion of mineral, mineral, raw and energy resources, environmental pollution, the growth of consumption and the spread of the ideology of consumerism require the search for mechanisms to maintain a balance between the consumption of limited resources and the accumulation of waste, which cause ecological damage to the environment and the population of the planet.

One of the effective ways to solve this problem is the development of bioeconomy, which is designed to solve the problems of more sustainable development of society, storage of resources and at the same time ensuring a high standard of living, the combination of science and technology in the development of modern society.

The bioeconomy ensures the production of renewable biological raw materials and the transformation of these resources and waste into products with added value, in particular, into food, feed, bio-based products and bioenergy [5].

The war in Ukraine triggered a global crisis, which resulted in rising prices for food, energy and fertilizers, which negatively affected the economies of 74 developing countries with a total population of 1.2 billion:

whereas Ukraine accounts for 11 % of the world's wheat market, 16 % of its barley, 15 % of its maize, 16 % of its rapeseed, 50 % of its sunflower seed oil, 9 % of trade in sunflower seeds and 61 % of its sunflower cake; whereas for Russia, these figures are 20 % (wheat), 16 % (barley), 2 % (maize), 3 % (rapeseed) and 20 % (sunflower cake);

whereas Ukraine has become an important supplier to the EU, being the primary supplier of maize (on average 9.2 megatonnes – 57 % of supplies), rapeseed (2 megatonnes – 42 % of European imports by volume), sunflower seeds (0.1 megatonnes – 15 %) and sunflower cake (1.3 megatonnes – 47 % of imports), and to a lesser extent wheat (1 megatonne – 30 % of imports); whereas Russia is also, but to a lesser extent, an important supplier to the EU of wheat (0.5 megatonnes – 11 %), but mainly of rapeseed cake (0.2 megatonnes – 50 %), sunflower cake (0.9 megatonnes – 34 %) and sunflower seeds (0.3 megatonnes – 35 %);

whereas even before the Russian invasion of Ukraine, global agricultural markets saw a rise in prices, due partly to climate effects and the impact of the COVID-19 pandemic; whereas rising energy prices in Europe are having a significant impact on the agricultural, fisheries and aquaculture sectors, with increased fertiliser prices and higher energy costs for farmers;

whereas since the beginning of the conflict, there has been a sharp increase in world prices for agricultural products (between + 5 % and + 10 % depending on the product), bringing them closer to the prices of the 2007-2008 marketing year [6].

Calls on the Commission to coordinate and support Member States with country-specific recommendations and the exchange of best practices to improve the quality and inclusivity of their educational systems and close gender and socio-economic gaps in the acquisition of basic skills and the uptake of STEAM subjects in line with the vision of the European Education Area, the green and digital transitions of the EU and SDG4 [7].

In the post-war period, the bioeconomy should be a priority to support Ukrainian economic recovery, as a sustainable bioeconomy returns resources to the real sector, creates jobs, promotes environmental production and consumption, and makes optimal use of limited resources on a circular basis [6].

The bioeconomy is a paradigm and a mechanism for achieving sustainable development goals. Strategic guidelines for the formation of the bioeconomy as a mechanism for sustainable economic development

The bioeconomy is an important priority and the main vector in the concept of sustainable development policy, as it integrates economic and social components aimed at meeting the needs of both current and future generations.

Література

1. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти : підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В Ничик, О.В. Мартинюк. К.: НУХТ, 2022. 337 с.
2. Brundtland, G.H., Our common future – Call for action. Environmental Conservation, 1987. 14(4): p. 291-294.
3. Олешко А. А., Ольшанська О. В., Будякова О. Ю., Бебко С. В. Розвиток стійкої біоекономіки: досвід Європейського Союзу та можливості для України. Агросвіт. 2022. № 3. С. 64–69. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.3.64
4. Інтелектуалізація соціально-економічного розвитку України в перспективі післявоєнного відновлення : монографія. Київ : КНУТД, 2022. 340 с. DOI: 10.30857/978.617.7763.05.4
5. Олешко А. А., Ольшанська О. В., Будякова О. Ю., Бебко С. В. Напрями розвитку біоекономіки в перспективі післявоєнного відновлення України. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія «Економіка та менеджмент». 2022. № 28. С. 18-28. DOI: 10.33813/2224-1213.28.2022.2
6. Need for an urgent EU action plan to ensure food security inside and outside the EU in light of the Russian invasion of Ukraine. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2022-0099_EN.html
7. REPORT on the implementation and delivery of the Sustainable Development Goals (SDGs). URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2022-0174_EN.html#_ftn4

TARASOVA Tetyana, Head of Business Intelligence Department Company Supertext AB Sweden, PhD, Assistant Professor

KOVALEVSKA Nadiia, PhD, Associate Professor, Department of Accounting, Audit and Taxation, State Biotechnological University

SWEDEN'S ECONOMIC DEVELOPMENT GOALS: STRIVING FOR RESILIENCE, INCLUSIVITY, AND SUSTAINABILITY

As a global leader in sustainable development and economic stability, Sweden is making strides to secure its position amidst the evolving economic and environmental landscape. With the overarching aim of creating an economy that is both inclusive and resilient, Sweden’s policies are rooted in addressing environmental imperatives, advancing a fair labor market, and enhancing housing affordability. These goals reflect Sweden’s commitment to the European Green Deal, the 2030 Agenda for Sustainable Development, and other international frameworks for economic and social progress [1-2].

A key aspect of Sweden’s economic strategy is the transition toward a sustainable, low-carbon economy, which hinges on increasing renewable energy

capacity. Renewable energy has been integral to Sweden's economy for decades, with investments in hydropower leading the way. However, with rising energy demands, Sweden faces the need to expand its energy sources beyond existing capacities to meet the demands of electrification in both production and transportation sectors. The government's Recovery and Resilience Plan (RRP) targets this gap, proposing significant funding to modernize the national grid and increase the availability of renewable resources, particularly for industrial use and urban infrastructure

This ambitious green transformation aligns with the European Union's climate objectives. The Swedish government sees this dual emphasis on green and digital transformation as an essential step for future competitiveness. Additional funding is directed at innovative technologies, such as sustainable industrial processes and energy-efficient systems. Sweden is uniquely positioned for this transition, thanks to its high level of R&D spending, which in 2021 was recorded at 6.4% of GDP – twice the EU average [3].

In tandem with environmental objectives, Sweden aims to improve social and economic inclusivity, particularly within the labor market. While Sweden has one of the highest employment rates in Europe, disparities still exist, especially for migrant communities and low-skilled workers. As a result, the government has introduced targeted programs to improve employment access and quality of life for disadvantaged groups. The social and labor goals also include initiatives to expand educational access, skills training, and employment support [4]. These changes are expected to address systemic inequities, increase economic participation, and ultimately strengthen Sweden's long-term economic stability [5].

Economic policies for 2024 include SEK 60 billion in reforms aimed at boosting recovery and fighting inflation. The labor market is also adapting to meet the "twin transition" by emphasizing digital skill development [6]. By fostering an inclusive economy, Sweden seeks to ensure equitable opportunities, thereby reducing economic and social inequality and promoting sustainable growth.

Housing affordability is a pressing concern that Sweden's policymakers are addressing as part of economic development goals. Sweden's housing market has experienced significant price increases, with property prices outpacing income growth for many households. Rental market accessibility remains low, with long waiting lists and limited availability that disproportionately affect low-income families and young people. This situation exacerbates social inequities and limits opportunities for socioeconomic mobility. The government's agenda includes expanding access to affordable housing and reforming property tax policies to make homeownership and rentals more accessible to all citizens.

Housing access also intersects with educational and labor market outcomes. Improved social mobility through better housing options allows residents of varying economic backgrounds to access better educational opportunities, contributing to an overall fairer and more productive society. In the long term, addressing housing

inequities will contribute to Sweden's goal of creating a truly inclusive economy, where all citizens have opportunities to prosper.

Sweden is also prioritizing innovation to support its digital transformation goals. Digitalization is essential for Sweden's green transition, as it enables efficiencies in production, logistics, and daily life. By investing in R&D, particularly in the fields of AI, automation, and advanced manufacturing, Sweden hopes to remain at the forefront of sustainable technologies that contribute to global competitiveness. Digital transformation also extends to the public sector, where government programs are incorporating AI and data-driven systems to improve efficiency and accessibility in healthcare, education, and social services.

Through sustained R&D investment and support for digital education, Sweden is preparing its workforce to adapt to a tech-driven economy. The national agenda also addresses the digital skills gap, which remains a barrier to economic participation for some groups. By emphasizing STEM education and digital training, Sweden is working to equip its labor force with the skills required for a more tech-centric economic landscape, thereby boosting overall productivity and resilience

Sweden's economic development agenda is a multifaceted approach aimed at fostering a sustainable, resilient, and inclusive economy. Through significant investments in renewable energy, inclusivity in labor markets, affordable housing, and digital innovation, Sweden is creating the foundation for long-term growth and competitiveness. The government's commitment to equitable access to opportunities, social mobility, and environmental sustainability serves as a model for nations worldwide, showing that economic progress and social welfare can be mutually reinforcing goals.

References

1. European Commission (n.d.). Recovery and Resilience Plans. Sweden's Recovery and Resilience Plan. URL: https://commission.europa.eu/business-economy-euro_en

2. Government Offices of Sweden. (2023). Sweden and the 2030 Agenda – Report to the UN. URL: https://www.government.se/information-material/

3. Sweden's Environmental Policy. Ministry of the Environment, Sweden. (2022). Sweden's Environmental Goals. Working Towards a Green Society. URL: https://sweden.se/climate/sustainability/sweden-and-sustainability

4. Statistics Sweden (2023). Labor market statistics and trends in Sweden. URL: https://www.scb.se/en/

5. Swedish Institute. (n.d.). How sustainable is Sweden's economy?. URL: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/279582021_VNR_Report_Sweden.pdf

6. OECD. (2022). Sweden: Improving skills and labor market opportunities in the digital economy. URL: https://www.oecd.org/sweden/

ЗАСЛАВСЬКИЙ Станіслав, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

АДАПТАЦІЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ГІБРИДНОГО РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА: ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ

Необхідність адаптації промислових підприємств до функціонування в умовах гібридного робочого середовища (далі – ГРС) виникла як результат глобальних технологічних та економічних зрушень, але її особливу актуальність посилили пандемія COVID-19 (SARS-CoV-2) та військове вторгнення в Україну. Ці фактори змусили підприємства шукати нові підходи до організації роботи, які забезпечують гнучкість, стійкість та збереження конкурентоспроможності в умовах кризових ситуацій.

Зарубіжні науковці М.Такер [1], А. Кадір [2], Р. Джакаб [3], які досліджували проблеми адаптації промислових підприємств до гібридних умов, технологічно нових гібридних моделей праці, роль людських ресурсів в цих процесах, пропонують глибокий аналіз сучасних викликів і можливостей для їх функціонування.

Серед українських науковців, які вивчали питання адаптації промислових підприємств до ГРС, можна відзначити праці О. Бехтера [4], який аналізує гібридні моделі роботи та розвиток людських ресурсів, О. Мушинського [5], в роботах якого розглядаються проблеми управління проєктними командами в цьому середовищі, О. Кравчук, К. Азовцевої [6], які визначають сучасні виклики ГРС в контексті функціонування підприємств умовах дистанційної та гібридної зайнятості.

Досліджуючи хронологію еволюції формування гібридного робочого середовища на промислових підприємствах під впливом різних факторів слід виділити такі етапи цього процесу (табл. 1).

Таблиця 1 – Еволюція формування гібридного робочого середовища на промислових підприємствах

Етап	Характеристика	Вплив	Наслідки	Тенденції
1	2	3	4	5
Етап 1. Цифрова трансформація та автоматизація (початок 2000-х років)	Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у промисловості, використання цифрових платформ для автоматизації виробничих	Поява можливості дистанційного управління виробництвом та зменшення залежності від фізичної присутності персоналу, що	Підвищення продуктивності та ефективності роботи підприємств, зростання потреби у фахівцях, здатних працювати з новими	Активне впровадження цифрових рішень стало невід'ємною частиною стратегій підприємств, що забезпечує підготовку до переходу на гнучкіші моделі організації праці.

	процесів, управління ланцюгами постачання та моніторингу обладнання.	створило підґрунтя для перших елементів гібридного середовища.	технологіями та віддалено керувати процесами.	
Етап 2. Глобалізація виробництва та розподілена робота (2010-ті роки)	Розширення міжнародних операцій підприємств, використання цифрових платформ, хмарних технологій та інструментів спільної роботи для управління розподіленими виробничими процесами	Ефективне використання цифрових рішень для управління процесами на відстані розподіленими командами, що працювали в різних регіонах, що заклало основу для подальшого розвитку гібридних моделей роботи.	Децентралізація управлінських процесів та поява нових моделей співпраці, що дозволило ефективніше реагувати на зміни на глобальному ринку та зниження залежності від фізичної присутності на виробничих об'єктах.	Активізація інтеграції хмарних рішень та інші інструментів для віддаленого управління, розвиток гнучких форм роботи на глобалізованих підприємствах
Етап 3. Пандемія COVID-19 (2020 рік)	Пандемія COVID-19 стала найбільшим каталізатором змін у сфері організації праці. Карантинні обмеження змусили підприємства адаптуватися до нових умов, переводячи працівників на віддалену або гібридну модель роботи.	Необхідність впроваджувати гібридні моделі роботи для забезпечення безперервності операцій, зокрема через впровадження віддаленого управління процесами, використання цифрових рішень та технологій для дистанційної роботи.	Прискорення прийняття гібридних моделей праці, зробивши їх важливим інструментом забезпечення стабільності бізнесу, вплив зміну організаційної структури та управлінських підходів.	Створення гібридних робочих умов стало стійкою тенденцією, зберігаючи свою актуальність навіть після зняття карантинних обмежень. Підприємства почали впроваджувати технології для постійної підтримки гібридної роботи.
Етап 4. Військові дії в Україні (2022 рік і дотепер)	Подальший розвиток гібридних моделей з огляду на небезпеку для фізичних об'єктів та переміщення населення, пошук гнучких рішень для	Гібридна модель дозволила підприємствам залишатися стійкими до ризиків війни, забезпечуючи роботу в умовах переміщення персоналу та	Зростання ролі віддаленого управління та координації процесів на підприємствах, для збереження виробничих потужностей навіть у кризових	Використання гібридних моделей продовжує розвиватися, оскільки підприємства шукають шляхи зменшення ризиків та підвищення стійкості до зовнішніх загроз.

	організації роботи.	загроз для інфраструктури.	умовах.	
Етап 5. Технологічний прогрес і перехід до Індустрії 4.0 (триває)	Індустрія 4.0, зокрема Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), роботизація, дозволяє підприємствам значно розширити можливості віддаленого управління виробничими процесами та автоматизувати значну частину операцій.	Технології Індустрії 4.0 дозволяють керувати виробництвом на відстані та забезпечують більш автономне функціонування підприємств без потреби в постійній присутності людей на об'єктах.	Виробничі процеси стають більш гнучкими, що дозволяє підприємствам ефективніше реагувати на ринкові зміни та зовнішні виклики. Підвищується продуктивність і знижуються витрати на фізичну інфраструктуру.	Подальший розвиток технологій Індустрії 4.0, автоматизації та цифровізації стимулює підприємства до використання гібридних робочих моделей на постійній основі, що стає ключовим фактором для їхньої конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором

Аналізуючи напрацювання вітчизняних науковців, поточні підходи та визначення, які допомагають деталізувати і розширити наукове розуміння поняття гібридного робочого середовища, яке є доволі багатоаспектним і вживається у різних галузях науки, зазначимо, що ця дефініція не має єдиного трактування.

Так, І. І. Стрілок [7] розглядає гібридне середовище в контексті адаптації до нього промислових підприємств, М.М. Кошевий [8] досліджує роль технологій у гібридній роботі, А.В. Денисова [9] акцентує увагу на гнучкості фахівців і використанні цифрових технологій, І. Пойта, І. Мосійчук В., О. Калініченко О. [10] вивчають вплив ГРС та ШІ на ментальне здоров'я робітників, О.Л. Терьохіна [11] аналізує застосування гібридного моделювання та його вплив на процес підготовки майбутніх фахівців у машинобудуванні, О.І. Юркова [12] розглядає психологічну готовність військовослужбовців до роботи в гібридному середовищі з акцентом на моральний дух і матеріальні аспекти.

Підсумовуючи викладене в [1-12] визначимо основні характеристики гібридного робочого середовища (рис 1).

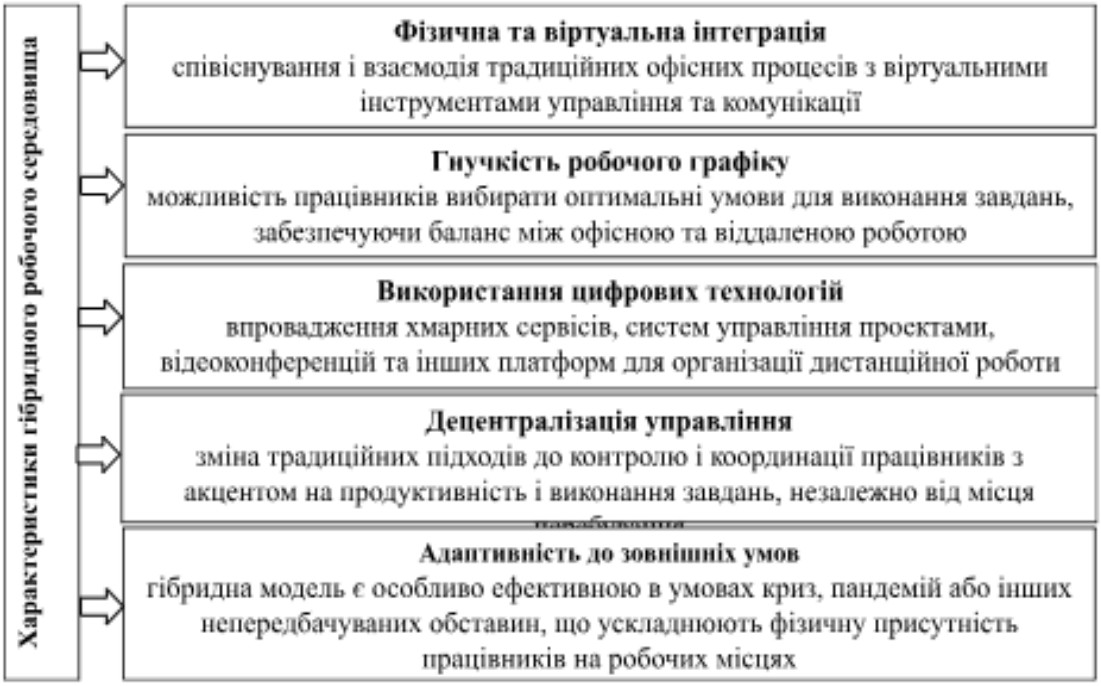


Рисунок 1 – Характеристики гібридного робочого середовища
Джерело: розроблено автором на основі [1-12]

Отже, враховуючи, що гібридне робоче середовище є сучасною відповіддю на глобальні зміни в організації праці, під цим поняттям нами пропонується розуміти організаційно-технологічну модель управління підприємством, яка поєднує фізичні робочі місця з віддаленою роботою, дозволяючи співробітникам виконувати свої обов'язки як на підприємстві, так і поза його межами (з дому, інших локацій) на основі інтеграції цифрових інструментів і платформ для підтримки ефективної комунікації, співпраці та управління робочими процесами, забезпечуючи гнучкість графіку роботи і підвищуючи адаптивність організації до змін.

Це визначення, на відміну від існуючих, відображає комплексний підхід до характеристики змішаної організаційно-технологічної моделі управління підприємством, яка поєднує багатофакторну адаптацію – фізичні робочі місця та віддалену роботу, акцентуючи увагу на інтеграції цифрових технологій, гнучкому управлінні, децентралізації та адаптивності до кризових умов, зокрема пандемій, воєнних дій або глобальних катастроф.

Література

1. Tucker M. The Global FM Impact Report 2023: A Critical Review. FMJ. 2024. №34 (3). Pp. 22-26. URL: http://surl.li/qigaco

2. Qadir A. M. From Hiring to Empowering: HR's Role in Nurturing a Technologically Competent Workforce. ISAR Journal of Economics and Business Management. 2024. №2(7). Pp. 82-87. URL: http://surl.li/bcqjdi

3. Jakab R. Bridging theory and practice: simulation-based scheduling performance evaluations for Application Lifecycle Management. Thesis for obtaining a Ph.D. degree in the Doctoral School in Management Sciences and Business Administration of the University of Pannonia. 2024. URL: http://surl.li/imgzgx

4. Бехтер О. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. Економіка та суспільство. 2024. №65. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50

5. Мушинський О. Особливості управління проєктними командами в гібридному середовищі. Економіка та суспільство. 2024. №60. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5

6. Кравчук О. І., Азовцева К. С. Цифровізація онбордингу персоналу в умовах дистанційної та гібридної зайнятості. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія ; під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 638-658. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/29561

7. Стрілок І. І. Основи побудови процесу розвитку міжнародної компанії. Бізнес Інформ. 2023. №1. С. 24–30. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-24-30

8. Кошевий М. М. Забезпечення розвитку наукоємних виробництв об'єднань підприємств : дис. … канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2015. 236 с. URL: http://surl.li/hqkbpl

9. Денисова А. В. Цифровий вимір освітнього простору закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Психолого-педагогічні аспекти навчання дорослих в системі неперервної освіти : збірник тез VII Міжнародної наук.-практ. інт.-конф., м. Біла Церква, 16 грудня 2021 р. 2021. С. 60-64. URL: http://surl.li/pkbawj

10. Пойта І. О., Мосійчук І. В., Калініченко О. О. Український бізнес на шляху до модернізації: гібридний формат роботи, штучний інтелект та ментальне здоров'я співробітників. II International scientific and practical conference «Modern Approaches to Problem Solving in Science and Technology7». November 15-17, 2023. Warsaw, Poland, International Science Unity. С. 206-210. URL: http://eprints.zu.edu.Ua/38643/l/st.pdf.

11. Терьохіна О.Л., Терьохіна С. Ю. Процес фахової підготовки у формуванні технічного мислення майбутніх бакалаврів машинобудування : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 248 с. URL: http://surl.li/pvdskv

12. Юркова О. І. Розвиток психологічної готовності військовослужбовців танкових підрозділів до виконання бойових завдань : дис. … докт. філос. : 053 «Психологія». Київ, 2023. 240 с. URL: http://surl.li/uveexw

ПОНОМАРЕНКО Віталій, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ЕСКРОУ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАХИСТУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Процес впровадження в банківську систему рахунків умовного зберігання (ескроу) в Україні є надзвичайно актуальним завданням. Це зумовлено тим, що такий інструмент має потенціал значно стимулювати розвиток національної економіки, що особливо затребувано в період гібридних загроз. Зокрема, впровадження ескроу сприятиме підвищенню рівня довіри між учасниками ринку, що є особливо важливим для розвитку ринку нерухомості. Оскільки ескроу є одним з інструментів надійного захисту прав і законних інтересів усіх сторін угод, що, безумовно, позитивно вплине на загальний інвестиційний клімат в країні.

Київською школою економіки було підраховано, що житловому фонду України в ході повномасштабної війни завдано прямих збитків на суму понад 54 млрд доларів. За оцінками із загальної суми 46,6 млрд доларів складають збитки від руйнування та пошкодження багатоквартирних будинків, загалом постраждали 18,6 тисяч таких будинків: 13,2 тисяч — пошкоджені, 5,4 тисяч — повністю зруйновані. Ще більше 7 млрд – збитки від знищених та пошкоджених приватних будинків. Таких зараз уже понад 144 тисячі, з них зруйновано майже 59 тисяч. Загалом станом на червень пошкоджено понад 163 тисячі об’єктів житлового фонду. Загальна площа пошкоджених чи зруйнованих об’єктів – 87 мільйонів м2, що становить 8,6% від загальної площі [1]. За неповними даними, масштаби руйнувань української нерухомості перевищують обсяги усього нового житла, введеного в експлуатацію за останні сім років [2].

Повномасштабне вторгнення росії в Україну призвело до практично зупинки ринку нерухомості. На початкових етапах війни будівельні роботи в житловому секторі практично припинилися через постійну загрозу обстрілів та проблеми з логістикою. Окрім того, через введення воєнного стану та тимчасове призупинення роботи Державного реєстру речових прав на нерухоме майно, будь-які операції з купівлі-продажу нерухомості стали неможливими.

Фахівці компанії INSPI Development зазначають, що за підсумками першого кварталу 2023 року лише у третині новобудов, зведення яких почалося до повномасштабного вторгнення, тривають будівельні роботи [3]. Згідно з аналізом фахівців компанії Ernst & Young Global Limited, попит на житло на українському ринку новобудов складає лише 30% від довоєнних обсягів у західних областях, тоді як у Києві загальний попит складає 10–20% від довоєнного [2].

Гібридні загрози, зокрема, масштабні руйнування, переміщення населення, енергетична криза та інші стали каталізатором глибоких трансформацій на ринку нерухомості та створили безпрецедентні виклики для будівельної галузі та ринку житла в цілому (табл. 1).

Таблиця 1 – Гібридні загрози на ринку нерухомості України

Для будівельної галузі		
1	Зупинка будівництва	Активні бойові дії, особливо в прифронтових зонах, призвели до повного припинення будівельних робіт на багатьох об'єктах. Навіть у відносно безпечних регіонах будівельна активність значно знизилася через нестачу ресурсів та робочої сили.
2	Розрив логістичних ланцюгів	Дії окупантів, руйнування інфраструктури та мінна загроза ускладнили доставку будівельних матеріалів та обладнання. Це призвело до дефіциту багатьох матеріалів та, як наслідок, до значного зростання їхньої вартості. Вартість будівельних матеріалів уже зросла з 25 до 40% порівняно з довоєнним часом.
3	Зміна попиту	Попит на нерухомість зазнав суттєвих змін. Багато українців були змушені залишити свої домівки, що призвело до зниження попиту на оренду житла у великих містах та збільшення попиту на тимчасове житло в безпечних регіонах. Водночас, зросла потреба у відновленні зруйнованого житла після завершення активних бойових дій.
Для ринку нерухомості в цілому		
1	Зростання вартості будівництва	Дефіцит будівельних матеріалів та логістичні проблеми призвели до значного зростання вартості будівництва. Це, в свою чергу, спричинило підвищення цін на нерухомість.
2	Зміна структури попиту	Покупці стали більш вибагливими та звертають увагу на такі фактори, як безпека, наявність інженерних мереж та транспортна доступність.
3	Зростання інтересу до вторинного ринку	Через високі ціни на нове житло багато покупців звертають увагу на вторинний ринок, де можна знайти більш доступні варіанти.
4	Розвиток нових сегментів ринку	Війна стимулювала розвиток нових сегментів ринку, таких як модульне житло, тимчасові укриття та соціальне житло.

Джерело: побудовано автором за результатами власного дослідження

Кількість угод на ринку нерухомості України за період війни скоротилася майже втричі. Не дивлячись на таку статистику, ціни на квартири у країні зросли в середньому на 40%, що насамперед пов'язано зі зміною курсу валют та інфляційними процесами. Проте спостерігаються значні розбіжності цінової політики за різними регіонами.

Безперечними рекордсменами здорожчання новобудов, згідно з даними підготовленими аналітиками компанії ЛУН, стали Ужгород та Львів. Медіанна ціна на квадратний метр в цих регіонах, за підсумками року, зросла на 83% та 80% відповідно. Середня ціна 1 м2 в Ужгороді становить 43,6 тис. грн, а у Львові – 44,5 тис. грн. Для порівняння у Харкові ця сума складає близько 29 тис. грн. У трійку міст із найбільшою ціновою динамікою потрапила також Вінниця, де житло додало у вартості 70% і ціна за квадратний метр в середньому складає 36 тис. грн. Найменший приріст вартості житла показали Черкаси (+22%), Полтава та Луцьк (по +37%). Незначними темпами змінювалися також ціни на нове житло у Києві. Медіанна ціна квадратного метра в столичних новобудовах збільшилася на 38% [4].

В той же час, проаналізувавши статистичні дані, можемо констатувати, що будівельний сектор України у 2024 році перебуває у стадії переходу від відновлення після масштабних руйнувань до стратегічного розвитку. Пріоритетними напрямками стануть реконструкція інфраструктури, житлового фонду та промислових об’єктів. Незважаючи на економічні обмеження, галузь демонструє значний потенціал зростання за умови ефективного управління ресурсами, впровадження інноваційних технологій та активної державної підтримки у співпраці з міжнародними партнерами.

На протязі січня 2023 р. по вересень 2024 р. десятьма лідерами девелоперів житла в Україні було здано в експлуатацію 25 352 квартир (табл. 2).

Таблиця 2 – Топ 10 девелоперів житла, 2023-2024 рр.

Компанія	Міста, Області	Здано Квартир
Інтеграл-Буд	Київ, Львів, Чернівці, Житомир	3813
РІЕЛ	Київ, Львів	3209
Blago	Івано-Франковск	3163
Stolitsa Group	Київ	3112
Трест Житлобуд - 1	Харків	2995
Martynov Real Estate	Київська область	2313
IB Alliance	Київ	2206
Molodist	Київська область	1563
Акварель	Одеса і область	1521
KAN Development	Київ	1457
Всього:		25352

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Але, цілком логічно, що житло неможливо побудувати без забезпечення платоспроможного попиту населення, і такий попит, зазвичай в розвинених країнах, забезпечується банківськими іпотечними та споживчими кредитами. Проте попит на нерухомість в умовах війського стану в Україні характеризується обережністю споживачів. Хоча очікується зростання попиту після стабілізації військової ситуації, наразі спостерігається підвищений інтерес

до об'єктів на завершальній стадії будівництва, що свідчить про прагнення покупців мінімізувати ризики, пов'язані з непередбачуваністю ринку.

Фактором такої поведінки є також те, що на сьогодні у держави немає актуальних даних щодо того, яким фондом недобудованого житла вона оперує, і точної кількості громадян, які проінвестували в незавершене будівництво [6].

В країнах Євросоюзу проблема довгобудів зустрічається набагато рідше, ніж в Україні. Однією з ключових причин цього є широке застосування механізму ескроу-рахунків. За таких умов у фінансуванні проєктів будівництва беруть участь банки, які виступають ескроу-агентами та ретельно перевіряють забудовника та контролюють цільове використання виданих йому грошей на будівництво.

Механізм ескроу-рахунку в операціях з нерухомістю передбачає депонування коштів покупця на окремому рахунку до повного виконання всіх умов угоди. Таким чином забезпечується безпека коштів покупця та гарантується виконання продавцем своїх зобов'язань. Розблокування коштів здійснюється після реєстрації права власності та проведення необхідних перевірок, що мінімізує ризики для обох сторін угоди. У разі невиконання умов договору кошти повертаються покупцю, що забезпечує правову захищеність його інтересів. Такий підхід забезпечує максимальний захист інтересів обох сторін угоди на ринку нерухомості.

Важливо підкреслити, що під час виконання умов договору жодна зі сторін не має права доступу до коштів. Крім цього, звернення стягнення чи накладання арешту на кошти, які розміщені на рахунку тимчасового зберігання, заборонені. Ескроу дозволяє сторонам угоди бути впевненими у виконанні угоди, а посередник забезпечує об'єктивність та дотримання погоджених сторонами правил. Використання ескроу може бути особливо корисним у складних транзакціях або там, де є значний обсяг коштів або активів, що залучаються [7].

Застосування механізму ескроу для покупця нерухомості і забудовника має багато переваг, які згруповані в таблиці 3.

Таблиця 3 – Переваги застосування ескроу в операціях з нерухомістю

Для покупця		
1	Гарантія виконання умов договору	Кошти покупця зберігаються на окремому рахунку до повного виконання продавцем своїх зобов'язань. Тобто, покупець може бути впевнений, що гроші будуть перераховані продавцю лише після того, як він отримає право власності на об'єкт нерухомості і будуть виконані всі інші умови договору
2	Мінімізація ризику шахрайства	Завдяки ескроу зводиться до мінімуму ризик того, що покупець передасть гроші продавцю, а той не виконає своїх зобов'язань
3	Захист від непередбачених обставин	Якщо виявляться якісь недоліки об'єкта нерухомості, які не були зазначені в договорі, покупець може відмовитися від угоди, і його кошти будуть повернуті

Для забудовника		
1	Гарантія отримання оплати	Продавець може бути впевнений, що отримає визначену в договорі суму коштів після виконання всіх умов договору
2	Зменшення ризику неплатежу	Ризик того, що покупець відмовиться платити після підписання договору, мінімізується
3	Поліпшення репутації	Застосування ескроу-рахунків свідчить про те, що забудовник є надійним партнером і прагне до прозорих відносин зі своїми клієнтами. Це допомагає підвищити довіру до компанії та залучити нових інвесторів. Клієнти, які обирають забудовників, що працюють з ескроу, демонструють більш високий рівень довіри і готовність інвестувати в довгострокові проекти
Переваги для обох сторін		
1	Прозорість операції	Учасники угоди можуть в будь-який момент відстежити рух коштів на ескроу-рахунку
2	Виключення посередників	Всі розрахунки здійснюються через банк, що виключає необхідність залучення посередників і зменшує ризик виникнення додаткових витрат
3	Додаткові гарантії	Можливість проведення додаткових перевірок. Період утримання коштів на ескроу-рахунку можна використати для проведення додаткових юридичних, технічних або інших перевірок об'єкта нерухомості. Страхування ризиків. Деякі банки пропонують додаткові послуги страхування ризиків для учасників угоди.
4	Підвищення довіри до ринку нерухомості	Широке використання ескроу сприяє підвищенню прозорості ринку нерухомості. Завдяки чіткому механізму розрахунків зменшується кількість судових спорів між покупцями і продавцями.

Джерело: побудовано автором за результатами власного дослідження

Таким чином застосування ескроу-рахунків в операціях з нерухомістю є ефективним інструментом для захисту інтересів обох сторін угоди.

І як цілком слушно зазначають фахівці будівельної компанії City One Development стосовно пріоритетів, то з початку війни для будівельного сектору існує два основні: активне будівництво наявних об'єктів задля виконання зобов'язань перед інвесторами та наближення перемоги України шляхом системної допомоги військовим, медикам, деокупованим громадам. Адже тільки після завершення війни і нашої перемоги відбудеться пожвавлення попиту на нерухомість та відновлення будівельного ринку в цілому [8]. І саме механізм ескроу має підвищити рівень довіри до ринку нерухомості і сприятиме його розвитку.

Література

1. У ході бойових дій пошкоджено понад 8% житлового фонду України – у KSE оцінили збитки. URL: https://www.slovoidilo.ua/2023/06/27/novyna/ekonomika/xodi-bojovyx-dij-

poshkodzheno-8-zhytlovoho-fondu-ukrayiny-kse-oczinyly-zbytky. (дата звернення 23.10.2024).

2. Дослідження ринку нерухомості від EY. URL: https://www.ey.com/uk_ua/newsroom/2023/03/doslidzhennya-rynku-nerukhomosti-pid-chas-viyny-vid-ey (дата звернення 23.10.2024).

3. Олійник І. Чи продовжують в Україні будувати нове житло? URL: https://zaborona.com/cherez-vijnu-v-ukrayini-zrujnovano-bilshe-zhytla-nizh-bulo-pobudovano/ (дата звернення 23.10.2024).

4. Ринок нерухомості України: де скуповуватимуть новобудови після війни. URL: https://azuz.org.ua/press/rynok-neruhomosti-ukrayiny-de-skupovuvatymut-novobudovy-pislya-vijny/ (дата звернення 23.10.2024).

5. Статистика первинки, вторинки та оренди. URL: https://misto.lun.ua/stat/ukraine (дата звернення 23.10.2024).

6. Тарасенко А. В Україні обіцяють взятися за недобудови і довгобуди. URL: https://golos.te.ua/v-ukrayini-obiczyayut-vzyatysya-za-nedobudovy-i-dovgobudy/ (дата звернення 23.10.2024).

7. Катерина Лихопека Ескроу-рахунок: як убезпечити себе від недобросовісного продавця. URL: https://banker.ua/uk/projects/eskrou-raxunok/ (дата звернення 29.09.2022).

8. Будівельний ринок України в умовах війни: аналітика, оцінки та перспективи. URL: https://profbuild.in.ua/uk/vsi-statti-zhurnala-prof-build/4828-budivelnij-rinok-ukrajini-v-umovakh-vijni-analitika-otsinki-ta-perspektivi (дата звернення 23.10.2024).

БАЧУРІНА Анна, здобувач вищої освіти кафедри статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЛИТВИНЕНКО Катерина, здобувач вищої освіти кафедри статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ПЕРЕДЕРА Альона, здобувач вищої освіти кафедри статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СТАТИСТИЧНЕ СПОСТЕРЕЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Війна в Україні вплинула на різноманітні аспекти суспільного та економічного життя українців, торкнувшись багатьох сфер, зокрема і туризму. З початком повномасштабного вторгнення, туризм в Україні фактично зупинився. Оскільки постійні обстріли, окуповані території, знищені культурні пам'ятки та природні осередки негативно вплинули на внутрішній туризм у 2022 році. Але все ж українська туристична галузь, як і наша Україна, вистояла

не завдяки, а всупереч. Коли в деяких регіонах ситуація нормалізувалась, підприємці почали будувати нові готелі та розважальні заклади, відкривати кав'ярні, ресторани та розширювати крафтові виробництва, а українці поступово почали знову подорожувати [7].

Активно повертатись до подорожей Україною, люди почали влітку 2023 року. Українці відпочивали на тих локаціях, які були популярними до війни, і які були відкриті. За даними Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ), серед подорожуючих були переважно жінки з дітьми або ж військові з родинами, які вирішили провести свої законні відпустки не вдома, а у затишних туристичних місцях [4].

Як ми бачимо, зміна аудиторії туристів є одним із аспектів внутрішнього туризму на який вплинула війна. Раніше найбільшими прихильниками внутрішнього туризму були пари та сім'ї у повноцінному складі, а тепер основними туристами стали жінки та діти. Така трансформація туристичного контингенту призвела до оновлення складу груп та появи попиту на нові туристичні послуги. У зв'язку з цим туристичний бізнес почав переглядати свої пропозиції щодо відпочинку та надання розважальних та туристичних послуг. Стали популярними більш зручні та безпечні варіанти відпочинку, що ідеально підходять саме для дітей та жінок [5].

Крім того, такі зміни в туристичній аудиторії, як і всі інші зміни у функціонуванні внутрішнього туризму, призвели до зменшення загальної кількості туристів, що подорожують Україною. За даними опитування, яке проводилось Державним агентством розвитку туризму, з 18 по 28 серпня 2023 року, з початку повномасштабного вторгнення лише 45,3% респондентів подорожували нашою країною, з туристичною метою. Відповідно, 54,7% респондентів, із 24 лютого 2022 року, жодного разу не відвідували інших регіонів України з метою подорожування [6].

Проте на базі освоєння дисципліни «Статистика туризму», ми провели власне вибіркове спеціально організоване статистичне спостереження щодо аналітики внутрішнього туризму станом на 2024 рік. За результатами цього дослідження, проведеного за допомогою Google форми нами було опитано 204 особи, які за нашими розрахунками склали репрезентативну статистичну сукупність. Станом на 15 жовтня 2024 року, більша частина українців подорожувала Україною після початку повномасштабного вторгнення (рис. 1).

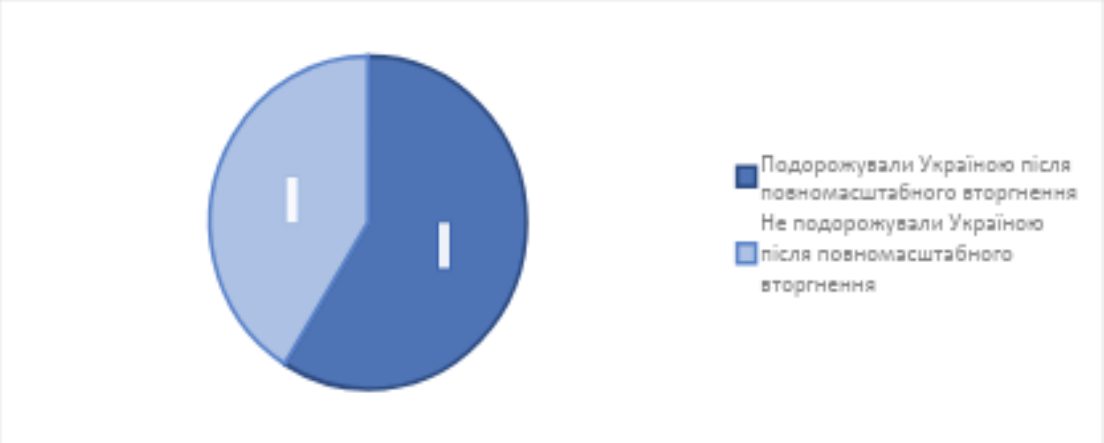


Рисунок 1 – Структура подорожуючих Україною після початку повномасштабного вторгнення

Джерело: побудовано авторами за результатами власного дослідження

Як ми бачимо, за даними нашого дослідження, 59% респондентів подорожували Україною після повномасштабного вторгнення, а 41% опитуваних жодного разу не відвідували інші куточки нашої країни, з туристичною метою, за цей період. На основі цих та даних опитування, що проводилось ДАРТ, можемо припустити, що за період з 2023 року по 2024 рік, кількість внутрішніх туристів зросла. Таке позитивне збільшення туристів свідчить про активний розвиток внутрішнього туризму, навіть під час війни. Про такі позитивні зміни говорять і оновлені дані ДАРТ. Щодо загальної суми коштів, яку сплатили представники туристичної галузі до бюджету, то у першому кварталі 2024 року до нього надійшло 616 млн 391 тис. грн, а у 2023 році тільки 383 млн 221 тис. грн.. Це ще раз підтверджує, що внутрішній туризм починає активно адаптуватись до воєнних умов. Але з урахуванням даних до повномасштабного вторгнення, а саме у 2021 році, коли від представників туристичної галузі до бюджету надійшло 629 млн 135 тис. грн., все ж слід зазначити що вплив війни на внутрішній туризм ще досі присутній, навіть попри адаптацію [1].

Незважаючи на поступове пристосування внутрішнього туризму до воєнних умов, кількість бажаючих подорожувати Україною все ж менша ніж до війни. Головною причиною цього є відсутність впевненості у власній безпеці. Постійні обстріли, нестабільна військова ситуація, загроза замінування територій, постійне знищення інфраструктури – це головні аспекти, що впливають на появу страху за власну безпеку. Проте, крім цього існують й інші причини зменшення кількості туристів. Однією з таких є фінансове положення українців. До війни люди могли заздалегідь спланувати свій бюджет та відкласти кошти на подорожі, але з початком війни люди змінили пріоритети, відкладаючи кошти на більш важливі потреби. Крім того, війна вразила економіку нашої країни та вплинула на розмір заробітних плат та податків. Тому певна частина українців, з початком повномасштабного вторгнення, фінансово не можуть собі дозволити туристичні поїздки в інші куточки країни.

Аналізуючи вплив війни на різноманітні сфери нашого життя, можна виділити ще безліч причин зменшення кількості внутрішніх туристів. Однак, в ході нашого дослідження, ми виділили найбільш популярні причини відмови українців від внутрішнього туризму: відсутність безпеки, нестача фінансових ресурсів, зростання цін та обмеженість транспортного сполучення (рис. 2).

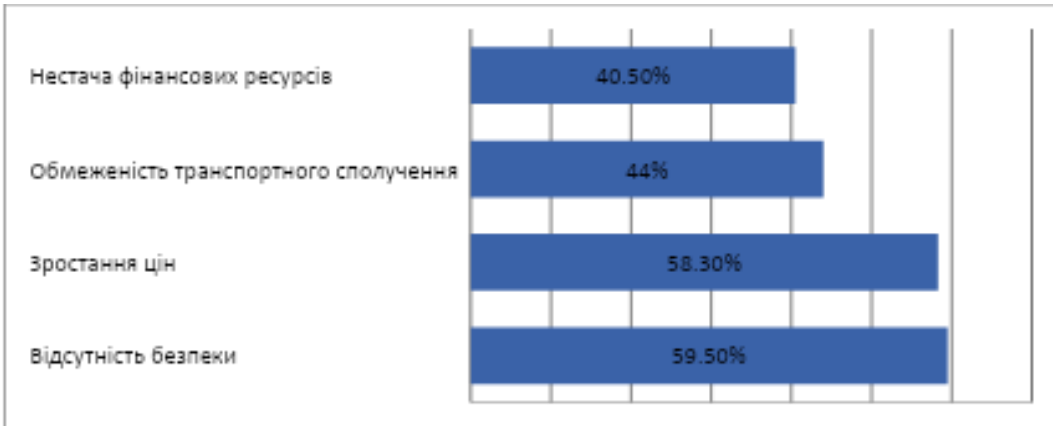


Рисунок 2 – Порівняння причин відмови українців від внутрішнього туризму під час війни

Джерело: складено авторами за результатами власного дослідження

Як ми бачимо саме потенційна загроза особистої безпеки є найбільшим стримуючим фактором внутрішнього туризму в Україні. Проте дана загроза вплинула не лише на кількість туристів, а й на популярність туристичних регіонів України, які українці відвідують з туристичною метою. Ті регіони, у яких відбуваються активні бойові дії, раніше мали велику популярність для туристів, але тепер зони бойових дій характеризуються постійними обстрілами, небезпекою, знищеною інфраструктурою, пошкодженими транспортними системами, розгромленими або закритими туристичними об'єктами та культурними пам'ятками. Така характеристика регіону, звісно, відлякує як українців, так і європейців від участі в туристичній діяльності даних регіонів. Тому на даний час популярними для туристів є ті регіони, які знаходяться подалі від активної зони бойових дій [2].

У 2024 році найпопулярнішими місцями відпочинку були Західна Україна, оскільки це найбезпечніший регіон країни на даний час. Це доводять і результати дослідження, щодо найпопулярніших та найбезпечніших регіонів України для туризму. На думку опитуваних, найбезпечнішими є західна та центральна частина країни, усі інші не є достатньо безпечними щодо активних подорожей (рис.3).

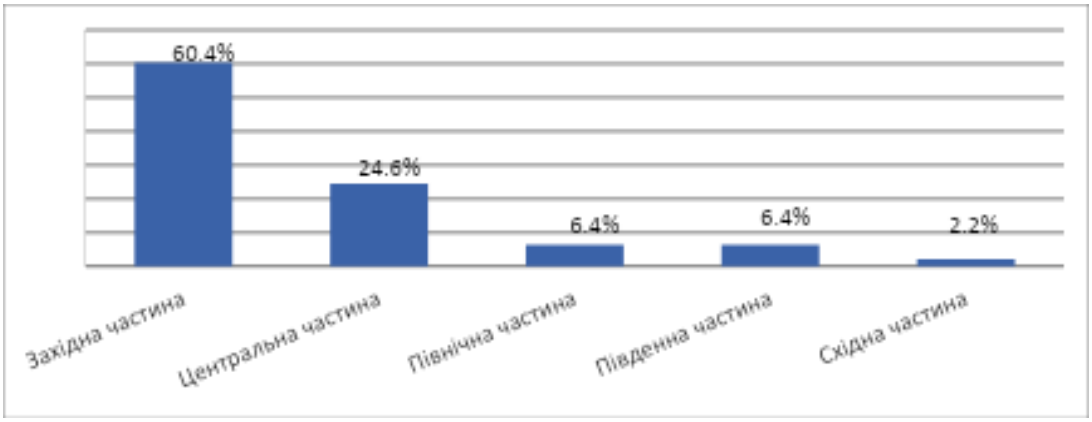


Рисунок 3 – Структура подорожуючих регіонами України
Джерело: складено авторами за результатами власного дослідження

Не зважаючи на усі труднощі, які вплинули на внутрішній туризм України з початком війни, слід зазначити, що даний сектор усе ж вдається зберегти на плаву. Переживаючи один із найскладніших періодів у своїй історії, український туристичний сектор все ще має в собі силу та потенціал для відновлення і росту. Експерти туристичної галузі зазначають, що попри війну все ж є певні тенденції, які дозволяють сформувати процеси відновлення туристичної галузі. У своєму статистичному дослідженні ми також виявили, які заходи та тенденції зможуть стимулювати розвиток та відновлення внутрішнього туризму під час війни (рис.4).

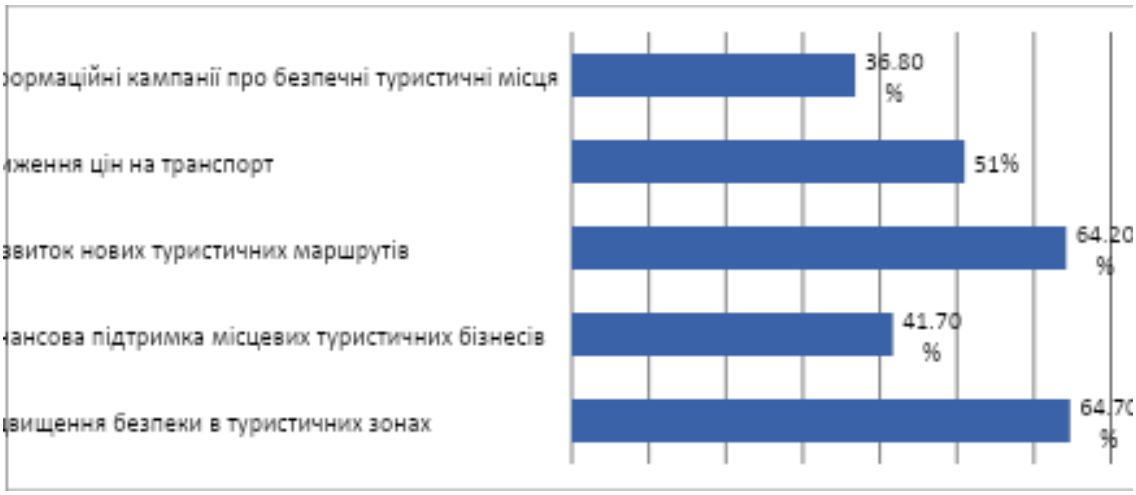


Рисунок 4 – Аналітика заходів та стимулювань розвитку та відновлення внутрішнього туризму в Україні
Джерело: побудовано авторами за результатами власного дослідження

Аналітика рис. 4 показала, що ранжування найпоширеніших та найважливіших заходів для відновлення туристичної галузі вибудувалось у наступній послідовності – це підвищення рівня безпеки в туристичних зонах (64,7%), розвиток нових туристичних маршрутів (64,2%), зниження цін на транспорт (51,0%), фінансова підтримка туристичного бізнесу (41,7%) та

поширення інформаційних кампаній про безпечні туристичні місця (36,8%). Усі ці заходи поступово можна втілювати в реальність, але все ж для повного відновлення внутрішнього туризму слід вирішити головну проблему - рівня людської безпеки, яка, на жаль, буде невирішеною до моменту настання миру.

Попри всі випробування, віра у майбутнє та власні сили дозволяє нам з надією дивитись вперед. На сьогоднішній день, коли за нашою країною спостерігає увесь світ, ми маємо шанс заявити про себе не тільки як про країну, що бореться за власну свободу, але й ще має великий туристичний потенціал. Вже сьогодні внутрішній туризм знову активно починає розвиватись, навіть попри війну. А після перемоги, Україна буде приваблювати ще більше туристів, тим самим відновлюючи внутрішній туризм. У майбутньому, як українці, так і іноземні туристи зможуть відвідувати нові туристичні місця, які стануть символами української свободи та незламності. Звісно, для цього потрібно подолати ще багато труднощів:

- відновлення пошкодженої інфраструктури туристського ринку;
- розмінування територій;
- відновлення економічного стану країни та багато іншого.

Проте на даний час головне – не втрачати віру в майбутнє, оскільки в майбутньому світ має побачити нову Україну, яка попри усі випробування зберегла свою красу, гідність та відкритість до гостей [3].

Література

1. Волокіта В. Українська правда. Від туристичної галузі відрахування в бюджет зросли на 61%: туризм адаптується. 2024. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2024/05/28/714352/ (дата звернення 21.10.2024).

2. Гурова Д. Д. Українські студії в європейському контексті. Український туризм під час війни. 2024. С. 144–148. URL: http://obrii.org.ua/usec/storage/article/Gurova_2024_144.pdf (дата звернення 22.10.2024).

3. Кравцев С. Ринок українського туризму: відновлення галузі у 2024 році. 2024. URL: https://life.comments.ua. (дата звернення 23.10.2024).

4. Мандри під час війни: що відбувається з внутрішнім туризмом в Україні. 2023. URL: http://surl.li/tidncx (дата звернення 22.10.2024).

5. Нові пріоритети. Чому важливо розвивати туризм в Україні навіть під час війни. 2023. URL: http://surl.li/brlimu (дата звернення 20.10.2024).

6. Тарасовський Ю. Внутрішній туризм. З початку війни понад 45% українців подорожували країною. Forbes Ukraine, 2023. URL: http://surl.li/bzfcze

7. Як туризм в Україні загартувався і виживає в умовах війни. 2024. URL: http://surl.li/ilyqyg (дата звернення 23.10.2024).

БИСТРОВ Данило, магістрант
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Збільшення продуктивності є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Загальна мета програми підвищення продуктивністю праці полягає в налагодженні взаємозв'язку між системою оцінки продуктивності та завданнями керівництва щодо її підвищення. Для підвищення ефективності на підприємствах необхідно приділяти увагу комплексному оновленню виробничих процесів, вдосконаленню організації праці, впровадженню інновацій та розвитку управлінського персоналу. Впровадження нових стандартів і норм конкуренції спонукає працівників до постійного вдосконалення, сприяючи підвищенню загальної ефективності підприємства.

На міжнародному рівні інновації зазвичай зосереджені в країнах із високою капіталомісткістю. У розвинених економіках спостерігається певне вирівнювання продуктивності праці, хоча її рівень все ще суттєво відрізняється між різними галузями. Ймовірною причиною такої конвергенції є вирівнювання рівня забезпеченості праці капіталом. У країнах Західної Європи це вирівнювання відбулося як на національному, так і на галузевому рівнях, особливо у виробничому секторі.

Дослідження економік країн ОЕСР виявили, що відносні ціни та рівень продуктивності праці мають пропорційний зв'язок у довгостроковій перспективі. У 1990-х роках у Польщі зріс попит на кваліфіковану робочу силу, тоді як в Угорщині та Чехії цей попит знизився, що призвело до зростання нерівності в оплаті праці у всіх трьох країнах [1].

Серед європейських країн існують відмінності також в пріоритетах щодо впровадження інновацій з метою підвищення продуктивності праці. Так, країни Північної Європи, зокрема Німеччина, Велика Британія та Нідерланди, здебільшого орієнтуються на продуктові інновації та впровадження новітніх технологій. Водночас країни Південної Європи, такі як Франція, Італія та Португалія, приділяють більше уваги інноваціям у процесах виробництва та скороченню витрат [2].

У таблиці 1 узагальнено міжнародний досвід у питаннях підвищення продуктивності праці, виділяючи основні тенденції та результати, що сприяють підвищенню продуктивності праці.

Таблиця 1 – Міжнародний досвід підвищення продуктивності праці в різних країнах

Країна / Регіон	Захід / Ініціатива	Результат
Західна Європа	Вирівнювання забезпеченості праці капіталом у виробничому секторі	Зменшення розриву продуктивності праці між різними галузями
Польща	Зростання попиту на кваліфіковану робочу силу у 1990-х роках	Підвищення нерівності в оплаті праці у порівнянні з Угорщиною та Чехією
Північна Європа	Пріоритет на продуктові інновації та новітні технології	Підвищення продуктивності завдяки впровадженню нових продуктів і технологій
Південна Європа	Орієнтація на інновації у виробничих процесах і скорочення витрат	Підвищення ефективності виробничих процесів і зменшення витрат
Східна Європа та Китай	Прогнозоване зниження ВВП через забруднення повітря	Очікуване зниження ВВП на 1% до 2060 року, зниження продуктивності через погіршення здоров'я населення
Південно-Східна Азія, Центральна Америка	Погіршення продуктивності через зміни клімату, особливо в сільському господарстві	Зниження ефективності праці внаслідок високих температур, особливо у будівельній галузі

Джерело: узагальнено автором

Останнім часом значну увагу в економічних дослідженнях приділяють питанням навколишнього середовища, кліматичним змінам та переходу на зелену енергетику. Забруднення повітря негативно впливає на продуктивність праці та якість продукції. Хоча короткостроковий вплив забруднення може здаватися незначним, довгострокові наслідки можуть бути значно серйознішими. Прогнозується, що до 2060 року забруднення повітря призведе до зниження ВВП в середньому на 1%, при цьому цей показник буде вищим у країнах Східної Європи та Китаї [3].

Також продуктивність праці зменшиться через погіршення стану здоров'я населення внаслідок забруднення. Зміна клімату також може мати серйозний негативний вплив на продуктивність праці, особливо в країнах Південно-Східної Азії та Центральної Америки [2]. Зниження продуктивності найсильніше відчуватиметься у регіонах, де основною галуззю є сільське господарство [1]. Наприклад, високі температури під час роботи у будівельній галузі значно знижують ефективність праці, а найменш продуктивним та найбільш небезпечним для праці часом доби є період з 14 до 15 години.

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) загалом позитивно впливають на продуктивність праці, однак цей вплив залежить від кількох факторів. Серед них рівень розвитку країни-реципієнта, види зв'язків між галузями (позитивний для вертикальних і негативний для горизонтальних), характер виробництва (послуги чи промисловість), тривалість впливу інвестицій, регіональні аспекти та галузева потужність[4].

Спочатку вхідні ПІІ мають нейтральний ефект на продуктивність, проте з часом їхній вплив стає позитивним. Інвестиції, пов'язані з поширенням нових технологій, сприяють зростанню продуктивності у випадку вертикальних зв'язків, але можуть мати негативний вплив на горизонтальні зв'язки.

Досвід транснаціональних корпорацій та компаній, що ведуть міжнародну діяльність, в аспекті інвестицій у дослідження та розвитку, а також практик, спрямованих на зростання продуктивності праці, представлено у табл.2.

Таблиця 2 – Практики підвищення продуктивності праці в міжнародних корпораціях

Компанії / Сектор	Захід / Ініціатива	Результат
Транснаціональні корпорації	Інвестиції в дослідження та розробки	Вища продуктивність та заробітна плата порівняно з місцевими компаніями
Міжнародний ринок	Міжнародний аутсорсинг	Підвищення продуктивності низько кваліфікованої праці у довгостроковій перспективі
Конкурентні ринки	Транскордонні придбання компаній	Зростання внутрішньої продуктивності завдяки ефективнішому управлінню та інноваціям

Джерело: узагальнено автором

Компанії, які ведуть міжнародну діяльність, зазвичай виплачують вищу заробітну плату, здійснюють більше інноваційних досліджень та мають вищу продуктивність праці. Транснаціональні корпорації часто демонструють вищі витрати на дослідження та розробки порівняно з вітчизняними підприємствами. Також спостерігається пряма залежність продуктивності у промисловості від розміру підприємства – чим більше підприємство, тим вища продуктивність.

Міжнародний аутсорсинг позитивно впливає на продуктивність низько кваліфікованої праці у довгостроковій перспективі. Крім того, транскордонні придбання компаній підвищують їхню внутрішню продуктивність, особливо якщо ці компанії працюють на конкурентному ринку [4].

Високий рівень конкуренції всередині країни збільшує ймовірність здійснення таких придбань, а інвестиції вітчизняних компаній, як правило, позитивно впливають на їхню продуктивність.

Можна зробити висновок, що продуктивність праці залежить від інноваційного підходу до управління, а також від зовнішніх чинників, як-от інвестиції та екологічні умови. Розвинені країни фокусуються на продуктових інноваціях, тоді як регіони, які стикаються зі складними кліматичними умовами, мають потребу в адаптації до кліматичних змін.

Міжнародні корпорації демонструють позитивні результати, інвестуючи в дослідження, а також використовуючи аутсорсинг і транскордонні придбання, що сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності в конкурентних умовах. Додаткові інструменти для підвищення продуктивності праці на

міжнародному рівні включають також заходи, спрямовані на розвиток цифрових навичок працівників та автоматизацію рутинних процесів.

Література

1. Пасінович І.І., Старко І.Є. Продуктивність праці: підходи до оцінювання в світлі сучасних глобальних викликів. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2020. Вип. 98. С. 6-17. URL: http: nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2020_98_3

2. Новіченко Л.С. Продуктивність праці: аналіз показників та резерви підвищення. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2022. № 3. С. 21-28. URL: http: nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_3_5

3. Кубіній Н., Маргітич В., Кубіній В. Продуктивність праці в інтенціальній економіці. Економіка та суспільство. 2022. № 43. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81

4. Д'яконова І.І., Щербина Т.В., Юрченко А.А., Сіняговський Ю.В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 3. С. 241-247. URL: http: nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_29

ГЕРАСИМОВ Юрій, магістрант кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Державного біотехнологічного університету

СТАЛИЙ РОЗВИТОК: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Протягом багатьох років Україна активно підтримує реалізацію міжнародного документа «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період 2030 року», прийнятого в 2015 році і спрямованого на подолання бідності, захист планети та забезпечення миру і процвітання для всіх до кінця цього десятиліття. Зазначений документ був підтриманий двохсот країнами, а також сформовано 17 цілей Сталого розвитку та 169 завдань [1].

Слід зазначити, що цілі та завдання в цьому програмному документі сформульовані досить абстрактно, що ускладнювало вимірювання їх досягнення. Проте, кожна країна повинні зробити певні кроки для досягнення цих глобальних цілей, але вирішувати, що і як робити вони повинні на свій розсуд.

Україна доєдналася до процесу забезпечення сталого розвитку як член Організації Об'єднаних Націй і протягом перших двох років адаптувалася до цілей сталого року, враховуючи ситуацію в державі.

У 2017 році Урядом України було опубліковано звіт «Цілі сталого розвитку: Україна», в якому Міністерство економіки підготувало 86 національних завдань, а у 2019 році ця ініціатива була підтримана чинним Президентом і отримала назву «Сталий розвиток - Стратегія та бюджет» [3].

У липні 2020 році Державною службою статистики України було підготовлено та презентовано світовій спільноті «Добровільний національний огляд стану досягнення цілей сталого розвитку»[2], за результатами якого доведено, що Україна досягла значного прогресу в більшості поставлених цілей.

В Указі Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 09.09.2019 р., було зазначено, що для забезпечення національних інтересів України щодо сталого розвитку економіки, громадянського суспільства та держави, для досягнення зростання рівня та якості життя населення, додержання конституційних прав і свобод людини і громадянина необхідно забезпечити дотримання сімнадцяти Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, які і «стали орієнтирами для розроблення проектів прогнозних і програмних документів, проектів нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України».

У 2021 році запроваджено постійний моніторинг індикаторів досягнення Цілей сталого розвитку [2].

З метою сприяння переходу України на шлях сталого розвитку, законодавчого та інституційного забезпечення системи управління сталого розвитку, підвищення якості життя населення та досягнення економічної, соціальної та екологічної сталості розвитку України був підготовлений проект Закону «Стратегія сталого розвитку України до 2030року»[2].

Зазначена Стратегія була розроблена відповідно до національної доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна», підготовленої Міністерством економічного розвитку і торгівлі України у 2017 році, і значною мірою повторювала показники національних завдань Цілей сталого розвитку (з прогресивними цільовими показниками). У звіті було представлено результати адаптації 17 глобальних Цілей сталого розвитку до специфіки національного розвитку, розроблено національну систему Цілей сталого розвитку, яка мала б забезпечити міцну основу для моніторингу і налічувала (86 національних цілей розвитку та 172 індикатори для їх моніторингу), передбачено подальше планування розвитку України та досягнення Цілей сталого розвитку. Вона має забезпечити міцну основу для моніторингу. З метою створення концептуальної основи для досягнення Цілей сталого розвитку Україна пропонує чотири основні структурні блоки для розуміння 17 глобальних цілей, серед яких соціальна, економічна, екологічна, управлінська. Слід зауважити, що збалансування всіх сфер є дуже важливим, і розвиток першої не має галопувати користуючись ресурсами інших.

Досягнення Цілей сталого розвитку потребує залучення широкого кола зацікавлених сторін на різних рівнях влади та значних фінансових ресурсів. У 2021 році ПРООН, ВООЗ та ЮНІСЕФ разом з Європейською економічною комісією ООН було започатковано «Спільну програму» для співпраці з Урядом України з метою покращення державного фінансування для реалізації Цілей сталого розвитку в Україні.

Завдяки загальній співпраці на національному та місцевому рівнях, було проведено дослідження, оцінено стан фінансування Цілей сталого розвитку в Україні й запропоновані певні рекомендації щодо покращення стану фінансування через існуючі та потенційні фінансові інструменти та використання наявних ресурсів відповідно до довгострокових пріоритетів розвитку длядосягнення Цілей сталого розвитку в Україні.

Слід зазначити, що Сталий розвиток є універсальною ідею, яка може знайти застосування як міжнародних організаціях і урядах, так і у місцевому бізнесі або навіть приватних осіб. І зусилля окремої когорти людей або підприємств можуть значно сприяти досягненню ілей сталого розвитку. Сьогодні низка виробників і навіть населення вже підтримують цю концепцію та будуьб свої стратегії відповідно до неї.

У той час як у більшості розвинених країн світу в центрі уваги цілей сталого розвитку були екологія та навколишнє середовище, повномасштабна війна в Україні запустила процес переосмислення основної концепції сталого розвитку і показала, що сталий розвиток будь-якої країни, її національної економіки і навіть просте відтворення населення можливе лише в мирних умовах. Сьогоднішня російська агресія становить загрозу миру, безпеці та співробітництву не лише в Європі, але й у світі. Міжнародна спільнота повинна переосмислити глобальну мету сталого розвитку і переорієнтуватися на забезпечення мирного існування людства, а вже потім на соціально-економічний розвиток країни.

Література

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України від 30.09.2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text.

2. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року. Проект Закону України від 07.08.2018р. № 9015. URL: https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332.

3. Україна. Добровільний національний огляд. Цілі сталого розвитку. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/202110/VNR%20SDG%20Ukraine%202020.pdf.

ГОНЧАРЕНКО Аліна, магістрант
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ЇЇ ТРАКТУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ

У сучасних ринкових умовах питання конкурентоспроможності підприємства набуло особливої актуальності. Глобалізація, технологічні інновації нестабільність зовнішнього середовища, зумовлена війною в Україні, змушують компанії постійно вдосконалювати свої стратегії для збереження та покращення ринкових позицій. У цьому контексті конкурентоспроможність стала важливим показником життєздатності та стійкості підприємства.

Багато підприємств зіштовхуються з проблемою відсутності комплексних методів оцінки конкурентоспроможності, що призводить до поверхневого розуміння компонентів, від яких вона залежить, і ускладнює формування стратегічних рішень. Недооцінка таких ключових елементів, як інноваційність, ефективність внутрішніх процесів, адаптивність до ринкових змін та якість взаємодії з клієнтами, значно знижує здатність компаній вчасно реагувати на виклики конкурентного середовища. В умовах швидких технологічних зрушень і цифровізації ринку, які потребують оновлених стратегій і методів аналізу, недостатня увага до цих компонентів і відсутність цілісного підходу до оцінки конкурентних переваг призводять до втрати ринкових позицій та конкурентної стійкості.

Конкурентоспроможність підприємства — це здатність компанії ефективно функціонувати на ринку, забезпечуючи високу якість продукції або послуг, що відповідають вимогам споживачів і перевершують аналогічні пропозиції конкурентів. Вона визначається як комплексна характеристика діяльності підприємства, що враховує не тільки ефективність виробництва, але й здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та постійно вдосконалювати свої продукти та процеси [6].

У контексті еволюції економічних теорій, поняття конкурентоспроможності поступово розширювалося. Початково увага приділялася природним ресурсам та порівняльним перевагам країн, як це пропонували Адам Сміт в своїй теорії абсолютних переваг і Давид Рікардо в теорії порівняльних витрат. З розвитком технологій та разом з ходом науково-технічного прогресу була сформульована теорія порівняльних переваг, сфокусована на важливості трьох факторів: праця, капітал та технологія, а згодом сформульована Майклом Портера теорія конкурентних переваг, що спирається на важливості всіх економічних факторів, та особливо необхідності інновацій та висування нових ідей для здобуття конкурентних переваг [5].

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. До зовнішніх належать ринкові умови,

економічне середовище, законодавство та конкуренція на ринку. Вони визначають загальну ситуацію, в якій підприємство функціонує, та встановлюють обмеження і можливості для його розвитку. Водночас внутрішні фактори визначають здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення конкурентних переваг. Внутрішні фактори включають ресурси підприємства, рівень організації виробничих процесів, кадрову політику та технології.

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно розвивати три ключові компоненти, що зображені на рис. 1.



Рисунок 1 – Фактори конкурентоспроможності підприємства
Джерело: складено автором на основі [3]

Конкурентоспроможність продукції відображає здатність підприємства випускати продукцію, яка відповідає ринковим вимогам за якістю, ціною та технічними характеристиками. Продукція повинна задовольняти потреби споживачів, бути привабливою на ринку, конкурувати з аналогічними товарами чи послугами, але водночас мати додаткові переваги, наприклад, унікальні властивості або оптимальне співвідношення ціни та якості.

Конкурентоспроможність технологій проявляється в здатності підприємства впроваджувати інновації та використовувати новітні технології, що підвищують ефективність виробничих процесів. Використання сучасних технологій дозволяє скорочувати витрати, підвищувати продуктивність, зменшувати використання ресурсів та підвищувати якість продукції.

Конкурентоспроможність персоналу включає кваліфікацію працівників, їх здатність до постійного розвитку та адаптації до нових умов ринку. Персонал відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей підприємства, тому його розвиток і професійне навчання є важливою складовою конкурентоспроможності [3].

В умовах динамічного розвитку ринку, де мінливість і непередбачуваність стали новою нормою, оцінка конкурентоспроможності є важливою частиною стратегії управління підприємством. Постійний моніторинг конкурентоспроможності стає фундаментом для формування адаптивної

стратегії, що дозволяє підприємству залишатися життєздатним і стійким навіть в умовах стрімких і часто непередбачуваних змін на ринку.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах необхідно враховувати комплексні інноваційні підходи до оцінки своєї діяльності та конкурентоспроможності. Одним із таких підходів є використання SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Ці інструменти сприяють виявленню сильних і слабких сторін компанії, а також аналізу зовнішніх факторів, таких як політичне, економічне, соціальне, технологічне, правове та екологічне середовище. SWOT- та PEST-аналізи надають змогу не тільки зрозуміти поточну позицію підприємства на ринку, але й передбачити її майбутні стани, що дозволяє організаціям планувати відповідь на зміни зовнішнього середовища [1].

Ще одним важливим компонентом підвищення конкурентоспроможності є інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства, яка здійснюється за допомогою багатокритеріальних методів оцінки. Цей підхід дозволяє систематично враховувати широкий спектр показників діяльності підприємства, включаючи фінансові, виробничі та інноваційні показники, а також порівнювати отримані результати з показниками конкурентів. Інтегральна оцінка забезпечує детальну картину конкурентної позиції підприємства, дозволяє виявляти сфери, що потребують поліпшення, та приймати обґрунтовані рішення, які сприяють підвищенню конкурентних переваг [2].

Важливим напрямом є використання інноваційних технологій, зокрема автоматизації, цифровізації та впровадження новітніх технологічних рішень, що дозволяють підвищити ефективність виробництва, оптимізувати використання ресурсів і підвищити якість продукції. Наприклад, автоматизовані системи управління виробничими процесами знижують витрати на виробництво і зменшують кількість людських помилок, а цифрові платформи дозволяють підприємствам оперативно реагувати на запити клієнтів і швидко адаптуватися до змін попиту. Впровадження таких технологій не тільки підвищує внутрішню ефективність роботи підприємства, але й зміцнює його ринкові позиції за рахунок покращення якості продукції та швидшого обслуговування.

Інноваційні стратегії управління персоналом також відіграють суттєву роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Розвиток професійних навичок працівників, інвестування в підвищення їхньої кваліфікації та підтримка інноваційної культури в компанії сприяють підвищенню творчого потенціалу та гнучкості персоналу. Компанії, що активно впроваджують навчальні програми та сприяють розвитку ініціативності серед працівників, мають конкурентні переваги, оскільки здатні краще адаптуватися до нових викликів ринку й пропонувати клієнтам унікальні рішення. Крім того, інноваційні підходи до управління персоналом включають розвиток корпоративної культури, орієнтованої на відкритість до нових ідей і готовність

до змін, що є ключовими елементами успішної адаптації до швидкозмінного ринку.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства неможливе без розвитку інновацій у маркетингу та обслуговуванні клієнтів. Важливим інструментом у цьому напрямі є інтеграція CRM-систем, що дозволяють ефективно керувати взаємодією з клієнтами, збирати та аналізувати інформацію про їхні потреби, відстежувати історію покупок та прогнозувати майбутні запити. CRM-системи сприяють не лише покращенню якості обслуговування, але й підвищенню лояльності клієнтів, що є важливим чинником для довгострокового зростання підприємства. Також важливими є інструменти аналітики й автоматизації маркетингових кампаній, що дозволяють оптимізувати витрати на рекламу та підвищити її ефективність, орієнтуючи повідомлення на конкретні групи споживачів [4].

Таким чином, комплексний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає впровадження стратегічного аналізу ринкових умов, багатокритеріальну оцінку діяльності, інноваційні технології у виробництві, розвиток персоналу та впровадження новітніх методів роботи з клієнтами. Цей підхід не лише забезпечує підприємству можливість утримувати та покращувати свої ринкові позиції, але й дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення довгострокового успіху в умовах швидких змін ринкового середовища.

Тож, конкурентоспроможність підприємства є важливим індикатором його життєздатності в сучасних умовах. Для того щоб залишатися конкурентоспроможним, підприємство повинно постійно оцінювати свою позицію на ринку, впроваджувати інновації та адаптувати стратегії розвитку до зовнішніх умов. Враховуючи стрімкий розвиток технологій та глобалізацію ринків, конкурентоспроможність стає вирішальним фактором успіху. Компанії, які зможуть не лише втримати свої позиції, а й покращити їх, забезпечать собі стабільне зростання в умовах жорсткої конкуренції.

Література

1. Дикань В.Л, Пономарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. С. 100-105.

2. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки. 2017. № 1(54). С. 111–118.

3. Кошельок Г.В., Царьов О.С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир : ДУ «Житомирська політехніка», 2019. С. 213–217.

4. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу. 2023. № 3 (67). С. 56-64.

5. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.

6. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. № 10. С. 74-80.

ГРУШЕВ Данило, бакалаврант
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАЛОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

На сучасних підприємствах, особливо в умовах інтеграції України в європейський економічний простір та трансформування управлінської парадигми під впливом багатьох як позитивних, так і негативних факторів та викликів значущості набувають питання підвищення ефективності управління на всіх рівнях економіки [5]. Дане питання можна розглянути через функції управління. Важливою функцією ефективного менеджменту підприємств є контроль. Діяльність економічних суб'єктів спрямована на розвиток, на підтримання активного функціонування, на освоєння та розширення ринку в конкурентному середовищі, тобто підвищення конкурентоспроможності. Це можливо, в тому числі, за умови постійного вдосконалення менеджменту підприємства, а саме, побудови дієвої системи внутрішнього контролю. Ефективна система внутрішнього контролю стає інформаційною основою прийняття відповідальних, доцільних, дієвих управлінських рішень, особливо в умовах значної швидкості бізнес-процесів та змін зовнішнього середовища.

Фахівці [2] під внутрішнім контролем розуміють процес, здійснюваний економічним суб'єктом з використанням спеціального інструментарію, що надає впевненість щодо відповідності діяльності об'єкта контролю управлінським рішенням цілеспрямованого руху до досягнення цілей. Якість внутрішнього контролю забезпечує й високий рівень якості управлінських рішень.

Децентралізація управління вплинула на системи фінансового та бухгалтерського обліку, що стали не в змозі задовольнити в повному обсязі інформаційні потреби всіх стейкхолдерів [3] (зовнішніх, внутрішніх користувачів). Це підвищує значення внутрішньої (управлінської) інформації та звітності, призначенням якої є забезпечення керівників усіх рівнів необхідними даними для управління, тобто виявлення відхилень, оцінки, визначення недоліків, уникнення шахрайства; аналізу діяльності та результатів, формування засад впливу на об'єкти, що є підконтрольними [4; 6]. Тобто

функціонування підприємства, його успіх, конкурентоспроможність забезпечуються поряд з багатьма складовими в т. ч. наявністю якісної інформації для управлінців як основи для розробки та реалізації виважених управлінських рішень [8].

Фахівці [7] вважають, що доцільним є виділення певних елементів СВК (системи внутрішнього контролю) на підприємстві, а саме: модель організації СВК на підприємстві; людські ресурси, що здійснюють внутрішній контроль; інформаційне, фінансове, техніко-технологічне забезпечення СВК; середовище та умови функціонування СВК; інструменти та заходи (процедури) контролю в межах СВК.

В теорії та практиці існують різні підходи як кількісний, так і якісний, до аналізу та оцінки функціонування системи внутрішнього контролю на підприємстві, кожен з яких має переваги та недоліки. Порівняльний аналіз підходів, проведений фахівцями [7], представлений на рисунку 1.

Оскільки організація СВК (системи внутрішнього контролю) жорстко не регламентується, вона лише визначається у межах певного підприємства внутрішнім стандартом.

Внутрішній стандарт зазвичай містить документи, які встановлюють та деталізують регламенти побудови, здійснення й узагальнення всіх результатів контролю, що прийняті і затверджені управлінцями підприємства, тобто містить та визначає, наприклад, загальний підхід, масштаб, види звітів, методологію, принципи СВК [2].

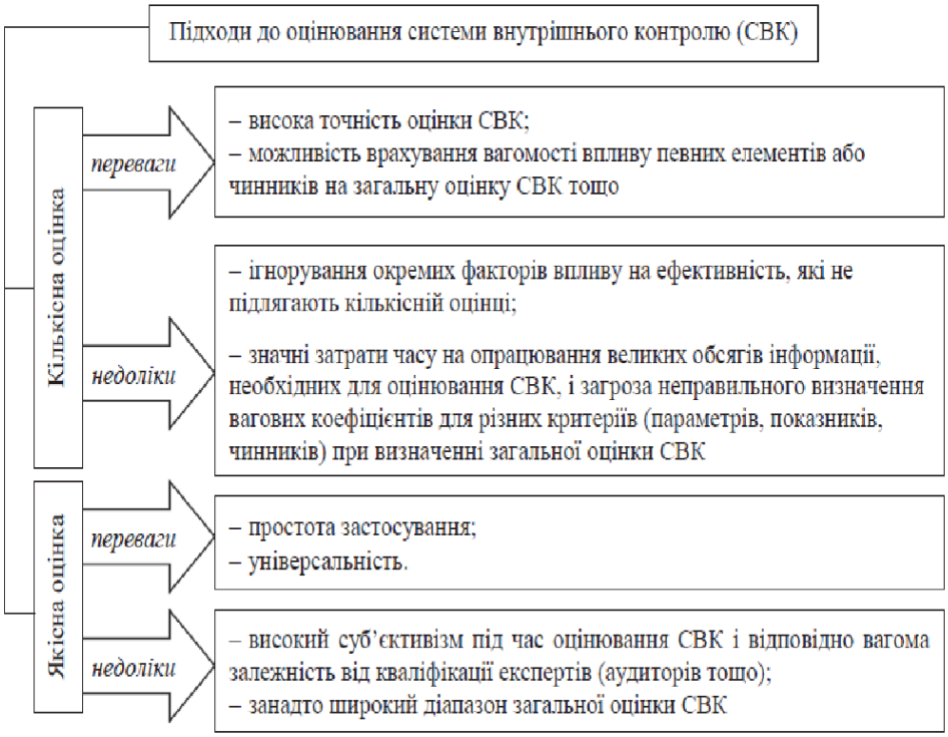


Рисунок 1 – Підходи до оцінювання СВК підприємства, їх переваги та недоліки

Джерело: за даними [7, с. 67]

Система внутрішнього контролю (СВК) буде ефективно та результативно функціонувати, якщо будуть дотримуватися принципи побудови та здійснення контролю, інтерпретації результатів, до яких відносяться принципи: збалансованості; відповідальності; своєчасності виявлення відхилень; традиційності; відповідності контрольованої та контролюючої систем (тобто рівень складності СВК повинен відповідати в конкретний момент рівню складності його бізнес-процесів); оптимально функціональному розподілу обов'язків; комплексності. Фахівці [1] визначають, ідентифікують та класифікують принципи СВК за певними складовими, формами та видами, та відносять до принципів СВК, поряд з універсальними принципами (загального взаємозв'язку; розвитку; об'єктивності; конкретності істини; єдності; всебічності тощо), загальні принципи щодо організації системи контролю (планування; безперервності; періодичності; гласності; незалежності) та принципи здійснення контролю (достовірності; законності; професійної етики; доказовості), і певні специфічні принципи, а саме:

– організація контролю (оптимальна взаємодія з державними контролюючими органами; автоматизація контрольного процесу, регулярність; пріоритетність суцільної перевірки);

– здійснення контролю (ризикованість; суттєвості; превентивності; скептицизму).

На нашу думку, зазначені принципи можна доповнити принципами: системності, адже будь-який об'єкт контролю (напрям політики, наприклад, облікова, чи підрозділ, відділ, служба, бізнес-процес, проєкт тощо) є складовою функціонування більш вищої системи, тобто підприємства, яке, у свою чергу, є складовою економічної системи регіону, національної економіки. А також принципами повноти, точності, узгодженості, оцінки впливу та обгрунтованості пропозицій, адже успіх перевірки, на думку фахівців [6], визначається наявністю обгрунтованих рекомендацій та пропозицій стосовно розв'язання проблем як наявних, так і майбутніх.

Зараз система управління економічними суб'єктами потребує подальшого опрацювання питань СВК, інформаційно-методичного дієвого інструментарію контролю об'єктів, особливо об'єктів обліку (управлінського, податкового, бухгалтерського), що, у свою чергу, допоможе зміцнити СВК, організувати контроль у відповідності до вимог чинного законодавства та принципів СВК.

Фахівці [2] вважають, що функціонування СВК, наприклад, в обліковій сфері має починатися з облікової політики, що декларується підприємством, та пропонують певну модель (рис. 1).



Рисунок 1 – Модель системи внутрішнього контролю (СВК) облікової політики
Джерело: за даними [2]

Таким чином з наведеного можна резюмувати, що грамотна побудова та дієве функціонування СВК на підприємстві спрямоване на вирішення актуальних завдань: розширення принципів побудови та здійснення внутрішнього контролю сприятиме більш системному аналізу такого явища, як СВК, та його результатів, а також адекватній імплементації у діяльність підприємств; інформаційна підтримка для обгрунтованості рішень менеджерів, правдивість інформації для всіх стейкхолдерів, оптимізація бізнес-процесів, зростання фінансових результатів, що у підсумку забезпечує сталість бізнесу. У підсумку сталість бізнесу, підприємства є важливим індикатором, що позитивно характеризує економічні процеси всіх рівнів, регіонального, національного.

Література

1. Артюх О.В. Принципи податкового аудиту: питання класифікації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Економіка, політологія, історія. 2016. № 4(236). С. 15–30.

2. Артюх О.В., Хетагурова Н. О. Концептуальна модель системи внутрішнього контролю над об'єктами обліку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 1 (12). С. 364–368. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/12_2018/64.pdf (дата звернення 10.10.2024)

3. Кульомза Д. Р., Портна О. В. Світовий досвід фінансового управління компаніями: стейкхолдери підвищення його ефективності. Бізнес Інформ. 2019. № 12. С. 403–408.

4. Портна О. В. Фінансове забезпечення та впровадження аудиту ефективності діяльності закладів охорони здоров'я в Україні. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Економічна серія. 2009. № 869. С. 210–220.

5. Портна О. В., Дереза Б. П. Вплив стану національної економіки на запровадження антикризового управління на підприємствах. Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 352–359.

6. Станкевич Ганна. Особливості системи внутрішнього контролю підприємства та роботи внутрішнього аудитора. Аудитор України. 2014. № 9 (226). С. 32–37.

7. Чубай В. М., Грицеляк О.І. Оцінювання системи внутрішнього контролю підприємства в процесі аудиту фінансової звітності: механізм, критерії, проблеми та способи їх усунення**.** Молодий вчений. 2021. № 9 (97). С. 66–72. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/issue/view/33#:~:text=DOI%3A%20https%3A//doi.org/10.32839/2304%2D5809/2021%2D9%2D97%2D15 (дата звернення 13.10.2024)

9. Яременко Л. М., Макарчук І. М., Гавриленко А. О., Івлєв І. О. Внутрішня звітність та її використання для аналізу і контролю. Агросвіт. 2024. № 3. С. 68–74. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2964/3000 (дата звернення 12.10.2024)

ДЕМЧЕНКО Артем, здобувач вищої освіти кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Людський капітал є ключовим елементом сталого розвитку, оскільки він забезпечує основу для інновацій та економічного зростання [1]. Також він є життєво важливим для забезпечення стійкості та адаптивності в умовах гібридних загроз, зокрема кібервійни, інформаційні війни та економічний тиск. Кризи, особливо гібридні загрози, змушують компанії переосмислити своє управління людськими ресурсами та впроваджувати нові підходи, спрямовані на збереження та розвиток життєво важливих навичок та компетенцій. Підвищення цифрової грамотності, здатності до креативного вирішення проблем та підвищення стійкості до зовнішніх викликів є прикладами цього.

Р. Кеттунен стверджує, що кризи, такі як гібридні загрози, змушують компанії переглянути свої стратегії управління людськими ресурсами. Тому, компанії ставлять перед собою мету збереження життєво важливих навичок та психічну стійкість працівників. Для досягнення зазначеної мети організаціям та підприємствам необхідно мати план, який забезпечить їм гнучкість, здатність адаптуватися до змін та швидко реагувати на зовнішні загрози. Такий план може складатись з додаткового навчання та підтримки працівників у стресових ситуаціях [2].

Кібервійна є однією з найбільших загроз для сучасного бізнес-середовища. Кібервійна складається з низки кібератак та є цілеспрямованою дією на злам або порушення функціонування конкретного цифрового ресурсу, зокрема мережі, бази даних чи вебсайту. Це застосовується для позначення одиничних інцидентів або дій, спрямованих на порушення безпеки інформаційних систем організацій, підприємств та держави в цілому.

С. Вахдат і Р. Махдум підкреслюють, що такі атаки можуть порушити роботу компанії та зашкодити здоров'ю працівників. Кібератаки підвищують стрес у працівників, знижують їхню мотивацію та продуктивність через постійний страх втрати конфіденційних даних або технологічних збоїв. Компанії повинні впроваджувати комплексні програми кібербезпеки та навчати персонал основам захисту інформації та запобігання кіберзагрозам. Це дозволяє зберегти операційну ефективність і підвищити стійкість компанії [3].

Інформаційні війни також є частиною гібридних загроз. Як зазначає Р. Дал, дезінформація може викликати паніку серед працівників під час кризових ситуацій, зменшуючи довіру до компанії та підриваючи командний дух. Управління персоналом має створити відкриті системи комунікації, щоб боротися з цими явищами та підтримувати моральний дух працівників. Крім того, психологічна підтримка та навчання допомагають працівникам протистояти інформаційним атакам, зменшуючи наслідки таких атак [4].

Економічний тиск, зокрема санкції або зовнішні економічні виклики, також можуть вплинути на кадрові стратегії. С. Брюстер, С. Чунг і Р. Сперроу зазначають, що в умовах економічної нестабільності організації та підприємтсва повинні фокусуватися на розвитку навичок, що дозволяють працівникам адаптуватися до нових умов та ефективно працювати навіть за обмежених ресурсів [5].

У цьому контексті гібридні загрози безпосередньо впливають на всі аспекти суспільного життя (економічну стабільність, роботу організацій та розвиток людського капіталу). Вони вимагають від компаній не лише реагувати на виклики, але й формувати стратегії, що забезпечують їх стійкість у складних умовах.

У зв'язку з цим людський капітал виступає як стратегічний ресурс сталого розвитку, здатний адаптуватися до змін та активно сприяти інноваціям. Важливість освіти, професійних навичок та стратегічного управління персоналом стає критичною в умовах, коли традиційні бізнес-процеси можуть бути порушені.

У наукових дослідженнях зазначається, що здатність ефективно відповідати на гібридні загрози значною мірою залежить від наявності стратегічного підходу до управління людським капіталом, включаючи підтримку професійного розвитку, розвиток адаптивних навичок і впровадження нових підходів у HR-менеджменті (табл.1). Дослідження підкреслюють, що успішне управління людським капіталом є ключовим фактором для забезпечення стійкості компаній у часи невизначеності.

Таблиця 1 – Основні дослідження щодо впливу гібридних викликів на людський капітал

Дослідження	Основна ідея	Висновок	Джерело
Nussbaum M.	Важливість освіти та доступу до знань у відповідь на гібридні загрози.	Освіта як стратегічний ресурс для розвитку людського капіталу.	[6]
OECD	Високий рівень навичок сприяє стійкості в умовах інформаційних та кібервійні.	Професійні навички знижують негативні наслідки гібридних загроз.	[7]
Zhang Y.	Необхідність стратегічного управління людським капіталом в умовах змін.	Адаптація управлінських стратегій до нових викликів.	[8]
Kisil V., & Sokolov A.	Адаптація HR-стратегій до гібридних загроз.	Гібридні загрози вимагають нових підходів у управлінні.	[9]
Thite M.	Глобальні тенденції в HR-менеджменті у відповідь на виклики сучасності.	Гнучкість в управлінні людським капіталом для подолання викликів.	[10]

Джерело: створено автором

Отже, людський капітал є важливим стратегічним ресурсом для забезпечення сталого розвитку в умовах швидко змінюваного середовища,

зокрема гібридних загроз. Освіта та професійні навички відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управління, тоді як адаптація стратегій управління до нових викликів, включаючи гібридні загрози, є необхідною умовою для досягнення стабільності та стійкості в економіці.

Література

1. World Development Report 2019. The Changing Nature of Work. World Bank Publications.
2. Кеттунен П. Управління людськими ресурсами під час кризи: систематичний огляд літератури. Міжнародний журнал з управління людськими ресурсами. 2020. № 31 (14). С. 1843–1865.
3. Вахдат С., Махдум Р. Вплив кібератак на управління людськими ресурсами. Міжнародний журнал з кібербезпеки та кіберзлочинності. 2020. Т. 3, № 1. С. 1–12.
4. Дал Р. Управління людськими ресурсами під час криз: Практичний посібник. Harvard Business Review Press, 2021.
5. Брюстер С., Чунг С., Сперроу П. Глобалізація управління людськими ресурсами. Routledge, 2016.
6. Нуссбаум М. Створення можливостей: Підхід до людського розвитку. Harvard University Press, 2011.
7. OECD. Education at a Glance 2020: OECD Indicators. OECD Publishing, 2020.
8. Чжан Ю. Стратегічне управління людським капіталом у регіональному розвитку. Журнал бізнес-досліджень. 2021. Т. 124. С. 452–463.
9. Кісіль В., Соколов А. Гібридні загрози та стратегії управління людськими ресурсами. Європейський журнал з досліджень бізнесу та менеджменту. 2020. Т. 5, № 1. С. 23–29.
10. Тіт М. Управління людськими ресурсами в глобальному контексті: тенденції та виклики. Springer, 2021.

КАРПОВА Анастасія, бакалаврант
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ДЕБІТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗ ТА ЗАГРОЗ: СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ

В економічному стані України через кризові явища, що викликані воєнним станом та іншими негативними чинниками, нарощуються негативні тенденції щодо зменшення фінансових ресурсів підприємств, зниження платоспроможності, зростання дебіторської заборгованості. Економічні суб’єкти, їх безперебійне функціонування, вчасні взаєморозрахунки за

товари/послуги та стабільні позитивні результати є основою як регіональної, так і національної економіки [3]. Тому актуалізуються питання управління дебіторською заборгованістю економічних суб'єктів, підвищуються вимоги до оптимізації використання фінансових ресурсів, адже несвоєчасні розрахунки наслідком можуть мати зменшення оборотного капіталу, активів підприємства, результатів діяльності та звуження функціонування підприємства в цілому.

Для опрацювання питань та аналізу дебіторської заборгованості доцільним є розглянути стан балансу підприємств України, співвідношення необоротних та оборотних активів, які включають дебіторську заборгованість (табл. 1).

Таблиця 1– Актив балансу підприємств

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р
Актив балансу, усього, млн грн	11494975,4	12682480,1	14070487,8	14654653,0
Необоротні активи, %	42,1	41,9	40,1	38,3
Необоротні активи, млн грн	4839384,6	5313959,2	5642265,6	5612732,1
Оборотні активи, %	57,8	58,0	59,8	61,6
Оборотні активи, млн грн	6644095,8	7355838,5	8414151,7	9027266,2
необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,1	0,1	0,1	0,1

Джерело: складено та розраховано автором за даними [7, с. 344]

Для вітчизняних підприємств зростає необхідність та значущість оборотних активів (табл. 1), а в їх складі коштів для розрахунків, а отже, і дебіторської заборгованості. За період 2019–2022 рр. змінюється структура активів балансу в бік зростання частки оборотних активів, а отже, і дебіторської заборгованості, як основного елементу оборотного капіталу. Найбільше зростання відбулось у 2021 р. відповідно 2020 р. на 1058313,2 млн грн., найменше – у 2022 р. відповідно до 2021 р. на 613114,5 млн грн. Це відбувається за рахунок зниження частки необоротного капіталу бізнес-структур. Можна зробити припущення, що різке збільшення частки оборотного капіталу у 2021 р. викликано кризовими явищами в економіці, пов'язаними з пандемією. У 2020 р. підприємства переходили на нові форми та методи роботи, освоювали нові види бізнесу. В таких умовах бракує оборотного капіталу, а в його складі й коштів для розрахунків, тобто виникає та може зростати дебіторська заборгованість.

Політика підприємств/підприємницьких структур щодо управління дебіторською заборгованістю розглядається як складова загальної політики управління бізнесом, маркетингом, оборотними активами, збутом, що націлене на збільшення обсягу реалізації, пришвидшенню обороту коштів, що, у свою

чергу, базується на оптимізації розміру та термінів дебіторської заборгованості, забезпечуючи своєчасне її погашення [8].

Сучасні фахівці [8] розглядають дебіторську заборгованість та управління нею по таких напрямках, як:

– частина проданих споживачам, але не сплачених товарів/послуг;

– форма кредитування клієнтів підприємства;

– частина оборотних активів, що фінансується з позикових чи власних ресурсів.

На перший погляд, наведені підходи різняться, але ж вони характеризують одне й те саме явище, тільки з різних боків, адже, ці характеристики дебіторської заборгованості взаємопов'язані, мають між собою причинно-наслідковий зв'язок.

Основними причинами виникнення та зростання дебіторської заборгованості, на думку фахівців [5; 9], можна вважати: обсяг грошової маси в обігу не відповідає обсягу продукції/послуг у вартісному вимірі, що виробляються, а також платежів бюджетної сфери; економічне становище галузі, до якої відноситься підприємство, та низька платіжна дисципліна споживачів; зменшення ступеня платоспроможності клієнтів, нестача коштів у споживачів; низька розрахунково-платіжна дисципліна чи навіть її порушення клієнтами; зменшення залишків коштів та інвестиційних ресурсів у підприємств; випередження банківських відсоткових ставок у порівнянні з інфляцією, що призводить практично до недоступності кредитів (особливо довгострокових) для багатьох підприємств; зростання курсу гривні до інших валют, через це відволікання коштів на закупівлю валюти; нерозвиненість операцій з факторингу; недосконаліть політики щодо дебіторської заборгованості, її в повному обсязі своєчасного стягнення; недосконаліть якісного аналізу рівня дебіторської заборгованості, послідовності та комплексності у запровадженні його висновків та результатів.

Системний підхід до формування та запровадження управління дебіторською заборгованістю, визначення послідовних етапів, їх характеристику в світлі підтримання успішної роботи підприємства запропонувала А. Глушко (рис. 1) [1].

Поява дебіторської заборгованості та процеси, що з цим пов'язані, залежать від багатьох чинників, ризиків та загроз, які можуть негативно впливати при взаєморозрахунках між економічними суб'єктами. До ризиків фахівці [5; 10] відносять: фінансові; виробничі; операційні; ринкові; конкуренцію; ненадійність контрагента; бізнес ризики; реалізаційні; митні; кредитні; умисне банкрутство; рейдерство тощо.

Аналіз та урахування ризиків як важливої складової механізму маневрування як діяльністю в цілому, так і дебіторською заборгованістю, можна вважати також механізмом захисту інтересів економічного суб'єкта та стейкхолдерів його безперебійного, успішного функціонування [2; 4] від

неплатежів. Також важливо враховувати ризики при прийнятті рішень щодо ефективного управління заборгованістю.

представлені на рисунку 1.

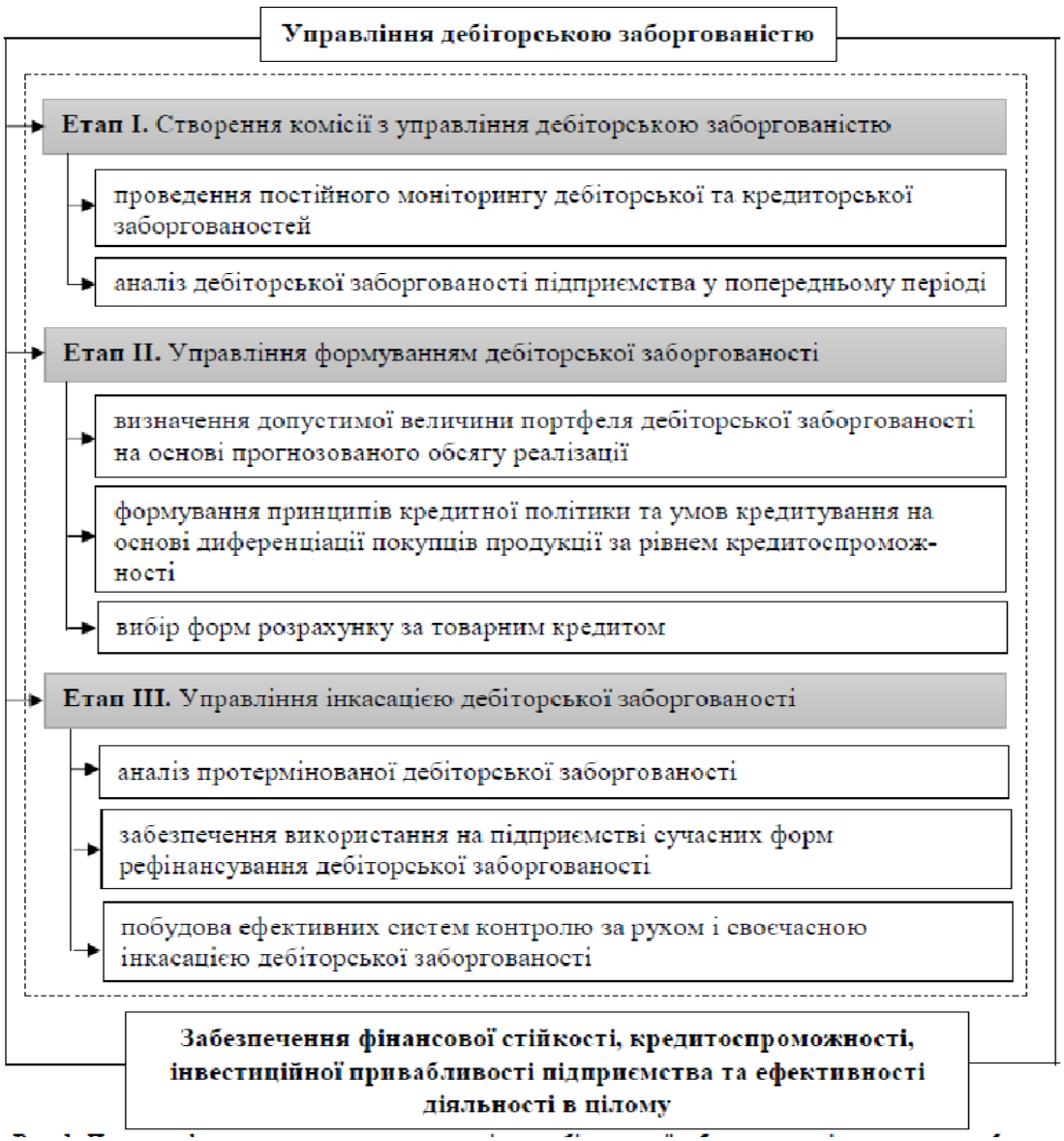


Рисунок 1 – Системний підхід до формування та запровадження управління дебіторською заборгованістю економічних суб'єктів

Джерело: за даними [1]

Фахівці [8] розробили та запропонували дієві засади для політики управління дебіторською заборгованістю щодо зниження ризиків (рис. 2).

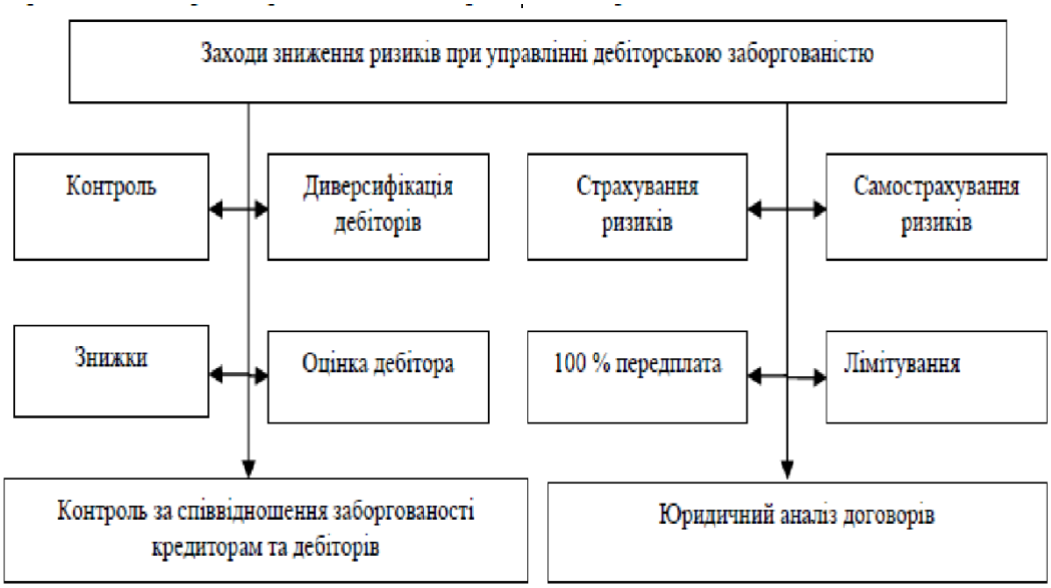


Рисунок 2 – Засади зниження ризиків управління дебіторською заборгованістю

Джерело: за даними [8]

Таким чином можливо зробити певні узагальнення та висновки, а саме: управління дебіторською заборгованістю є процесами, що включають систему як стратегічних, так і тактичних заходів, отже певних управлінських рішень [6]; уникнення некерованої дебіторської заборгованості та підвищення ефективності керування нею є важливим управлінським завданням, особливо в умовах вирування сучасних криз та загроз; сучасні підходи щодо управління дебіторською заборгованістю здебільшого містять й врахування ризиків несвоєчасної сплати чи не в повному обсязі, а, можливо, неповернення коштів клієнтами.

Література

1. Глушко А. Д. Управління дебіторською заборгованістю в системі забезпечення ефективної діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6464 (дата звернення: 13.10.2024).

2. Кульомза Д. Р., Портна О. В. Світовий досвід фінансового управління компаніями: стейкхолдери підвищення його ефективності. Бізнес Інформ. 2019. № 12. С. 403–408.

3. Портна О. В., Дереза Б. П. Вплив стану національної економіки на запровадження антикризового управління на підприємствах. Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 352–359.

4. Портна О. В., Черниш Я. О. Світові зміни в підходах до забезпечення фінансових критеріїв розвитку підприємств на основі врахування інтересів стейкхолдерів. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 286–292.

5. Рудика В.І., Надіайе Марі. Управління дебіторською заборгованістю як складник управління фінансовою діяльністю підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 433–437.

6. Собчишин В. М., Драчук С. О., Джангіров О.Г., Домбровський А. Ю. Управління дебіторською заборгованістю підприємства з метою уникнення кризи неплатежів. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.58 (дата звернення 14.10.2024)

7. Статистичний щорічник України за 2022 рік. За редакцією Вернера І. В. Державна служба статистики України. 2023. С. 383. URL: https://thedigital.gov.ua/ (дата звернення 09.10.2024)

8. Ткачук Л. М., Венда Чен. Теоретико-методологічні аспекти управління дебіторською заборгованістю підприємства. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 84-90.

9. Чорнобривець М.М. Дебіторська заборгованість: сутність та причини виникнення. Європейські перспективи. 2013. № 10. С. 181–185.

10. Ямненко Г.О. Механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства. International Electronic Scientific Journal. 2017. Т. 3. № 2. URL: https://pathofscience.org/index.php/ps/article/download/286/353 (дата звернення: 12.10.2024).

ЛЕВЧЕНКО Богдан, бакалаврант управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Отримання прибутку – основна мета підприємницької діяльності. Розмір прибутку є одним із основних показником ефективності діяльності підприємства. Саме прибуток дозволяє здійснювати інвестиції в розвиток, забезпечує фінансову стабільність, надає можливість інновацій і розвитку та можливість експериментувати задля підтримки життєздатності та конкурентоспроможності компанії [6; 8]. Значення та обсяги прибутку особливо актуалізуються у кризові часи.

Високий рівень прибутку свідчить про успішність, актуальність та правильність управлінських рішень. Рівень прибутковості є показником наскільки підприємство ефективно використовує фінансові, людські, матеріальні та інші види ресурсів. Так, Лауреат Нобелівської премії економіст Мілтон Фрідман вважав, що єдина соціальна відповідальність бізнесу – максимізувати свій прибуток максимально можливими засобами [2].

Більш детальний аналіз терміну «прибуток» представлений у таблиці 1.

Таблиця 1– Трактування терміну «прибуток»

С. М. Белінська, І. О. Крисіна	Прибуток одночасно виступає фінансовим результатом, основним елементом фінансових ресурсів підприємства як джерело утворення бюджетів різних рівнів.
С.О. Тульчинська, Т. П. Ткаченко, О. І. Скоробогатий	Прибуток є найважливішою економічною категорією а його отримання є однією із головних задач підприємства
Ситник Н. С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф.	Прибуток підприємства – це частина новоствореної вартості, що відображає різницю між доходами, отриманими від фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання, та видатками на її здійснення і є винагородою за ризик здійснення підприємницької діяльності.

Джерело: розроблено автором на основі [1, 10, 11]

Прибуток відіграє роль основного джерела фінансування нових ідей та амбіцій компанії. Кожен етап діяльності підприємства розглядається з боку максимізації його фінансових результатів [6; 8]. У зв'язку з цим, управління прибутком стає надзвичайно важливим процесом.

Так, С. М. Белінська та І. О. Крисіна вважають, що процес управління прибутком повинен здійснюватися систематично, щоб забезпечити досягнення основної мети, поточних цілей та стратегічних завдань [1].

Будь-яка система управління діяльністю підприємства повинна мати систему контролю прибутку. Систематичний контроль фінансових результатів та факторів, що впливають на них, є ключовим елементом ефективного управління прибутком, оскільки дозволяє вчасно виявляти проблемні зони та приймати коригувальні рішення [1].

Система управління прибутком формується в компанії, отримуючи свої специфічні зміни. Це , у свою чергу, впливає на ефективність функціонування підприємства, та дозволяє забезпечувати плановий ріст [1; 5].

Оскільки управління прибутком є невід'ємною складовою успішності компанії, то важливо не лише розуміти сутність цього процесу, але й усвідомлювати його функції. Саме функції прибутку та його управління є ключовими аспектами практичного застосування [7].

Виходячи з вищезазначеного, розуміння функцій управління прибутком є критично важливим для успішного керування підприємством. Основні функції управління прибутком підприємства наведені на рисунку 1.

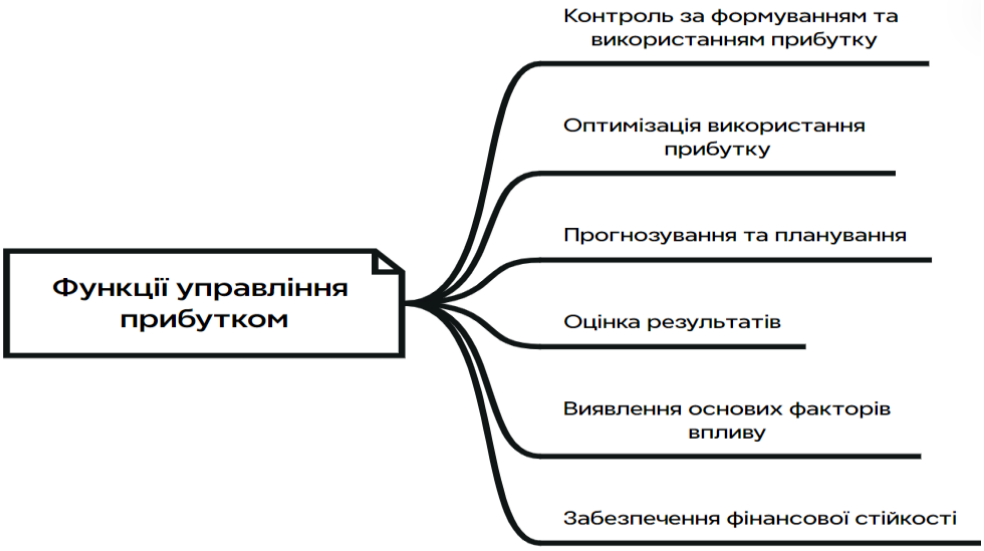


Рисунок 1– Функції управління прибутком
Джерело: [1]

Згідно інформації Державної служби статистики України за січень–березень 2024 року великі та середні підприємства отримали позитивний фінансовий результат до оподаткування, який склав 253,6 млрд грн (у січні–березні 2023 року він також був позитивним – 160,6 млрд грн) [12].

Прибуток зріс до 319,6 млрд грн, що становить 139,5% від рівня аналогічного періоду 2023 року, а збитки склали 66,0 млрд грн (або 96,5%) [12].

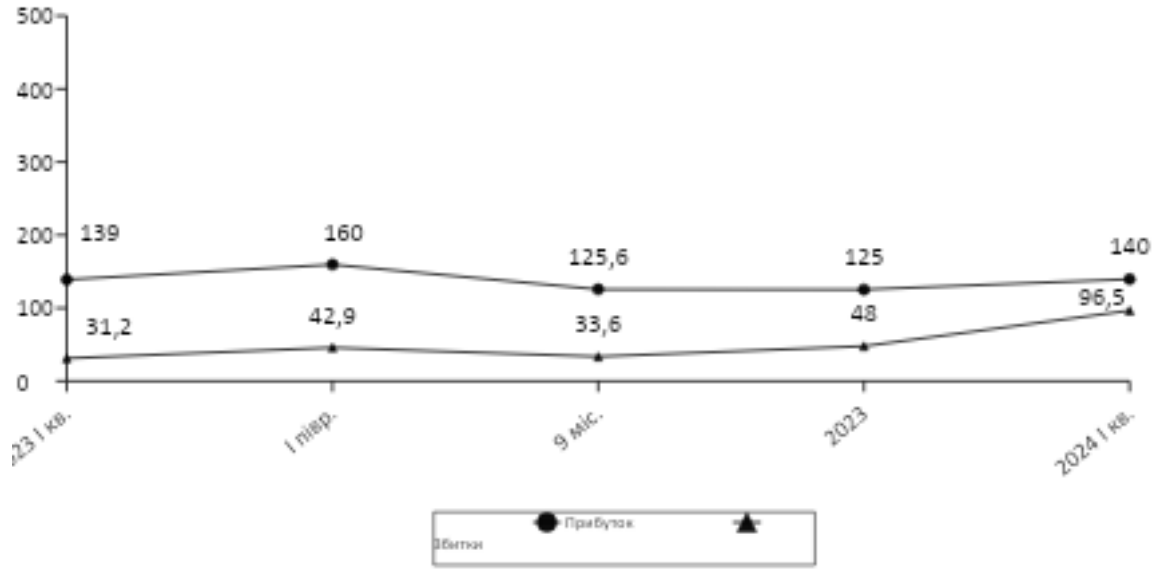


Рисунок 2 – Темпи змін прибутку та збитку підприємств (у % до відповідного періоду попереднього року)
Джерело: [12]

Сукупний фінансовий результат українських підприємств за 2023 рік склав +863,8 млрд. грн. Позитивний фінансовий результат зафіксовано у 14 з 15 секторах економіки (окрім освіти, де він від'ємний, -123,4 млн. грн.) [3].

Коли ми говоримо про шляхи підвищення прибутку, автоматично маємо на увазі шляхи підвищення рентабельності. Це тому, що рентабельність показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку. Один із головних показників, що свідчить про ефективність роботи підприємства – це рентабельність, яка демонструє, як співвідносяться прибуток до витрат.

Рентабельність, як і прибуток, може набувати різних форм, наприклад: рентабельність виробництва, рентабельність продажів, рентабельність активів тощо. Згідно даних Держстату рівень рентабельності операційної діяльності підприємств за січень-березень 2024 року складав 10,4%, тоді як рівень рентабельності всієї діяльності склав 6,6% [9].

Щоб розрахувати планове підвищення прибутку залежно від зміни того чи іншого показника фахівцями пропонується використовувати наступну формулу [4]:

$$РЗ = \Sigma_i^n \left(x_i^{до} - x_i^{після} \right) * ВП(i) \qquad (1)$$

де:

$x_i^{до}$ - це значення перед зміною, наприклад прямих матеріальних витрат на виготовлення і-ї продукції;

$x_i^{після}$ - це значення після зміни;

ВПі – об'єм виробництва і-го виду продукції в натуральних одиницях [4].

Використовується вищезазначена формула для того, щоб дізнатися яким чином оптимізація витрат по оплаті праці, витрат на виробництво або будь-які інші складові собівартості, впливає на кінцевий результат.

Тобто, підводячи підсумки, досягнення максимально можливого прибутку – правильно впорядкована сукупність дій, яка вимагає чіткого та структурованого підходу. Саме систематичний та комплексний підхід до оптимізації, аналізу та моніторингу бізнес процесів є ключовим чинником, що забезпечує змогу дотримуватися планових показників прибутковості підприємства.

Література

1. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9879 (дата звернення 25.10.2024)

2. Бізнес-кейс для сталого розвитку. URL: https://ukrayinska.libretexts.org/ (дата звернення 23.10.2024)

3. Волокіта Віктор. Найкращій показник за останні роки: українські підприємства за рік заробили 864 мільярди. Економічна правда. 2024, 25 червня. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2024/06/25/715710/ (дата звернення 28.10.2024)

4. Гречко А. В., Мельнікова О. М. Дослідження факторів впливу на прибутковість підприємства та пошук резервів збільшення прибутку. Ефективна економіка. 2017. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5862 (дата звернення 25.10.2024)

5. Жигалкевич Ж. М. Фісенко Е. С. Система управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємства. Економіка і суспільство. 2016. № 4. С. 145–148.

6. Кульомза Д. Р., Портна О. В. Світовий досвід фінансового управління компаніями: стейкхолдери підвищення його ефективності. Бізнес Інформ. 2019. № 12. С. 403–408.

7. Майборода О.Є, Сукрушева Г.О, Куліш Є.В. Теоретична сутність категорії «прибуток підприємства». Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 310–313.

8. Портна О. В., Черниш Я. О. Світові зміни в підходах до забезпечення фінансових критеріїв розвитку підприємств на основі врахування інтересів стейкхолдерів. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 286–292.

9. Рентабельність операційної та всієї діяльності великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/arh_ro_ved_24u.htm (дата звернення 27.10.2024)

10. Ситник Н. С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф. Фінанси підприємств: навчальний посібник. За заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.

11. Тульчинська С. О., Ткаченко Т. П., Скоробогатий О. І. Основи управління прибутком підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6098 (дата звернення 24.10.2024)

12. Фінансові результати діяльності великих та середніх підприємств за січень–березень 2024 року. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 27.10.2024)

ЛОБЯК Єлизавета, магістрант
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ефективне управління витратами є ключовим завданням для будь-якого підприємства, адже саме витрати визначають рівень прибутковості та конкурентоспроможності організації на ринку. В сучасній економічній літературі існують різні підходи до управління витратами, які базуються на різних економічних школах, методологіях та практичному досвіді підприємств. Основними з них є класичний підхід, системний підхід, управлінський облік та стратегічне управління витратами [1].

Модель управління витратами є комплексом методів, процесів та інструментів, які використовуються для планування, контролю та аналізу витрат підприємства. Ця модель допомагає підприємству ефективно використовувати ресурси, досягати стратегічних цілей та підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Основні етапи моделі управління витратами представлено на рис.1.

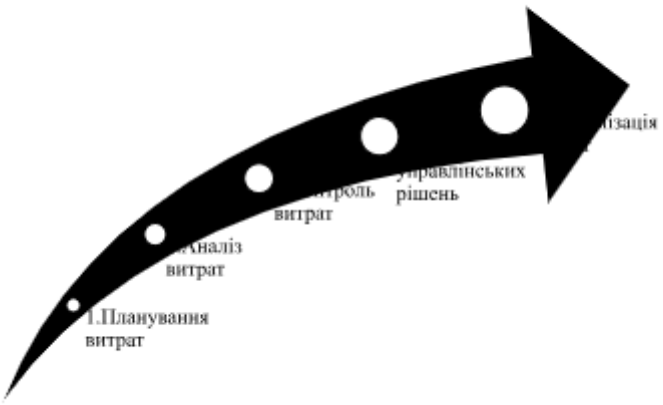


Рисунок 1 – Алгоритм управління витратами на підприємстві
Джерело: побудовано автором на основі [2]

В Україні підприємства активно впроваджують сучасні методи управління витратами для підвищення своєї конкурентоспроможності та оптимізації витрат. Згідно з дослідженнями, проведеними національними аналітичними центрами, близько 60% українських підприємств застосовують методи управлінського обліку та аналізу витрат, такі як бюджетування та аналіз відхилень (див. рис.2). Найбільшу популярність ці методи мають у галузях роздрібної торгівлі, виробництва та харчової промисловості, де контроль витрат є визначальним для рентабельності.

Метод Lean Production (економічне виробництво) впроваджує близько 10% промислових підприємств (див. рис. 3), зокрема в металургії, виробництві будівельних матеріалів та автомобілебудуванні. Завдяки ощадливому виробництву компанії зменшують запаси, знижують час простою обладнання та підвищують ефективність виробничих процесів. Цей метод виявляється особливо ефективним для підприємств із високими змінними витратами, дозволяючи знизити собівартість продукції [3].

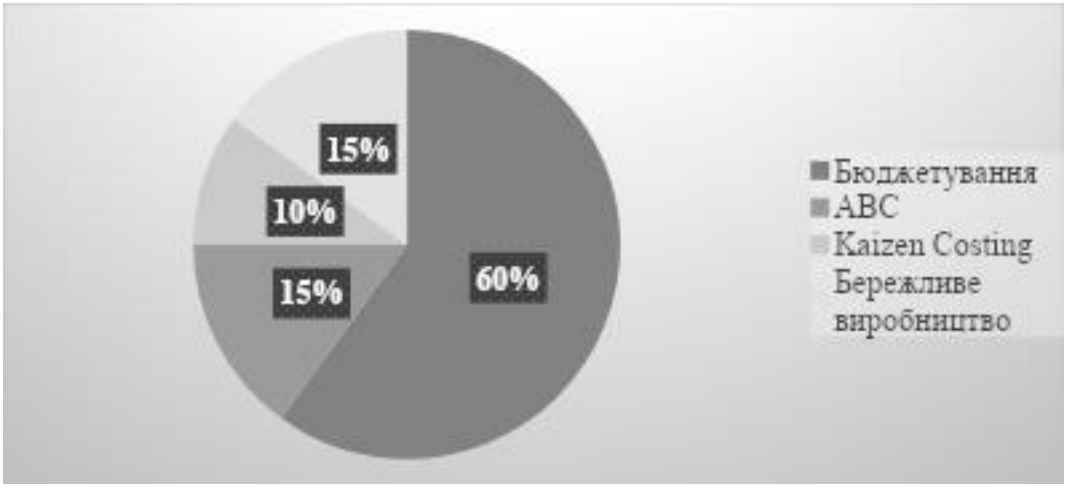


Рисунок 2 – Вибір методів управління витратами серед підприємств України

Джерело: побудовано автором на основі [2;4]

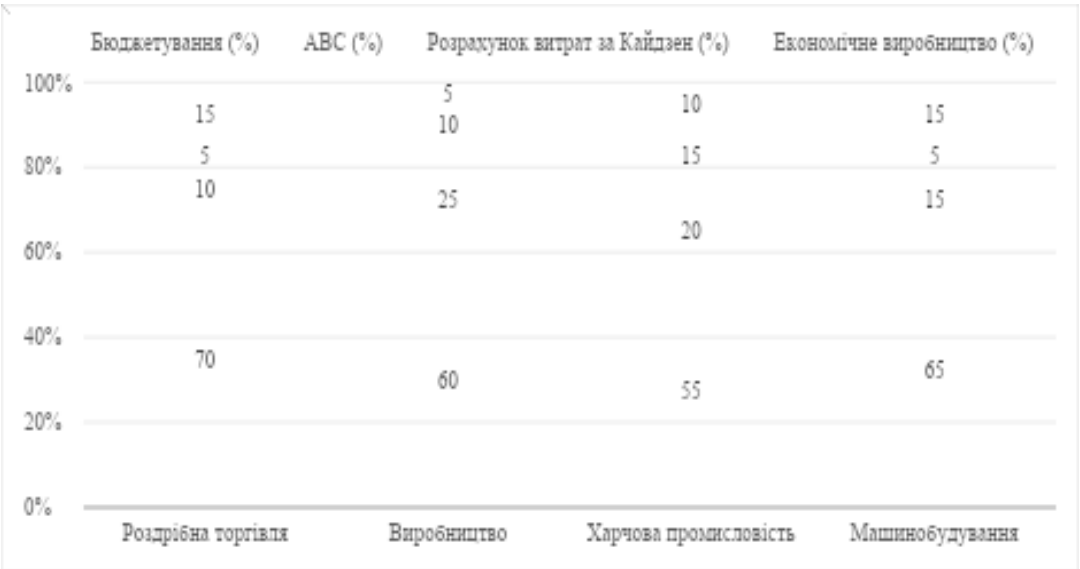


Рисунок 3 – Використання методів управління витратами за галузями

Джерело: побудовано автором на основі [2;4]

Метод Kaizen Costing найбільше використовується в компаніях з іноземними інвестиціями, особливо у виробництві автомобільних комплектуючих та електроніки. Орієнтація на постійне вдосконалення

виробничих процесів відповідає глобальним стандартам та дозволяє підприємству досягати конкурентних переваг на міжнародному ринку.

Метод Activity-Based Costing (ABC) залишається менш поширеним серед українських компаній. Його активно використовує близько 25% великих підприємств (див. рис. 4), здебільшого в таких галузях, як фармацевтика, машинобудування та харчова промисловість, де важливо знизити витрати на окремі операції. Основними бар'єрами для більшого застосування ABC є потреба у значних інвестиціях у програмне забезпечення та навчання персоналу.

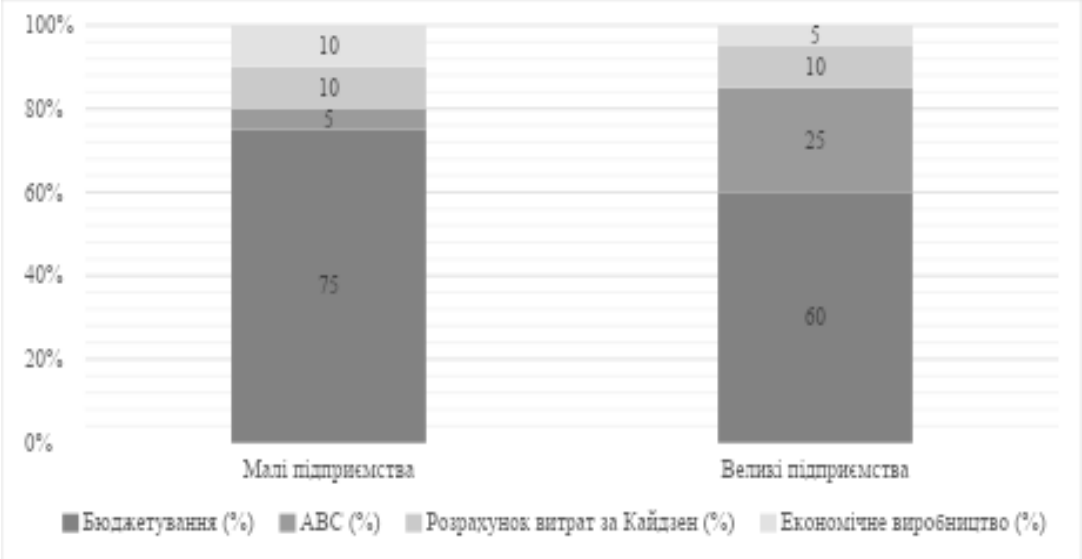


Рисунок 4 – Застосування методів управління витратами за розміром підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [2;3;4]

Отже, найбільш популярними методами управління витратами залишаються традиційне бюджетування та контроль відхилень, які використовують понад 75% підприємств у різних галузях (див. рис. 4). Підприємства малого та середнього бізнесу переважно орієнтуються на спрощені методи управління витратами, оскільки впровадження більш складних методик (ABC, Lean Production) потребують значних ресурсів.

Література

1. Головацька С.І. Теоретичні аспекти концепцій стратегічного управління витратами підприємства. Львівський торговельно-економічний університет. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/33.pdf (дата звернення 09.10.2024).

2. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. Modeling the development of the economic systems. №4, С. 160-165. URL:https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21 (дата звернення 09.10.2024).

3. Латишев О.В. Витрати підприємства: можливості управління та оптимізації на основі функціонального моделювання та перепроектування бізнес-процесів. Вісник економічної науки України. 2019. № 2. С. 67-72.

4. Мірзоєва Т., Томашевська О. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. Економіка та суспільство, №65. 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-69. (дата звернення 09.10.2024).

ЛУК'ЯНЧИК Вячеслав, магістрант
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

Інтернет-маркетинг є важливою складовою сучасного маркетингу, яка забезпечує підприємствам можливість ефективного просування товарів та послуг через цифрові канали. Інформаційні технології значно впливають на цей процес, сприяючи зменшенню витрат на виконання маркетингових функцій та розширенню використання інтернет-інструментів у діяльності компаній. У сучасному бізнес-середовищі інтернет-маркетинг охоплює безліч механізмів, які відрізняються гнучкістю у налаштуванні та високою ефективністю.

Оцінка ефективності інтернет-маркетингу зазвичай здійснюється за допомогою багаторівневого підходу, який враховує як кількісні, так і якісні показники. Один із способів організації цих показників – піраміда ефективності інтернет-маркетингу, яка поділяється на чотири основні рівні. У табл.1 структуровано основні показники для оцінки ефективності інтернет-маркетингу.

Таблиця 1 – Показники ефективності інтернет-маркетингу

Показники	Опис	Приклади показників
Кількісні	Базові показники, які характеризують кількість відвідувачів і дії користувачів на сайті. Відображають загальний рівень зацікавленості користувачів.	Кількість відвідувань сайту Кількість транзакцій Сума замовлень
Відносні	Показники, що дозволяють порівнювати ефективність різних каналів залучення трафіку та визначати окупність маркетингових витрат.	Коефіцієнт конверсії Середній чек Вартість одного відвідування Вартість залучення одного клієнта Повернення інвестицій у рекламу (ROAS)

Показники	Опис	Приклади показників
Стратегічні	Якісні показники, що характеризують довгостроковий розвиток бізнесу, його здатність генерувати прибуток і утримувати клієнтів.	Динаміка нових клієнтів Динаміка постійних клієнтів Динаміка продажів Показник утримання клієнтів (CRR)
Фінансові	Кінцеві показники, що визначають фінансовий результат маркетингових заходів.	Прибуток Валовий дохід Окупність маркетингових витрат

Джерело: узагальнено автором на основі [1,2,3,4]

Ефективність інтернет-маркетингу для компанії визначається сукупністю показників, що відображають результативність застосування маркетингових інструментів для досягнення бізнес-цілей. Сучасні підприємства прагнуть не лише до збільшення обсягу продажів, але й до зміцнення впізнаваності бренду, утримання клієнтів, поліпшення комунікації з аудиторією та оптимізації маркетингових витрат. Тому необхідно встановити конкретні критерії для об'єктивної оцінки успішності заходів інтернет-маркетингу. На рис. 1 представлено основні критерії оцінки ефективності інтернет-маркетингу.



Рисунок 1 – Основні критерії при оцінці ефективності інтернет-маркетингу
Джерело: складено автором на основі [2]

Аналіз ефективності інтернет-маркетингу є важливим етапом, що дозволяє компанії оцінити, наскільки досягнуті поставлені маркетингові цілі та чи забезпечується рентабельність вкладених ресурсів. У цифровому середовищі інтернет-маркетинг надає бізнесам широкі можливості взаємодії з аудиторією через різноманітні канали комунікації. Однак для досягнення стабільних результатів необхідно не лише впроваджувати інтернет-маркетингові стратегії, а й систематично оцінювати їх ефективність [1].

Для кращого розуміння того, як оцінка ефективності інтернет-маркетингу реалізується на практиці, можна звернутися до досвіду міжнародно-відомих компаній, таких як Amazon чи Coca-Cola. Їхні підходи до інтернет-маркетингу засновані на комплексному використанні показників та постійному вдосконаленні стратегії за результатами аналітичних досліджень.

Наприклад, Amazon активно використовує показник клієнтської утриманості (CRR) і життєву цінність клієнта (CLV) для оцінки того, наскільки ефективно працюють програми лояльності та персоналізовані маркетингові кампанії. Кожен етап взаємодії з клієнтом, починаючи з реклами та закінчуючи обслуговуванням після покупки, підлягає оцінці. В Amazon щоквартально переглядаються витрати на залучення клієнтів (CAC), які співвідносяться з CLV. Завдяки цьому компанія отримує чітке уявлення про рентабельність маркетингових інвестицій і про те, які інструменти найбільш ефективні для різних сегментів аудиторії. Одним із ключових показників ефективності є коефіцієнт конверсії (Conversion Rate). За даними аналізу, середній коефіцієнт конверсії для «Amazon» становить близько 13%, що значно перевищує середній показник у роздрібній торгівлі, що коливається в межах 2-3% [4].

Coca-Cola, у свою чергу, використовує метрики соціальних мереж як один з ключових показників для оцінки успішності своїх маркетингових кампаній. Через активний моніторинг відсотка взаємодії (engagement rate), компанія відслідковує, наскільки користувачі зацікавлені в контенті бренду. Наприклад, під час кампанії «Share a Coke» рівень залученості на платформі Facebook зріс на 2%, що призвело до збільшення продажів на 7% у Північній Америці [4].

Крім того, Coca-Cola активно аналізує показник охоплення аудиторії для того, щоб розуміти, наскільки ефективно її маркетингові матеріали поширюються в Інтернеті. Таким чином, Coca-Cola може адаптувати стратегію у відповідь на зміну споживчих уподобань та трендів. «Coca-Cola» інвестує значні ресурси в цифровий маркетинг для підвищення впізнаваності бренду та взаємодії з аудиторією.

«Nike» активно використовує стратегії інтернет-маркетингу для просування своїх продуктів. Одним із показників ефективності є повернення інвестицій у рекламу (ROAS). Згідно з фінансовими звітами, у 2023 році «Nike» досягла ROAS на рівні 400%, що означає, що на кожен долар, вкладений у цифрову рекламу, компанія отримала 4 долари доходу [3].

Описані приклади демонструють, як різні компанії застосовують конкретні критерії для оцінки ефективності своїх інтернет-маркетингових стратегій, що

дозволяє їм досягати значних бізнес-результатів. Практика відомих компаній демонструє, що інтеграція кількісних і якісних показників у процес прийняття рішень дозволяє не лише оптимізувати маркетингові бюджети, а й розвивати брендову лояльність у довгостроковій перспективі.

Література

1. 15 ключових KPI інтернет-магазину для маркетингу та відділу продажів. URL: https://pricer24.com/uk/blog/15-klyuchovih-kpi-v-e-commerce-dlya-marketingu-ta-viddilu-prodazhiv/
2. Ключові показники ефективності маркетингу. URL: https://elit-web.ua/ua/blog/kljuchevye-pokazateli-effektivnosti-marketinga
3. Маркетингова стратегія Nike. Чого можна навчитися з того часу до тепер. URL: https://ahaslides.com/uk/blog/marketing-strategy-of-nike/
4. Комплексний інтернет-маркетинг: повний посібник та приклади. URL: https://odesseo.com.ua/uk/kompleksnyj-internet-marketyng-povnyi-posibnyk-ta-pryklady/

СОЛОДОВНІК Олена, здобувач вищої освіти кафедри статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

АНАЛІТИКА ВПЛИВУ ІТ-КЛАСТЕРІВ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ

Сфера інформаційних технологій (ІТ) в Україні є одним із найдинамічніших секторів економіки, що стрімко розвивається і відіграє важливу роль як у внутрішньому ринку, так і на світовій арені. Вона забезпечує тисячі робочих місць та приваблює іноземних інвесторів завдяки високому рівню підготовки українських спеціалістів, конкурентоспроможним зарплатам і здатності швидко адаптуватися до нових технологій. На сьогодні ІТ-галузь є важливим драйвером розвитку економіки, що приносить значний внесок у ВВП країни та сприяє зміцненню її позицій на міжнародному ринку.

ІТ сектор в Україні є частиною інноваційної економіки, що сприяє залученню іноземних інвестицій та збільшенню експорту ІТ послуг з України. У першому півріччі 2023 року експортний виторг склав $3,38 млрд. Лідерами експорту послуг стали США (40,26%), Мальта (8,8%) та Велика Британія (7,87%). У табл. 1 наведено перелік головних експортерів ІТ послуг з України.

Таблиця 1 – Список експортерів ІТ послуг з України

Країна	**Відсоток експорту,%**
США	40,26%
Мальта	8.8
Велика Британія	7.87
Кіпр	4.85
Ізраїль	4.46

Швейцарія	4.19
Німеччина	3.83
Естонія	2.26
Польща	2.20
Нідерланди	1.99

Джерело: розроблено автором на основі[1]

Експорт ІТ послуг з України продовжує зростати, що робить сферу інформаційних технологій невід'ємною частиною економічного зростання країни. Щодо прикладу, то у січні 2022 року експорт ІТ послуг становив $0,6 млрд, у липні — $4,3 млрд, у грудні — $7,3 млрд. На рис. 2 зображено тенденцію експорту послуг з України, яка суттєво зростає з початку року.



Рисунок 2 – Динаміка експорту ІТ послуг з України
Джерело: розроблено автором на основі[2]

Зростання експорту ІТ послуг з України сприяє зростанню податків, що надходять до державного бюджету. Так у 2022 році ІТ компанії сплатили у державний бюджет 32,2 млрд. грн., що на 16% більше, ніж у 2021-му. Також завдяки сприятливій політики уряду стало більше фізичних осіб-підприємців, що платять податки за КВЕД у ІТ.

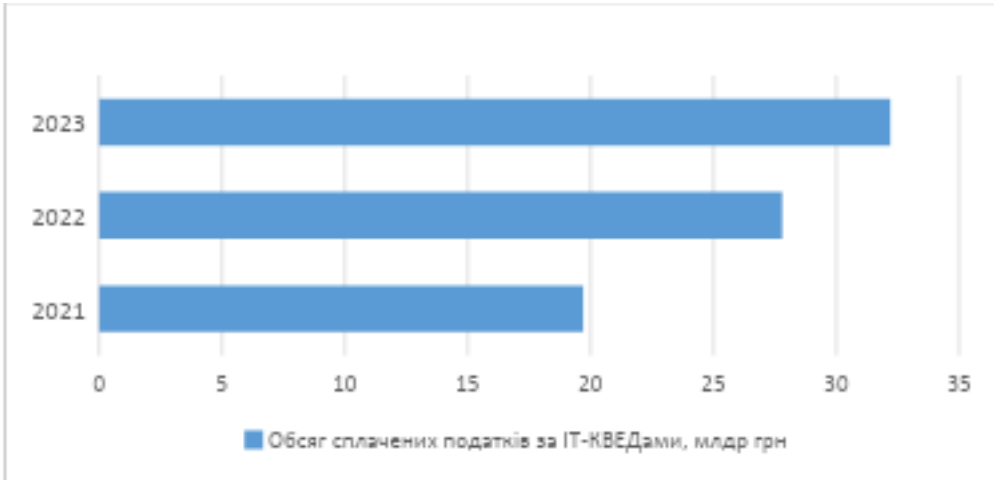


Рисунок 3 – Обсяг сплачених податків за ІТ-КВЕДами, млрд грн
Джерело: розроблено автором на основі[2]

Статистика свідчить про те, що розвиток інформаційних технологій стимулює укріплення економіки країни та її конкурентоспроможності. Українські ІТ фахівці є цінними не тільки на ринку усередині країни, але й по всьому світу.

В період глобалізації і паралельним розвитком процесу локалізації у провідних економістів світового співтовариства в корені змінилося бачення такого фактора, як конкурентоспроможність економіки нації, регіону корпорації. Для України зараз є важливим впроваждення механізму, що сприятиме інноваційному зростанню та інтеграції до західної економіки. Таким механізмом є кластер.

Кластером називають об'єднання взаємопов'язаних організацій, які працюють в одній галузі або пов'язаних галузях. Коли різні гравці об'єднуються, вони можуть досягти більшого, ніж працюючи окремо. Взаємодія різних учасників стимулює появу нових ідей, технологій та продуктів. Кластери допомагають компаніям стати більш конкурентоспроможними на світовому ринку та сприяють економічному розвитку регіонів, створюючи нові робочі місця та залучаючи інвестиції.

Понад 20 міст України мають власні кластери, які прагнуть перетворити країну на кінцеву точку інвестиційних потоків в ІТ сфері. Метою кластерів є збільшення конкурентоспроможності держави та експорту ІТ послуг, створення сприятливих умов для співпраці фахівців як України так і всього світу. Кластерні організації працюють над налагодженням співробітництва, усуненням хаотичності дій та подоланням ізольованості України у ІТ сфері.

В табл. 2 наведена аналітика даних про важливіші та інші ІТ кластери в Україні.

Таблиця 2 – Аналітика IT кластерів України

Кластер	Кількість фахівців	Додатна вартість, млн $
Київський IT кластер	90 000	1500
Харківський IT кластер	45 000	1051
Львівський IT кластер	26 000	435
Дніпровський IT кластер	16 000	-
Одеський IT кластер	10 000	-
Запорізький IT кластер	7 000	-
Вінницький IT кластер	5 000	-
Миколаївський IT кластер	4 000	-
Тернопільський IT кластер	3000	-

Джерело: розроблено автором на основі[3]

Аналітика таблиці показує, що Київський IT кластер найбільший і налічує 90000 фахівців з 22 різних компаній, а ось Харківський кластер об’єднує в своїх лавах удвічі меньшу чисельність, близько 45000 фахівців, але додатна вартість нашого кластеру становить близько 1,051 млрд. доларів США.

Отже можемо зробити аналітичні висновки:

- кластеризація є основою для інноваційної економіки. В Україні стрімко розвиваються IT-кластери, які стали важливою частиною економічного ландшафту країни. Ці об'єднання IT-компаній, освітніх установ та дослідницьких центрів зосереджують свої зусилля на зміцненні IT-інфраструктури, створенні нових робочих місць і впровадженні інновацій. Зокрема, IT-кластери сприяють підвищенню конкурентоспроможності країни на світовому ринку, залученню інвестицій та покращенню умов щодо розвитку технологічного бізнесу. Вони інтегруються до глобального інформаційного простору та покращують умови інформаційної безпеки, що є стратегічними завданнями розвитку інформаційного суспільства;
- український IT сектор є важливою складовою економічного зростання, забезпечуючи вагомий внесок у ВВП країни та створюючи тисячі робочих місць. Завдяки високій кваліфікації спеціалістів та конкурентоспроможності на глобальному ринку, він залучає значні іноземні інвестиції та збільшує експортні надходження;
- розвиток IT кластерів у різних регіонах сприяє створенню сприятливих умов щодо інноваційної економіки, покращенню інфраструктури та умов для технологічного бізнесу. Це забезпечує стабільність сектору та інтеграцію України у світову IT-спільноту, що є стратегічно важливим для економічного розвитку та інформаційної безпеки держави.

Література

1. IT Ukraine Association. URL: https://itukraine.org.ua/v-yaki-krayini-ukrayina-najbilshe-eksportuye-it-poslugi/ (дата звернення20.10.2024).

2. Українське IT у цифрах. SPEKA. URL : https://speka.media/ukrayinske-it-u-cifrax-skilki-zarobili-skilki-prinesli-u-byudzet-zavdyaki-comu-zrostali-it-kompaniyi-93jy2v?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign= 20972733776&gad_source=1 (дата звернення 20.10.2024).

3. UCLUSTER. URL: https://ucluster.org/shkola-startapiv/top-ukrainski-it-klastery/ (дата звернення 20.10.2024)

4. Development of regional IT clusters in Ukraine: institutional and investmentdimensions. URL : https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=750254 (дата звернення 20.10.2024)

ТЕМЧЕНКО Марія, здобувач вищої освіти кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ВПЛИВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ

В умовах глобальних змін, спричинених екологічними викликами, нестабільною економікою та гібридними загрозами, сталий розвиток стає необхідною умовою для ефективного функціонування бізнесу та суспільства загалом. Концепція сталого розвитку, яка ґрунтується на взаємодії економічного зростання, соціального добробуту та захисту навколишнього середовища, значною мірою впливає на корпоративні стратегії і, зокрема, маркетинг.

Сучасні маркетингові стратегії, орієнтовані на сталий розвиток, передбачають адаптацію бізнесу до нових реалій і потреб споживачів, які стають дедалі більш обізнаними та вимогливими щодо екологічної відповідальності компаній. Це спонукає підприємства розробляти та впроваджувати такі стратегії, що включають не лише фінансові інтереси, але й етичні аспекти, екологічну відповідальність і соціальну відповідальність перед суспільством. У цьому контексті важливо дослідити, як концепція сталого розвитку формує сучасні маркетингові стратегії і які підходи є найбільш ефективними для досягнення балансу між рентабельністю та відповідальністю перед суспільством.

З огляду на зростаючу потребу в еко-свідомих продуктах та послугах, маркетингові стратегії, що включають принципи сталого розвитку, набувають важливого значення. Сучасний споживач очікує від бізнесу відповідальності перед природою та суспільством, а компанії, які ігнорують ці запити, ризикують втратити конкурентні позиції на ринку. Відтак, інтеграція сталого розвитку в маркетингові стратегії стає стратегічною необхідністю для компаній, що прагнуть зберегти лояльність клієнтів та завоювати довіру нових ринків.

Додатковим фактором, який ускладнює управління сучасними маркетинговими стратегіями, є загроза гібридних викликів. Гібридні загрози об'єднують різні типи ризиків, включаючи економічні, інформаційні, екологічні та кібернетичні, що ставить під загрозу не лише імідж компаній, але й їх здатність підтримувати стабільний розвиток і довіру споживачів. В умовах глобалізації і цифровізації гібридні загрози можуть мати серйозний вплив на репутацію компанії та викликати втрату довіри до її сталих ініціатив. Наприклад, негативна інформаційна кампанія або витік даних щодо екологічних аспектів виробництва здатні суттєво вплинути на позиціонування компанії на ринку, незалежно від реальних досягнень у сфері сталого розвитку.

Отже, дослідження впливу сталого розвитку на сучасні маркетингові стратегії є актуальним не лише з точки зору задоволення потреб споживачів, але й з погляду мінімізації ризиків гібридних загроз, що вимагає розробки інтегрованих підходів до управління сталим розвитком та корпоративною безпекою.

Наукова література останніх років демонструє зростання інтересу до взаємозв'язку між сталим розвитком та маркетинговими стратегіями підприємств. Так, в своїх дослідженнях М. Житар проаналізував, як екологічні, соціальні та управлінські фактори впливають на фінансову діяльність компаній зазначає. Підприємства, які дотримуються цілей сталого розвитку схильні до підвищення рентабельності через зростання лояльності споживачів, так як останні все більш схильні до придбання екологічних продуктів [5]. У своїх дослідженнях О. Чигирин підтверджує, що купівельна поведінка споживачів безпосередньо впливає на екологічну ситуацію в світі. Крім того, покупці схильні перевіряти продукт на предмет екологічності, зокрема його біологічного терміну придатності та матеріал пакування. Таким чином, споживач витрачає більше коштів для того, щоб отримати eco-friendly продукт [11].

Наступною можливою причиною підвищення рентабельності відповідно до дослідження М. Житара є схильність інвесторів орієнтуватись на стійкі витрати [5]. Це підтверджує одна з компаній великої четвірки – KPMG, кажучи, що інвестори мають тенденцію звертати велику увагу на якість звітності компаній, що стосується сталого розвитку [3]. В дослідженнях М. Житара також зазначаються, що такі компанії зазвичай знижують операційні витрати за рахунок того, що вони використовують відновлювані джерела енергії для функціонування підприємства та зокрема для процесу виробництва. Ще однією причиною є вдосконалення процесу виробництва, а саме зменшення об'єму сировини та відходів та слідкування за дотриманням екологічний норм і стандартів [5]. Також, дотримання екологічних тенденцій відкриває для бізнесів можливість нових джерел фінансування. Актуальним прикладом є грант, розташований на електронній сторінці Дії, створений для малих і середніх підприємств для завдань, орієнтованих на екологічний перехід [7].

В цілому, компанії, які дотримуються ESG (Environmental, Social and Governance) – трендів, є більш готовими до глобальних змін, що стосуються екології та соціальних аспектів, вони є більш інноваційними, що в свою чергу приносить додаткову перевагу, тому що талановиті робітники обирають саме цю компанію [5].

З часом бізнес отримує все більше переваг від впровадження принципів сталого розвитку, що водночас відкриває нові можливості для підвищення цінності для клієнтів та ефективного використання маркетингових стратегій у сучасних умовах. Цим питанням присвячено дослідження таких науковців, як А. Ендрес, А. Кучмійов, О. Садченко, І. Смоленський та інших. [4,9,10,11] Дослідники звертають увагу на різноманітні аспекти впливу сталого розвитку на маркетингові підходи, зокрема на адаптацію бізнесів до зростаючих очікувань споживачів щодо екологічної відповідальності та етичності. Роботи А. Ендреса та О. Садченка розкривають важливість інтеграції соціальних та екологічних аспектів у маркетингові комунікації, що підвищує рівень довіри до бренду та сприяє залученню нових клієнтів. І. Смоленський, своєю чергою, досліджують можливості, які надає сталий розвиток для створення конкурентних переваг, підкреслюючи роль інновацій та прозорості в побудові довгострокових відносин із клієнтами.

А. Кучмійов сформулював наступне визначення екологічного маркетингу: «діяльність з попередження, визначення і задоволення екологічних потреб цільових сегментів за допомогою комплексу інструментів, забезпечуючи більш високу споживчу цінність у вигляді екологічної безпеки, враховуючи як екологічні інтереси індивідууму, так і питання екологічних наслідків для навколишнього середовища. Екологічний маркетинг можна розглядати, як засіб для більшого залучення споживачів до використання більшої кількості товарів з покращеними екологічними властивостями, як інструмент на шляху до сталого розвитку» [6].

Дослідження О. Садченко виокремлюють п’ять основних концепцій екологічного маркетингу: екологічний маркетинг, маркетинг екологічних товарів та послуг, маркетинг природних ресурсів та умов, маркетинг правоохоронної діяльності та відтворення довкілля, маркетинг екологічних знань, технологій і інновацій [6,9]. В свою чергу А. Кучмійов зазначає, що існує 4 основні напрямки розвитку такого виду маркетингу [6]:

- екологічні переваги стають конкурентними, якщо товари не впливають на навколишнє середовище деструктивно і є такими ж ефективними, як товари-замінники;
- товари будуть легко сприйматись ринком, якщо вони несуть загально прийняті переваги для екології і є дешевшими або однаковими за ціною відносно товарів-замінників;
- складнощі при заході на ринок можуть отримати товари, які дорожче звичайних. в такому випадку треба правильно визначати свою

цільову аудиторію, тобто обирати людей, які готові переплатити за екологічність;

- неможливе конкурентоспроможне існування товарів на ринку, які дорожчі товарів-замінників та не несуть індивідуальних переваг.

Сьогодні, навіть під час повномасштабної війни РФ проти України, бізнес дотримуються принципів сталого розвитку, демонструючи стійкість та соціальну відповідальність. Українські компанії, які адаптуються до нових викликів, не лише підтримують економіку країни, але й посилюють свої зусилля щодо екологічної та соціальної відповідальності. Зокрема, це проявляється у пріоритетності місцевих ресурсів, мінімізації відходів, впровадженні енергозберігаючих технологій та підтримці гуманітарних ініціатив.

Київський бренд рюкзаків та сумок Pilsok використовую матеріали з автомобільних подушок безпеки [1]. Завдяки цьому вони перетворюють відходи, які в іншому випадку потрапили б на смітник, на корисні та стильні аксесуари.

Upcycling Freaks виготовляють прикраси, створені з незвичайних речей, таких як деталі конструктора Lego, дитячі іграшки, старі маркери. Ця ініціатива допомагає зменшити кількість відходів, зокрема пластику, на території України. Говорячи про глобальні проблеми, варто звернути увагу на Велику тихоокеанську сміттєву пляму, яка, як зазначають Є. Савчук, Л. Демир та Т. Боженко, «розтягнулася на 2200 км завдовжки та 800 км завширшки. Глибина плями становить 10 метрів, а площа "сміттєвого континенту" у три рази перевищує територію, що займають Іспанія та Португалія, а саме 1,76 мільйона квадратних кілометрів. Приблизно 80 % сміття потрапляє у пляму з території суші, тоді як лише 20 % складають відходи, що викидаються з туристичних та рибальських суден» [8].

Саме для вирішення таких проблем бізнесам важливо виробляти екологічні товари – «економічні продукти, що подані в матеріально-предметній формі, у духовній чи інформаційній формі або у вигляді виконаних робіт і послуг, виробництво та споживання яких сприяє зниженню інтегрального екодеструктивного впливу в розрахунок на одиницю сукупного суспільного продукту при одночасному підвищенні економічної ефективності у сферах їх виробництва та споживання.» [6]

Виділення основних трендів екологічного маркетингу [2, 6]:

- створення позитивного іміджу компанії та PR;
- підвищення лояльності клієнтів, розробляючи вирішення екологічних проблем;
- створення нових екологічних товарів та послуг;
- залучення інфлюєнсерів: співаки, блогери, актори та інші знаменитості, які спроможні змінювати думку оточення;
- освіта та інформування споживачів для розуміння останніми важливості цього питання;

- чесність, відсутність “зеленого прання” (greenwashing);
- впровадження екологічно нешкідливих матеріалів для виробництва: біорозкладна упаковка, відмова від шкідливих хімікатів в продукції;
- сертифікації та мітки: “Organic”, “Energy Star”, що дозволяє покупцям швидко розпізнати екологічний продукт.

Отже новим напрямком для ефективного розвитку сучасних підприємств є впровадження принципів сталого розвитку. Компанії, які реалізують еко-маркетингові стратегії, отримують певні переваги, зокрема: поліпшення прибутковості за рахунок збільшення лояльності споживачів, залучення інвестицій, зниження експлуатаційних витрат та отримання нових джерел фінансування. Аналіз українського ринку дав підстави стверджувати про позитивну тенденцію в розвитку екологічно орієнтованих підприємницьких проектів, навіть за умов воєнного стану в Україні, як підтверджують успішні приклади компаній Пілсок, Upcycling Freaks та подібних. Визначені ключові тенденції екологічного маркетингу свідчать про необхідність системного підходу в цій сфері для забезпечення екологічних втручань у маркетингові зусилля підприємств.

Література

1. DTF Magazine. (2022). Pilsok has released a collection of backpacks and bags made from recycled airbags. URL: https://donttakefake.com/en/pilsok-has-released-a-collection-of-backpacks-and-bags-made-from-recycled-airbags/.
2. IDmarketing. (2022). Екологічний маркетинг: що це таке? Основні напрямки. Словник маркетингу. URL: https://idmarketing.com.ua/.
3. KPMG. The time has come: The KPMG survey of sustainability reporting 2020. KPMG International. URL: https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/11/the-time-has-come-survey-of-sustainability-reporting.html8
4. Ендрес А. Економіка оточуючого середовища. Київ: НАН України, 1995. С. 168.
5. Житар М. ESG тренди у фінансовій діяльності компаній: ключові напрямки та рекомендації. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2024. №2(14). С. 86-94. URL: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/308
6. Кучмійов А. В. Екологічний маркетинг у системі еколого-економічного управління. Ефективна економіка. 2011. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua.
7. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. Грант для підтримки зелених інновацій та міжнародного співробітництва. Дія.Бізнес. 2024. URL: https://business.diia.gov.ua/finance/grant_dlya_idtrimki_zelenih_innovaciy_ta_mizhnarodnogo-spivrobitnictva.
8. Савчук Є., Демир Л., Боженко Т. Формування екосистеми на великій тихоокеанській сміттєвій плямі як фактор небезпеки для флори і фауни

Світового океану. Scientific Collection «InterConf». 2023. №184. С. 364–368. URL: https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/5108

9. Садченко О. В. Принципи і концепції екологічного маркетингу: монографія. Одеса: Астропринт, 2002. 400 с.

10. Смоленський І., Степанюк Г. Стратегічно-операційний маркетинг екологізації виробництва. Економіка України. 2006. №9. С. 74–79.

11. Чигрин О.Ю. Зелені споживачі: структура та профіль. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2018. № 4. С. 72-76.

ТОЛМАЧОВ Микола, магістрант
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкової економіки підприємства стикаються з викликами, пов’язаними з необхідністю ефективного управління своїми фінансовими ресурсами. У сучасному фінансовому менеджменті існує широкий спектр інструментів для управління фінансовою діяльністю. На рис.1 (див. нижче) представлені ключові елементи, що впливають на ефективність фінансової діяльності підприємства. Основні інструменти включають планування фінансових ресурсів, аналіз грошових потоків, управління капіталовкладеннями та ризиками [1]. Всі інструменти управління фінансовою діяльністю можна класифікувати за декількома категоріями (див. рис.1).

На рис.1 продемонстровано інтегровану систему фінансових інструментів, яка дозволяє підприємствам контролювати, планувати та оптимізувати свої фінансові процеси, досягаючи при цьому максимальної рентабельності. Так оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю поєднує традиційні фінансові методи та сучасні управлінські інструменти, що дозволяє підприємствам не лише контролювати свою фінансову діяльність, але й швидко реагувати на зміни, покращуючи свою конкурентоспроможність та ефективність.

Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства є комплексним процесом, що потребує використання різних методик і моделей, спрямованих на досягнення максимальної ефективності використання фінансових ресурсів. Сучасні підходи передбачають не лише класичні фінансові коефіцієнти, але й інтегровані моделі, що враховують витрати на капітал, рентабельність активів та економічну додану вартість. Важливо використовувати методи, які дозволяють отримати глибоку оцінку фінансової

стійкості підприємства та його здатності генерувати прибуток на різних етапах життєвого циклу [3].



Рисунок 1 – Основні інструменти управління фінансовою діяльністю підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел [2]

Аналіз ефективності фінансової діяльності підприємства вимагає не лише якісного аналізу показників ліквідності, платоспроможності та рентабельності, а й використання сучасних інструментів, що допомагають відстежувати динаміку показників та ухвалювати стратегічні рішення. Наприклад, коефіцієнт рентабельності активів (ROA) часто застосовується для оцінки того, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для створення прибутку. Середнє значення ROA для стабільних підприємств у виробничому секторі в Україні становить приблизно 10-15%. Порівнюючи з іншими галузями, високотехнологічні компанії, наприклад, можуть демонструвати ROA на рівні 20-25%, що зумовлено високою вартістю активів, зокрема інтелектуальної власності.

Інший важливий показник, рентабельність власного капіталу (ROE), є ключовим для визначення прибутковості для акціонерів. На українському ринку ROE у середньому становить 15-20% для стабільних компаній. Однак у 2023 році через економічну ситуацію та податкове навантаження значення ROE для деяких підприємств скоротилося до 10-12%, що свідчить про певне зниження ефективності управління власним капіталом. Наприклад, у банківській сфері ROE часто перевищує 20%, що пояснюється високою капіталізацією та інвестиційною активністю.

На практиці важливо також враховувати оборотність активів, що демонструє, скільки разів за рік компанія використовує свої активи для генерації доходу. У торгівельній галузі цей показник зазвичай вищий і може становити 5-7 разів на рік, тоді як у виробничому секторі, де обробка активів є

довготривалішою, оборотність активів часто знижується до 2-3 разів на рік. Цей показник відображає рівень ліквідності компанії та її здатність адаптуватися до змін попиту.

Аналіз грошових потоків також є критичним для розуміння фінансової стійкості компанії. За останні два роки підприємства в енергетичному секторі України демонстрували зниження позитивного грошового потоку через підвищення цін на ресурси та витрати на технологічні оновлення. У середньому чистий грошовий потік на таких підприємствах скоротився на 5-10%. Водночас, у секторі роздрібної торгівлі, незважаючи на економічні виклики, завдяки спрощенню логістики та оптимізації ланцюгів постачання грошовий потік зріс на 3-5% порівняно з попередніми періодами.

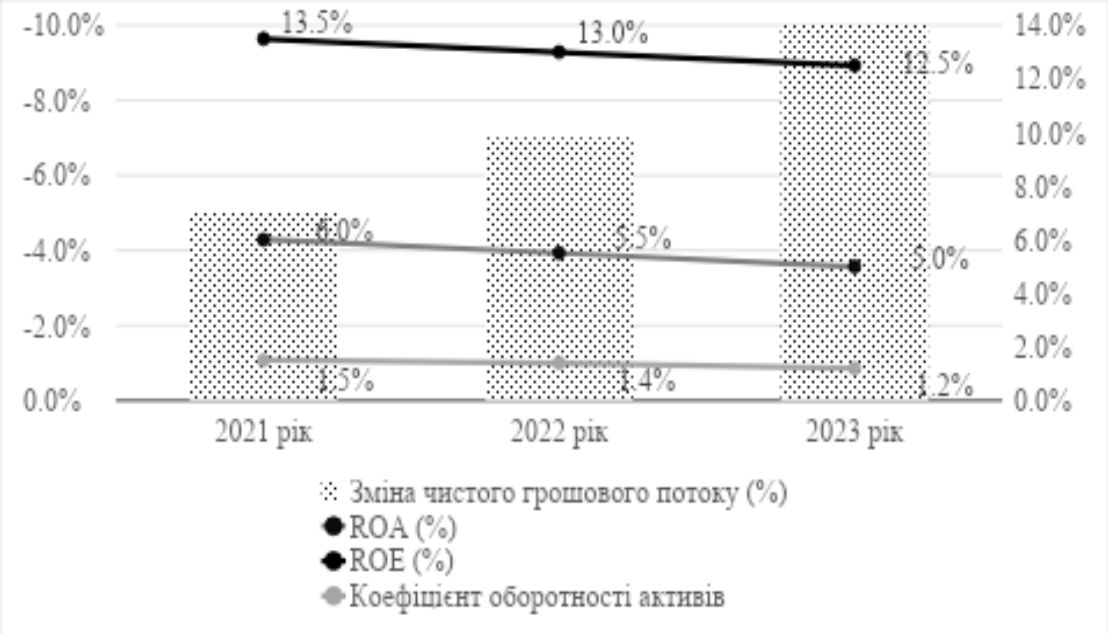


Рисунок 2 – Динаміка показників рентабельності та ефективності фінансової діяльності українських підприємств

Джерело: складено автором на основі джерел [4,5]

З огляду на наведені показники (див. рис. 2), можна зробити висновок, що оцінка ефективності фінансової діяльності повинна враховувати специфіку галузі, поточні економічні умови та стратегічні цілі. Систематичний аналіз фінансових показників, таких як ROA, ROE, оборотність активів та грошовий потік, дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління ресурсами, покращувати інвестиційний клімат та швидше адаптуватися до змін на ринку.

Література

1. Величкін В.О., Тимошенко М.В. Фінансовий інжиніринг: навчальний посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. С.93-97.

2. Насонов М.І. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти // Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6711 (дата звернення 14.10.2024).

3. Угрімова І.В., Замула О.В. Практичні аспекти методології оцінки бізнесу: досвід країн ЄС, Америки і України // Економічні науки. 2020. № 6 (8). С. 45-50. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press (дата звернення 10.10.2024).

4. Семенова К. Аналіз фінансового стану підприємств України та тенденцій // Науковий вісник одеського національного економічного університету. 2021. DOI – 10.32680/2409-9260-2021-5-6-282-283-77-82 (дата звернення 12.10.2024).

5. Tsaruk et al. Ukrainian enterprises' equity capital financial monitoring and analysis of its impact on profitability indicators. Collection of papers new economy, Volume 1, No. 1, 2023, doi: 10.61432/CPNE0101001k

ЩЕГЛОВА Ярослава, здобувач вищої освіти
кафедри статистики, обліку та аудиту,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЗАЛУЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНІХ ПРАКТИК ЄС, ЯК ШЛЯХ ДО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ

З кожним роком тенденції створення і розвитку бізнесу неперервно еволюціонують. З'являються нові тренди, відбуваються зміни в економічному кліматі. За допомогою такого інструменту, як ІОДА (індекс очікування ділової активності) можливо оцінити та відстежити тенденції розвитку економіки [4]. На наведеному рис.1 можемо бачити зміни у індексі ІОДА за 2024 рік у таких сферах бізнесу, як промисловість, будівництво, торгівля, сфера послуг та загальний індекс. Позначка 50 на вертикальній осі – нейтральні очікування.

Отже, загальний ІОДА покращився у вересні, порівняно з серпнем (зріс із 48,4 до 48,7), проте лишився нижче за нейтральний так само, як і ІОДА щодо сфери послуг, ІОДА якої у вересні знизився до значення 44,6, порівняно з серпнем, коли він сягав 46,5. ІОДА у промисловості, будівництві та торгівлі вищі за нейтральні очікування, незважаючи на те, що у вересні ІОДА в сфері будівництва незначно знизився з 50,7 до 50,1. У вересні найвищий показник мала сфера торгівлі 52,1. Щодо будівництва існують позитивні прогнози, а у сфері послуг прогнозуються подальші погіршення через дефіцит працівників і перебої з електропостачанням, які, цілком можливо, загострять із настанням зими [5].

Після початку повномасштабного вторгнення український бізнес зазнав значних збитків. Згідно з гіпотезою трьох секторів економіки, у найбільш розвинених країнах, в тому числі країнах ЄС, переважає третинний сектор

економіки, а саме сфера послуг і становить більше, ніж 70%[2]. Його розвиток настільки значний, що в ньому іноді виділяють четвертинний і п'ятинний сектори економіки. Можемо зробити висновки, що як бізнес потрібно найбільше розвивати саме сферу послуг, тобто третинний сектор економіки. Адже саме такі кроки з практики країн ЄС зможуть підвищити як показники ІОДА, так і підвищити рівень життя населення.

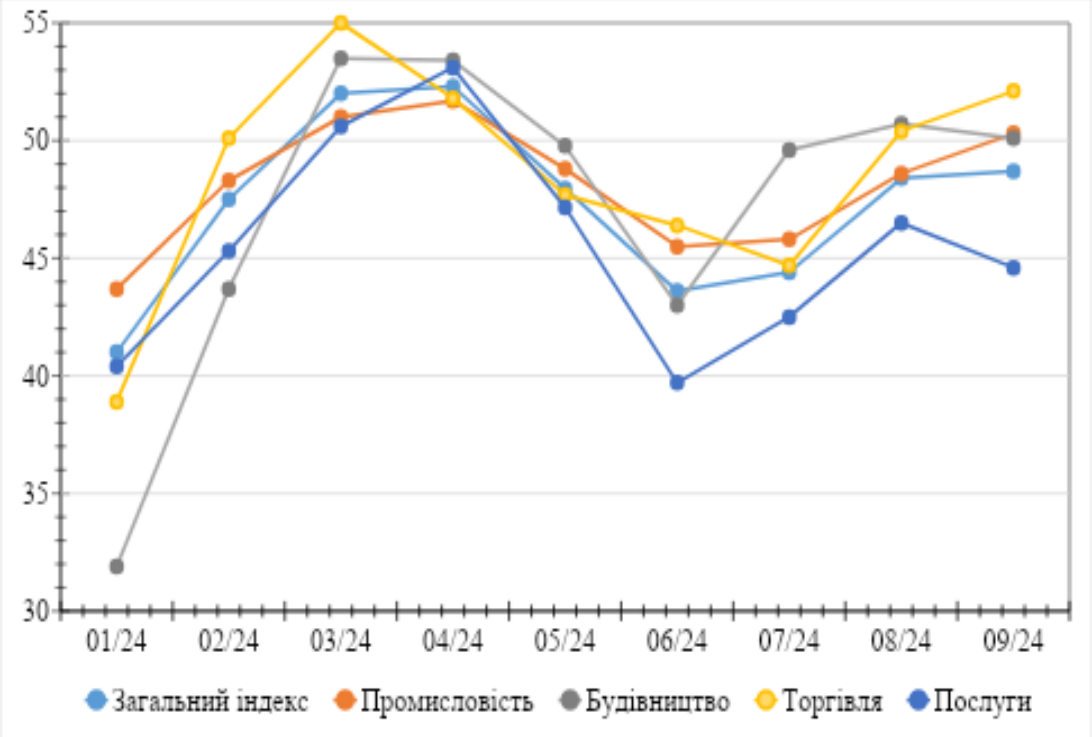


Рисунок 1 – Динаміка змін індексів очікувань ділової активності за 2024 рік

Джерело: побудовано автором за даними [5]

Досвід країн ЄС може бути дієвим, якщо пристосувати його до українських реалій. Наприклад, у Естонії запропоновано і втілено таке поняття, як електронне резидентство. Воно передбачає створення бізнесу без фізичної присутності. Таким чином, податковий резидент Естонії має доступ до європейського ринку та цифрової інфраструктури країни. 27 вересня 2024 року Міністерство економіки України повідомило про запуск програми електронного резидентства uResidency [1]. Це дозволить отримувати більше податків від іноземців та залучати більше іноземних інвестицій до економіки України. Отже, таким чином береться приклад країн ЄС у створенні бізнесу, який враховує українські реалії і матиме позитивні наслідки.

Для розвитку третинного та четвертинного секторів економіки потрібна державна підтримка технологічних стартапів і компаній. Наприклад, у Франції та Німеччині існують програми «French Tech» та «Digital Hub Initiative». За допомогою їхнього досвіду можливо створити державні підтримки стратапів.

Це могло б пришвидшити науково-технічний прогрес та залучити іноземні інвестиції.

У бізнесі країн ЄС популярний такий напрям залучення капіталу для створенна і розвитку бізнесу, як краудфандинг. Він можливий не тільки для стартапів, але і для соціальних проєктів. В Україні існує краудфандингова платформа щодо соціальних проєктів «Моє місто», яка працює з 2015 року [3]. Цей європейський досвід також може покращити рівень життя населення і за допомогою іноземних інвестицій знизити рівень бідності.

Під час повномасштабного вторгнення значно збільшилась кількість людей з обмеженими можливостями. Фінляндія є однією з тих країн, з яких слід брати приклад у напрямі інклюзивності бізнесу. Це допомогло б знизити рівень безробіття в країні і надати населенню з обмеженими можливостями роботу.

Отже, при створенні бізнесу важливо користуватися досвідом країн ЄС щодо описаних тенденцій. Це допомогло б:

- залучити іноземні інвестиції;
- підвищити рівень життя населення;
- зміцнити економіку України;
- покращити економічні прогнози, особливо у показниках ІОДА, які надають змогу оцінити та відстежити тенденції розвитку економіки та пришвидшити науково-технічний прогрес.

Література

1. В Україні стартує програма електронного резидентства для іноземців — uResidency// Міністерство економіки України. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=04fd43bb-a45a-4126-9d68-40fceeec73c0&title=ERezidentstvo (дата звернення 29.10.2024).

2. Гіпотеза трьох секторів економіки. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D1%96%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B0_%D1%82%D1%80%D1%8C%D0%BE%D1%85_%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B2_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8 (дата звернення 29.10.2024).

3. Моє місто. Краудфандинг для соціальних проєктів. URL: https://mycity.one/ (дата звернення 29.10.2024).

4. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-negativno-otsiniv-dilovu-aktivnist—pidsumki-opituvannya-pidpriyemstv-u-travni (дата звернення 29.10.2024).

5. Очікування бізнесу та громадян // Трекер економіки України під час війни // Центр економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/ (дата звернення 29.10.2024).

OSMACHKO Maria, student of the Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University

BENCHMARKS OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINIAN REGIONS AT THE STAGE OF POST-WAR

Sustainable economic development of Ukraine's regions is a key factor in ensuring the country's stability, competitiveness and social cohesion, especially in the face of a complex of threats that increase the vulnerability of state structures and socio-economic systems.

In the current context, Ukraine is facing many complex challenges, including military conflict, cyberattacks, information manipulation, and economic pressure, which further complicate the effective planning and implementation of sustainable development policies in the region.

This requires a rethinking of traditional approaches to the formation of economic mechanisms to reduce dependence on external factors, increase the resilience of local communities, and help the region's economy adapt to new risks.

The Russian military aggression that began in 2014, including the occupation of Crimea and the loss of key industrial assets in Eastern Ukraine, triggered a crisis in the Ukrainian economy. The full-scale invasion by Russian forces in 2022 led to substantial losses, widespread destruction, and significant human suffering within society. In light of these events, it is crucial to explore potential mechanisms for overcoming the crisis, analyze Ukraine's experiences, and identify opportunities for stabilization and overall development improvement [1].

The war has dealt a significant blow to Ukraine's production potential and economic activity. In 2022, real GDP fell by 29%, the largest decline in the country's modern history. While the construction sector suffered the greatest losses, falling by 68%, there were also serious declines in industry (38%), trade (31%), agriculture (28%), and transportation (44%). In addition, 75% of the population reported lower incomes in 2023 compared to the pre-war period. Thanks to active fiscal support, slowing inflation, and international assistance, the economy began to recover in 2023, but more significant efforts are needed to return even to pre-war levels[2]. A strategic vision for Europe (Fig. 1).

The development of strategic directions for sustainable economic development in Ukraine's regions requires taking into account current complex threats that pose risks to national security, economic stability, and social cohesion. In this context, approaches to regional development should be comprehensive, with an emphasis on strengthening economic stability, reducing dependence on external factors, strengthening internal capacity, and responding promptly to risks.

We can highlight the following strategic guidelines:

1) Economic diversification

Based on the data regarding the number of products within the HS2 sector across different regions (as shown in Figure 2 maps), the regions best equipped with

capabilities for targeted products at the national level include Kyiv City, Kyiv Region, Zhytomyr, Ivano-Frankivsk, and Volyn for diversification list 1; Kharkiv, Zaporizhzhia, Volyn, and Ivano-Frankivsk for list 2; and the western regions of Volyn, Zakarpattia, Ivano-Frankivsk, and Zhytomyr for lists 3 and 4. It is notable that the eastern regions—primarily those affected by the conflict in Eastern Ukraine—are well-equipped with capabilities aligned with path-dependent diversification strategies.

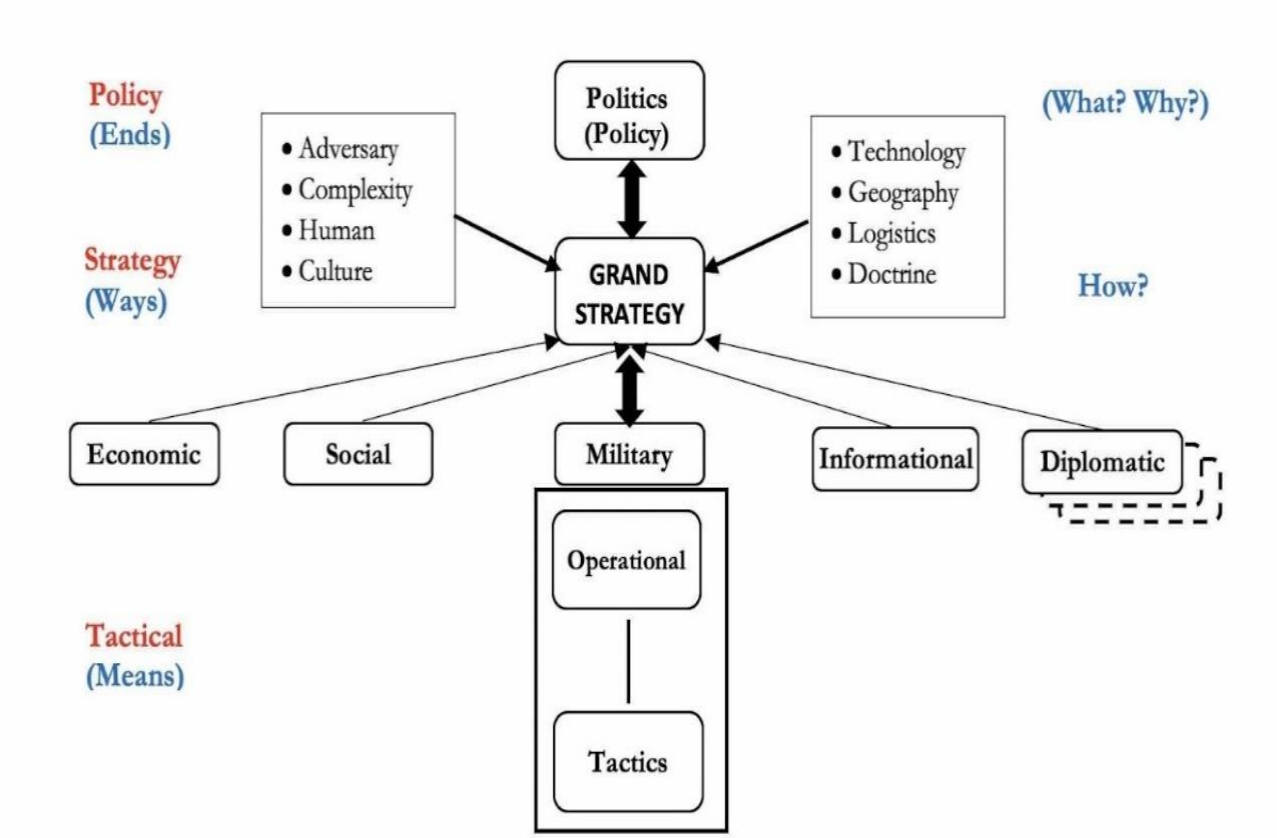


Figure 1 – A strategic vision for Europe
Source: [3]

Additionally, Luhansk region stands out with significant production across all four diversification strategy sectors[4].

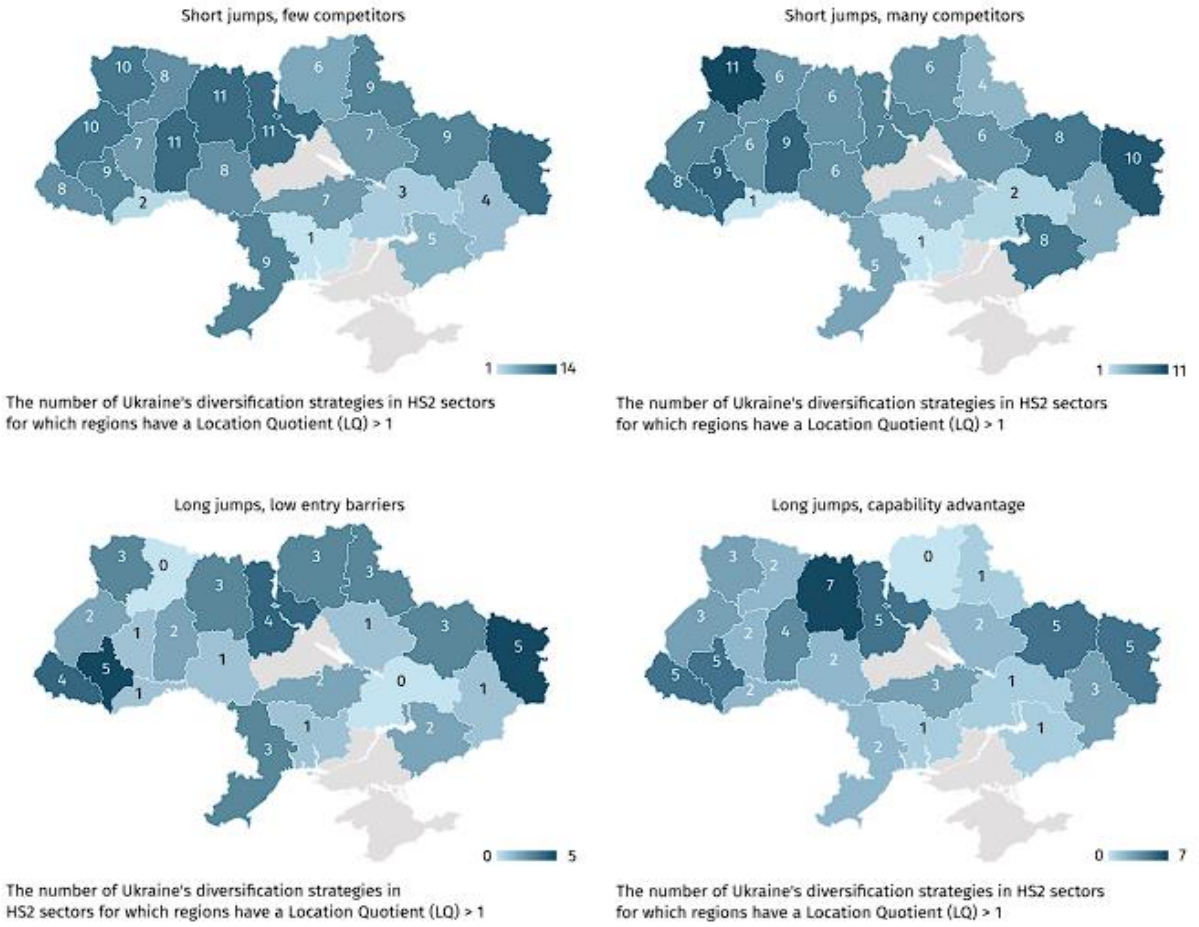


Figure 2 – Geographical distribution of Ukrainian location quotients in sectors with diversification options, the average of 2017-2021

Source: [4]

2) Energy independence

Ukraine’s energy system is now integrated with the European system, and further integration is in progress. EU standards and market mechanisms are being implemented to ensure transparency and foster investment opportunities [5]. The capacity for exporting and importing electricity with European Union countries is steadily increasing.

With assistance from USAID, Ukraine is developing the tools and legal frameworks necessary to align its energy sector with European standards and practices [6]. These reforms aim to foster fair competition, prevent monopolistic practices, boost private investment, and diversify Ukraine’s energy supply.

3) Development of human capital

Preserving human capital is crucial worldwide, and especially in Ukraine, where the war has driven over 6 million citizens to migrate, leading to a 22 percent reduction in the workforce[7].

The successful integration of many Ukrainian refugees abroad, coupled with a low probability of their return, suggests that the outflow of people from Ukraine will

continue. After the war, many men are likely to leave Ukraine to reunite with their families. This situation will also be influenced by various factors, including the post-war policies of host countries, making the scale of forced migrant returns uncertain. For example, the NBU has revised its forecast, now estimating that approximately 5.5 million Ukrainians will remain outside Ukraine until the end of 2026[8, c.4].

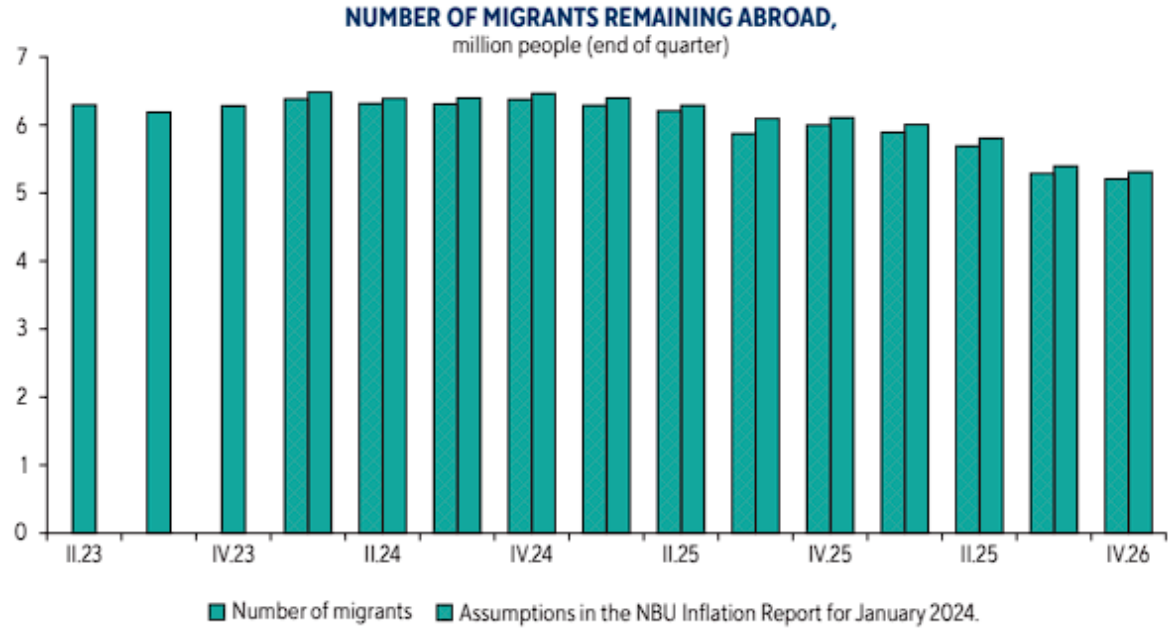


Figure 3 – Number of migrants
Source: [8, c.4]

Formation of mechanisms for sustainable economic development of Ukraine's regions in the context of mixed threats is an extremely urgent task that requires an integrated approach and systemic thinking. In a situation where the country is facing many challenges related to the military conflict, economic pressure and social instability, strategic directions should be aimed at ensuring economic stability and adaptability of the regions. Important aspects of this process include economic diversification, infrastructure development, increased energy independence, and investments in human capital. Cooperation between government agencies, business and society is key to the successful implementation of these strategies.

In addition, it is necessary to take into account the specifics, potential and needs of each region to create an effective governance mechanism capable of responding quickly to changing conditions. The implementation of these strategic directions will not only increase the level of economic security, but also ensure the stable development of Ukraine's regions, creating favorable conditions for recovery and prosperity in the face of constant threats. Therefore, creating mechanisms for sustainable development of Ukraine in the face of a complex of threats should be a priority at all levels of government and society, which will ensure stability and long-term prosperity of the country.

References

1. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 1(48), 219–228. URL : https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/3942/3784/16816 (date of application 30.10.2024)
2. Ukraine Plan 2024-2027 URL : https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf (date of application 30.10.2024)
3. Murat Caliskan, A Strategic Foresight for Europe: Countering Hybrid Threats Through the Lens of Strategy, 2019 URL : https://behorizon.org/a-strategic-foresight-for-europe-countering-hybrid-threats-through-the-lens-of-strategy/ (date of application 30.10.2024)
4. Nicola Daniele Coniglio, Diversifying and rebuilding the Ukrainian economy, 2024 URL : https://stat.unido.org/sites/default/files/file/initiatives/DIVE_Application_to_Ukraine-Final.pdf (date of application 30.10.2024)
5. Energy independence URL : https://www.kmu.gov.ua/en/the-government-priorities/energy-independence (date of application 30.10.2024)
6. Advancing Ukraine’s Energy Independence, 2024 URL : https://energysecurityua.org/special-focus/advancing-ukraine-s-energy-independence/ (date of application 30.10.2024)
7. The role of human capital in Ukraine’s recovery explored at Human Capital UA forum, 2023 URL : https://www.undp.org/ukraine/press-releases/role-human-capital-ukraines-recovery-explored-human-capital-ua-forum (date of application 30.10.2024)
8. Human capital — challenges for ukraine's recovery, 2024 URL : https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-PAKT-9_eng.pdf (date of application 30.10.2024)

MENG XIAOXING, Master's student
of Management and Administration Department,
V. N. Karazin Kharkiv National University

THE IMPACT OF A SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT MODEL ON JD.COM’S TRANSPORTATION AND LOGISTICS MANAGEMENT

Sustainable economic development has become an essential component of contemporary business strategy, requiring companies to consider their long-term impacts when addressing environmental, social, and economic challenges. The principles of sustainable development emphasize meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. This concept encourages companies to focus on effective resource utilization, environmental protection, and social responsibility, thereby enhancing their market competitiveness.

Today, consumers are becoming more aware of environmental and social responsibilities. Research shows that about 73% of consumers are willing to pay a premium for sustainable products, providing companies with a significant competitive advantage in the market. In addition, investors are increasingly inclined to support businesses with sustainable development strategies, which is critical for financing and long-term growth. McKinsey says companies that adopt sustainable practices tend to perform better financially than their industry averages [1]. In addition, implementing a sustainable strategy can help companies reduce risk, enhance brand reputation, and stay compliant in an increasingly stringent regulatory environment.

JD.com, one of China's largest e-commerce platforms, has been committed to providing high-quality products and services since its founding in 1998. Known for its robust self-operated model and efficient logistics network, JD processes an average of over 30 million orders daily and continually drives industry progress through technological innovation and customer experience enhancements. With a logistics coverage rate of 99% across cities, JD is well-positioned for sustainable development (Figure 1).

Integrating sustainable development principles into JD's logistics processes can enhance operational efficiency and strengthen market competitiveness. In response to pressing environmental challenges, JD is actively optimizing its transportation network and adopting clean energy transportation methods to reduce carbon emissions. For instance, JD plans to lower its carbon emissions by 30% by 2025. The introduction of electric delivery vehicles and drone deliveries has been piloted in several cities, with these new technologies expected to reduce transportation-related carbon emissions by up to 20% [2].

Moreover, JD has implemented intelligent logistics systems that utilize big data analysis to optimize delivery routes, improving resource utilization. Research indicates that intelligent logistics systems can increase delivery efficiency by 15% to 30% [3]. For example, JD's smart scheduling system enables real-time monitoring of vehicle locations and order statuses, allowing for dynamic route adjustments that lower transportation costs, potentially saving over 1 billion RMB annually.

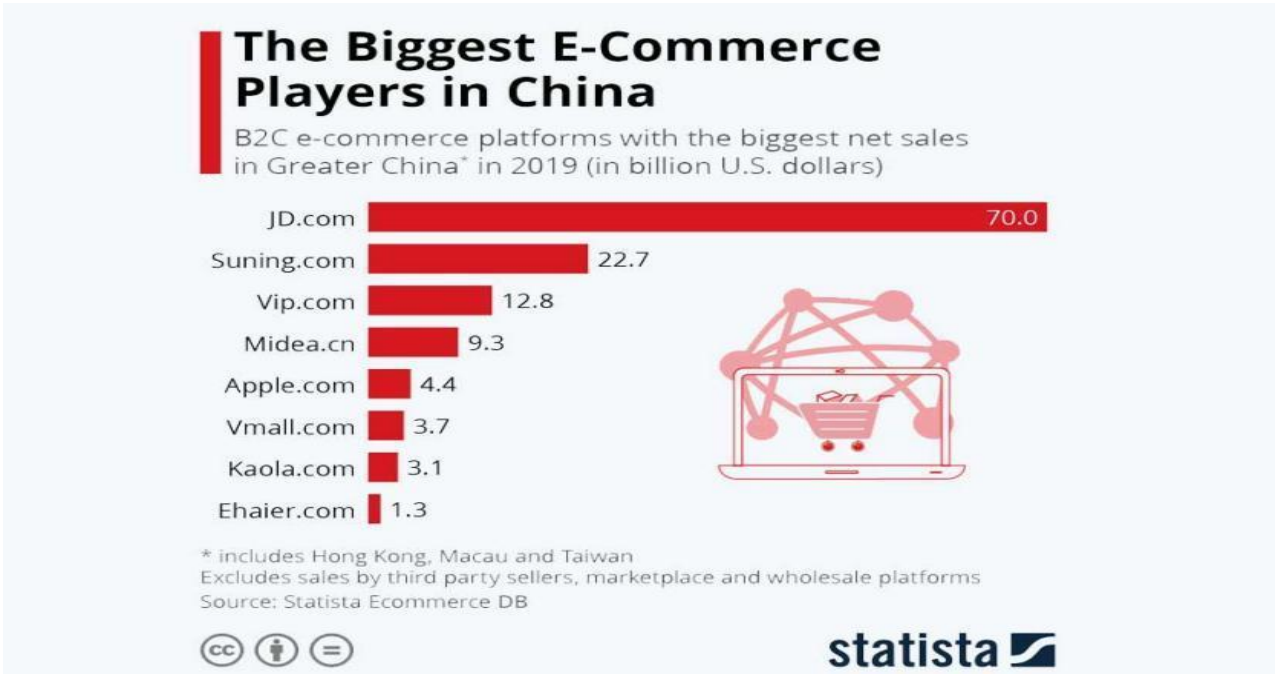


Figure 1 – The Biggest E-Commerce Players in China
Source: developed by the authors based on [4].

In terms of green packaging and recycling, JD has launched a "green packaging" initiative, aiming to increase the proportion of recyclable packaging materials used to 80% by 2023. These measures not only reduce plastic packaging usage but also effectively decrease resource consumption, promoting a circular economy.

Finally, JD places significant emphasis on employee training to foster environmental awareness and promote a culture of sustainability within the organization. Data indicates that employees with environmental consciousness are more engaged at work, leading to a 20% increase in employee satisfaction [5].

In an increasingly competitive international market, JD's integration of sustainable economic development principles with logistics management enables it to provide efficient, green services to customers. This approach not only enhances the company's image but also achieves the dual goals of long-term business success and social responsibility. Through these innovative initiatives, JD not only achieves commercial success but also contributes to sustainable development, fostering harmony between the economy and the environment.

References

1. Why sustainability is crucial for corporate strategy. URL: https://www.weforum.org/agenda/2022/06/why-sustainability-is-crucial-for-corporate-strategy.

2. JD.com Expands Global Sales with Enhanced Shipping Options and Free Delivery in the US, Japan, and Singapore. URL: https://jdcorporateblog.com/jd-com-expands-global-sales-with-enhanced-shipping-options-and-free-delivery-in-the-us-japan-and-singapore/.

3. Li Haobo. Jingdong Logistics Business Model Analysis. Capital University of Economics and Business. 2020. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/toc/3059/2021

4. Top Difference Between Taobao, Tmall & JD.com? URL: https://marketingtochina.com/e-commerce-in-china-know-your-marketplaces/

5. Wang Zhenhui. The secret of Jingdong Logistics' good reputation. China Cooperation Times. 2020. URL: https://jdcorporateblog.com/jd-logistics-ceo-on-chinese-national-tv-technology-innovation-as-a-catalyst-for-high-quality-economic-development-in-china/zhenhui-wang-2/

LIU YUFENG, Master's student
of Management and Administration Department,
V. N. Karazin Kharkiv National University

IMPROVING THE MOTIVATIONAL MECHANISM OF COMPANY Y: APPLICATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES IN ENTERPRISE MANAGEMENT

In a global business environment, sustainable development has become part of our core strategy. As a major competitor in the market, Company Y faces the challenges of growth and sustainable development. The existing incentive mechanism fails to effectively motivate employees, thus affecting the overall performance and sustainability of the enterprise. Today, when global enterprises generally attach great importance to sustainable development, the company Y urgently needs to adjust its internal management mechanism, especially the incentive system, to meet the requirements of sustainable development. The purpose of this study is to analyze the shortcomings of the current incentive mechanism of Company Y, explore improvements based on sustainability principles, and evaluate the potential impact of these improvements on the company's performance and sustainability.

Sustainable development requires enterprises to pursue short-term profits, while taking into account long-term survival, environmental and social responsibility. This includes safeguarding the diverse interests of stakeholders, such as employees, customers, communities, etc. Its core principles include stakeholder participation, resource efficiency, and social responsibility [1], [2]. Effective incentive mechanism is the key to stimulate the enthusiasm of employees and align employees 'interests with the company's goals. Existing theories, such as principal-agent theory, expectation theory and fairness theory, provide the theoretical basis for the design of the incentive system, emphasizing the setting of fair rewards, clear goals and the balance of interests [3], [4], [5]. Research shows that combining incentives with sustainable development goals can not only enhance employees' sense of participation and innovation, but also promote their responsible behavior. In addition, the sustainability principle also provides a theoretical framework for designing more inclusive and long-term oriented incentives [6], [7], [8].

The salary system of Company Y mainly includes fixed salary and performance-based bonus, but its performance evaluation criteria mainly focus on short-term financial results and ignore long-term strategic goals, resulting in the inconsistency between employees 'efforts and the company's sustainable development goals. Company Y provides limited career development opportunities, lack of transparency in the promotion process, and lack of clear career development path and training plan, which not only reduces the enthusiasm of employees, but also affects the company's ability to retain and develop key talents. The corporate culture of Company Y fails to effectively support the incentive mechanism. The insufficient communication of the company's values and missions, and the lack of cultural activities to enhance the sense of belonging and motivation of employees, result in the weak consistency between employees and the company's sustainable development vision.

Suggestions for improvement in incentives. Aligning compensation with sustainability goals. Redefining performance evaluation criteria, including sustainability indicators such as environmental impact reduction, social responsibility achievement, and long-term strategic progress. Introducing long-term incentive programs, such as stock options or profit-sharing programs, tied to the company's long-term sustainable performance. Enhance Career Development Path-Establish a clear and transparent career path for employees, clarify promotion steps and requirements, especially provide professional training in environmental management, social impact assessment and sustainable innovation. Strengthen Cultural Incentives-strengthen the internal communication between the company's values and missions and sustainability, and enhance employee engagement and belonging through training, meetings, and cultural activities. Recognize and reward employees who perform well in driving the sustainability of the company.

While improving incentives requires initial investments, such as the development of new assessment systems and staff training costs, long-term benefits are expected to go far beyond costs by improving employee productivity, reducing attrition and enhancing the company's reputation for sustainability capabilities. It is expected that the improved incentive mechanism will significantly improve Company Y performance and enhance long-term competitiveness and sustainability by improving innovation, resource efficiency, and stakeholder satisfaction by matching the employee incentives and sustainability goals.

This study analyzes the current incentive mechanism of company Y, and puts forward specific improvement measures according to the principle of sustainable development. These improvements are designed to address flaws in existing systems and enhance the company's ability to achieve sustainable growth. By aligning compensation, career development, and cultural incentives with sustainable goals, Company Y can expect significant improvements in employee motivation and performance.

References

1. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Publishers. 2006. Business & Economics. 982 p.
2. Carmichael L. Firm-specific human capital and promotion ladders. The Bell Journal of Economics. 2017. №14(1). P. 251-258.
3. Vroom V. H. Work and Motivation. Krieger Publishing Company. 1982. 331 p.
4. Zhang X., Song W., Fang S. Empirical Research on Individual Innovation Performance of Knowledge Employees: Based on Survey Data from Some Technology Organizations. Science of Science and Management of S&T. 2013. №34(1). P. 164-171.
5. Chai J. The Importance and Rational Application of Incentive Mechanisms in Corporate Management. Modern Business. 2018. №03. P. 136-137.
6. Albert B. On incentives for innovation. Science. 2009. № 326(5957). P. 1163-1165.
7. Andreeva T., Sergeeva A. The contradictory effects of HR practices on knowledge-sharing motivation and behaviour. Human Resource Management. 2016. № 55(1). P. 101-123.
8. Bakker A. B., Demerouti E. The job demands-resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology. 2007. № 22(3). P. 309-328.

ZHU XIAOHANG, Master's student
of Management and Administration Department,
V. N. Karazin Kharkiv National University

IMPROVING THE MANAGEMENT OF PERSONNEL MOVEMENT PROCESSES TO ACHIEVE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

The concept of sustainable development was first clearly proposed in 1980, when the World Conservation Framework was jointly published by the World Conservation Union (IUCN), the United Nations Environment Programme (UNEP) and the Wildlife Fund (WWF). However, different groups of people have different definitions of sustainable development. The most widely cited source is the 1987 World Commission on Environment and Development report Our Common Future, which defines sustainable development as: “Sustainable development is a development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” [1]. This simply explains the core idea of sustainable development.

Against the backdrop of environmental challenges and resource shortages facing the global economy, the sustainable development of China's economy has become a common focus of national policymakers, industry leaders and market participants. In China, science and technology are the primary productive forces, which is fully

demonstrated in any period of development, and talents are an important foundation for ensuring the continuous progress of science and technology and the continuous development of the economy. Many economists believe that human resource management is an important factor affecting the sustainable development of the economy [2]. At the same time, human resource management is closely related to the sustainable development of my country's economy. In the new era of my country's development, the importance of human resource management to economic development is becoming more and more apparent. The corresponding staff need to clarify the relationship between the two, continuously improve the management level of my country's human resources, and promote the sustainable development of my country's economy.

As a developing country, China is also a populous country with abundant human resources, but the quality of resources is lower than that of developed countries, which directly affects the country's competitiveness. With the economic development brought about by reform and opening up, my country has gradually transformed from a material capital-based economy to a human capital-based economy, increased investment in human capital, and improved the quality of workers. The accumulation of human capital will surely promote social and economic development [3]. In order to ensure sufficient resources while developing rapidly, China has always adhered to the concept of sustainable development and made it one of the core strategies of national development. In 1997, China identified the sustainable development strategy as a strategy that "must be implemented in modernization construction". In 2002, "continuously enhancing sustainable development capabilities" was one of the goals of building a well-off society in an all-round way. As the carrier of science, knowledge and technology, when people's own cultural quality is improved, they can make better use of material resources, develop new technologies, and better play the role of materials.

First, employee mobility management has a direct impact on economic development. Reasonable management of employee mobility can ensure the stability of the company's human resources. In order to achieve Pareto optimality as much as possible and be independent of other property rights arrangements in modern society, it is necessary to let all parties affected by external factors reach a consensus on resource allocation without transaction costs and negotiation costs. In Coase's view, this externality problem is a transaction cost problem. For example, avoid the decline in production efficiency and increase in costs caused by talent loss. Through effective recruitment, training and retention strategies, companies can attract and retain key talents, thereby maintaining the stability and continuity of production and providing human support for the sustainable development of the economy. In market competition, maintaining a certain amount of employee mobility can enable companies to use the talent competition system of survival of the fittest to maintain the vitality and innovation awareness of the company, which is also a reflection of the sustainable development of human resources. If the turnover of enterprise personnel is extremely low, the state-owned enterprise in a monopoly position may be

complacent and lose vitality, and the competitiveness of human resources is likely to weaken; however, if the turnover is too high, it means that the emotions of the enterprise's employees are more volatile, there are contradictions in employee relations, and the cohesion of the enterprise is reduced, which may lead to an increase in human resource costs (including direct costs and indirect costs) and a decrease in organizational efficiency. At what level of personnel turnover is it most valuable? We divide talents and their flow status into four levels:

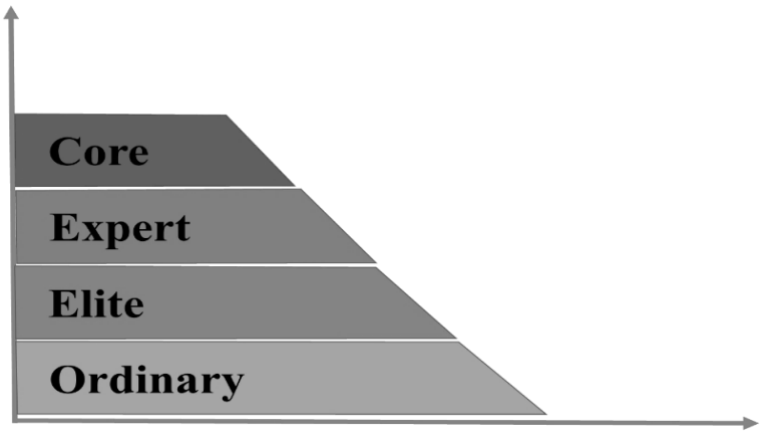


Figure 1 – Talent Level
Source: developed by the authors based on [2].

The top Core layer is a group of people who are closely related to the survival of the company. The talent at this level must be controlled to zero loss, otherwise it will cause the company to suffer serious damage or even serious damage. The Expert layer is a group of people who are highly related to the development of the company. They will lead some project work or participate in the company's strategic routines. The talent flow at this level should be controlled within 5% as much as possible, and more costs need to be considered in the handover of work. Elite level talents are mainly responsible for daily management and upward reporting, and the turnover rate is generally maintained at around 10%. Ordinary layer employees themselves have a certain degree of mobility or lack of competence, or have not been in the company for a long time, so their recognition and sense of belonging are not strong. It is more reasonable to lock the turnover rate at around 20%.

Under the premise of vigorously promoting the concept of economic sustainable development, human resources are the most important resource in the development and construction of enterprises. Enterprises must be able to provide employees with better promotion and development space in order to improve employees' production enthusiasm and thus improve the overall work efficiency of the enterprise. Relevant leaders of enterprises need to change the traditional binding management system, attach importance to the cultivation of employees' innovation ability, apply flexible management models, and stimulate employees' enthusiasm for participating in management.

At the same time, corporate culture is the main manifestation of an enterprise's soft power. With the continuous acceleration of economic globalization, the soft power of an enterprise is directly related to its ability to achieve sustainable development and its ability to cope with risks. The corporate culture or core values of different enterprises are different, which is one of the important factors that determine whether an enterprise can attract talents. A sound and reliable cultural construction system can improve employees' sense of belonging and better achieve sustainable economic development. Enterprises should continue to build innovative cultural undertakings, increase investment in innovative work, encourage ordinary employees to actively participate in corporate culture construction, promote the implementation of the concept of sustainable economic development, and avoid vicious competition.

Finally, improving the human resource management evaluation system can ensure that human resources can be managed on a fair and just platform, safeguard the legitimate rights of ordinary employees, and provide sufficient guarantees for the sustainable development of enterprises. The human resource management department should continuously improve the existing human resource evaluation system, establish a scientific and objective human resource evaluation mechanism, improve the rationality of evaluation measures, reduce evaluation deviations, promote the coordinated development between enterprises and talents, and effectively implement the concept of sustainable economic development. It requires enterprises to attach importance to human resource management and adopt dynamic management methods and management content to achieve human resource management. To this end, it also provides sufficient talent reserves to effectively improve the management and development model of enterprises and promote the competitiveness of enterprises to ensure that talent resources can be continuously supplemented to enterprises.

In summary, human resource management plays a very important role in economic sustainable development. They promote and promote each other. Therefore, in the process of achieving sustainable economic development, it is necessary to strengthen the coordination of human resource management work, and strengthening human resource management is conducive to promoting sustainable economic development. In strengthening human resource management, effective management methods should be adopted to optimize the allocation of human resources reasonably and give play to the importance of human resources in economic sustainable development.

References

1. Brundtland Commission. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. URL: https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/publications/sustainable-development/brundtland-report.html (date of access 23.10.2024).

2. Zhou Xiaomei. Research on Human Resource Management and Sustainable Economic Development. Productivity Research, 2014(9). URL: CNKI:SUN:SCLY.0.2014-09-004 (date of access 23.10.2024).

3. China Organization and Personnel News, Activating the Maximum Energy of Human Resources - The Leap-forward Development of Human Resource Market Construction in the 70 Years since the Founding of New China. URL: https://www.mohrss.gov.cn/SYrlzyhshbzb/jiuye/gzdt/201909/t20190924_335020.html (date of access 23.10.2024).

XU LU, Master's student
of Management and Administration Department,
V. N. Karazin Kharkiv National University

UKRAINE'S STRATEGIC FRAMEWORK FOR SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE ERA OF HYBRID THREATS

In the contemporary geopolitical and economic landscape, Ukraine is confronted with unprecedented hybrid threats. These threats extend beyond traditional military confrontations, encompassing nontraditional security domains such as cyber warfare, information warfare, and economic warfare. This paper examines the ways in which Ukraine's regions can develop strategic guidelines for sustainable economic development amid these mixed threats.

The concept of hybrid warfare, particularly as it applies to the ongoing crisis in Ukraine, is pivotal to understanding the current situation. As noted by Savchuk, Demir, and Bozhenko [1], hybrid warfare transcends conventional military boundaries, employing various tactics such as special operations, counter-terrorism measures, information manipulation, and cyber attacks. This multifaceted approach requires Ukraine to navigate a complex array of challenges while striving to achieve its national strategic goals through a combination of political, economic, and diplomatic efforts, as well as the integration of conventional and non-conventional military capabilities.

To effectively counter hybrid threats, Ukraine must construct a sustainable economic development framework that takes these challenges into account. This involves fostering internal political stability to minimize external interference, diversifying trade partnerships to reduce dependence on a singular market, and enhancing cooperation with international organizations to secure greater economic assistance and technical support. Additionally, reinforcing cybersecurity and information security is essential to protect against cyber attacks and the proliferation of disinformation [2].

The global impact of the war in Ukraine has reverberated through food, energy, and financial systems, highlighting the need for robust strategies to mitigate these effects. As discussed in the report by the United Nations Sustainable Development Group [2], the situation has led to significant disruptions that require urgent attention. Furthermore, the analysis by Secrss [3] explores the underlying logic behind Russia's

strategy toward Ukraine, emphasizing the importance of strategic foresight in the face of hybrid warfare.

This paper proposes several strategic guidelines for Ukraine, including:

- strengthening regional cooperation: enhancing collaboration between regions to build resilience and address shared economic challenges;
- promoting economic diversification: expanding the range of economic activities to reduce vulnerability to external shocks, particularly in the agricultural and industrial sectors;
- enhancing defense and security capabilities: investing in security infrastructure to protect against both military and non-military threats;
- fostering social cohesion and cultural self-confidence: cultivating a sense of national identity and community resilience to reinforce societal stability.

These strategies are designed to help Ukraine navigate the complexities of a shifting international environment while promoting sustainable economic growth and social progress.

In conclusion, the integration of these strategic guidelines into Ukraine's economic framework is crucial for maintaining stability in the face of hybrid threats. As Ukraine continues to confront these challenges, a focus on sustainable development will not only enhance its resilience but also contribute to long-term economic prosperity.

References

1. Comment on the Theory and Practice of "Mixed War" in the Context of Ukraine Crisis. 2024. URL: https://cgrs.szlib.com/Qw/Paper/837762 (accessed on 28.10.2024).
2. United Nations Sustainable Development Group. Global Impact of the War in Ukraine on Food, Energy and Financial Systems: First Briefing. 2024/ URL: https://unsdg.un.org/zh/resources/global-impact-war-ukraine-food-energy-and-finance-systems-brief-no1 (accessed on 28.10.2024).
3. Secrss. The Deep Logic Behind Russia's Strategy to Ukraine and Three Scenarios for the Future of Russia and Ukraine. 2024. URL: https://www.secrss.com/articles/71154 (accessed on 28.10.2024).

ZHANGYUE, Master's student
of Management and Administration Department,
V. N. Karazin Kharkiv National University

SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS A COMPONENT OF THE SALES STAFF MOTIVATION SYSTEM AT NEW ENERGY AUTOMOBILE COMPANY

Sustainable development is a bright light on the road of human society. It is like a towering tree, deeply rooted in the earth, propping up a shade for our future.

Sustainable development means that while meeting the needs of contemporary people, it does not damage the ability of future generations to meet their own needs. It requires us to find a balance between economic development, environmental protection and social progress. In the economic field, we pursue green growth, promote industrial upgrading, develop a circular economy, make efficient use of resources, and create more wealth without exhausting the earth's treasures. In terms of environmental protection, we are committed to reducing pollution, protecting ecosystems, cherishing natural resources, and making blue skies and white clouds, green mountains and green waters an eternal landscape. Social progress is reflected in education equity, medical security, cultural heritage and other aspects, to ensure that everyone can enjoy the fruits of development and live a dignified life. In the context of global climate change and frequent extreme weather, people are gradually turning from traditional oil vehicles to new energy vehicles. Since China proposed the "carbon peaking and carbon neutrality" strategy in 2020, the new energy vehicle industry has received key support and has become one of the seven strategic emerging industries, ushering in the opportunity to cultivate world-class brands.

According to Xu Zhongchen, salary management is not only focused on as an economic incentive, but also has multiple functions such as reflecting corporate culture, stimulating innovation, and improving employee satisfaction [1]. Research shows that the scientificity and rationality of salary management directly affect employees' work motivation and work efficiency. For example, Liu Yijie pointed out that the salary incentive mechanism for ordinary employees is closely related to the overall performance of the company [2]. Therefore, companies need to consider performance when designing the salary structure to ensure that incentives are consistent with employee contributions.

The construction of incentive mechanisms involves two categories: direct and indirect. Direct incentives mainly include salary and bonuses, while indirect incentives include career development opportunities, training, improvement of working environment, etc. [3]. Research by Hu Yan and Ma Lianfu further shows that the design of executive incentive contracts should focus on the long-term interests of the company and combine it with the company's innovation capabilities [4]. In the management of knowledge workers, traditional salary incentives often fail to achieve the desired results. Teng Zichen proposed the application of mental

accounting theory, emphasizing the design of different incentive mechanisms for different types of knowledge workers to improve their intrinsic motivation and work performance [5]. This perspective is particularly important in today's era of emphasis on innovation and intellectual property protection.

With the deepening of globalization, the complexity of salary management in multinational enterprises is increasing day by day. Festing and Tekieli explored salary management strategies under different cultural backgrounds through empirical research on multinational enterprises, emphasizing that cultural adaptation should be carried out to achieve effective connection between the global and the local [6]. At the same time, challenges such as the balance between fairness and performance in salary management, salary adjustment under market competition, and employee turnover rate control still need to be solved. Future salary management will rely more on big data and artificial intelligence technology to monitor salary market dynamics in real time and adjust salary strategies in a timely manner.

For individual employees, a sustainable incentive system can continue to stimulate their enthusiasm and creativity. Let employees always feel that their efforts are recognized and rewarded, so as to constantly challenge themselves and improve their personal ability and performance. Under such a system, employees will have more motivation to explore new working methods and ways to inject a steady stream of vitality into their career development.

From the perspective of long-term development, the sustainable incentive system and the sustainable development goal of the enterprise complement each other. It urges enterprises to pay attention to the development and welfare of employees while pursuing economic benefits, so as to realize the common growth of enterprises and employees. This harmonious development relationship will lay a solid foundation for the long-term and stable development of the enterprise, and ensure that the enterprise can have a dynamic and effective staff at different stages of development.

References

1. Xu Zhongchen. Discussion on optimization strategies of enterprise salary management based on the role of incentives. Enterprise Reform and Management. 2022. №3. P. 84-86.

2. Xia Yongli. Application of incentive mechanism in enterprise human resources management. Exhibition Economics. 2022. №04. P. 144-146.

3. Ahmadi A., Abzari M., Isfahani A. et al. The effect of organizational culture items on entrepreneurial behavior of knowledge workers in Iranian knowledge-based companies. International Journal of Learning and Intellectual Capital. 2019. № 16(2). P. 99.

4. Hu Yan, Ma Lian-fu. Management Incentive Contract Combination, Financial Constraints and Innovation Investment in GEM Companies. Journal of Shanxi Finance and Economics University. 2015. №8. P. 78-90.

5. Zichen Teng. Research on marketing strategy of new retailer Freshippo based on the SICAS Model. Economic Research Guide. 2021. №36. P. 4.

6. Festing M., Tekieli M. Global alignment or localization? An empirical examination of global reward management in MNEs from a subsidiary perspective. Routledge. 2021. URL: https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1504107

TANG DEBEI, Master's student
of Management and Administration Department,
V. N. Karazin Kharkiv National University

IMPROVING HUAWEI'S CORPORATE HR DEVELOPMENT SYSTEM AS A PREREQUISITE FOR SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT

In the rapidly changing global economic environment, innovation has become a key driving force for the sustainable development of enterprises. Flexible human resource management, as a management method with high adaptability and flexibility, is of great significance for stimulating employees' innovation potential and improving their innovation performance. Huawei's flexible human resource management system adapts to the development of sustainable business, provides more autonomy for the company's employees, stimulates employees' innovation motivation, and thus significantly improves employees' innovation performance, driving the company's economic growth, thereby achieving sustainable development of the company.

Huawei is engaged in the research, development, production and sales of communication network technologies and products, specializing in providing network solutions in the fields of optical networks, fixed networks, mobile networks and value-added services for telecom operators. As a non-state-owned company, Huawei Technologies Co., Ltd. Has set an example for Chinese companies to go global [1].

From a competitive perspective, sustainable development of an enterprise means that the enterprise has a sustainable competitive advantage, that is, the enterprise has an advantage over its competitors in various competition situations.

Judging from Huawei's personnel development system, its flexible management of human resources is in line with the sustainable development strategy. Through flexible management of human resources, the performance of employees is improved, thereby increasing the company's profits and improving the company's competitiveness.

As a new management concept, flexible human resource management emphasizes respect for individual differences of employees and flexible allocation of human resources [2]. It believes that employees are the most important resources of an enterprise, and each employee has his or her unique abilities and potential. Through flexible human resource management strategies, such as flexible working hours, remote work, training and development opportunities, employees' innovative

potential can be stimulated, and their job satisfaction and loyalty can be improved. In addition, flexible management also emphasizes cross-departmental and cross-functional teamwork to promote knowledge sharing and collaborative innovation. In the context of globalization and technological innovation, enterprises need to constantly adapt to market changes and technological innovation, and flexible human resource management is one of the key means to achieve this goal.

Flexible human resource management, as an important part of modern enterprise management, has the core concept of providing employees with more autonomy and innovation space through flexible organizational structure, diversified employee training, personalized incentive mechanism, and open communication environment, so as to stimulate employees' innovation potential and improve their innovation performance. Compared with traditional rigid management methods, flexible human resource management pays more attention to employees' personality and innovation, employees' autonomy and innovation, and employees' innovation motivation and innovation potential. The following will be discussed in depth from both theoretical and empirical levels.

The primary feature of flexible human resource management is a flexible organizational structure. This structure is usually flat, which reduces the management level, improves decision-making efficiency, and provides more innovation space for employees. According to a study by Harvard Business Review, the innovation performance of employees in companies with a flat organizational structure is about 20% higher than that of companies with a traditional pyramid structure [3]. This is because the flat organizational structure reduces the level of information transmission, allowing employees to participate more directly in the decision-making and innovation of the company, thereby stimulating employees' innovation motivation and improving their innovation performance.

Another important feature of flexible human resource management is diversified employee training. Enterprises provide diversified employee training, including technical training, management training, innovation training, etc., to improve employees' professional skills and innovative thinking. According to a study by Human Resource Management magazine, the innovation performance of employees in enterprises that provide diversified employee training is about 30% higher than that of enterprises that do not provide diversified employee training. This is because diversified employee training not only improves employees' professional skills, but also improves their innovative thinking, thereby improving their innovation performance.

Flexible human resource management meets the requirements of sustainable development of the enterprise. The value created by employees increases, performance improves, the enterprise obtains more profits, and the enterprise competitiveness is enhanced, thus achieving sustainable development of the enterprise.

References

1. Huawei Company Introduction. URL: https://www.huawei.com

2. Yang Ming. Research on the impact of flexible human resource management on enterprise innovation performance. Economic Research Guide. 2023. №22. P. 132-135.

3. Harvard Business Review.URL: https:www.hbr-caijing.com

4. Huawei. Huawei's Human Resource Management Practice. Beijing: China Labor and Social Security Press, 2024. URL: https://www-file.huawei.com/minisite/media/annual_report/annual_report_2023_en.pdf

СЕКЦІЯ 6
СТВОРЕННЯ БІЗНЕСУ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРИКЛАДИ

ВАСИЛЬЄВ Олег, к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та HR технологій,
Український державний університет залізничного транспорту

СТОРОЖИЛОВА Уляна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та HR технологій,
Український державний університет залізничного транспорту

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ У 2024 РОЦІ

Європейський ринок товарів та послуг – це тенденційний ринок, що постійно розвивається, включає різноманітні культури та економіки, приблизно 450 мільйонів людей, має ВВП приблизно в 15 трильйонів євро та можливістю вільного переміщення товарів, послуг і капіталу через національні кордони. Технологічні прориви, розвиток споживчих звичок і підвищена увага до етичних міркувань характеризують це середовище, що постійно змінюється. Щоб працювати ефективно, компанії повинні орієнтуватися в цих змінахта досліджувати основні тенденції розвитку менеджменту та маркетингу.

Структура європейського ринку поступово змінюється із впровадженням в галузях економіки штучного інтелекту. Компанії використовують штучний інтелект для персоналізації взаємодії з клієнтами, аналізу інформації, керування даними, створення унікальних переваг. Підбираючи маркетингові пропозиції, вміст і рекомендації щодо продуктів, враховуючи попередні покупки або поведінку веб-переглядача, компанії зміцнюють відносини з клієнтами, що призводить до підвищення коефіцієнтів конверсії. Крім того, автоматизація повторюваних завдань, таких як керування рекламними кампаніями та створення контенту, дозволяє компаніям зосередитися на стратегічних цілях, звільняючи цінні трудові ресурси. Відповідальне використання штучного інтелекту має вирішальне значення для уникнення упередженості та надання пріоритету конфіденційності споживачів, оскільки це допомагає зберегти довіру споживачів до компаній, які використовують ці досягнення.

У 2024 році популярність короткого відеовмісту продовжує зростати, а Instagram є ключовим гравцем у залученні європейських глядачів. Підприємства можуть використовувати такі платформи, як Instagram, щоб зв’язуватися зі споживачами за допомогою інтерактивних та привабливих засобів, використовуючи креативне повідомлення, демонстрацію продуктів і погляд на культуру компанії. Прийняття цього формату дозволяє брендам підвищувати обізнаність про нові продукти, одночасно сприяючи спрямуванню

трафіку на їхні веб-сайти. Динамічний характер цих коротких роликів добре резонує з сучасною аудиторією, яка цінує безпосередність. Саме тому компаніям слід використовувати ці маркетингові інструменти для просування послуг і привернення уваги за потреби.

У сучасному стрімкому діловому світі наявність підприємства в Instagram може значно сприяти розширенню його клієнтської бази. З цією метою підписка на найкращий план обслуговування Instagram допомагає підприємствам розширити свій вплив і збільшити взаємодію користувачів на платформі. Використання послуг органічного розвитку Instagram допомагає привернути увагу потенційних підписників, які зацікавлені в пропозиціях підприємства.

Сучасні європейські споживачі схильні до отримання інформації з різних джерел. Тому підприємства повинні прийняти стратегію багатоканального маркетингу, яка поєднує кілька каналів, наприклад, маркетинг електронною поштою, соціальні мережі та традиційні методи. Це передбачає надання повідомлень і проведення брендингу через різні платформи, одночасно адаптуючи контент відповідно до їх сильних сторін. Наприклад, стислі, але захоплюючі відео чудово підходять для показу в соціальних мережах, а детальну інформацію про продукти чи послуги можна поширювати через маркетингові кампанії електронною поштою. Застосування багатоканального підходу в бізнесі гарантує, що клієнти отримають постійний потік інформації щодо бренду незалежно від того, як вони взаємодіють з бізнесом. Це чудовий підхід, який сприяє лояльності клієнтів до бренду та спрощує шлях до кожного клієнта.

Хоча короткі відеоролики домінують у візуальній сфері, аудіо-маркетинг в Європі переживає ренесанс. Одним із найефективніших проявів цього є подкасти, які пропонують компаніям можливість зацікавити свою аудиторію на більш глибокому рівні. Використовуючи технологію подкастів, підприємства можуть:

- надати інформацію аудиторії про галузеві тенденції, характеристики продукту та принципи компанії;
- допомогти у позиціонуванні бренду як авторитетної компанії в галузі шляхом висловлення експертних думок;
- встановити глибший і більш особистий зв’язок з аудиторією порівняно зі звичайною рекламою.

Європейські споживачі все більше усвідомлюють вплив брендів на навколишнє середовище та суспільство. У 2024 році компанії, які віддають перевагу заходам сталого розвитку та соціальній відповідальності, отримають можливість посилити свої позиції у конкурентній боротьбі за рахунок впровадження екологічно чистих практик у виробництві, а також дотримання справедливих трудових стандартів.

Крім того, висловлюючи підтримку справам, які перегукуються з цільовою демографічною групою, компанії можуть культивувати відданих послідовників.

Однак, щоб уникнути звинувачень у нещирості чи оманливій маркетинговій тактиці (тобто, «зелене відмивання»), організації повинні продемонструвати щиру відданість справі. Це можна зробити лише шляхом відчутних зусиль, узгоджених із цими принципами. Прозорість також відіграє невід'ємну роль у досягненні довіри.

Конфіденційність даних залишається головним пріоритетом у європейському нормативному середовищі, що вимагає від компаній бути обережними під час роботи в цьому середовищі. Дотримання суворих нормативних актів, таких як GDPR, має вирішальне значення при зборі, зберіганні та використанні даних користувачів. Крім того, надання споживачам простих способів контролю їхніх даних створить довіру між ними та підприємством. У сучасну епоху, коли клієнти добре поінформовані про свої права щодо методів обробки особистої інформації, пошук балансу між налаштуваннями та конфіденційністю стає досить важливим для розвитку бізнесу. Таким чином, використання передових технологій, таких як нульовий збір даних, забезпечує персоналізований досвід без шкоди для безпеки користувачів, оскільки вони чітко надають дозвіл заздалегідь.

Таким чином, можна зробити висновок, що у 2024 році на розвиток європейського ринку товарів та послуг суттєво впливають передові технології, зміна споживчих тенденцій і підвищена увага до етичних практик. Щоб ефективно взаємодіяти зі своєю аудиторією в Європі, компаніям доцільно використовувати тактику персоналізації на основі штучного інтелекту, одночасно інтегруючи стратегії соціальної комерції за допомогою короткого відеовмісту. Застосування ініціатив сталого розвитку в поєднанні з соціально відповідальною практикою та стандартами конфіденційності даних матиме велике значення для завоювання лояльності до бренду та для стабільного успіху в подальшому.

НІКІФОРОВ Андрій, аспірант кафедри управління та адміністрування,
ННІ «Каразінська школа бізнесу»
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

СУЧАСНІ СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ МОДИ: ЕФЕКТ ГІФФЕНА ТА ЕФЕКТ ВЕБЛЕНА

Складні економічні, фінансові, політичні, епідеміологічні тощо кризи, інфляційні процеси призводять до зростання цін, зниження реальних доходів населення, платоспроможного попиту, споживацьких криз, що, у свою чергу, тягне за собою здебільшого негативні коливання обсягів та темпів реалізації багатьох товарів та послуг тощо [6; 7]. Такі коливання стосуються як малоцінних та дешевих товарів та послуг, так і так званого демонстративного споживання, товарів/послуг преміум-сегментів, що надалі начебто негативно

повинно впливати на діяльність підприємств, функціонуючих у таких сегментах.

Але такий причинно-наслідковий зв'язок чинників, наслідків та результатів на практиці не завжди спрацьовує. Економічна наука має різні підходи до пояснення споживацької поведінки під впливом різних факторів. Поведінка споживачів у різних ситуаціях розглядалася у ефекті Гіффена та ефекті Веблена. Ефект Гіффена та ефект Веблена пояснюють залежність зростання попиту на певний вид товарів при зростанні цін на них.

Ефект Гіффена описує поведінку на ринку малоцінних товарів/послуг, коли обсяги їх споживання збільшуються при зростанні цін на них. Для споживачів з низькими доходами (здебільшого на рівні/нижче рівня бідності), у випадку зростання ціни товару/послуги, зниження реальних доходів стає таким вагомим, що вони змушені віддавати перевагу й підвищувати споживання малоцінних та дешевих товарів/послуг, відмовляючись від купівлі більш дорогих [1]. Так званий товар Гіффена займає значне місце в бюджетах малозаможних покупців, та за рівних інших умовах попит на такий товар коливається в такому ж напрямку, що і ціна, тому що ефект заміщення перевищується ефектом доходу.

Ефект Веблена розкриває зростання попиту споживачів на товар/послугу, що мають вищу ціну. Споживач може віддати перевагу при купівлі певного товару при підвищенні його ціни, як статусне споживання, розцінюючи його як елемент престижу, що робить його особливим серед інших споживачів.

Механізм дії ефекту Веблена розглядають у своїх дослідженнях В. Каправий та А. Бондарчук (рис. 1) [2]

Сучасні вітчизняні дослідження таких ситуацій здебільшого містять маркетингові напрацювання та пропозиції. Не дивлячись на велику кількість теоретико-практичних напрацювань, О. Цимбал та Л. Василькевич вважають, що споживацьку поведінку у процесі здійснення ними покупок важко досліджувати [8].

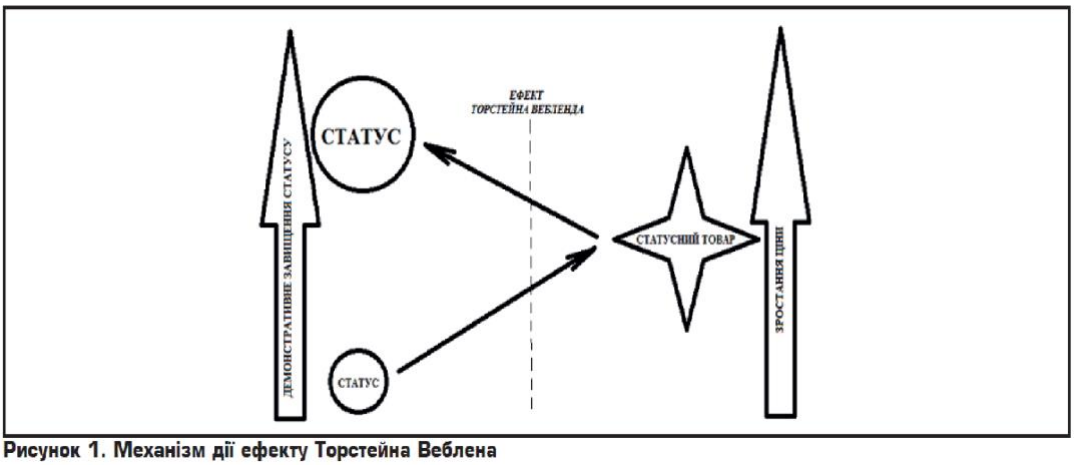


Рисунок 1. Механізм дії ефекту Торстейна Веблена

Рисунок 1 – Дія ефекту Веблена

Джерело: за даними [2]

Ми вважаємо, що в рамках розгляду дії ефекту Гіффена та ефекту Веблена доцільним є дослідження економічної поведінки як споживачів, так і підприємств, які функціонують в різних сегментах індустрії моди від преміум сегментів до роздрібної торгівлі, а також фінансово-економічних результатів їх діяльності [3], їх перспектив чи до зростання, чи навпаки до звуження діяльності [6]. Все це є певними індикаторами поведінки споживачів, їх доходів, збільшення чи звуження споживання незаможних та демонстраційного споживання.

Індустрія моди, торгівля одягом, предметами розкоші є важливою сферою формування, стабілізації та зростання споживчого ринку, дієвим механізмом задоволення споживацьких потреб. Вона є значною галуззю економіки держав за обсягом діяльності, акумулює вагомі фінансові ресурси.

Мода є динамічною галуззю, яка характеризується споживчими товарами, які швидко змінюються. Хоча термін «мода» традиційно асоціюється з дизайном і стилем одягу, аксесуарами та взуттям, індустрія моди простягається далі і включає виробництво, постачання, розповсюдження та продаж таких товарів, що підтримуються глобальною мережею виробників і робочої сили як у виробничій, так і в роздрібній частини галузі. Однак корисно і необхідно проводити різницю між люксовою частиною галузі та масовим виробництвом, легкодоступними товарами. Сьогодні ландшафт роздрібної торгівлі модним одягом визначається брендами та компаніями останньої категорії.

Дію ефекту Гіффена та ефекту Веблена можна розглянути на прикладі сучасних світових тенденцій розвитку сегменту розкоші та роздрібної торгівлі індустрії моди, обороту ресурсів індустрії, доходів, прибутку, капіталізації компаній.

Популярність, потужність та висока затребуваність індустрії моди у світі обумовлені попитом споживачів, який постійно зростає, що призводить до дедалі більшого виробництва та продажів. У всьому світі дохід ринку одягу досяг 1,73 трильйона доларів США у 2023 році. За прогнозами, ця цифра зросте на понад 250 мільярдів доларів до 2028 року [10].

Глобальний прибуток від продажу одягу та аксесуарів збільшився на 160 мільярдів доларів США з 2022 по 2023 рік. Згідно з прогнозом споживчого ринку Statista [10], ринок продовжить зростати, і до 2027 року доходи досягнуть позначки у два трильйони доларів США. Значна частина цих доходів надходить від онлайн-продажу. У 2023 році понад 1/5 від загального обсягу продажів в електронній комерції в США припадало на одяг, взуття та аксесуари.

Так, лідером ринку особистих предметів розкоші (демонстративного споживання) є й залишається США з доходом приблизно 83,3 млрд доларів США, Китай стоїть на другому місці. Очікується, що до 2028 року США збережуть свої позиції як провідної, розвинутої країни, де ринок особистих предметів розкоші приносить найвищий дохід у світі. Паралельно із цим громадяни США складають провідну групу споживачів, коли йдеться про споживання предметів розкоші [10].

Незважаючи на те, що, як вважається, сегмент розкоші в основному привабливий для заможних покупців, зараз він займає все більш значуще місце в індустрії моди. За даними статистичних досліджень, у сегменті розкоші домінують такі аксесуари, як ювелірні вироби, окуляри, сумки та інші вироби зі шкіри, а ринкова вартість особистих предметів розкоші 2023 року становила 337 мільярдів євро. Louis Vuitton, вартість якого становить близько 130 мільйонів доларів США, є найдорожчим брендом класу люкс у світі, залишаючи позаду плеяду інших відомих імен, таких як Chanel, Hermès і Gucci тощо [10].

Деякі з найбільших компаній у сфері роздрібної торгівлі модним одягом – це компанії з європейським корінням. Inditex Group, що базується в Іспанії, і шведська H&M – два найпопулярніші і найуспішніші бренди. У 2022 році Inditex Group заробила понад 32,5 млрд. євро від своїх глобальних операцій. Inditex Group є материнською компанією низки роздрібних продавців модного одягу, що забезпечує найбільший обсяг продажів та має найбільшу кількість магазинів серед брендів групи.

За останні роки значними змінами [10], що відбулися в індустрії моди, стало зростаюче розуміння сталості, яке призвело до того, що багато споживачів перейшли на вживані модні речі, а також «second hand». Ринок уживаного одягу, за оцінками, зросте зі 197 мільярдів доларів США у 2023 році до 350 мільярдів до 2028 року.

Свої перспективи розвитку має й індустрія модного одягу України, навіть в умовах воєнних дій.

Як загальновідомо та визначають фахівці [4], після значної перерви через воєнні дії на український ринок модного одягу повернулися деякі світові бренди модного одягу, наприклад, іспанська компанія Inditex, якій належать бренди Oysho, Zara, Massimo Dutti, Pull and Bear, Bershka, Stradivarius та Zara Home. За останній час з українського ринку модного одягу вийшло багато західних брендів, й українські дизайнери та магазини їх одягу успішно зайняли цю нішу. Це є важливим для економіки України в умовах воєнних дій. Експерти відмічають такі українські бренди, наприклад, як Solmar, Gepur, byMe, DiaDia, PAPAYA, VOVK, The lace, Seven Mountains, M-TAC. Ці бренди постійно анонсують відкриття нових просторів та нових магазинів в Україні та за кордоном.

За дослідженнями експертів [9], останні роки стали справжнім вдалим проривом для української моди. Певні модні бренди активно нарощували успіх та популярність всередині країни, інші заробляли світову визнаність та славу. Багатьом з них поступ вдався найкраще. Наприклад, Ruslan Baginskiy заснував бренд у 2016 році з бюджетом 200 доларів, а зараз має збут на Net-A-Porter та обкладинк Vogue. Про бренд Ksenia Schnaider зараз вже говорить весь модний світ, Бренд нараховує роздрібної торгівлі понад 40 місць, 80% продажу відбувається в Азії. Впевнено завойовує світову арену й український бренд BEVZA. Стокліст марки є таким: Printempts, Selfridges, Net-a-Porter і Moda

Operandi. Також є український бренд IENKI IENKI, який на другому році існування мав зростання утричі, вдвічі збільшивши мережу дистрибуції в усьому світі до 300 крамниць. Бренд Sleeper зародився на початку 2014 р. зі стартовим капіталом 2000 доларів США. Сьогодні Sleeper продають в усьому світі, від київських магазинів до великого ритейлера Net-a-Porter та паризького універмагу Galeries Lafayette. Головним ринком для бренду сьогодні є США.

Тобто український ринок модного одягу має гарні перспективи до зростання, особливо враховуючи потенціал успіху на глобальних ринках та світові тенденції споживачів до збільшення споживання модного одягу як економ-класу, так і преміум.

З розглянутих світових тенденцій розвитку сегменту розкоші в індустрії моди можна підсумувати, що даний сегмент збільшується високими темпами. На це впливає низка чинників, таких як зростання доходів певних категорій населення [5] та також збільшення частки споживачів, які не мають високих доходів, але схильні до демонстраційного споживання, купляють товари розкоші дорогих модних брендів з метою підвищення статусу, що характеризує дію ефекту Веблена.

Також відбувається зростання ринку роздрібної торгівлі модним одягом та вживаним. Наведені дані свідчать, що споживання роздрібного, дешевого модного одягу та вживаного також зростає і в подальшому, за прогнозами, буде тільки збільшуватися, що , відповідно до ефекту Гіффена, є свідченням зростання споживання незаможних споживачів.

Таким чином розвиток усіх сегментів індустрії моди від економ до преміум підтверджує дію ефекту Гіффена та ефекту Веблена в сучасних економічних умовах нових викликів у світовому масштабі.

Стосовно діяльності підприємств, що представляють даний бізнес, можна резюмувати, що їх менеджмент орієнтований на потреби ринку, споживачів, бізнес є стратегічно орієнтованим, націленим на успіх, на завоювання передових позицій на ринку, активно впливаючи на покупців, своєчасно адаптується до мінливого зовнішнього середовища [6], забезпечуючи конкурентні переваги. Менеджмент таких підприємств є ринково орієнтованим, розробляє та впроваджує стратегії підвищення конкурентоспроможності, максимізації доходу, прибутку тощо.

Література

1. Данило С. І. Сучасне розуміння товару як предмету торгівлі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. Вип. 2 (80). С. 8–11. URL: https://orcid.org/0000-0003-3300-7172 (дата звернення 23.09.2024)

2. Каправий В. В., Бондарчук А. Б. Використання ефекту Торстейна Веблена з метою збільшення обсягів реалізації товарів демонстративного споживання в умовах споживчої кризи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 4 (167). С. 123–127.

3. Кульомза Д. Р., Портна О. В. Світовий досвід фінансового управління компаніями: стейкхолдери підвищення його ефективності. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 403–408.

4. Павленко Валерія. Не ZARA: дев'ять українських брендів одягу на заміну західному масмаркет. TEXTY.ORG.UA. 10.04.2024. URL: https://texty.org.ua/articles/112200/ne-zara-9-ukrayinskyh-brendiv-odyahu-na-zaminu-zahidnomu-mas-marketu/ (дата звернення 02.10.2024)

5. Портна О. В. Доходи населення як складова фінансового потенціалу України. *Бізнес Інформ*. 2013. № 2. С. 251–254.

6. Портна О. В., Дереза Б. П. Вплив стану національної економіки на запровадження антикризового управління на підприємствах. *Бізнес Інформ.* 2020. № 1. С. 352–359.

7. Портна О.В. Сукупний фінансовий потенціал країни: системний підхід. *Бізнес-інформ*. 2013. № 9. С 293-298.

8. Цимбал О. І., Василькевич Л. О. Система показників кількісно-якісної оцінки поведінкових реакцій споживачів на ринку підприємств туристичної сфери. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=938 (дата звернення 03.10.2024)

9. 6 українських брендів, про які говорять у всьому світі. 24 серпня 2021. VOGUE. URL: https://vogue.ua/article/fashion/brend/5-ukrainskih-brendov-o-kotoryh-govoryat-vo-vsem-mire-37465.html (дата звернення 05.10.2024)

10. Statista. Fashion & Accessories. URL: https://www.statista.com/markets/423/topic/463/fashion-accessories/#overview (дата звернення 10.10.2024)

ЗОЛОТАРЬОВ Георгій, магістрант
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем невизначеності, постійними коливаннями ринкових умов і значною конкуренцією, фінансовий контролінг стає критично важливим інструментом для управління діяльністю підприємств. Організація ефективної системи фінансового контролінгу дозволяє підприємствам не лише відстежувати свій фінансовий стан, а й здійснювати довгострокове планування, ідентифікувати ризики та оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. За даними досліджень, фінансовий контролінг охоплює низку ключових функцій, зокрема планування, аналіз і контроль, що забезпечують

стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової нестабільності [1, 2].

Метою цієї роботи є розгляд основних аспектів організації фінансового контролінгу, включаючи методи і підходи до його впровадження, а також аналіз ключових показників, що визначають ефективність його роботи.

Фінансовий контролінг є складовою системи управління, що інтегрує функції планування, контролю, аналізу й оцінки результатів діяльності підприємства з метою досягнення його стратегічних і тактичних цілей. У сучасних умовах фінансовий контролінг забезпечує необхідну інформаційну підтримку для прийняття рішень, охоплюючи аналіз фінансових показників, виявлення ризиків і прогнозування фінансового стану компанії. Основними елементами фінансового контролінгу є: оперативний контролінг, що зосереджується на короткостроковому управлінні фінансами, та стратегічний контролінг, орієнтований на довгострокові цілі підприємства [3].

Згідно з підходами, прийнятими в англо-американській школі, фінансовий контролінг часто асоціюється з управлінським обліком і зосереджується на внутрішньому контролі та наданні інформації для прийняття рішень керівництвом [1]. Натомість, у континентальній європейській моделі контролінг охоплює координацію процесів планування й аналізу, що дозволяє адаптувати діяльність підприємства до ринкових змін, зосереджуючи увагу на інтеграції планування і контролю за витратами і доходами [2].

Вітчизняні підприємства все частіше звертаються до фінансового контролінгу як засобу оптимізації своїх фінансових ресурсів і підвищення стабільності. Це забезпечує комплексний підхід до управління фінансами, оскільки контролінг об’єднує елементи фінансового менеджменту, бухгалтерського обліку та аналітики [4].

Отже, фінансовий контролінг є не лише засобом контролю й моніторингу, але й ключовим елементом підтримки стратегічного управління, що дозволяє підприємствам адаптуватися до мінливих ринкових умов та ефективно використовувати наявні ресурси.

Організація системи фінансового контролінгу на підприємстві потребує впровадження методичного підходу, який забезпечує точне і своєчасне відстеження фінансових показників та ефективне управління ресурсами. До ключових методичних етапів фінансового контролінгу належать планування, моніторинг, аналіз та звітність, що складають основу для оцінки фінансової ефективності підприємства.

Фінансовий контролінг включає декілька послідовних етапів. Спочатку розробляється загальний план контролінгу, який визначає ключові цілі та напрями фінансового управління підприємством. Наступним етапом є моніторинг фінансових показників і показників ефективності діяльності. На цьому етапі застосовується регулярний збір даних та відстеження основних фінансових показників, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та відхилення від встановлених цілей [3].

Крім того, для оцінки фінансового стану часто застосовуються показники рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості, які дозволяють визначити загальний рівень ефективності контролінгу. Прикладом цього є оцінка на основі балансових показників, що дає змогу визначити фінансову стійкість та ліквідність компанії [3].

Оцінка ефективності фінансового контролінгу є одним з ключових етапів, що дозволяє визначити, наскільки впроваджена система контролінгу сприяє досягненню фінансових і стратегічних цілей підприємства. Ефективність контролінгу оцінюється за допомогою фінансових показників, що відображають результати діяльності, таких як рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість і ділова активність [3].

Фінансовий контролінг на сучасному етапі стикається з численними викликами, які виникають через швидкі зміни в економічному середовищі, посилення конкурентного тиску та необхідність адаптації до новітніх технологічних стандартів. Водночас, існують значні можливості для вдосконалення системи контролінгу з метою підвищення її ефективності та забезпечення фінансової стабільності підприємства в умовах постійної невизначеності.

Серед головних проблем, з якими стикається фінансовий контролінг в Україні, можна виділити економічні ризики, що виникають через нестабільність національної валюти та залежність від зовнішніх ринків. Також варто зазначити низький рівень прозорості у фінансовій звітності та необхідність підвищення компетенцій управлінського персоналу. За даними досліджень, ще одним критичним фактором є недостатнє фінансування для впровадження інноваційних інструментів контролінгу, таких як автоматизовані системи моніторингу й аналітики [1, 4].

Один з ключових напрямів вдосконалення системи фінансового контролінгу полягає у впровадженні сучасних інформаційних технологій, які дозволяють підвищити точність і швидкість обробки фінансових даних. Використання автоматизованих систем, таких як ERP-системи, дозволяє підприємствам зменшити витрати на адміністративні процеси та покращити контроль за виконанням бюджетів. Досвід впровадження таких систем на підприємствах показує, що це не лише оптимізує контроль фінансових потоків, але й полегшує підготовку звітності та аналіз фінансових результатів [2].

Підвищення рівня кваліфікації персоналу, який займається фінансовим контролінгом, є ще одним важливим напрямом вдосконалення системи. Навчання працівників сучасним методам аналізу та використанню програмного забезпечення для контролінгу забезпечить якісніший аналіз фінансових даних та прийняття більш обґрунтованих рішень. Це включає як підвищення кваліфікації поточного персоналу, так і залучення фахівців з досвідом роботи з автоматизованими системами [3].

Сучасний фінансовий контролінг вимагає орієнтації на довгострокове планування і здатності адаптуватися до зовнішніх загроз. Залучення

інструментів прогнозування та сценарного планування дозволяє підприємствам більш гнучко реагувати на ринкові коливання. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції та фінансової нестабільності, коли від керівництва потрібно прийняття швидких і обґрунтованих рішень, що базуються на комплексному аналізі фінансових показників [4].

Таким чином, вдосконалення системи фінансового контролінгу дозволить підприємствам не лише знижувати фінансові ризики, але й сприятиме довгостроковій стабільності та ефективності управління. Використання сучасних IT-рішень, підвищення прозорості звітності, інвестиції в розвиток персоналу та стратегічне планування є важливими кроками для успішного функціонування фінансового контролінгу в умовах сучасної економіки.

Отже, фінансовий контролінг як інтегрована система є невід'ємною частиною сучасного управління, що сприяє довгостроковій стабільності та розвитку підприємства. Підприємства, які ефективно впроваджують та розвивають фінансовий контролінг, здатні не лише контролювати свої фінанси, але й створювати умови для стійкого економічного зростання, адаптуючись до нових викликів та використовуючи нові можливості для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Література

1. Вареник В. М. Фінансовий контролінг на підприємстві: інструменти та оцінка результативності / В. М. Вареник, О. В. Шпуряка // Нобелівський вісник. -2019. - № 1. - С. 6–13. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2019_1_3. (дата звернення: 22.10.2024)

2. Демчук Н. І.,Ткаченко Г. А. Фінансовий контролінг як ключовий елемент в забезпеченні економічної безпеки підприємства. Економіка та управління іншими видами діяльності. 2019. № 1. С. 155–161.

3. Корбутяк А. Г., Коблюк Н. І. Фінансовий контролінг. Навчально методичне забезпечення. 2019.

4. Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. Фінансовий контролінг. Навчальний посіник. 2019. С.161. URL: 2019 - Сабліна Н В, Кузенко Т Б.pdf (дата звернення: 22.10.2024).

КОРНЮШ Андрій, магістрант
кафедри управління та адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФЛЮЄНС-МАРКЕТИНГУ

Маркетингові стратегії підприємств постійно еволюціонують, особливо в умовах швидкого розвитку цифрових платформ і соціальних мереж. Одним з провідних підходів, який набирає популярності, є інфлюєнс-маркетинг. Цей метод дозволяє підприємствам ефективно залучати свою аудиторію, користуючись впливом популярних лідерів думок (інфлюєнсерів) для просування продуктів або послуг. Інфлюєнс-маркетинг, особливо в поєднанні з сучасними технологіями аналітики, значно підвищує ефективність маркетингової стратегії підприємства, сприяючи підвищенню впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів та зміцненню лояльності аудиторії [1].

Інфлюєнс-маркетинг передбачає співпрацю з відомими блогерами, експертами або відомими особами, які мають значну кількість підписників та впливають на думки і вибір своїх послідовників. Ця методика базується на вірогідності та довірі: люди частіше звертають увагу на рекомендації тих, кого вони вважають авторитетами. Відповідно, інтеграція інфлюєнс-маркетингу до загальної маркетингової стратегії підприємства допомагає у досягненні кількох ключових цілей: підвищення впізнаваності бренду, формування довіри та лояльності серед клієнтів, а також стимулювання продажів через довірчі відносини між інфлюєнсером та аудиторією.

Процес впровадження інфлюєнс-маркетингу зазвичай містить наступні етапи:



Рисунок 1 – Етапи впровадження інфлюєнс-маркетингу
Джерело: розроблено автором самостійно

Визначення цілей маркетингової компанії – основна задача для маркетингового відділу підприємства [3]. Саме від цілей залежатимуть очікувані результати, на які розраховує компанія (рис 2.):



Рисунок 2 – Результати застосування інфлюєнс маркетингу
Джерело: розроблено автором самостійно

Збільшення охоплення та впізнаваності бренду. Завдяки інфлюєнсерам підприємства поширюють інформації стосовно продукції серед нових аудиторії та формують уявлення про новинки серед потенційних клієнтів.

Поліпшення рівня лояльності. Аудиторія, що довіряє інфлюєнсеру, легше схиляється до вибору бренду, продукти чи послуги рекомендовані ним, що сприяє підвищенню рівня лояльності у випадках, коли категорія продукту широко відома.

Підвищення конверсії. Інфлюєнсери у цьому випадку стимулюють пряму покупку, розповідаючи про переваги продукту або показуючи його в дії.

Також однією з основних складових успішної реалізації інфлюєнс-маркетингу є вибір відповідних інфлюєнсерів. Для цього маркетингові фахівці аналізують аудиторію, активність та вплив кожного потенційного партнера, беручи до уваги такі фактори, як кількість підписників, рівень залученості, релевантність аудиторії та історію співпраці з іншими брендами. Важливо також чітко формувати взаємовигідні умови співпраці, забезпечуючи прозорість та справедливість домовленостей. Наприклад, інфлюєнсери можуть отримати певну частку від продажів, які здійснюються за їх рекомендацією, або ж мати фіксовану оплату за рекламні послуги.

Тип контенту відіграє не останню роль у впливі на аудиторію. Існує кілька основних форматів інфлюєнс-контенту, які можуть бути інтегровані до маркетингової стратегії:

Огляди продукту – інфлюєнсери тестують продукт та діляться своїми враженнями з аудиторією. Класичний вид інтеграцій у східній Європі, що набуває поширення через швидкість та відносну доступність.

Навчальні відео та поради – інфлюєнсери створюють відеоуроки чи інструкції, показуючи, як використовувати продукт. Приклади такої взаємодії легко знайти побачити на західних ринках. Це найдорожчій вид співпраці, оскільки потребує багатогодинної підготовки та великої команди.

Живі трансляції – дозволяють інфлюєнсерам безпосередньо взаємодіяти з аудиторією в режимі реального часу, відповідати на запитання, демонструвати продукт і викликати більший інтерес. Такий тип інтеграцій багато років широко застосовується на азійському ринку, але все частіше зустрічається і в нашій країні.

Всі ці формати дозволяють підприємству адаптуватися до потреб сучасної аудиторії, яка віддає перевагу інтерактивному контенту та миттєвій взаємодії [2].

Аналіз результатів відбувається за рахунок сучасних технології, що дають можливість підприємствам в прямому ефірі оцінювати ефективність інфлюєнс-маркетингу та швидко вдосконалювати його. Аналітичні інструменти самих соціальних мереж та рекламних платформ, дозволяють 24/7 відстежувати основні показники, такі як кількість переглядів, рівень залученості та конверсії. Це дає змогу оптимізувати стратегії, обирати найефективніші канали та інфлюєнсерів і коригувати маркетингові дії в реальному часі.

Незважаючи на численні переваги, інфлюєнс-маркетинг має свої ризики. По-перше, недобросовісні інфлюєнсери часто використовують фальшивих підписників або штучно завищують рівень залученості, що знижує ефективність кампанії. Так в мережі сотні блогерів, що мають мільйонні аудиторії, більше 90% яких – боти. По-друге, ризик погіршення репутації бренду через невідповідну поведінку інфлюєнсера також є суттєвим. Особливо в наш час, коли інфлюєнсерів все частіше використовують провокації на різні теми для просування своїх соціальних мереж. Для мінімізації цих ризиків важливо уважно вивчати профіль інфлюєнсера, встановлювати чіткі угоди щодо змісту іншого контенту інфлюєнсера на період співпраці та забезпечувати постійний контроль зворотного зв’язку.

Таким чином впровадження інфлюєнс-маркетингу дійсно є ефективним інструментом вдосконалення маркетингової стратегії підприємства. Так з рахунок співпраці з інфлюєнсерами бізнес отримує можливість значно розширити свою аудиторію, покращити рівень довіри до бренду, підвищити конверсії та забезпечити свою присутність на ринку. Однак успішність інфлюєнс-маркетингу залежить від грамотно сформованих цілей і ретельного вибору блогерів, а також постійного моніторингу результатів і адаптації. Розвиток технологій та аналітики допомагає підвищити ефективність цього інструменту, роблячи його невід’ємною частиною сучасної маркетингової стратегії як малих так і великих компаній.

Література

1. Glenister G. Influencer Marketing Strategy: How to Create Successful Influencer Marketing. London : Kogan Page, 2021. 285 p.

2. Шпилик С. В. Маркетинговий план та маркетингова стратегія – новітні підходи. *ICBuTS*. 2022. С. 80–82.

URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39784/2/ICBuTS_2022_Shpylyk_S-Marketing_plan_and_marketing_80-82.pdf (дата звернення: 01.10.2024).

3. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. Т. 1, № 3. С. 213–219. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/213-219.pdf (дата звернення: 01.10.2024).

КОРШЕНКО Владислав, магістрант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

АДАПТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ HR-ПРАКТИК ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Сучасний бізнес все частіше стикається з викликами глобалізації та технологічного розвитку, що робить ефективне управління персоналом критично важливим для конкурентоспроможності. Європейські моделі управління персоналом, які передбачають децентралізацію, діджиталізацію HR-процесів і гнучкі форми зайнятості, успішно підвищують продуктивність і адаптивність підприємств ЄС. Це особливо актуально для України, яка знаходиться в стані соціально-економічних потрясінь, викликаних війною.

Відновлення людського капіталу та створення умов для розвитку кваліфікованих кадрів є ключовими для економічного зростання України. Сучасний ринок праці з високими вимогами до кваліфікації потребує адаптації перевірених європейських HR-стратегій [6].

Європейські країни застосовують різні підходи до управління персоналом, які впливають на корпоративну культуру та процеси роботи, сприяють підвищенню продуктивності та мотивації персоналу.

Розглянемо підходи до управління персоналом на прикладі скандинавської, німецької та британської моделей.

Скандинавська модель забезпечує соціальний захист і рівність можливостей, що підвищує задоволеність працівників і знижує плинність кадрів[1]. Німецька модель орієнтована на професійний розвиток, який підтримує продуктивність і формує стабільний колектив. Британська модель, з акцентом на гнучкість, включає віддалену роботу та програми мотивації, що підвищують стабільність у кризові часи й знижують вигорання [2]. Ці моделі здатні забезпечити українським підприємствам гнучкість і підтримку, що важливо для відновлення економіки.

Європейські моделі також підвищують ефективність через діджиталізацію та HR-аналітику. Завдяки використанню великих даних для оцінки потреб у кадрах і прогнозування плинності підвищується точність HR-функцій та знижуються витрати [5]. Мотивація та залученість персоналу підтримуються

програмами розвитку та балансом між роботою й особистим життям, що важливо для зниження вигорання й підвищення залученості на українських підприємствах.

Зниження плинності досягається через можливості професійного розвитку, як у німецькій моделі, формуючи лояльний колектив, що є актуальним для України [3]. Гнучкі умови праці, як-от віддалена робота й гнучкий графік, популярні в Європі, сприяють продуктивності й залученню молодих фахівців, підвищуючи стійкість компаній до зовнішніх викликів.

Європейські підходи формують культуру відкритості та інновацій, що підвищує адаптивність співробітників. У скандинавських країнах культура залученості знижує плинність і підвищує задоволеність персоналу [3]. Під час пандемії COVID-19 гнучкість і адаптивність європейських компаній дозволили зберегти продуктивність через перехід на віддалену роботу - актуально і для українського ринку.

Впровадження європейських HR-моделей в Україні потребує аналізу потреб компаній та адаптації до національних реалій. Це сприятиме більш успішній інтеграції передових практик і підвищенню ефективності.

Оцінка поточного стану персоналу та визначення кадрових потреб є основою для сталого розвитку підприємств. Це особливо важливо в умовах демографічних втрат і міграційних викликів, які стоять перед Україною, оскільки допомагає формувати ефективні стратегії управління кадрами [6].

Інтеграція програм підвищення кваліфікації для персоналу стане ключовим елементом адаптації європейських моделей. Німецький підхід, орієнтований на розвиток професійних навичок, може стати особливо корисним для малого бізнесу в Україні, сприяючи підвищенню кваліфікації та загальної продуктивності працівників [3].

Застосування цифрових інструментів, таких як автоматизація HR-процесів і HR-аналітика, дозволить компаніям більш ефективно управляти персоналом та оптимізувати витрати. Використання аналітичних інструментів допоможе приймати обґрунтовані кадрові рішення та підвищити ефективність процесів [5].

Формування корпоративної культури, орієнтованої на добробут працівників, також сприяє успішній адаптації європейських HR-моделей. Впровадження політик, що підтримують здоров’я та мотивацію персоналу, допоможе знизити рівень вигорання, підвищуючи задоволеність і залученість співробітників [2].

Гнучкі форми зайнятості, такі як віддалена робота та гнучкий графік, підвищують продуктивність і мобільність працівників. Британська модель гнучкості зайнятості є цінним прикладом для адаптації в Україні, оскільки вона забезпечує додаткові можливості для адаптації до ринкових змін [4].

Налагодження партнерства з європейськими компаніями та участь у тренінгах дозволить швидше інтегрувати передові HR-практики. Міжнародна співпраця відкриває доступ до нових підходів у сфері управління персоналом,

які допоможуть українським компаніям підвищити конкурентоспроможність та успішно адаптуватися до європейських стандартів.

Впровадження європейських HR-моделей в Україні також потребує подолання культурних, економічних і регуляторних бар'єрів.

Культурні бар'єри: Авторитарний стиль управління часто викликає опір децентралізованим моделям. Це вимагає навчальних програм для розвитку відкритості й залученості [3].

Діджиталізація HR-процесів вимагає значних інвестицій, що часто є проблемою для малого бізнесу. Проте довгострокові вигоди від автоматизації, підтримка грантів та міжнародна допомога можуть зменшити фінансове навантаження на підприємства і компенсувати початкові витрати [5].

Впровадження гнучких форм зайнятості вимагає чітких правових норм, що дозволяє захищати права працівників і мінімізувати конфлікти між роботодавцями та персоналом. Для цього необхідна тісна співпраця між бізнесом та державою з метою розробки відповідних законодавчих правил [6].

Відтік кваліфікованих працівників з країни створює дефіцит кадрів, що значно ускладнює впровадження сучасних HR-моделей. Щоб подолати цю проблему, важливо створювати сприятливі умови для повернення фахівців та розвитку їхньої мотивації залишатися працювати в Україні [4].

Попри виклики, європейські моделі сприяють підвищенню продуктивності та адаптивності, що є ключовим для економічного зростання та стабільності ринку праці в Україні, особливо в умовах відновлення [6].

Європейські моделі управління персоналом пропонують ефективні інструменти для підвищення продуктивності, залученості та стійкості підприємств, які можна адаптувати для українського бізнес-середовища. Ці моделі, які акцентують увагу на діджиталізації процесів, гнучких умовах праці, розвитку корпоративної культури залученості та професійному розвитку працівників, можуть стати вирішальними у формуванні конкурентоспроможності українських компаній у довгостроковій перспективі.

Основними перевагами адаптації європейських HR-практик є зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та покращення корпоративного клімату. Крім того, орієнтація на добробут працівників, підтримка балансу між роботою та особистим життям, а також надання можливостей для професійного розвитку створюють умови, які стимулюють мотивацію та лояльність співробітників. Це особливо важливо для українських підприємств, які прагнуть відновлення після економічних потрясінь і бажають зміцнити свою позицію на ринку праці.

Водночас впровадження європейських HR-моделей в Україні супроводжується певними викликами, зокрема, потребою у змінах регуляторної бази, фінансових інвестиціях у діджиталізацію та подоланні культурних бар’єрів. Для подолання цих труднощів важливими є підтримка з боку держави, залучення міжнародних партнерів і використання національних та

європейських ресурсів для навчання і професійного розвитку українських HR-спеціалістів.

Рекомендації для українських підприємств зводяться до поетапного впровадження найефективніших європейських практик, починаючи з аналізу власних кадрових потреб, розвитку корпоративної культури добробуту та залучення, а також інтеграції цифрових HR-рішень для оптимізації управлінських процесів. Успішна реалізація цих кроків сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств, що в довгостроковій перспективі сприятиме стійкому соціально-економічному розвитку країни.

Література

1. Mandl I., Aumayr-Pintar C. New forms of employment: 2020 update. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. 68 p. URL: http://eurofound.link/ef20027 (date of access: 25.10.2024).

2. Gradus Research. Поточні складнощі в people management та досвід HR-досліджень в українських компаніях: аналітичний звіт. Жовтень 2023. URL: https://gradus.app/en/open-reports/hr-research-ukraine-experience-barriers-and-challenges-people-management/ (дата звернення: 25.10.2024).

3. Petrova I. L., Albdrane M. Human resource management and corporate culture in small enterprises: case of ukraine. Business inform. 2020. Vol. 6, no. 509. P. 304–312. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-304-312 (date of access: 25.10.2024).

4. Sereda H. Problems and prospects for the development of remote HRM in Ukraine in the war and post-war period. Social and labour relations: theory and practice. 2022. Vol. 12, no. 1. P. 50–61. URL: https://doi.org/10.21511/slrtp.12(1).2022.05 (date of access: 25.10.2024).

5. Гончарук Н., Прудиус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. Public administration aspects. 2022. Т. 10, № 5. С. 16–24. URL: https://doi.org/10.15421/152231 (дата звернення: 25.10.2024.

6. Pyshchulina O. Human capital – challenges for Ukraine's recovery. Razumkov Centre, May 2024. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-PAKT-9_eng.pdf (date of access: 25.10.2024).

МАЧУЛІНА Вікторія, магістрант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

УЧАСТЬ УКРАЇНИ В МІЖНАРОДНИХ ПРОЦЕСАХ ЗЕЛЕНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ЕКОЛОГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА

Міжнародне співробітництво України активно розвивається за економічними, політичними та екологічними напрямами. За роки трансформаційних змін країна опинилася в складному становищі через неефективне вирішення питань сталого розвитку. Розв'язання сучасних екологічних проблем вимагає активної міжнародної взаємодії, зокрема у формі обміну досвідом та технологіями, залучення іноземних інвестицій, а також виконання міжнародних зобов'язань з охорони навколишнього середовища. Основні причини необхідності активного міжнародного співтовариства також полягають у глобальному характері екологічних проблем та транскордонному впливі забруднення навколишнього середовища.

Одним з пріоритетних напрямів міжнародної екологічної взаємодії України є активна співпраця з Європейським Союзом, який в процесі свого розвитку досяг високого рівня політичної інтеграції, уніфікації права, економічного співробітництва, соціального забезпечення та культурного розвитку. Як зазначено в «Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу», затвердженій Указом Президента України від 11 червня 1998 року, «національні інтереси України потребують утвердження України як впливової європейської держави, повноправного члена ЄС» [6]. І, навіть, не дивлячись на те, що указ втратив чинність, сенс цього виразу зберігає актуальність і в 2024 році. Після здобуття незалежності Україна продовжила курс на євроінтеграцію, а підписання у 1994 році Угоди про партнерство і співробітництво між Україною та ЄС стало ключовим кроком на цьому шляху.

Розробка ефективної стратегії євроінтеграції для України має враховувати поточний стан економіки, нагальну потребу проведення реформ та прагнення держави побудувати соціально орієнтовану ринкову модель економіки європейського зразка. Саме тому економічний досвід країн-членів ЄС є надзвичайно цінним для України, особливо в контексті зеленої економіки, що визначена в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС, яка набула чинності у повному обсязі 1 вересня 2017 року після тривалого процесу ратифікації. Підтримуючи тісні партнерські зв'язки з ЄС та просуваючись шляхом інтеграції до його структур, Україна має надзвичайну можливість виходу на місткі європейські ринки. Для українських експортерів ринки країн-членів є привабливими завдяки запровадженим цивілізованим правилам та акцентові на високотехнологічній і якісній продукції.

Забезпечення сталого розвитку та охорона навколишнього середовища постають одними з ключових викликів сучасності. Екологічні проблеми не

мають кордонів, тому їх ефективне вирішення потребує консолідованих зусиль на міжнародній арені. У відповідь – світовою спільнотою було ініційовано концепцію екологічного партнерства – механізм багатосторонньої співпраці задля досягнення гармонійного поєднання економічного розвитку, добробуту населення та збереження природних екосистем.

Екологічне партнерство покликане стати дієвим інструментом у подоланні глобальних екологічних загроз і переході до моделі сталого та ресурсно-ефективного зеленого зростання. Воно передбачає залучення широкого кола зацікавлених сторін – урядів, бізнесу, громадянського суспільства – до спільних дій з метою забезпечення екологічної безпеки, впровадження новітніх екологічних технологій та ощадливого використання природних ресурсів. Екологічне партнерство передбачає наступні ключові цілі: політико-економічна конвергенція країн-партнерів із ЄС; сприяння безпеці, стабільності та належному правлінню; розвиток співпраці між організаціями громадянського суспільства та урядами; секторальне реформування й охорона довкілля.

Відповідно до вивчених автором джерел визначено загальноприйняті основні принципи, які підтримують ефективну співпрацю в рамках екопартнерства та забезпечують його стійкий розвиток (рис. 1).

На багатьох впливових міжнародних форумах, учасником яких є й Україна, все частіше лунають заклики до переходу на засади зеленої економіки. У Декларації про екологічно чисте зростання ОЕСР 2009 року визначена рішучість ряду країн нарощувати ініціативи щодо подальшої реалізації стратегій зеленого розвитку, заохочення зелених інвестицій та стійкого регулювання використання природних ресурсів [1]. Зокрема, у Декларації «Групи 20» 2010 року лідери наголосили на важливості розробки методів оцінки екологічних та соціальних наслідків економічного розвитку, що підтверджує їх прихильність сталому та збалансованому зростанню. Зелена економіка ще у 2012 році стала центральною темою Конференції ООН зі сталого розвитку «Ріо+20» в Бразилії. Водночас зв’язок зеленої економіки та сталим розвитком потребує більшої концептуальної визначеності, аналізу запропонованих стратегій та заходів з точки зору їх наслідків для розвитку у національному та глобальному контекстах.

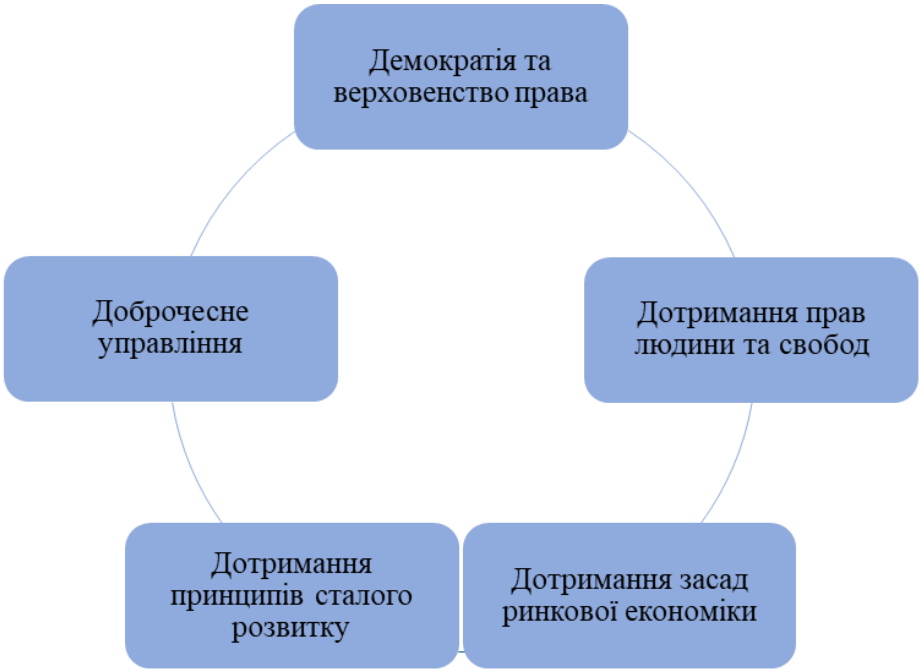


Рисунок 1 – Загальноприйняті принципи екологічного партнерства
Джерело: складено автором відповідно до [2; 3]

В Україні до повномасштабного вторгнення відбувалося активне обговорювання питань екологізації економіки та напрацювання засад зеленої економіки з урахуванням рекомендацій Саміту «Ріо+20» та підписаної Угоди про асоціацію з ЄС у 2013 році. Остання передбачає співпрацю у сферах захисту довкілля, сталого розвитку та зеленої економіки, запровадження європейських еко-стандартів, енергоефективності, структурні реформи для підвищення продуктивності економіки та переорієнтації на високотехнологічні, екологічно дружні виробництва.

Зокрема, опрацьовується проєкт Енергетичної стратегії України до 2035 року, у якій передбачається закріпити курс на підвищення енергоефективності, нарощування використання відновлюваних джерел енергії та зменшення викидів парникових газів відповідно до міжнародних зобов'язань у сфері кліматичної політики. Перезавантаження відбувається і в стратегічних документах для ключових секторів економіки – стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 року. Основною метою прийняття Стратегії є вдосконалення державної політики у сфері розвитку та підтримки малого та середнього підприємництва шляхом створення умов для сталого розвитку та цифрової трансформації, полегшення доступу до фінансування, підтримки зростання суб'єктів малого та середнього підприємництва на внутрішніх та зовнішніх ринках [5].

Крім того, у 2021 році Кабінетом Міністрів було ухвалено Стратегію екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату до 2030 року, що передбачає підвищення рівня екологічної безпеки, зменшення впливів та наслідків зміни

клімату в Україні [7]. Розпочато також розроблення прогресивної Стратегії низьковуглецевого розвитку до 2050 року, метою якої є системна декарбонізація національної економіки. Важливим документом постає і Стратегія розвитку промислового комплексу до 2025 року, де акценти робляться на стимулюванні випуску високотехнологічної та наукоємної продукції, а також ресурсо- та енергоощадних еко-інновацій. Усі ці програмні документи формують взаємопов'язану систему, покликану забезпечити перехід України від застарілої ресурсовитратної моделі до принципів «зеленої» економіки, заснованої на ефективному ресурсокористуванні, широкому впровадженні екологічних інновацій та підвищенні продуктивності усіх секторів.

Вагому аналітичну та консультаційну допомогу у розробці і реалізації заходів з «озеленення» національної економіки надають Україні міжнародні організації, зокрема Організація економічного співробітництва та розвитку, Програма ООН з навколишнього середовища, Організація ООН з промислового розвитку та інші.

У 1997 році Україна приєдналася до РКЗК ООН, а у 2004 році ратифікувала Кіотський протокол, взявши на себе зобов'язання не перевищувати у 2020 році дозволений обсяг викидів парникових газів на рівні 76% від 1990 року. У 2016 році Україна стала однією з перших держав, що ратифікувала Паризьку кліматичну угоду, встановивши нову амбітну ціль – не перевищити до 2030 року викиди на рівні 60% від 1990 року [4].

Виконання міжнародних кліматичних зобов'язань є одним із пріоритетних напрямів державної політики України. Імплементація торговельної та секторальних частин Угоди про асоціацію з ЄС (енергетика, довкілля) створює передумови для інтеграції України до Єдиного пан'європейського енергетичного та кліматичного простору разом з країнами Євросоюзу та Енергетичного Співтовариства.

Окрім кліматичних змін найбільшими екологічними проблемами сучасності є виснаження озонового шару, забруднення повітря, накопичення промислових та побутових відходів, вирубка лісів, підвищення рівня Світового океану, деградація природних ресурсів та опустелювання земель, втрата біорізноманіття. Вони мають транскордонний характер і вимагають консолідованих зусиль світової спільноти для їх подолання. Так, повномасштабне вторгнення росії на територію України у 2022 році суттєво пришвидшило процеси зміни клімату та глобальне погіршення екологічної ситуації. Постійні обстріли територій призводять до знищення промислових об'єктів, енергетичної інфраструктури та природних екосистем; збільшення обсягів викидів парникових газів та шкідливих речовин; виникнення пожеж; і, звичайно, загострення економічної та соціальної проблем. Таким чином, можна стверджувати, що повномасштабне вторгнення суттєво ускладнило реалізацію Україною міжнародних кліматичних угод та ініціатив.

Ключову роль у формуванні міжнародного природоохоронного права та сприянні сталому розвитку відіграє Організація Об'єднаних Націй та її спеціалізовані установи. Україна як відповідальний суб'єкт світового співтовариства є активним учасником близько 50 глобальних та регіональних екологічних конвенцій, угод та бере участь у міжнародних переговорних процесах щодо розробки нових багатосторонніх домовленостей. У червні 2022 року Україна зробила перший крок на шляху до цивілізованого управління відходами – Верховна Рада ухвалила рамковий євроінтеграційний закон. Урядом розроблено та прийнято понад 20 постанов, а Міністерством захисту довкілля затверджено близько десятка наказів для імплементації європейських вимог до об'єктів оброблення відходів. Крім того, розпочато процедуру стратегічної екологічної оцінки Національного плану управління відходами та синхронізацію з ЄС, гармонізацію процедур класифікації відходів відповідно до вимог єдиного Європейського переліку відходів (List of Waste). Україна також запустила Національний реєстр викидів та перенесення забруднювачів, створений за аналогією з європейським, але з більш зручною онлайн-процедурою. Планується, що протягом двох років цей реєстр буде інтегровано з Європейським, що дозволить обмінюватися актуальними, верифікованими даними з компетентними органами ЄС та синхронізувати власну екологічну політику.

Шлях України до «озеленення» є унікальним, оскільки цей процес відбувається в умовах воєнного конфлікту, проте з непохитною вірою в європейське майбутнє. Для досягнення цієї мети екологічна складова інтегрується у всі національні політики країни, перетворюючи екологічний вектор на кроссекторальний. Також ведеться робота над реформуванням системи екологічних фінансів, що передбачає синхронізацію з Європейським Союзом, отримання доступу до міжнародних ресурсів та реалізацію проєктів з відновлення довкілля. Європейська інтеграція є рушійною силою модернізації екологічних стандартів та законодавства в Україні. Членство нашої держави в Раді Європи відіграє важливу роль у процесі вступу до спільного європейського правового поля шляхом гармонізації національного законодавства з нормативно-правовими актами міжнародної інституції.

Література

1. OECD Ministers Adopt Declaration on Green. SDG Knowledge Hub. URL : https://sdg.iisd.org/news/oecd-ministers-adopt-declaration-on-green-growth/ (дата звернення: 25.10.2024).

2. Principle 10. UNEP – UN Environment Programme. URL : https://www.unep.org/civil-society-engagement/partnerships/principle-10 (дата звернення: 25.10.2024).

3. The Ten Principles of the UN Global Compact. Global Compact. URL : https://globalcompact.org.ua/en/the-ten-principles-of-the-un-global-compact/ (дата звернення: 25.10.2024).

4. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна». Кабінет Міністрів України. URL : https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf (дата звернення: 25.10.2024).

5. Повідомлення про оприлюднення проєкту Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 року / Міністерство економіки України. URL : https://goo.su/akrDkq (дата звернення: 25.10.2024).

6. Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу : Указ Президента України від 11.06.1998 р. № 615/98. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615/98#Text (дата звернення: 25.10.2024).

7. Ухвалено Стратегію екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату до 2030 року. Кабінет Міністрів України. Урядовий портал. URL : https://www.kmu.gov.ua/news/uhvaleno-strategiyu-ekologichnoyi-bezpeki-ta-adaptaciyi-do-zmini-klimatu-do-2030-roku (дата звернення: 25.10.2024).

МОРЄВА Маргарита, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЕВОЛЮЦІЯ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УКРАЇНІ

Етапи розвитку цифрових комунікацій невід’ємно пов'язані з постійним впровадженням передових інтернет-технологій, що спричинило суттєві зміни у структурі українського сегменту мережі Інтернет. Першим етапом була поява і розповсюдження доступу до Інтернету. Так, за результатами дослідження, проведеного КМІС, з 2006 по 2012 роки частка дорослого населення України, що активно користується інтернетом, зросла з 19% до 43% [5]. Поряд із цим, в країні поступово розширюється доступ до високошвидкісного інтернету [4]. Згідно з даними Національного інституту стратегічних досліджень, на основі статистики Національної комісії з регулювання зв’язку та інформатизації, проникнення широкосмугового інтернет-доступу до українських домогосподарств протягом 2010–2012 років збільшилося з 18% до 34% [4]. Це забезпечило можливість передачі значних обсягів даних, включаючи мультимедійний контент, що, в свою чергу, стимулювало значне розширення меж інформаційного обміну. Однак, зростання свободи доступу до ресурсів інтернету спричинило виникнення нових викликів, пов'язаних з потенційними побічними ефектами необмеженої інтернет-свободи. Як свідчать дані DataReportal про зростання частки інтернет-користувачів, проникнення Інтернету в Україні значно зросло за останні роки. Це наочно відображено на діаграмі нижче, яка демонструє динаміку рівня проникнення Інтернету в Україні за останні 5 років.

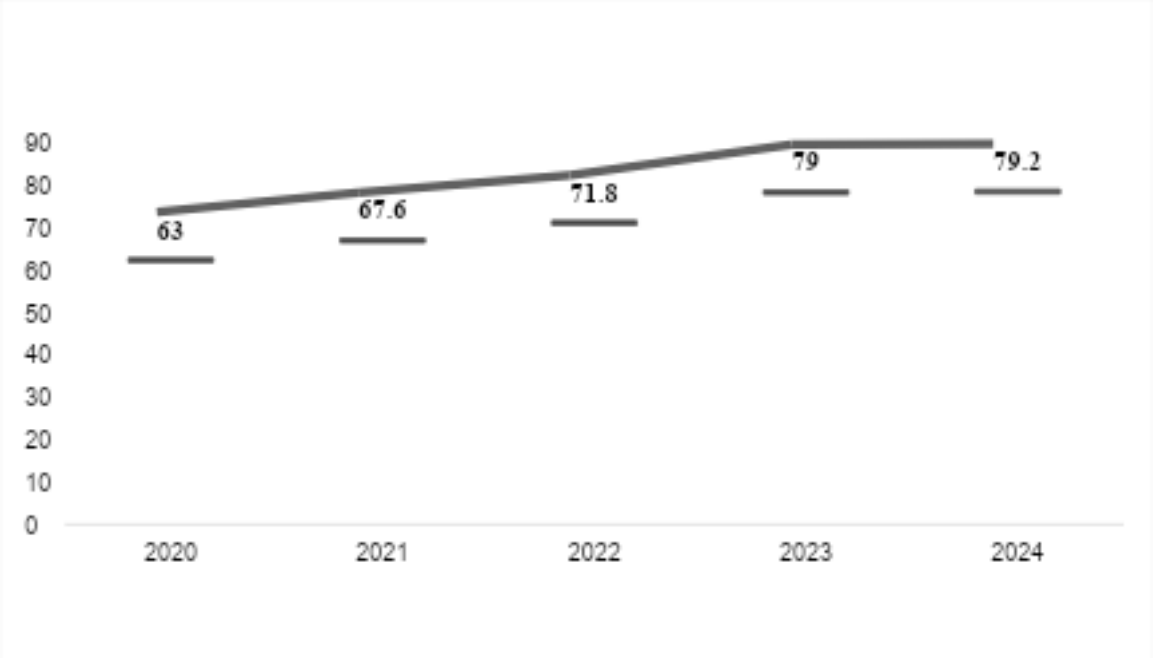


Рисунок 1 – Динаміка рівня проникнення Інтернету в Україні за останні 5 років, %.

Складено автором за [8]

Наступним етапом був розвиток форумів та двосторонньої комунікації у 2000–2010 рр.. На початку розвитку інтернет-комунікацій вони переважно мали односторонній характер, проте з появою форумів комунікація набула двосторонньої природи, де самі користувачі могли ініціювати та підтримувати дискусії. Форумні платформи набули широкої популярності серед різних груп за інтересами, таких як рибалки, програмісти, студенти, працівники правоохоронних органів, авіамоделісти та інші. Ці дискусійні майданчики дозволили користувачам не тільки обмінюватися інформацією, а й активно наповнювати вебресурси. Форумні платформи настільки міцно увійшли у повсякденне життя інтернет-користувачів, що багато вебсайтів інтегрували дискусійні розділи, навіть у тих випадках, коли їхня функціональність не була очевидною.

На додаток до форумів, до ери соціальних мереж значну популярність мали інтернет-блоги та онлайн-щоденники. Однією з найбільш помітних платформ для блогерів в Україні був «Живий журнал» , який дозволяв створювати блоги в межах централізованої платформи. Блоги зосереджували увагу великої аудиторії, що привертало інтерес бізнесу [6]. Однак із подальшим поширенням соціальних мереж, зокрема таких як «YouTube», популярність текстових блогів поступово знижувалася.

У той же період важливу роль у комунікації відігравали месенджери, серед яких найбільш поширеними були «ICQ» і «Skype». «ICQ» спеціалізувався на обміні текстовими повідомленнями, тоді як «Skype» робив акцент на голосовому зв’язку. Обидва застосунки приваблювали користувачів тим, що надавали можливість безкоштовної комунікації, яка була альтернативою

послугам телефонних операторів. З розвитком мобільних технологій і можливістю завантажувати додатки на мобільні пристрої, «ICQ» почав активно використовуватися на мобільних телефонах, що сприяло його популярності разом із доступними тарифами на мобільний інтернет, включаючи «безлімітні».

Третім етапом є зростання популярності соціальних платформ, воно супроводжується швидким збільшенням кількості інтернет-користувачів, що сприяє появі соціальних мереж. Початково соціальні мережі являли собою статичні вебсайти з досить обмеженим функціоналом, де користувачі переважно використовували їх для підтримки соціальних контактів зі своїми друзями, знайомими та однокласниками. Одним з визначних етапів є активне впровадження нового стандарту HTML5 до 2014 року [3], який спричинив суттєві революційні зміни у сфері веб-технологій [1]. Введення цього стандарту істотно покращило обробку мультимедійного контенту та створило нові можливості для розробників. Як тільки веб-браузери почали заявляти про підтримку певних технічних рішень, соціальні мережі негайно реагували, впроваджуючи відповідні інновації [2]. Ця швидка імплементація нових технічних можливостей поставила під загрозу інші канали комунікації, які не змогли швидко адаптуватися до технологічних змін. Динаміка частки користувачів соціальних мереж у порівнянні з кількістю населення за останні 5 років проілюстрована на наступній діаграмі.

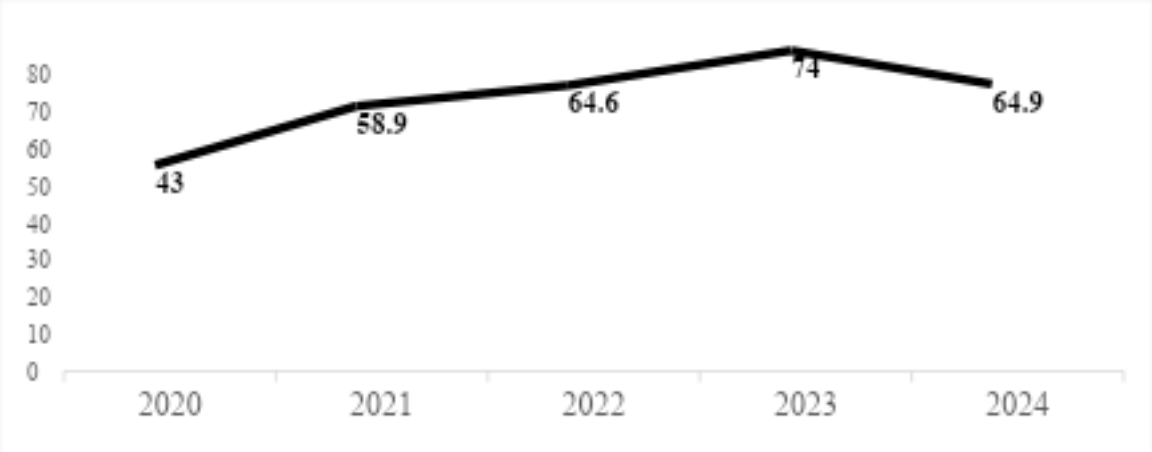


Рисунок 2 – Зміна частки користувачів соціальних мереж до кількості населення в Україні за останні 5 років (в %)

Складено автором за [8]

Кінець епохи анонімних комунікацій у 2010-2020 роках став важливою зміною. До появи соціальних мереж український інтернет залишався переважно анонімним. Навіть після їхнього виникнення користувачі часто використовували псевдоніми. Згодом соціальні мережі почали вимагати реальних імен: вигадані імена могли стати підставою для блокування акаунтів, а для розблокування необхідно було надавати документи. Соціальні медіа перестали бути анонімними, а розкриття даних стало нормою. Компанії отримали контроль над активністю користувачів, забезпечуючи роботу сервісів

та дотримання законодавства.Як показує аналіз ключових інтернет-платформ, централізована модель комунікації стала домінуючою, а спроби самоорганізації користувачів зазвичай поступалися великим комерційним ресурсам [7].

Поява 4G у 2018 році стала новим важливим етапом у розвитку цифрових комунікацій в Україні. Впровадження цієї технології значно підвищило швидкість мобільного Інтернету, що сприяло поліпшенню якості послуг для користувачів. Це дало можливість для масового використання соціальних мереж, месенджерів та інших цифрових сервісів. За даними DataReportal, кількість інтернет-користувачів у 2018 році склала 25,6 мільйонів осіб, які складають 58% населення Україні на той момент [8]. Мобільний Інтернет став невід'ємною частиною повсякденного життя громадян, оскільки підвищена швидкість передачі даних забезпечила зручність у роботі з великими обсягами інформації та мультимедійним контентом.

Цифровізація державних послуг і впровадження e-government. Запуск платформи "Дія" у 2020 році став ключовим етапом у цифровій трансформації України. Цей проєкт спрямований на спрощення взаємодії громадян із державними органами через цифрові канали. Платформа дозволяє отримувати різноманітні адміністративні послуги онлайн, що значно скорочує час і зусилля, необхідні для вирішення бюрократичних питань. Впровадження e-government є важливим кроком у побудові сучасної та ефективної системи управління в Україні, а також підвищує довіру до цифрових інструментів у суспільстві.

Війна та розвиток цифрових комунікацій в умовах кризи. Війна з Росією суттєво вплинула на розвиток цифрових комунікацій в Україні. Перебої з інфраструктурою змусили державу та приватні компанії швидко адаптуватися до нових умов. Одним із ключових елементів цієї адаптації стало використання супутникового зв’язку через Starlink, що забезпечило стійкий доступ до Інтернету навіть у регіонах, де традиційна інфраструктура була пошкоджена. Це стало критично важливим для забезпечення безперервної комунікації між урядом, військовими та громадянським суспільством в умовах війни.

Отже, розвиток цифрових комунікацій в Україні створив нові можливості для ефективного впровадження комунікаційних маркетингових стратегій. Впровадження 4G забезпечило швидкість та мобільність доступу до Інтернету, що дало поштовх для активного використання соціальних мереж, мобільних додатків та цифрових платформ у маркетингових кампаніях. Це дозволило бізнесу розширювати охоплення аудиторії та надавати персоналізовані пропозиції в режимі реального часу. Державні ініціативи вплинули на підвищення довіри до цифрових каналів, що зробило їх невід'ємною частиною стратегічного маркетингового планування. Криза, викликана війною, змусила бізнес і державу швидко адаптуватися до нових реалій, активно використовуючи цифрові інструменти для підтримки комунікації. Успішні комунікаційні стратегії в умовах війни базуються на стабільності зв’язку через супутникові технології та гнучкості в адаптації до викликів інфраструктурних руйнувань. Це підкреслює важливість цифрових технологій у забезпеченні

безперервності комунікацій та підтримці ефективності маркетингових рішень навіть в умовах кризи.

Література

1. Anthes G. HTML5 leads a web revolution. Communications of the ACM. 2012. Т. 55. № 7. С. 16−17.
2. Gutiérrez R. T. Understanding the role of digital commons in the web; The making of HTML5. Telematics and Informatics. 2018. Т. 35. № 5. С. 1438−1449.
3. Page R. Researching language and social media: A student guide. NY : Routledge, 2014. 201 с.
4. Дубов Д. В., Ожеван М. А. Широкосмуговий доступ до мережі інтернет як важлива передумова інноваційного розвитку України : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2013. 108 с.
5. Харченко Н. Динаміка користування Інтернет в Україні: травень 2017. Київський міжнародний інститут соціології. 2017. URL: http://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=705 (дата звернення: 10.02.2021).
6. Хінкулава К. Дискусія на Бі-Бі-Сі: Блог як комунікації. 2008. URL: http://www.bbc.co.uk/ukrainian/indepth/ story/2008/01/080119_blog_interactive_is.shtml (дата звернення: 14.02.2021).
7. Halpin H. Decentralizing the social web. International Conference on Internet Science. Springer, Cham, 2018. С. 187−202.
8. DataReportal. URL: https://datareportal.com/

NAZIN Kostiantyn, Master's student of the
Educational and Scientific Institute of Management and Marketing,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

MARKETING ACTIVITIES AND MANAGEMENT OF MARKETING POTENTIAL OF INTERNATIONAL COMPANIES IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

In the period of reforms and modern development of Ukraine's economy, it is extremely important for enterprises to adapt to the conditions of a dynamic external environment, where the conditions for doing business in the domestic and foreign markets, the competitive environment, innovation development processes and organizational transformations are becoming particularly tough. The effective operation of modern enterprises is influenced by a large number of factors, both external and internal. In such a complex business environment, enterprises must form a behavioural model that takes into account the interrelationships of environmental factors with all strategic business units of the enterprise.

The ability and efficiency of enterprises to adapt to changes in their operating environment depend on the potential they have formed, in particular, marketing potential. At the same time, only an enterprise that not only has marketing potential but is also able to constantly increase it can be successful.

Modern marketing theory presents a variety of economic tools, models, algorithms, methods of planning and organizing marketing activities of enterprises. At the same time, in practice, enterprises use only a rather small part of the marketing tools, which prevents them from fully utilizing the capabilities of enterprises and hinders the process of implementing marketing strategies and effective use of marketing potential [1].

Globalization is one of the most tangible trends in the modern economy, which affects the activities of enterprises and organizations at various levels of commercial activity. The development of e-commerce has not only automated document flow and increased the scope of business activity of enterprises, but also caused risks and new dangers of doing business. In this regard, it is important to consider the peculiarities of managing marketing potential in view of the impact of globalization and informatization, to highlight the main opportunities and dangers of using global marketing tools and e-commerce tools.

The development of the Internet has made the globalization of some markets possible and accelerated this process in others. Ukrainian researchers have noted a shift in the vector of information flows and communication with consumers towards online communications, but it is worth remembering that there are significant segments of consumers who do not use online marketing.

Ukrainian scientists are studying the latest trends in the distribution of online marketing tools [3]. According to the research, the most popular tools are banner ads and social media ads, which account for about 30% of interactive advertising. Among the online marketing tools, social media marketing ranks only seventh in terms of money spent [4]. The digital marketing era has significantly expanded both the target audience of online marketers, and the list of communication tools and instruments used. Particularly important were the changes that occurred with the actualization of mobile marketing, including SMS messages and other tools that became available due to the spread of smartphones among potential consumers [2]. Despite the wide scope of research, the nuances of the mutual influence of globalization and informatization in marketing activities and the possibility of neglecting global trends by marketers operating in local markets have not been fully disclosed.

Technology development, changes in consumer attitudes and behaviour, market competition expansion, development of global networks of interaction and cooperation, and changes in firms' strategies aimed at reduction of costs and increase of benefits are the main factors affecting characteristics of globalization or 'e-commerce': dynamics, and content of globalization and e-commerce.

Such development of technologies facilitates faster and more effective acquisition of information, reduction of cost of communication and transportation of goods, as well as the development of new products. Now, consumers are more

informed, and they increasingly value a product quality and price, the possibility of rapid delivery and convenient methods of payment.

Not only the number of goods and service provided in the market is increasing, but the number of companies operating in the global market is also increasing, leading to intense competition in the market. Global networks of interaction and cooperation are getting expanded and convenient for companies to work from more and more distant areas putting up with consumer's various requirements throughout the planet.

Overall, the integration of globalization and e-commerce have made it possible for marketers to guarantee that consumers are often and at all times. And it has standardised some principles of online marketing and the ethics of electronic interaction as well as made some job processes available. New tools for web analytics and automation of work with customers, at the various stages of their readiness to purchase, became available as a result of the development of digital commerce, was not possible before. Other opportunities include in depth tracking of a product’s post sale life and the use of recommendations from satisfied customers. Nevertheless, it should be noted that the level of identification of advertising content is constantly growing, which is happening in the context of a high level of information noise on the Internet, so consumers' minds are increasingly cutting off advertising content.

Consumers are becoming more demanding of the quality of content, which is constantly increasing the level of competition. The speed of spreading negative reactions is also increasing, which requires more time to monitor and respond to negative information flows. Increasing the ability of competitors to interact with the target audience is also a danger in the field of Internet marketing.

These trends have a significant impact on the marketing potential of international companies, expanding opportunities to increase the reach and efficiency of marketing campaigns. At the same time, these trends pose certain challenges that require companies to quickly adapt and revise strategies to successfully operate in a globalized and dynamic environment.

Through the globalization and digitalization of markets, companies can opt to participate on new markets, bearing also a unified marketing strategy oriented to the differences both cultural and regional characteristics. Internet and digital platform make the launching new products and brands cheaper since companies face lesser advertising and communication with potential consumers. Though marketing approaches have been unified in the area of globalization, marketing messages need to be adapted for different audiences.

The availability of the Internet to expand the channels of interaction with customers has led to the expansion of online communications caused by a reduction in communication costs. It makes the marketing potential so much higher since it makes international companies respond more quickly and effectively to the needs of their target market. But the use of such tools as social media, contextual advertising, mobile marketing — this is a guarantee of personalization, personal approach to each client in a very competitive market.

The ability to reach these consumers at anytime, anyplace has led to the rising amount of companies' marketing potential with the rise of mobile marketing. Mobile communication channels enable international companies to enhance customer experience as well as develop agile, reactive marketing initiatives appropriate for the lifestyle of a contemporary consumer. Moreover, the strategy of companies focusing on the active engagement involves mobile applications, push notifications, and SMS marketing.

International companies are being pushed to invest in creating relevant informative and value content due to increasing requirements of content quality. Modern Internet space is full of information noise, which forces companies to constantly adapt and use content to attract and hold consumer attention. Consequently, it enhances the firm's potential for marketing—high quality content creates a favourable image and increases brand trust.

The challenges of high competition also contribute to the development of the marketing potential of international companies, as they force them to improve existing methods of work and introduce new marketing tools, such as user behaviour analytics, sales forecasting, SEO strategy optimization, and process automation. Increased competition encourages companies to constantly analyse market trends and implement innovative solutions, which allows them to maintain their leadership positions.

Automation of marketing processes significantly increases the marketing potential of international companies, allowing them to reduce operating costs and ensure more effective customer interaction. Thanks to automation tools, companies can track the customer journey, tailor marketing campaigns to the specific needs of consumers, and ensure timely response to market changes.

Thus, marketing associated with globalization and the development of digital e-commerce has several features, such as integrity, dynamism, high efficiency when properly organized, systematicity, efficiency, the ability to easily interact with other types of marketing, high adaptability, and the availability of a wide range of analytical tools. Unfortunately, there are markets that are not yet engaged in e-commerce and are not available for online marketing, but their number is rapidly decreasing [5]. A local, highly specialized enterprise can ignore the impact of global trends and the development of e-commerce as long as its customers are limited to the immediate trading area. However, in the long run, such a company will still have to adapt to changes in consumer habits and tastes caused by trends. In general, the current trends of globalization and digitalization of marketing processes significantly increase the marketing potential of international companies, allowing them to expand their presence in global markets, quickly adapt to changes and effectively respond to consumer needs. However, at the same time, the level of responsibility for creating high-quality and relevant content is growing, which requires a high level of professionalism and flexibility in marketing activities.

Reference

1. Bahorka M. O., Yurchenko N. I. Marketing potential as an adapting component of modern economic development of enterprises. Problems of a systematic approach in the economy. Edition 2 (76). 2020. P. 137-145. https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-2-21
2. Bohuslavska M. V., Evseitseva O. S. The latest technologies of Internet marketing. International scientific journal "Internauka". Edition 5 (27). 2017. P. 108-110.
3. Horbal N. I. Transformation of marketing communications of Ukrainian enterprises in the context of crisis, globalization and European integration. Marketing and management of innovations. Edition 3. 2017. P. 96-110.
4. Ivashova N. V. Application of Internet technologies in marketing: international experience. The mechanism of economic regulation. Edition 4. 2015. P. 55-68.
5. Moutsatsos Ch. Economic Globalization and its effect on labour. Unhealthy Work: Causes, consequences, cures. 2011. URL: http://unhealthywork.org/wp-content/uploads/Chapter2_ Moustasos.pdf

GUO Yanru, Master's student,
Department of Management and Administration
Karazin Business School, V. N. Karazin Kharkiv National University

STRATEGY FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Enterprises operate in the market in conditions of fierce competition. Those that lose in this struggle go bankrupt. In order not to go bankrupt, business entities must constantly monitor changes in the market environment, develop methods to counteract negative aspects in order to maintain their competitiveness.

The basis of an effective competitive strategy for business entities is the availability of knowledge and reliable information about the structure of the market, the nature of competition in it, an assessment of the internal potential of the company and the definition of directions for achieving a competitive advantage. Companies face many alternatives, but as a result of painstaking work, market entities choose the most effective, realistic development strategy that can provide it with a competitive advantage in the long term. The key component of an enterprise's competitiveness is its operational efficiency, since, based on the rational use of existing resources, the enterprise has the ability to quickly respond to changing external conditions and introduce innovations. In this regard, one of the essential conditions for the economic survival of an enterprise is the development of a strategy for increasing its competitiveness, i.e. increasing the ability of an enterprise to meet market demand

based on the comparatively effective use of limited financial resources compared to competitors.

A competitive strategy for enterprise development should be understood as a set of principles of the enterprise's activities and its connections with the external and internal world, the long-term goals of the enterprise, as well as appropriate decisions on the choice of tools for achieving these goals and focusing on business activity. Competitive strategy is a plan, program, general course of an enterprise aimed at achieving strategic goals and contributing to the formation of competitive advantages in the market.

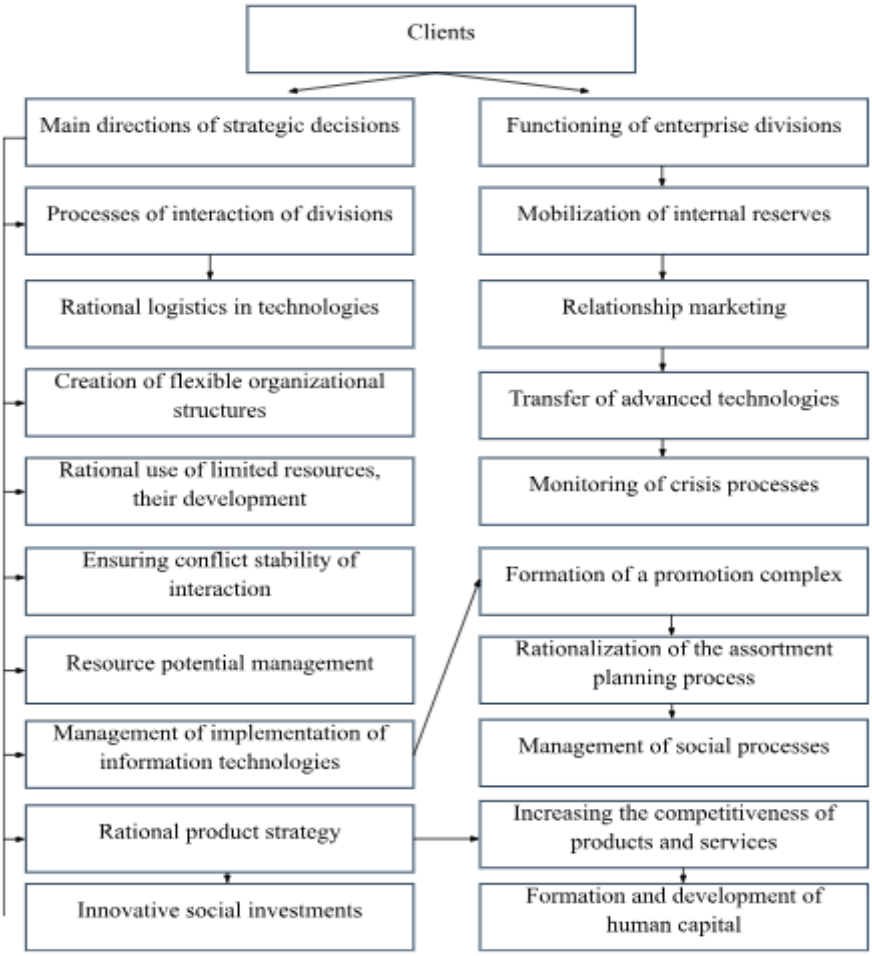


Figure 1 - Main directions of strategic decisions to improve the competitiveness of the enterprise

Compiled by the author on the basis of [2]

As the enterprise moves towards its goals, it must constantly monitor the intermediate results and control changes in the micro- and macroenvironment. Often, the business community remains quite stable for a fairly long time, and its development corresponds to the forecast data. However, there are cases when the situation is unpredictable and changes rapidly. In such cases, the company must analyze the sequence of its own actions, as well as programs, strategies and even

goals. Having a competitive strategy serves as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise.

In the context of improving the performance of the enterprise's structural divisions, strategic decisions are made on:

- attracting internal reserves with rational use of the enterprise's limited funds and their development;
- managing innovations and investments;
- managing resource potential;
- managing the introduction of information technologies;
- a reasonable product strategy with increased competitiveness of products and services based on drawing up a promotion complex and the feasibility of the product range planning process;
- managing social processes based on innovative social investments, education and development of human capital and managing organizational culture.

Strategic decisions aimed at implementing the processes of interaction of the enterprise's structural divisions are based on relationship marketing approaches, the formation of flexible organizational structures and ensuring conflict stability of interaction. Strategic performance indicators represent a “balanced” view of the overall competitive strategy, reflecting, in addition to the traditional financial component, the customer component, internal business processes, as well as training and development. This approach allows an assessment of the level of success of the enterprise’s activities to be made already at the initial stage.

References

1. Ansoff I. Strategic Management Classic Edition. Palgrave Mac¬ millan, 2007. 272 p.

2. Porter M., Sachs J., McArthur J. Executive Summary: Competitiveness and Stages of Economic Development // Global Competitiveness Report 2001–2002. New York: Oxford University Press, 2001. P. 16–25.

JI Ming, Master's student,
Department of Management and Administration
Karazin Business School, V. N. Karazin Kharkiv National University

PURPOSE OF CONTROL IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Currently, a reliable system of internal control acts as a reserve for improving management efficiency, which makes it possible to reduce the company's costs and create prerequisites for further development. Implementation of control at the enterprise is carried out to achieve a certain goal. In the process of ensuring the effective use of resources to achieve goals, sometimes the spent labor and material

resources have significantly higher indicators than the results obtained. In connection with the ambiguity of the occurrence of such unpleasant situations, the assessment of the model of implementation and implementation of internal control is mandatory.

In the process of economic activity, the management carries out the promotion and development of the enterprise. At the same time, one cannot always be sure that all financial resources are in "safe hands" and protected. There are various reasons why the management does not always know and accordingly determine the negative aspects that carry the risk of a decrease in performance indicators in the future. In large or medium-sized enterprises, it is difficult for senior management to understand all aspects of operations at the same time, which leads to potential errors.

The distributed system of internal control performs effective and excellent work, analyzing the processes at the enterprise, forming an understanding of risks for management and generally improving the condition of the units and employees of the enterprise. The existing professionalism and competence of the representative of the internal control service allows him to be a useful consultant that deserves the trust of the management, while the methods of conducting internal control should have the highest rating.

The management must make sure that the organization fully fulfills the assigned tasks and that control over them is bearing fruit.

The close interrelationship of internal control components ensures the formation of an integrated system that is capable of prompt response to challenges that arise during the implementation of commercial activities. It is important to understand that internal control is an integral component of effective management. The most effective internal control system is "embedded" in the infrastructure of the organization of the enterprise and is part of its essence, which strengthens the quality and effectiveness of measures, helps to avoid additional costs, and enables a faster response to certain events.

The expediency of carrying out control analysis in enterprise management makes it possible to single out control goals and management goals and determine their differences. In connection with the fact that at enterprises it is allowed to mechanically transfer control functions to the audit of business activities as a specific form of control, it is similarly identified with the control of documentary audit. This is an important factor for revising and specifying the purpose and tasks of control.

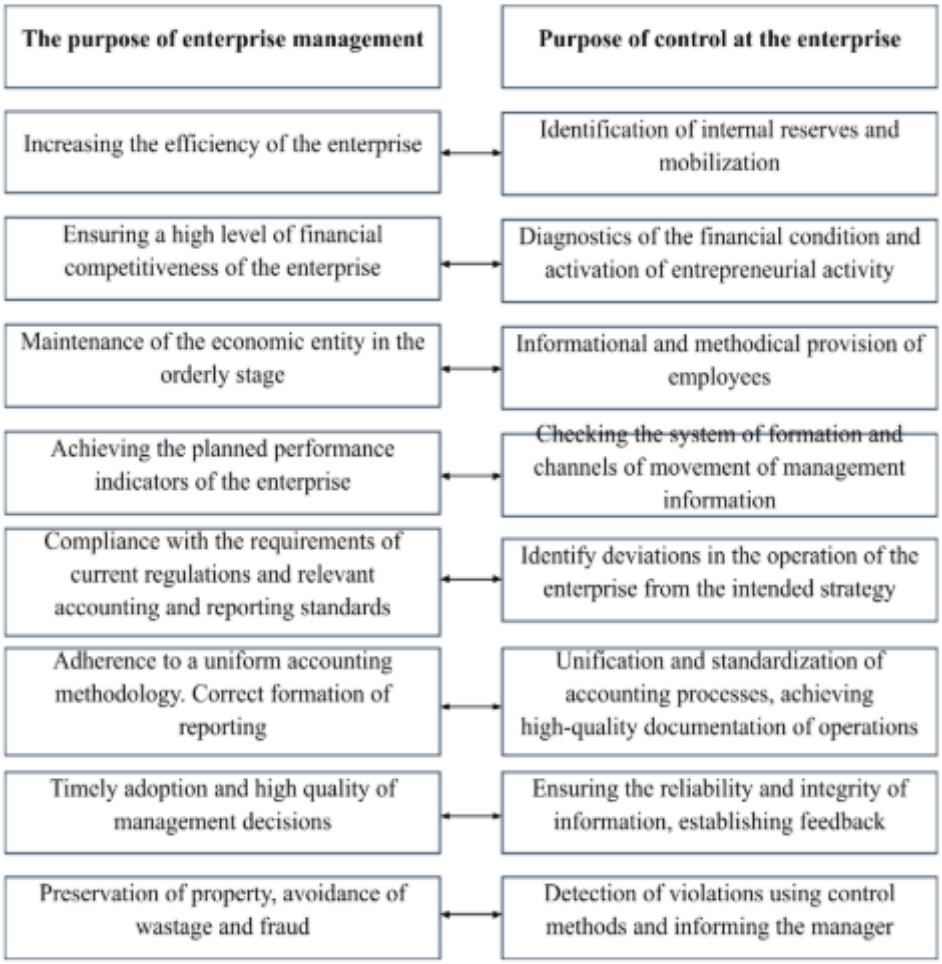


Figure 1 - Interrelationship of the purpose of management and the purpose of control at the enterprise

Compiled by the author on the basis of [2]

The latter are developed at the level of the enterprise, taking into account its specific existing objects, organizational structure of the organization, branches of production activity. Therefore, drawing a conclusion, we can note that there will always be a close relationship between tasks and the purpose of control and tasks and the purpose of management.

As we can see in Figure 1, the management system at the enterprise carries out tasks related to increasing effective activity, obtaining desired results, making targeted management decisions, while control detects, diagnoses and informs about a number of violations and deviations from defined parameters. Although the difference between the purpose of control and the purpose of management is significant, they must be mutually consistent.

The importance of control also lies in the fact that its absence can lead to unpredictable socio-economic consequences. The introduction of an internal control system at enterprises is an urgent and obvious need.

References

1. Adequate and effective internal controls. URL: http://www.derebus.org.za/adequate-and-effective-internal-controls/.
2. Components of an internal control system. URL: https://www.accountingtools.com/articles/components-of-an-internal-control-system.htm.
3. Newman W.H. Constructive control; design and use of control systems. — Englewood Cliffs, N.J.: PrenticeHall, 1975. — 174.

JUNJIE Gao, Master's student,
Department of Management and Administration,
Karazin Business School, V. N. Karazin Kharkiv National University

OPTIMIZATION STRATEGIES FOR COMMUNICATION MECHANISM OF SHENZHEN DUOLI INDUSTRIAL CO., LTD.

In terms of internal management communication, this company has established a relatively comprehensive communication mechanism, including meetings, company bulletin boards, and emails. Nevertheless, with the enterprise's development, the issues between personnel and departments have become increasingly diverse and complex. The original communication channels have failed to adapt to the new requirements, resulting in delays in internal information transmission, severe departmental barriers, and a lack of effective feedback mechanisms [1]. These problems have led to low internal communication efficiency, adversely affecting the enterprise's decision-making and execution as well as team collaboration.

Countermeasures for Improving the Communication Mechanism:

1. Encouraging an Open Communication and Feedback Culture. An open communication and feedback culture refers to an atmosphere within an organization or team that encourages free and candid exchanges of thoughts, opinions, and suggestions.

Open communication and feedback can stimulate innovation. When an enterprise creates an atmosphere where employees can freely express their ideas, various novel ideas will constantly emerge. Additionally, employees at the frontline of work are often the first to notice loopholes in processes, conflicts in team collaboration, and other issues. Through open feedback, they can convey these problems to the management promptly.

To establish an open communication and feedback mechanism, it is essential for company leaders to lead by example and set a benchmark. Leaders should demonstrate open communication through their own behavior, share their thoughts, and accept feedback. Simultaneously, a safe atmosphere should be created to make employees feel secure and free to express their opinions and suggestions without the fear of criticism or punishment. The following is the number and transformation

status of employee proposals received by Duoli Industrial Co., Ltd. from January to August 2024 after establishing an open communication and feedback mechanism.

Table 1 - Number of Employee Proposals and Their Transformation

Employee proposals	Actual implementation	Conversion rate	Increased revenue (ten thousand yuan)
105	82	78%	658

Source: developed by the authors based on [1, 2]

From Table 1, it can be seen that after establishing the open communication and feedback mechanism, employees of Duoli Industrial Co., Ltd. broadened their thinking and actively expressed their improvement suggestions at work. The number of employee proposals from various departments reached 105, among which 82 were actually implemented, with a conversion rate of 78% and an increased revenue of 6.58 million yuan.

2. Holding Regular Cross-Departmental Meetings. It provides an efficient platform for information sharing among different departments within the enterprise. In daily operations, each department often focuses on its own business and lacks understanding of the work progress and problems of other departments. Cross-departmental meetings help break down departmental barriers and promote interdepartmental collaboration. By holding cross-departmental meetings regularly, personnel from each department have the opportunity to communicate face-to-face and enhance mutual understanding. Cross-departmental meetings are also an effective way to solve cross-departmental problems. During the enterprise's operation process, there are some problems that require the collaborative efforts of multiple departments to solve, such as process optimization and resource allocation. In the meeting, each department can present its views and suggestions on the issue and fully utilize collective wisdom.

This company can hold regular cross-departmental meetings to promote employees' understanding, communication, and cooperation. Through this approach, not only can the communication breakdown problem be resolved, but also innovative thinking can be stimulated, and the company's overall performance can be improved [2].

Duoli Industrial Co., Ltd. has established a cross-departmental work meeting system every Friday afternoon. The meeting situation from January to August 2024 is shown in the following table:

Table 2 - Status of Cross-Departmental Meeting Topics

Topic items	Number of resolved topics	Resolution rate	Cost savings (ten thousand yuan)
96	93	97%	517

Source: developed by the authors based on [1, 2]

From Table 2, it can be seen that after establishing the weekly regular cross-departmental meeting, Duoli Industrial Co., Ltd. had a total of 96 meeting topics, 93 of which were resolved, with a resolution rate of 97% and cost savings of 5.17 million yuan.

3. Establishing Diversified Communication Channels. Establishing diversified communication channels is an important measure to enhance the internal communication effect of the organization, promote employee participation, and improve work efficiency. The establishment of diversified communication channels is conducive to Duoli Industrial Co., Ltd. breaking down information barriers, improving work efficiency, and enhancing the cohesion and competitiveness of the enterprise.

Employees can use software such as Enterprise WeChat and DingTalk to conduct rapid one-on-one or group communication. Employees can exchange information and solve problems in real-time to promptly address sudden issues at work. For employees on business trips or working remotely, they can also utilize instant messaging tools and video conferencing platforms such as Tencent Meeting and Microsoft Teams to support remote communication. These tools are not only convenient and fast but also break geographical restrictions, enabling team members to communicate and connect quickly and efficiently anytime and anywhere.

In addition, the internal social network platform of the enterprise is also an emerging and effective communication channel. Duoli Industrial Co., Ltd. can establish an internal social media platform that allows company employees to freely share work experience, work insights, creative ideas, and company dynamics.

The optimization of the communication mechanism is crucial to the success of an enterprise. By encouraging an open communication and feedback culture, holding regular cross-departmental meetings, and establishing diversified communication channels, it is beneficial for Duoli Industrial Co., Ltd. to improve work efficiency, strengthen team collaboration, and increase employee satisfaction, thereby enhancing the enterprise's operational efficiency and market competitiveness.

References

1. Wang Jianmin. Theory and Practice of Management Communication [M]. Beijing: Renmin University of China Press, 2005.

2. Ding Yuefeng. "Communication and Strategies in the Performance Management Process" [J]. Business Research, 2003, (13).

WANG Dongquan, Master's student,
Department of Management and Administration,
Karazin Business School, V. N. Karazin Kharkiv National University

IMAGE FORMATION AS THE MAIN COMPONENT OF BUSINESS STRUCTURE DEVELOPMENT

The dominant trend in the development of the world information society is qualitative changes in the globalized competitive environment of the economic, political and social activities of enterprises, organizations and institutions, which make it necessary to find effective mechanisms for achieving, maintaining and developing the competitiveness of enterprises as business structures, through the formation of a exception positive image and impeccable business reputation. The globalization of markets and methods of business activity, the development of global information communications and powerful decision support systems lead to a sharp increase in the importance of the concept of "image". A positive image becomes extremely important for all, without, business structures, and also becomes necessary for regions, countries and the world as a whole. In Table 1, we consider the concept of "image"

Table 1 - The set of terms for the definition of "image"

Author	Definition and essence
Philip Kotler	the way of perception of the enterprise, which is formed in the minds of consumers through their interaction with the brand, its products and services
David Ogilvy	the image can be created not only by advertising, but also by interaction with consumers and the company's activities as a whole
Kevin Keller	the image can be formed as a result of joint activities of various departments of the enterprise, including marketing, sales and product development
Evgeniy Romat	the image of the company, which is a combination of imagination and emotional perception of the target audience related to the enterprise
Erwin Hoffmann	the art of "impression management"
F. Joseph LePla, Lynn M. Parker	general expression of what the buyer knows or thinks about the company, the subject of the sale
William Wells, John Burnett, Sandra Ernst Moriarty	a set of measures that ensures the creation of an appropriate positive image of the company, its goods or services in the mind of the consumer
Robinson E.J.	Image is the summation of an adequate perception of the organization, its leader, personnel, policy or activity. That is, it is assumed that manipulative actions do not have a decisive impact on the image of the organization or they do not exist at all.
Dorothy I. Doty	Image is everything and everyone who has anything to do with the company and the goods and services offered by it. This is a work that is constantly created both with words and images, which are whimsically mixed and transformed into a single complex.

Compiled by the author on the basis of [4,5,9,21,23,29,47]

Therefore, the image of the organization is the image of the organization and the attitude of society towards its activities and products based on the formed values. An important factor in understanding the essence of an image is the definition of its content, that is, the constituent elements that make up the image of the enterprise. The image of the enterprise is a set of components that can be included in a number of assessments based on the characteristics of the enterprise's activity.

According to many scientists, the image consists of three components:

1. Visual image: purposeful impact on visual sensations, fixation of design information, brand symbols and other graphic media.

2. Social image: to impose on the general public an idea about the social goals and the role of the enterprise in the economic, social and cultural life of society.

3. Business image: formation of ideas about the subject of entrepreneurial activity (business reputation, innovative technologies)

Each consumer perceives individual components of the company's image differently, therefore the expected results of perception have an error and can only be approximate, but not exact. These components include:

- the nature and style of the company's relations with customers, the level of corporate culture, the image of the company's personnel: professional qualifications of employees, personal characteristics, behavior, appearance and age, as well as the gender structure of the personnel;

- understanding of the company's style: its role and place in the market, the presence of its own marketing system, the nature and content of its relations with external objects;

- the general atmosphere of the enterprise: level of corporate culture, psychological atmosphere in points of direct contact and retail outlets, offices and receptions, design of buildings and premises, visual characteristics of the identity;

- external attributes, including elements of image symbolism, such as name, mission, traditions, uniform style, logo, slogan, motto and general corporate style used for advertising purposes.

Image formation is an integral part of the existence of every enterprise. All elements that make up the image of the enterprise are interconnected and must work together in symbiosis. The structuring of the elements that make up the image of the enterprise provides the most accurate definition of its essence. By forming the image of the enterprise, you can create a unique identity that goes far beyond a narrow visual description. Creating the right image in the minds of customers is one of the most important goals of any company.

References

1. Dorothy I. Doty, Marilyn Pincus. Publicity and Public Relations / Barron's business library. - Barron's Educational Series, 2001, 208 p.

2. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. John Wiley & Sons.

3. Ogilvy, D. (2023). Ogilvy on Advetising: The International Bestseller. Welbeck Publishing Group.
4. Keller, K. L., Aperia, T., & Georgson, M. (2013). Strategic Brand Management: A European Perspective. Pearson Higher Ed.
5. Minchington B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain / Bratt Minchington. Sydney: Collective Learning Australia, 2006. 232 p
6. Robinson E.J. Communication and Public Relations. Columbus, Ohio, Merril, 1966
7. William Wells, John Burnett, Sandra Ernst Moriarty. Advertising: Principles & Practice. - Prentice Hall, 2003, 599 p.

WANG Yike, Master's student,
Department of Management and Administration,
V. N. Karazin Kharkiv National University

THEORETICAL BASES OF FORMATION OF THE SYSTEM OF STRATEGIC CHOICE OF THE ENTERPRISE

A distinctive feature of strategic management is the need to carry out the management process in conditions of uncertainty, increasing speed of environmental change and the need for a lightning-fast response to any changes. An inherent characteristic of such management is the existence of a set of possible solutions to problem situations, alternatives to the development of events and the results of decisions that put enterprises before choosing the next step.

According to widespread statistics, foreign companies are able to implement only 10% of their strategies. In the absence of strategic management systems at Ukrainian enterprises, this figure is likely to be even lower. The reasons for this low level of implementation by foreign companies can be explained by the shortcomings of strategic management as a relatively young science. For example, some aspects of strategic management are not sufficiently covered in sources and works on strategic management.

The experience in the field of strategic management is not sufficiently systematized and its application at domestic enterprises is not generalized. Each researcher develops a certain segment of this science, while different works provide different interpretations of the stages of development of this science. A large number of studies focus on the conceptual apparatus of strategic management or on the expansion of existing axioms. This seems to be useless, as it is of no use for practical application, complicates the perception of strategic management theory and does not carry any meaningful content [2].

Insufficient development of theoretical and applied foundations of system management. There are practically no recommendations on the practical application

of theoretical provisions of strategic management. This can explain the failures of enterprises when trying to apply the chosen strategies.

The practical implementation of the systemic approach to strategic management has not been studied. Since an enterprise is a system, the implementation of strategic management at an enterprise is based on a systematic approach. Today, there are almost no developments that would focus on a comprehensive, systematic approach to strategic management in the enterprise and have recommendations for the inclusion of each department and employee in the development and implementation of the strategy with a clear delineation of functions and responsibilities of each.

Insufficient disclosure of the problem of choosing the optimal criteria for selecting a strategy. Currently, there is no specific algorithm for selecting strategy selection criteria or recommendations for their definition.

The main concept of strategic management is strategy. The classic definition of strategy is the art of deploying troops in battle. This concept is still relevant today: the ability to maneuver strategies in a wide range of ways is the driving force of business.

The process of developing an enterprise strategy can be characterized as a strategic cycle: strategic analysis – development – implementation – control. At the same time, strategic analysis as a preliminary stage of strategic choice is an analysis of the internal and external environments of the enterprise. An essential remark and warning for enterprises should be the lack of a single mechanism for strategy development and ready-made strategic developments. Each enterprise must independently create the basis for its strategic development, develop and adjust its strategy [1].

There are two approaches to strategic choice: using the method of analyzing deviations from goals, an enterprise should choose the strategy that best meets its goals in the future. This strategy will be consistent with the appropriate level of strategic competitiveness of the enterprise; based on the existing strategy and competitive advantages, the enterprise should choose such a strategy.

Strategic decision-making consists of the following stages:

1. Formulation of the problem, goal: identification and awareness of the problem; verification, selection and analysis of information, clear and final formulation of the problem.

2. Proposals for possible solutions: selection of criteria for evaluating options; selection of solution options; assessment of the consequences of options taking into account the evaluation criteria.

3. Decision-making: activities, timelines, resources and responsible person.

4. Implementation of the decision: bringing the decision to the executors (explanation, propaganda, training); monitoring the implementation; making adjustments; summarizing and accumulating experience.

Strategic choices are not easy, they should be based on strong arguments and help to achieve the desired results for the enterprise. In order for managers' strategic

decisions to be successful, economic scientists must create a theoretical foundation and practical recommendations for forming an enterprise's strategy.

I would like to note that the conceptual and methodological foundations of strategic decision-making are not yet sufficiently covered and require research. The mechanism of the strategic choice system requires the formation of an algorithm that will allow tracking the main stages of strategic choice formation, which should facilitate the work of managers in the process of forming the enterprise strategy.

References

1. Corporate Finance and Strategy. URL : https://www.bcg.com/capabilities/corporate-finance-strategy/business-strategy (accessed on 15.09.2024).

2. Strategic Choice Approach. URL : https://www.mycoted.com/Strategic_Choice_Approach (accessed on 15.09.2024).

ZHANG Bo, Master's student,
Department of Management and Administration,
Karazin Business School, V. N. Karazin Kharkiv National University

CREATION OF THE OPTIMAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF ENTERPRISE MANAGEMENT

Due to the rapid development of the modern market and great competition in it, many enterprises are unable to quickly adapt to new conditions and generate an updated, improved organizational management structure at the enterprise, due to which many problems arise (increased competition, reduced product life cycle, high requirements for product quality, instability of various factors) that lead the company to bankruptcy. Modern trends in economic development require new approaches to the formation and optimization of the organizational process at the enterprise for the stability of the company in the competitive struggle. Optimization at the enterprise can be of a general nature, or it can be selective. The further efficiency of the enterprise will depend on the correct construction of the management apparatus. Optimizing the organizational structure of enterprise management depends on the composition of divisions and relationships between them. The organizational structure of personnel management is one of the most necessary factors that respond to changes in the external environment. The formation of the structure itself plays an important role for the enterprise, it must correspond to the life cycle of the enterprise and form the necessary potential. The main function of the organizational structure is to help adapt to new business laws and adapt to existing changes. In order to respond quickly, the organizational structure must be transformed, so it must be optimized for this. A correctly chosen strategy for optimizing the organizational structure and its

implementation at the enterprise guarantee the successful functioning of the enterprise on the market.

The main reasons that stimulate the management to optimize the organizational structure are:

- low level of efficiency of enterprise functioning;
- lagging behind market requirements;
- increase in personnel turnover;
- use of old technologies.

The main principles of building organizational structures of the management system are based on the concept of elements and connections between them (horizontal, vertical). The construction of any organizational management structure is based on single principles, the application of which makes it possible to avoid a large number of mistakes. The main of these principles can be formulated in the following way (Table 1).

Table 1 - Characteristics of the design principles of the organizational management structure

Principle	Characteristics of the principle
1. Correspondence of the organizational structure to the goals of managerial activity, and not vice versa	This is the basic principle. Its compliance helps to significantly reduce management costs
2. Optimization of the division of labor	This means the creation of fully loaded workplaces, the elimination of opposite functions, etc. Compliance with the principle makes it possible to ensure the normal loading of each employee, to preserve the creative nature of work. Non-observance of the principle can lead to an increase in costs for maintaining the organizational structure in all categories
3. The formation of the organizational management structure should be accompanied by the development of the rights and responsibilities of each employee and unit	Failure to comply with this principle may result in duplication of functions, loss of part of functions, and lengthening of the management decision-making cycle
4. Compliance with powers and duties	Failure to comply with this principle causes economic and moral damage to the organizational structure of management
5. Correspondence of the organizational structure of management to the external environment	Failure to comply with this principle leads to an increase in time spent on proving management decisions, losses from overestimating the costs of such proving

Source: summarized by the author based on data [1–3]

Therefore, in order for the organizational management structure to have a positive conclusion, it is necessary to comply with the requirements that ensure an optimistic result:

1) the company's strategy must correspond to its scope and specifics of activity;

2) correct distribution of work between departments and employees, this will ensure creative potential and optimal workload;

3) definition of job instructions separately for each employee;

4) ensuring and maintaining a balance between functions and duties.

Elements of the external environment play an important role in the formation and optimization of the organizational structure, which monitor changes in the functioning of certain elements and prevent conflicts within the enterprise.

References

1. Kjetil Sandermoen Organisational structure: Making strategy happen. Adizes methodology in action. - Sandermoen Publishing, 2017, 175 pages

2. Aaltonen, P., Ikavalko, H. (2002). “Implementing Strategies Successfully”, Integrated Manufacturing Systems, 13(6): 415- 418.

3. Beer, M., Eisenstat, R. A., (2000). “The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning”, Sloan Management Review Summer 2000.

ZHAO Youpeng, Master's student,
Department of Management and Administration,
V. N. Karazin Kharkiv National University

BENCHMARKING AS A TOOL FOR IMPROVING BUSINESS PROCESSES

The concept of Business Process Improvement is based on four approaches aimed at increasing the productivity, efficiency and adaptability of business processes, such as: FASTFast Analysis Solution Technology; redesign (concentrated improvement); Business-process Reengineering; benchmarking.

Process benchmarking is a systematic method of identifying, understanding, and creatively developing higher quality products, projects, services, equipment, processes, and procedures (established principles) to improve an organization’s current operations by studying how different organizations perform the same or similar operations. Benchmarking typically reduces costs, cycle times, and errors by 20–50% [1].

Let’s take a closer look at benchmarking as an effective tool for improving business processes. Thus, benchmarking is a product of the evolutionary development of the concept of competitiveness, which involves the development of programs to improve product quality. Benchmarking is based on comparing a competitor’s product or any part of it with the product of the company conducting the analysis in order to increase the competitiveness of the latter.

The late 50s can be considered the birth of benchmarking. It was during this period that Japanese specialists visited the most famous companies, mainly in the United States and Western Europe, to absorb ideas that were immediately implemented in Japanese companies. Soon, the Japanese began to consider the use of the world's best technologies and know-how in both production and management, which until recently had been possessed only by the West, as their competitive advantage. They carefully studied Western goods and services in order to identify their strengths and weaknesses, and then made more competitive modifications, offering them to the market at a lower price. For example, in Japan and the United States, where benchmarking programs are being developed with government support, there are a kind of industrial dating bureaus. Their activity is to find partners based on benchmarking. Thus, today, in the era of business globalization, companies realize the need for a comprehensive and detailed study and use of the best achievements of competitors for their own survival. In order not to be left behind by their competitors, all companies, regardless of size and field of activity, need to constantly study and apply best practices in production and business technologies.

Analyzing the specifics of a number of Chinese enterprises, it can be determined that the planning of the benchmarking process in the context of improving business processes should be carried out by a special group that will plan and develop general requirements for future improvement. The main stages of the benchmarking process at the enterprise should be formed as follows [2]:

– the company's management forms a working group for benchmarking, which should identify the company's weaknesses and strengths, determine the subject of research, choose the approach and type of benchmarking;

– the group selects enterprises and defines a system of indicators for comparison, namely the purpose of the study and the criteria to be used to assess success; identifies potential partners; develops a project plan to be agreed with the company's management;

– the group researches a group of enterprises, observes their work for at least 2 years, collects the necessary additional information;

– comprehensive analysis and processing of the information received is carried out by specialists using computer programs;

– after processing the information, a conclusion is made on the feasibility of implementing changes, improvements and adapting them to the needs of the enterprise.

Practical implementation is carried out gradually, with mandatory coordination with the heads of all departments of the enterprise and the support of all employees. Although benchmarking projects can be completed fairly quickly, tangible results may take a little longer to become visible, depending on the scale and nature of the changes it will bring about. Benchmarking of individual processes often yields faster results than strategic benchmarking that leads to large-scale changes. The broadest and most tangible results are achieved when benchmarking introduces a culture of continuous improvement and a desire to learn from others into the organization.

The most important advantage that an enterprise that has implemented benchmarking will gain is the transition to a system of continuous improvement, which allows it to maintain a high level of competitiveness in the market. But the improvement must be faster than competitors, otherwise all efforts will be in vain.

Properly applied benchmarking is one of the most effective modern tools that helps to eliminate shortcomings in the company's work and provides: an effective mechanism for maturing readiness for change; practical ways to achieve step-by-step changes in work through learning from others who have already made similar changes; an incentive to find new ways and form a culture receptive to fresh approaches and ideas; opportunities for staff to learn new skills and be involved in the company's transformation process. Today, benchmarking in a modern enterprise has great potential for development, which can increase productivity and business performance, but this process requires maximum attention and a scientific approach. The most important advantage that a company that has implemented benchmarking will gain is the transition to a continuous improvement system that allows it to maintain a high level of competitiveness in the market. But the improvement must be faster than competitors, otherwise all efforts will be in vain.

Thus, it can be concluded that successful benchmarking ultimately brings significant and tangible benefits to the enterprise, namely: step-by-step changes in the work and innovation of the enterprise; improvement in the quality and productivity of labor; improvement in the process of indicative measurement of the enterprise's activities. Benchmarking can also have a positive impact on those aspects that are necessary to support continuous improvement of the company's performance, for example: increased attention to the company's work, open discussion of its strengths and weaknesses within the company; studying the experience of others gives more confidence in the development and application of new methods and approaches; greater involvement of staff and their motivation to participate in internal change programs at the company; increased desire to share solutions to common problems with other companies and reach consensus.

References

1. Benchmarking in process improvement. URL : https://www.mbizm.com/benchmarking-in-process-improvement/ (accessed on 29.09.2024).

2. Business process improvement guide. URL : https://www.planview.com/resources/guide/business-process-improvement/ (accessed on 29.09.2024).

Електронне наукове видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій

МАТЕРІАЛИ
ІІ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

(1 листопада 2024 року, м. Харків, Україна)

Українською та англійською мовами

Матеріали подаються в авторській редакції

Формат 60×84/8. Гарнітура Таймс.
Обл.-вид. арк. 26,14. Умовн. друк. арк. 20,91

Системні вимоги:
Процесор Pentium-класса; ОС Windows 7/10; Acrobat Reader 10.
Об'єм даних 6,6 Мб. Замовлення № 345/24.

Харківський національний університет іммені В. Н. Каразіна,
м. Харків, 61022, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009 р.