



# Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця № 7

Електронний журнал

липень 2023



ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**Молодіжний економічний вісник  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця**

№ 7

липень 2023

**Електронний журнал**

Виходить раз на місяць

**Засновник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця**  
**Видавець – ФОП Лібуркіна Л. М.**

**Затверджено на засіданні**  
**вченої ради університету**  
**Протокол № 8 від 27.07.2023 р.**

Періодичність – щомісяця  
Мова видання – українська, англійська, французька,  
німецька

**Засновано в січні 2015 року згідно з рішенням вченої ради**

**Редакційна колегія**

**Пилипенко А. А. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ імені Семена Кузнеця (головний редактор)**

**Бриль М. С.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Власенко Т. А.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Вовк В. А.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Гриневич Л. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Журавльова І. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Коц Г. П.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Малярець Л. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Назарова Г. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Пушкар О. І.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Тищенко В. Ф.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Чернишов В. В.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Ястремська О. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

---

---

**Поштова адреса засновника:**

61166, Україна, м. Харків, пр. Науки, 9а, **Харківський національний економічний університет**  
**імені Семена Кузнеця**

Конт. телефон: (057)702-03-04

---

---

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.

Рішення про розміщення статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

---

---

У разі копіювання чи передрукування матеріалів посилання на електронний журнал обов'язкове.

---

---

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи ДК № 4853 від 20.02.2015 р.

© Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, 2023



## ЗМІСТ

Андреас М. В. Міжнародне співробітництво у процесі ефективного повоєнного відновлення країн: світовий досвід.....	4
Бабай Ю. С. Управління ризиками в ІТ-проектах: методи та підходи.....	7
Бородін В. В. Мінімально життєздатний продукт у розробці стратегії мінімізації стартових інвестицій .....	11
Горбач Є. О. Аналіз ризиків компанії у міжнародному бізнес-середовищі .....	14
Джаббаров Д. А. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність і фактори формування.....	17
Іщенко В. М. Вплив штучного інтелекту на оптимізацію бізнес-процесів в ІТ-компаніях України.....	20
Кандзюба Є. Р. Позиціонування бренду у забезпеченні конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку .....	23
Кучер В. В. Шляхи підвищення ефективності роботи CRM-системи в міжнародному комерційному банку.....	27
Марфич А. О. Роль та ефективність використання соціальних медіа в міжнародній рекламі підприємств: аналіз і перспективи.....	30
Мачко В. О. Функції контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	32
Олійник А. В. Інформаційні технології в сучасному менеджменті .....	35
Пец А. С. Оцінка важливості менеджерських навичок порівняно з технічними навичками на керівних посадах в ІТ-компаніях.....	39
Посиній В. Є. Особливості міжнародного маркетингу в умовах цифрової трансформації.....	42
Самородова Є. О. Маркетингові стратегії в умовах цифровізації.....	46
Стреляєва О. Р. Порівняльний аналіз впливу Agile та Waterfall підходів управління на конкурентоспроможність ІТ-проектів.....	50
Уварова О. Г. Стан ринку ІТ-послуг в Україні в умовах воєнного стану .....	53
Фоміна І. Р. Цифрова трансформація агропромислових підприємств.....	57
Циганок Ю. С. Розвиток логістичної інфраструктури в Україні.....	61
Шалаєва А. М. Формування моделі розвитку експортної діяльності підприємства.....	64
Шарко Н. Г. Вплив міжнародної міграції на соціально-економічний розвиток України: виклики та шляхи подолання .....	67



## МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО У ПРОЦЕСІ ЕФЕКТИВНОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇН: СВІТОВИЙ ДОСВІД

УДК 338.2

Андреас М. В.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Зазначено важливість міжнародного співробітництва в процесі повоєнного відновлення країн. Досліджено роль глобальних інституцій у координації міжнародної допомоги. З'ясовано значення трансферу технологій як ключового елемента відновлення. Рекомендовано врахування культурних і соціальних особливостей у процесі міжнародної співпраці. Доведено значення міжнародної підтримки у забезпеченні сталого співробітництва в регіоні.

**Ключові слова:** міжнародне співробітництво, повоєнне відновлення, сталий розвиток, глобалізація, глобальні виклики.



**Annotation.** The importance of international cooperation in the process of post-war reconstruction of countries was noted. The role of global institutions in the coordination of international aid is studied. The importance of technology transfer as a key element of recovery is clarified. It is recommended to take into account cultural and social features in the process of international cooperation. The importance of international support in ensuring sustainable cooperation in the region has been proven.

**Keywords:** international cooperation, post-war recovery, sustainable development, globalization, global challenges.



У сучасному світі після завершення конфліктів та воєн існує необхідність відновлення країн, що постраждали, та створення умов для сталого розвитку. Міжнародне співробітництво в цій сфері є важливим інструментом забезпечення успішного відновлення країн після конфліктів, сталого розвитку, реалізації інновацій із урахуванням глобальних викликів. Вирішення цих питань передбачає аналіз різних аспектів міжнародного співробітництва в контексті економічного відновлення, включаючи роль міжнародних організацій, історичний контекст, гуманітарну допомогу, програми реконструкції та інші аспекти. Необхідним також є розгляд глобальних викликів, які можуть вплинути на відновлення країн. Розуміння цієї проблематики є критичним для розвитку кращих стратегій та підходів до забезпечення сталого розвитку та миру у світі.

За оцінками Світового банку та Міністерства економіки України, післявоєнне відновлення України потребуватиме щонайменше 411 млрд дол. США [1]. Пріоритетними напрямками є відбудова критичної інфраструктури, житла та життєво важливих об'єктів соціальної та транспортної сфери. Відновлення також потребують об'єкти промисловості та сільського господарства, ІТ-сфери й інших секторів економіки. Під час розроблення плану відновлення України урядовці та експерти ретельно вивчають досвід повоєнної відбудови різних країн та намагаються застосувати найкращий досвід для вирішення нових завдань і викликів [1].

Науковий аналіз та публікації на тему міжнародного співробітництва у повоєнному відновленні країн в контексті світового досвіду є актуальним напрямом досліджень у галузі міжнародних відносин, геополітики, гуманітарних наук та розвитку. Багато вчених та дослідників працювали над дослідженням проблематики міжнародного співробітництва в повоєнному відновленні країн, а саме: Т. Джадт, Д. Стігліц, А. Фог Расмуссен, П. Колліер, Г. Клар, Дж. Бредфорд, Де Лонг, Б. Айхенгрін, Ч. Тарнофф, П. Кругман. Організація Об'єднаних Націй (ООН) має численні агентства та програми, які займаються питаннями повоєнного відновлення країн та співробітництва в цій сфері. Дослідники з різних галузей спільно працюють, щоб зрозуміти проблеми та розробити стратегії для поліпшення умов в постконфліктних регіонах, розглядають взаємодію різних країн та регіонів у відновленні після конфліктів, які включають спільні ініціативи, обмін досвідом та ресурсами між країнами.

У зв'язку із глобальними викликами, такими як зміни клімату, пандемії та масова міграція, дослідники аналізують, як ці фактори впливають на міжнародне співробітництво та відновлення країн. Також вивчають інновації, зокрема в галузі інформаційних технологій, які можуть покращити процеси реабілітації та розвитку.



Так, зокрема, Д. Стігліц вважає, що стрімкий розвиток штучного інтелекту має значний вплив на ринок праці, через що важливо враховувати цей аспект у створенні плану повоєнної відбудови економіки країни – можна врахувати його ідею щодо масових програм з перекваліфікації, які допоможуть наповнити ринок праці та економіку актуальними кадрами і зробити процес повоєнного відновлення максимально ефективним [2].

**Метою** статті є узагальнення світового досвіду та різноманітних аспектів міжнародного співробітництва у відновленні країн після конфліктів та воєн, а також виділення ключових факторів, які впливають на ефективність такого співробітництва.

У сучасному світі конфлікти та війни залишають після себе руйнування і гуманітарні кризи в багатьох країнах. Після завершення конфлікту або війни економічне відновлення стає надзвичайно важливим завданням для відновлення стабільності та покращення якості життя населення. Міжнародне співробітництво визнає успіх повоєнного відновлення країн, сприяючи обміну ресурсами, технологіями та експертними знаннями. Так, міжнародні партнери можуть забезпечити країну необхідними матеріальними ресурсами, такими як продукти харчування, медикаменти, будівельні матеріали тощо. Наприклад, після Другої світової війни план Маршалла надавав фінансову та матеріальну допомогу Європі, сприяючи її швидкому відновленню [3]. Міжнародна співпраця дозволяє країні отримати доступ до передових технологій, що є ключовим для модернізації інфраструктури та підвищення продуктивності. Так, Японія після Другої світової війни вдало використовувала американські технології для ефективного відновлення своєї економіки та індустрії [3]. Міжнародні фахівці та консультанти можуть здійснювати свою експертизу в різних галузях, щоб допомогти країні розробити та впровадити ефективні стратегії відновлення. Наприклад, після розпаду колоніальної системи в Африці та в Азії, міжнародні експерти грали важливу роль у створенні стійких економічних та політичних систем у новостворених країнах [3].

Один із найвизначніших прикладів міжнародного співробітництва у повоєнному відновленні – це план Маршалла (Marshall Plan) після Другої світової війни (1948–1952 рр.), який запропонували США з метою відновлення європейської економіки та зміцнення демократії. Тоді Європа опинилася в руїнах: економіка зруйнована, інфраструктура пошкоджена, а люди стикалися з гуманітарною кризою [2]. Цей план передбачав надання фінансової та матеріальної допомоги країнам Європи, був спрямований не лише на економічне відновлення, а й на політичну стабільність, та став важливим етапом у формуванні міжнародних відносин після війни. США надали понад 12 млрд дол. США (еквівалентно більш 100 млрд дол. США сьогоднішньої вартості) допомоги країнам Європи на відновлення економіки, вирішення соціальних проблем та зміцнення демократичних інституцій. Це сприяло створенню умов для розвитку Європейського Союзу та подальшого зміцнення трансатлантичних відносин [2].

Ключову роль у забезпеченні ефективного використання ресурсів та уникненні дублювання зусиль відіграють міжнародні організації глобального рівня, такі як Організація Об'єднаних Націй (ООН), Світовий банк та Міжнародний валютний фонд (МВФ) [3]. ООН та її агентства, такі як Програма розвитку ООН (ПРООН) та ЮНІСЕФ, співпрацюють із країнами, забезпечуючи технічну підтримку та сприяючи впровадженню стратегій сталого розвитку. ООН також покликана допомагати у розв'язанні конфліктів, що може стати передумовою для ефективного використання ресурсів. Світовий банк забезпечує фінансову допомогу та експертну підтримку для проєктів відновлення і розвитку, інфраструктурних проєктів тощо [3].

МВФ надає фінансову підтримку країнам, що переживають економічні труднощі, а також сприяє стабільності валют та фінансової системи. Його умови для надання допомоги можуть включати економічні реформи, які спрямовані на покращення ефективності використання ресурсів та уникнення фінансових надлишків. Один із прикладів ефективності міжнародних інституцій може бути післявоєнне відновлення Боснії та Герцеговини після балканської війни, де МВФ грав ключову роль у фінансовій підтримці, економічному відновленні, проведенні широкого спектру структурних реформ, наданні технічної підтримки та консультації тощо [4]. Також існує пряма взаємодія країн у рамках міжнародних проєктів і програм, які сприяють обміну найкращими практиками, стимулюють інновації та розвиток національних економік.

Міжнародне співробітництво допомагає отримати доступ до передових технологій і знань, що є важливим фактором у ефективності відновлення країн після кризи чи конфлікту. Це можуть бути технології в енергетиці, медицині, сільському господарстві та інших галузях. Також актуальним стає надання фінансової підтримки для впровадження передових технологій, фінансування наукових досліджень, створення інноваційних проєктів та навчання місцевих кадрів для ефективного використання нових технологій. Один із прикладів ефективного міжнародного трансферу технологій у повоєнній відбудові є виділення значних фінансових ресурсів для віднов-



лення країн Європи, зокрема, Німеччини та Франції. Приклади технологічного трансферу включали: методи виробництва у промисловості, інфраструктурні технології, аграрні технології тощо [2; 3].

Актуальним для України зараз є також приклад африканської країни Сьєрра-Леоне, яка після конфлікту отримала постійну підтримку міжнародних партнерів, що охоплює економічне відновлення, політичну стабільність, соціальну реконструкцію, реформи в сфері безпеки, інфраструктурні проекти, відновлення систем освіти та охорони здоров'я, розвиток сільського господарства тощо [5].

Залучення інвестицій та фінансова підтримка з боку міжнародних партнерів є критичними для відновлення інфраструктури, соціальних систем та економіки країни під час подолання наслідків війни та збройних конфліктів. Яскравим прикладом може бути відновлення Югославії після розпаду та конфліктів у 1990–2000 рр. Міжнародні партнери інвестували у відновлення та розвиток інфраструктури, соціальні програми, освіту та гуманітарну допомогу для покращення умов життя населення. Проте Словенія та Хорватія відновилися ефективніше порівняно з іншими країнами колишньої Югославії та обрали європейський шлях розвитку. Інші країни, такі як Боснія і Герцеговина, Сербія, Чорногорія та Північна Македонія, також працюють над своїм відновленням та інтеграцією в регіоні та міжнародному вимірі, але зазнають різних труднощів на шляху до стабільності та розвитку, не демонструючи ефективності у інвестиційній привабливості [6; 7].

Ефективне міжнародне співробітництво вимагає розуміння та врахування культурних та соціальних аспектів для досягнення сталих, гармонійних та довгострокових результатів. Забезпечення інклюзії різних соціальних груп у розробленні та реалізації проектів міжнародного співробітництва гарантує, що буде враховано потреби та інтереси всіх шарів суспільства і налагоджена ефективна міжкультурна комунікація. В цьому контексті прикладом відновлення країни після війни може слугувати Індія після отримання незалежності в 1947 р. Індія вирізняється великою культурною різноманітністю, включаючи різні мови, релігії та етнічні групи.

Уряд Індії активно підтримує політику визнання та захисту різних культурних та національних ідентичностей, ставить акцент на соціальну інклюзію, спрямовуючи програми на покращення життєвого рівня різних соціальних груп, таких як найменш забезпечені кастові групи та корінні народи. Зусилля влади спрямовані на розвиток освіти та культурного сектору, зокрема, підтримка традиційних мистецтв та розширення доступу до освіти для всіх шарів суспільства. Індія отримала значну підтримку міжнародних партнерів, а саме: гранти від міжнародних фінансових установ, технічну допомогу та обмін знаннями, навчання та обмін студентів, наукові та технічні договори, боротьба з соціальними викликами тощо [8; 9].

Розвинене партнерство та стратегії співробітництва між країнами сприяють стабільному та тривалому відновленню, забезпечуючи сталість зусиль у майбутньому. Гарним прикладом розвинутого партнерства є спільний план розвитку між Японією та В'єтнамом. В'єтнам зазнав значних руйнувань і пошкоджень під час В'єтнамської війни 1975 р. В якості міжнародного партнерства Японія надала значну фінансову підтримку для інфраструктурних проектів у В'єтнамі, передала передові технології та виробничі ноу-хау В'єтнаму, допомагаючи країні модернізувати свою промисловість та підняти економіку. Розвинені стратегії передбачають галузеву спеціалізацію, де В'єтнам та Японія обирають спільні напрями розвитку, зокрема виробництво автомобілів, електроніки тощо. Водночас відкрите економічне партнерство та зони вільної торгівлі сприяють обміну товарами та послугами між двома країнами, що забезпечує сталість економічного зростання. Для збільшення ефективності, країни мають програми обміну та навчання, які підтримують розвиток людських ресурсів у В'єтнамі, забезпечуючи кваліфіковану робочу силу для нових галузей та індустрій. Також японські та в'єтнамські вчені працюють разом над спільними науково-дослідницькими проектами в галузі інновацій, зокрема, у сфері технологій та медицини [10].

Таким чином, міжнародна співпраця є головним елементом відновлення країн після конфліктів у сучасному глобальному контексті. З урахуванням взаємозалежності країн та швидкості обміну інформацією та ресурсами у світі, міжнародна співпраця стає необхідною для досягнення сталого розвитку та відновлення економік, соціальних систем та інфраструктури.

Міжнародні глобальні інституції надають фінансову підтримку для відновлення економік країн після конфліктів. Це допомагає забезпечити необхідні ресурси для інфраструктурних проектів, соціальних програм та розвитку секторів господарства. Міжнародна співпраця дозволяє передавати технічну експертизу та кращі практики в різних галузях, таких як сільське господарство, охорона здоров'я, освіта тощо. Це сприяє підвищенню ефективності реформ та проектів.

Глобалізація економіки створює умови для швидкого обміну технологіями та інноваціями між країнами, що сприяє швидкому впровадженню передових рішень та методів відновлення. В умовах глобалізації гумані-



тарна допомога стає більш доступною та оперативною, дозволяючи швидко реагувати на гострі гуманітарні ситуації під час конфліктів.

Загалом міжнародна співпраця є важливим фактором у забезпеченні сталого та гармонійного відновлення країн після конфліктів в умовах глобалізації. Однак успіх такої співпраці вимагає врахування культурних, соціальних та економічних особливостей кожної країни, а також розуміння їхніх потреб і викликів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козуб В. О.

---

**Література:** 1. Обух В. Чим прислужиться Україні світовий досвід повоєнної відбудови. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3690887-cim-prisluzitsa-ukraini-svitovij-dosvid-povoennoi-vidbudovi.html>. 2. Unregulated AI Will Worsen Inequality, Warns Nobel-Winning Economist Joseph Stiglitz, By Sophie Bushwick on August 1, 2023. URL: <https://www.scientificamerican.com/article/unregulated-ai-will-worsen-inequality-warns-nobel-winning-economist-joseph-stiglitz/>. 3. Hogan M. J. The Marshall Plan: America, Britain, and the Reconstruction of Western Europe, 1947-1952. 1987. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/marshall-plan/53723C18DCE7E4D4AA0059EE2C397B6B>. 4. Marshall K. (2008). The World Bank: From Reconstruction to Development to Equity. 2008. 212 p. 5. Jackson P., Albrecht P. Reconstructing Security after Conflict: Security Sector Reform in Sierra Leone. 2011. URL: <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230302471>. 6. Saul M., Sweeney J. A. International Law and Post-Conflict Reconstruction Policy. Routledge, 2015. 7. Judt T. Postwar: A History of Europe Since 1945. 2005. URL: [https://www.academia.edu/35857017/POSTWAR\\_A\\_History\\_of\\_Europe\\_Since\\_1945](https://www.academia.edu/35857017/POSTWAR_A_History_of_Europe_Since_1945). 8. Castillo Graciana del. Rebuilding War-Torn States: The Challenge of Post-Conflict Economic Reconstruction. 2008. URL: [https://www.researchgate.net/publication/227467734\\_Rebuilding\\_War-Torn\\_States\\_The\\_Challenge\\_of\\_Post-Conflict\\_Economic\\_Reconstruction](https://www.researchgate.net/publication/227467734_Rebuilding_War-Torn_States_The_Challenge_of_Post-Conflict_Economic_Reconstruction). 9. Lopez-Claros, Augusto. Global Governance and the Emergence of Global Institutions for the 21st Century. 2014. URL: <https://globalgovernanceforum.org/book-pdfs/>. 10. Thuy T. Do, Julia Luong Dinh. Vietnam-Japan Relations: Moving beyond Economic Cooperation. 2018. URL: [https://www.academia.edu/38710975/Vietnam\\_Japan\\_Relations\\_Moving\\_beyond\\_economic\\_cooperation](https://www.academia.edu/38710975/Vietnam_Japan_Relations_Moving_beyond_economic_cooperation).

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.



## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ІТ-ПРОЄКТАХ: МЕТОДИ ТА ПІДХОДИ

УДК 65.330.1

Бабай Ю. С.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Дослідження зосереджено на важливій темі управління ризиками в ІТ-проектах та вивчає різноманітні методи та підходи до вирішення цієї проблеми. З урахуванням зростаючого впливу інформаційних технологій на сучасний бізнес правильне управління ризиками в ІТ-проектах набуває надзвичайної важливості. Стаття розглядає актуальні наукові та практичні аспекти цієї теми, надаючи цінний внесок у розумінні та вирішенні цієї важливої проблеми в сучасному інформаційному суспільстві.

**Ключові слова:** управління ризиками, ІТ-проекти, методи, підходи.





**Annotation.** This article focuses on the important topic of risk management in IT projects and explores various methods and approaches to solving this problem. Given the growing influence of information technology on modern business, proper risk management in IT projects is of utmost importance. The article discusses the relevant scientific and practical aspects of this topic, providing a valuable contribution to understanding and solving this important problem in the modern information society.

**Keywords:** risk management, IT projects, methods, approaches.



**Вступ.** Сучасний світ інформаційних технологій зазнає швидких і постійних змін, що відкриває неймовірні можливості і одночасно створює виклики для бізнесу та суспільства загалом. В інформаційній сфері IT-проекти стали невід'ємною складовою стратегій багатьох організацій, незалежно від їхнього масштабу та галузі діяльності. Однак зі зростанням важливості цих проектів збільшується ймовірність їхньої невдачі. Таким чином, ефективне управління ризиками в IT-проектах стає предметом докладного вивчення, метою якого є забезпечення безпечної та результативної реалізації.

**Постановка проблеми.** Сучасний IT-сектор характеризується швидким темпом розвитку, і для компаній важливо залишатися конкурентоспроможними на цьому динамічному ринку. Однією з ключових складових успіху є застосування методології проектного менеджменту, яка надає перевагу перед інтуїтивним підходом до управління, особливо в умовах, коли кожен IT-проект має фінансову оцінку і вимірюється часом виконання, зусиллями та інвестиціями.

У сучасних умовах проектне управління стає найпоширенішим типом управління, особливо в IT-галузі, де продукти швидко оновлюються, і ефективна координація ресурсів є важливою для досягнення мети. Важливим аспектом є чітко визначені обмеження в часі для кожного проекту.

Управління проектними ризиками є ключовою складовою діяльності IT-компаній. Для досягнення успішних результатів у проектах важливо використовувати сучасні методи управління ризиками. Ризики оцінюються за допомогою таких показників, як вірогідність виникнення ризикового випадку та потенційні збитки.

Важливо зауважити, що ризики присутні на всіх етапах проектної діяльності, тому інструменти управління ризиками повинні бути постійно вдосконалені та актуалізовані.

У даному контексті великою значущістю наділяється створення та застосування сучасних технологічних рішень для управління ризиками в компаніях сфери інформаційних технологій. Ці інновації сприяють ефективній координації проектів і підвищують конкурентоспроможність компаній в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато вчених присвятили свої дослідження поглибленому аналізу проектного управління в різних галузях. Роботи цих учених охоплюють широкий спектр аспектів проектного управління, від планування управління проектом зацікавленими сторонами до аналізу результатів проектної діяльності. Вони також зосереджуються на вивченні ризик-менеджменту в різних сферах.

За останні роки було захищено кандидатські дисертації, присвячені аналізу, методам та моделям управління ризиками в різних сферах. Наприклад, в роботі М. І. Васильєва розглядається створення методу управління проектом з інжинірингу ліквідації пожежі на об'єктах захисту. Цей метод ґрунтується на використанні математичної оптимізаційної моделі та ідентифікації ризиків у виконанні основних дій цього проекту [1]. Дисертаційна робота В. І. Меленчука присвячена розробленню моделей і методів управління ризиками проекту матеріально-технічного забезпечення автотранспортних підрозділів Збройних Сил України [2].

**Метою** цієї статті є дослідження сучасних методів і підходів управління ризиками в IT-проектах, а також надання рекомендацій щодо їхнього впровадження в практичну діяльність.

**Виклад основного матеріалу.** У контексті управління проектами однією з ключових задач для компаній є керування ризиками проекту, які можуть стати значущою перешкодою для успішного завершення. Ці ризики оцінюються за двома основними параметрами: ймовірністю виникнення ризикової ситуації та мірою можливих втрат чи тяжкості їх наслідків.

Поняття ризику має безліч визначень, які виникли в різних ситуаційних контекстах і враховують різні аспекти його застосування. Загалом ризик можна розглядати як взаємозв'язок між ймовірністю та наслідками негативної події, яка може виникнути. Визначення ризику може змінюватися залежно від того, на що саме спрямовано увагу при оцінці та вимірі ризику. Для наших цілей можемо використовувати таку концепцію: ризик – це поєднання ймовірності та наслідків негативної події або загрози. Основною метою управління ризиками є зменшення чи усунення впливу негативних факторів на життєвий цикл проекту з метою досягнення бажаних результатів, які наближаються до запланованих.





Проектні ризики – сукупність ризиків, що загрожують реалізації інвестиційного проекту чи можуть знизити його ефективність (комерційну, економічну, бюджетну, соціальну, екологічну тощо); сукупність обставин за яких ймовірність завершення поставлених цілей проекту зменшується або виключається; сукупність ризиків, які зумовлюють загрозу економічній ефективності проекту, що виражається в негативному впливі різних чинників на грошові потоки [3].

Управління ризиками в рамках РМВОК (Project Management Body Of Knowledge) включає чотири основні етапи:

1. Ідентифікація. Під час цього етапу визначаються всі можливі ризики, які можуть вплинути на досягнення цілей проекту. Важливо виявити як технічні, так і організаційні ризики, включаючи такі, як «політичні ігри», «відсутність підтримки керівництва», «небажання або опір користувачів і підрядників», «недостатнє фінансування».

2. Аналіз. На цьому етапі ризики, ідентифіковані на попередньому етапі, аналізуються для визначення їхнього потенційного впливу на проєкт. Ризики ранжуються за ступенем небезпеки і визначаються ті, які є найбільш критичними для проєкту.

3. Планування. На цьому етапі для кожного критичного ризику розробляються стратегії управління. Три основні стратегії – це:

**Transfer (Передача).** Передача відповідальності за ризик на іншу сторону, таку як замовник, партнери або страхова компанія;

**Assert (Прийняття).** Прийняття відповідальності за ризик на себе, але без активних заходів для його управління. Застосовується, коли вплив на ризик низький і ризик може бути прийнятий;

**Mitigate (Пом'якшення).** Активні заходи для зменшення впливу або ймовірності ризику. Розробляються плани для подолання ризику і, можливо, плани відновлення в разі виникнення ризику.

4. Моніторинг і контроль. На останньому етапі відбувається постійний моніторинг та контроль ризиків протягом усього життєвого циклу проєкту. Періодично переглядаються плани управління ризиками, оновлюються стратегії і вживаються заходи для забезпечення своєчасного реагування на зміни в ризиках і забезпечення успішного завершення проєкту [4].

На практиці використовують декілька статистичних методів прогнозування ризиків: Метод Buffer Time, Метод Load Factor, Схема PERT, Метод Монте-Карло. Далі розглянемо кожен із цих методів на практиці. Деталі наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Методи прогнозування ризиків**

№	Назва	Характеристика	Приклад
1	2	3	4
1	Метод Buffer Time (резервний час)	Цей метод передбачає додавання 30 % до планової тривалості завдань у проєкті. Ця додаткова тривалість вважається «резервом» і використовується для компенсації можливих затримок та ризиків, що можуть виникнути під час виконання завдань. Використання цього резерву допомагає зменшити вплив ризиків на графік проєкту	При розробці великого програмного продукту, такого як операційна система, команда проєкту може використовувати метод резервного часу, додаючи 30 % до загальної тривалості планованих задач. Наприклад, якщо вони планують завершити розробку за 10 місяців, то додають ще 3 місяці на резерв, щоб врахувати можливі затримки або ризики, такі як зміни в вимогах
2	Метод Load Factor (коефіцієнт завантаження)	Цей метод базується на статистичних даних і враховує складність та унікальність проєкту. Коефіцієнт завантаження визначається для кожного проєкту окремо і використовується для множення тривалості завдань, щоб врахувати можливі ризики та затримки	Компанія розглядає можливість впровадження нової системи управління клієнтами (CRM). Для визначення тривалості проєкту вони використовують метод коефіцієнта завантаження, який враховує складність і унікальність цього проєкту. Наприклад, якщо аналогічний проєкт зазвичай займає 6 місяців, то через складність цього проєкту вони встановлюють коефіцієнт завантаження в 1,2, що призводить до приблизно 7,2 місяців тривалості для цього проєкту
3	Схема PERT (Program Evaluation and Review Technique)	Ця методологія включає оцінку тривалості завдань на основі оптимістичного, найбільш імовірного та песимістичного сценаріїв. Реальний термін виконання завдання обчислюється на основі цих оцінок. PERT допомагає більш точно врахувати можливість виникнення ризиків та змін у тривалості завдань	Команда розробників створює ігрову програму. Вони використовують PERT для оцінки тривалості окремих фаз розробки. Наприклад, для фази «розробка графіки» вони встановлюють оптимістичний термін в 3 місяці, найбільш імовірний в 5 місяців і песимістичний в 7 місяців. Реальний термін виконання обчислюється, використовуючи формулу PERT



Закінчення табл. 1

1	2	3	4
4	Метод Монте-Карло	Цей метод використовує моделювання ризиків і статистичний аналіз для прогнозування тривалості проєкту та його витрат в умовах невизначеності. Моделювання Монте-Карло дозволяє враховувати багато можливих сценаріїв та їхні вірогідності. Цей метод дозволяє краще оцінити ризики та приймати управлінські рішення для їхнього управління	Фінансовий департамент компанії планує бюджет на наступний рік. Вони використовують метод Монте-Карло для моделювання можливих фінансових сценаріїв з урахуванням різних ризиків, таких як зміни курсів валют або зростання цін на сировину. Цей метод дозволяє їм оцінити ймовірність досягнення різних фінансових цілей та приймати управлінські рішення для зменшення ризиків

Вибір методу повинен бути здійснений з урахуванням конкретних потреб та характеристик проєкту. У багатьох випадках комбінація різних методів може бути найбільш ефективним підходом до управління ризиками в ІТ-проєктах. Важливо постійно моніторити та контролювати ризики протягом життєвого циклу проєкту для забезпечення його успішного завершення і досягнення поставлених цілей.

**Висновок.** Ефективне управління ризиками є важливим аспектом будь-якого проєкту або бізнес-процесу. Статистичні методи прогнозування ризиків, такі як Метод Buffer Time, Метод Load Factor, Схема PERT та Метод Монте-Карло надають можливість більш точно оцінити, аналізувати й управляти ризиками в проєктах.

Метод Buffer Time дозволяє враховувати невизначеність у графіку проєкту та забезпечувати додатковий час для вирішення непередбачених проблем. Метод Load Factor допомагає збалансувати навантаження на ресурси та мережі, що сприяє уникненню перевантажень і збільшує продуктивність.

Схема PERT дозволяє оцінювати тривалість завдань із урахуванням ймовірностей, що допомагає проєктним менеджерам більш точно визначити критичні шляхи та можливі ризики. Метод Монте-Карло надає можливість створювати випадкові симуляції, що дозволяє розглядати широкий спектр можливих сценаріїв та оцінювати ризики на основі великої кількості даних.

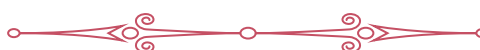
Важливо зазначити, що жоден з цих методів не є універсальним, і вибір методу залежить від конкретного контексту та потреб проєкту. Крім того, успішне управління ризиками вимагає системного підходу, взаємодії з командою проєкту, моніторингу та постійного вдосконалення стратегій управління ризиками.

Загалом статистичні методи прогнозування ризиків є потужними інструментами для забезпечення успішності проєктів та бізнес-процесів, допомагаючи зменшити невизначеність і покращити контроль над проєктами.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Проскурніна Н. В.*

**Література:** 1. Васильєв М. І. Моделі та методи ініціації проєктів протипожежного захисту об'єктів на основі оцінки ризиків : дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22. Львів, 2019. 2. Меленчук В. І. Моделі та методи управління проєктами матеріально-технічного забезпечення автотранспортних підрозділів Збройних Сил України : дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22. Львів, 2019. 3. Управління проєктами : навч. посіб. до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. : Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с. 4. Керівництво до зводу знань з управління проєктом (Project Management Body of Knowledge (PMBOK)). SA : PMI, 2017. 726 с.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.





## МІНІМАЛЬНО ЖИТТЄЗДАТНИЙ ПРОДУКТ У РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ МІНІМІЗАЦІЇ СТАРТОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ

УДК 658.5

Бородін В. В.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто механізм створення MVP продукту. Визначено ключові принципи розробки та впровадження стратегії мінімізації стартових інвестицій з урахуванням сучасних тенденцій.

**Ключові слова:** MVP, стартап, інвестиції, типи MVP, функції MVP, розробка MVP.

**Annotation.** The article discusses the mechanism for creating an MVP product. The key principles of development and implementation of the strategy of minimization of the initial investment taking into account the current trends have been determined.

**Keywords:** MVP, startup, investment, MVP types, MVP features, MVP development.

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції розвитку економіки свідчать про те, що інноваційна діяльність є важливим чинником, що впливає на конкурентоспроможність країни на світовому ринку. Одним зі способів забезпечення розвитку новітніх технологій у будь-якому підприємстві є капітал, а значну роль відіграють саме стартові інвестиції, які вкрай важливі при отриманні кінцевого результату будь-якого проекту. З цієї причини стартові витрати на MVP (Minimum Viable Product) продукт (мінімально життєздатний продукт) є вкрай актуальним на сьогодні, коли повномасштабне вторгнення в Україну не може гарантувати великих інвестиційних надходжень у будь-яку галузь країни. Адже велика кількість стартапів є провальними тому, що цей продукт не знайшов своїх споживачів. На наш погляд, саме MVP продукт забезпечить мінімальні затрати та максимальний результат.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Базові теоретико-методологічні підходи щодо залучення мінімально життєздатного продукту містяться у працях таких українських вчених: Грем П., Баб'ячок Р. І., Кульчицький І. І., Льченко В. М., Онищенко У. В., Смирнова І. І., Сімаков К. І. Слід вказати на відсутність чіткої та цілісної політики пріоритетного залучення та реалізації іноземних інвестицій, які б несли мультиплікативний ефект економічного розвитку, а також обмеженість дієвих підходів до формування стратегічних інтересів.

**Мета дослідження:** дослідження принципів мінімально життєздатного продукту при розробці стратегії мінімізації стартових інвестицій при виході на ринок.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підхід при створенні MVP продукту базується на концентруванні на проблемі або бажанні споживача. Необхідно апробувати невелику партію продукту на фокус-групі та отримати зворотний зв'язок, що дозволить поетапно удосконалити розробку та довести її до бажаного кінцевого результату. Це дозволяє економити ресурси на розробку та розробити кращий продукт.

Отже, MVP продукт – це перша пропозиція клієнтам з мінімальним набором функцій, що становить максимальну цінність. Слово «Viable – життєздатний» у аббревіатурі MVP можна трактувати по-різному. Хенрік Книберг запропонував кілька значень [1]:

- придатний для тестування;
- придатний для використання;
- те, що подобається користувачам.

Всі ці продукти розробляються по черзі, але все підпадає під визначення MVP продукту. Сам автор визначив, на якому етапі виникає потреба створювати мінімальний продукт і що з ним буде далі. Ця схема передбачає 4 етапи (рис. 1) [1]:

Think it – обміркуй це;

Build it – побудуй;



Ship it – розповсюджуй;

Tweak it – налагоджуй.

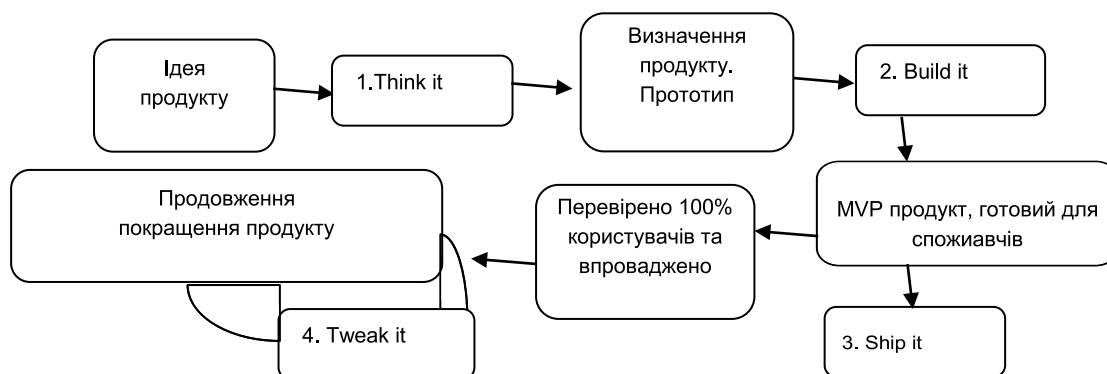


Рис. 1. Схема розробки MVP продукту

Етап міркування передбачає, що будуть визначені гіпотези, створені опис і начерки прототипу, які будуть необхідні для розробки. Коли готові гіпотези, команда приступає до побудови MVP продукту – створює простий функціонал для того, щоб перевірити, чи підходить користувачам рішення, чи ні. Якщо аудиторія не виявляє інтересу, то від ідеї відмовляються. Коли задумка знаходить відклик у людей, її тестують та переробляють, доки не буде готовий той продукт, який можна розповсюдити на всіх користувачів. Він також не буде ідеальним, тому навіть після релізу передбачений етап покращення продукту.

Основні принципи MVP містять у собі такі елементи [2; 3]:

- мінімізація функціональності для швидкого випуску продукту на ринок;
- зосередження на ключових функціях, що вирішують основні проблеми користувачів;
- збір обґрунтованого фідбеку від користувачів для подальших вдосконалень.

MVP містить основні функції продукту, необхідні для надання відповідних рішень споживачам. Багато разів цей термін плутають із прототипом. Хоча MVP – це випущений продукт, прототип – це лише його модель.

Мінімальний життєздатний продукт дозволяє власникам бізнесу отримати цінну інформацію про свій продукт з перших рук. Компанія виробляє продукцію з обмеженими можливостями та ресурсами [5]. Таким чином, вони економлять час і гроші та можуть оцінити потенціал свого продукту, перш ніж робити великі інвестиції. Аналізуючи відгуки споживачів, власники бізнесу визначають, чи потрібна їх продукція ринку, чи є вона конкурентоспроможною, чи може задовольнити потреби аудиторії. У результаті компанії можуть скорочувати ітерації розробки та вдосконалювати продукти на ходу.

Створення мінімального життєздатного продукту може допомогти уникнути багатьох пасток, які можна не помітити, коли захоплюєтеся ідеєю продукту. За допомогою цього інструменту можливо оглянути свій продукт повністю зі всіх ракурсів. Перевагами цього підходу можна визначити:

- MVP дозволяє власникам бізнесу аналізувати вимоги. Коли є ідея чудового продукту, здається, що вона потрібна всім, але не можна знати напевно, доки не перевірити її. У результаті може виявитися, що існуючі продукти на ринку вже максимально відповідають потребам потенційних клієнтів або що продукт не забезпечує конкурентної переваги. У цьому випадку створення MVP допоможе уникнути випадкових рішень і вкладення великих грошей;

- З MVP легше отримати інвестиції. Необхідно переконати своїх стейкхолдерів, що стартап вартий того, щоб інвестувати, і доказів промов тут недостатньо. Оскільки MVP є випущеним продуктом, інвестори можуть оцінити його потенціал і прийняти обґрунтовані рішення на основі точних результатів;

- MVP дозволяє власникам бізнесу тестувати та покращувати зручність використання продукту. Сотні покупок або завантажень не означають успіху, особливо коли користувачі більше не взаємодіють з продуктом. Це може бути ознакою поганої взаємодії з користувачем і незручного використання продукту. Є чудова можливість проаналізувати поведінку користувачів і зрозуміти, що змушує людей відмовлятися від продукту. Зрештою можна максимально вдосконалитися, перш ніж інвестувати гроші в подальший розвиток продукту.



Існують різні типи MVP, які можна використовувати для свого бізнесу. Розглянемо кожен більш детально. Існує 5 найпоширеніших типів мінімально життєздатних продуктів (табл. 1) [4; 6; 7].

Таблиця 1

### Характеристика типів мінімально життєздатних продуктів

Тип MVP	Характеристика
Консьєрж	передбачає зручне вирішення проблеми клієнта без випуску будь-якого продукту, якщо немає продукту, послуги чи навіть вебсайту. Можливо дізнатися, чи є реальна потреба у продукті на ринку, і зрозуміти, що потрібно людям. Цей тип MVP займає багато часу, але дає багато інформації
«Чарівник країни Оз»	схожий на попередній, але мета власника бізнесу – переконати користувачів, що випускається продукт – це повна послуга, заснована на автоматизації. Це означає, що можна робити все, вдаючи, що продукт достатньо автоматизований, щоб робити все самостійно
Лендінг	передбачає створення цільової сторінки, яка описує всі переваги продукту та надає користувачам можливість покупки. Перевага цього типу полягає в тому, що можна збирати адреси електронної пошти своїх клієнтів і безпосередньо спілкуватися з ними щодо свого продукту чи послуги. Крім того, можна проаналізувати потреби та поведінку користувачів, щоб внести необхідні зміни
Попереднє замовлення MVP	використовується, якщо розробка і виробництво продукту вимагає значних фінансових витрат, часу або навіть участі покупця. Він передбачає запуск кампанії на краудфінансінговій платформі. Такий підхід допомагає проаналізувати інтерес до товару, залучити фінансування та перших покупців
Чужий продукт	цей підхід використовується для виходу на ринки з багатьма визнаними конкурентами. Цей підхід передбачає використання чужого продукту для вирішення проблеми цільової аудиторії. Такий підхід допомагає виявити слабкі сторони галузі, побажання та потреби клієнтів і сформулювати їх сильні сторони

**Висновки.** Такий підхід дозволяє знижувати ризики і грамотно витратити інвестиції на операційну діяльність. Це ще раз підкреслює важливість створення MVP продукту – необхідність як можна раніше визначити, чи потрібен цей продукт користувачам і ринку, чи має він якусь цінність, чи ні.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кот О. В.*

**Література:** **1.** Мінімум життєздатний продукт (Minimum viable product, MVP). URL: <https://ux.pub/zhmikhov/minimalno-zhittiezdatnii-produkt-minimum-viable-product-mvp-3if3>. **2.** Thiel P., Masters B. Zero to one : Notes on startups, or how to build the future. New York, NY : Crown Business, 2014. 210 p. **3.** Грем П. Що змінилося у світі стартапів. Startup investing trends. URL: <http://www.paulgraham.com/invtrend.html>. **4.** Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/>. **5.** Ільченко В. М., Онищенко У. В. Інноваційний вектор розвитку соціального підприємництва в умовах українських реалій // Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. у 2 т. Т. 2. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2022. 565 с. **6.** Смирнова І. І., Сімаков К. І. Венчурний капітал як джерело фінансування інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3. С. 131–135. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2018\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2018_3_24). **7.** Баб'ячок Р. І., Кульчицький І. І. Основні тенденції розвитку стартапів в Україні – проблеми, перешкоди і можливості. URL: <https://www.civicsynergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Osnovni-tendentsiyi-rozvytkustartapiv-v-Ukrayini-1-1.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 18.12.2023 р.





## АНАЛІЗ РИЗИКІВ КОМПАНІЇ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

УДК 339

Горбач Є. О.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено аспекти, пов'язані із особливостями ризиків, які виникають унаслідок проведення різних видів діяльності компаній за кордоном. Викладено основи класифікації ризиків і невизначеності, з якими стикаються компанії, які працюють на міжнародному рівні. Розглянуто фінансові та стратегічні рішення щодо управління ризиками в міжнародному бізнес-середовищі.

**Ключові слова:** ризик, невизначеність, управління ризиками, ризик-менеджмент, міжнародний бізнес, компанія.

**Annotation.** The article examines the aspects related to the peculiarities of the risks that arise as a result of carrying out various types of activities of firms abroad. The basics of the classification of risks and uncertainties faced by companies operating at the international level are outlined. Both financial and strategic risk management decisions in the international business environment are described.

**Keywords:** risk, uncertainty, risk management, risk management, international business, company.

Однією з ключових цілей компаній, які діють на міжнародному рівні, є комплексний та результативний аналіз управління ризиками. Однак у сучасній економічній літературі різні підходи до розуміння ризику та невизначеності використовують із різних точок зору щодо управління ризиками.

Історично склалося, що слова «небезпека», «невизначеність», «втрати», «ризик» стали синонімами і ризик часто сприймають як негативний результат певної події. Проте такий обмежений підхід значно вузько тлумачить поняття «ризик» і не сприяє розумінню конкретності ситуації, особливо коли йдеться про ринкові відносини. Зараз кожна компанія діє в межах законів за своїми власними правилами і має враховувати нестабільність економічних обставин, спричинених війною, передбачати результати конкурентної боротьби, можливі зміни законодавчих норм тощо. Виникла необхідність порівняння та оптимального співвідношення категорій прибутку та ризику, що гарантуватиме результативне вкладення капіталу.

У сфері стратегічного управління існують різні визначення поняття «ризик». Так, видатні науковці Д. Рікардо та А. Сміт вважали, що до прибутку повинна включатися премія за ризик, розглядаючи ризик як очікувані витрати, що можуть виникнути під час прийняття рішення. А. Маршал вважав, що складовою прибутку є плата за ризик, і розділяв ризик на особистий і підприємницький, залежно від джерела формування капіталу. Проте науковець не встановив чіткої межі між «невизначеністю» і «ризиком». Першим, хто розрізнив ці терміни, був американський економіст Ф.-Х. Найт, який визнав невизначеність як ситуацію, в якій неможливо визначити ймовірність події, тоді як ймовірність виникнення ризику можна було обчислити.

У значній частині наявних наукових публікацій щодо досліджень ризику і невизначеності надмірний акцент зроблений на конкретних невизначеностях, ігноруючи багатоаспектне розуміння поняття «ризик». Багато публікацій щодо ризиків у сфері міжнародного менеджменту фокусують увагу на політичних і валютних ризиках. Публікації з фінансів та страхування виділяють ризики, до яких застосовують методи хеджування або різні інструменти страхування під час управління корпоративним ризиком, що не враховує інші ризики, з якими керівники стикаються під час прийняття стратегічних управлінських рішень. Відомий американський економіст Дж. М. Кейнс пов'язував процес прийняття ризикового рішення з психологічними характеристиками підприємця і вважав, що підприємницький ризик виникає через сумніви щодо можливості отримання очікуваної вигоди, на яку підприємець розраховує. З іншого боку, Й. Шумпетер у своїх дослідженнях не розглядав премію



за ризик як джерело формування прибутку підприємця, оскільки підприємець у своїй діяльності намагається мінімізувати можливість небезпеки, тобто ризику [6].

Найбільш відомі українські дослідники економічного ризику, такі як В. Вітлінський [7], В. Кравченко [8], О. Кузьмін [9], Т. Кухтик [10], Н. Образцова [12], Н. Подольчак [9], А. Старостіна [8], А. Рогачов [12], та інші вчені в своїх працях розглядали теоретичні основи управління ризиками в підприємницькій діяльності, методик оцінювання та аналізу результатів ризикових подій, вивчали питання стандартів із управління ризиками компаній. Водночас у вітчизняній науковій літературі з питань ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі немає достатньо повного розуміння сутності та природи ризиків закордонної діяльності, потребують удосконалення методики оцінювання ризику через широкий спектр невизначених компонентів міжнародного бізнес-середовища, які безпосередньо впливають на формування управлінської стратегії компанії, не достатньо вивчені можливості управління ризиками міжнародної діяльності компаній.

**Метою** дослідження є аналіз природи ризиків і основ ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі, визначення їхньої ролі в міжнародній діяльності компаній і розвиток системи управління ризиками в процесі підвищення ефективності міжнародної економічної діяльності компанії.

Аналізувати ризики доцільно через призму зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на ризики, з якими стикається компанія під час здійснення міжнародної діяльності. В цьому контексті ризик розглядають як джерело небезпеки, пов'язане з непередбачуваністю діяльності компанії за кордоном та з конкретними невизначеними аспектами бізнес-середовища. Доцільно враховувати особливості конкретних невизначених факторів на трьох рівнях:

- 1) загальні ризики бізнес-середовища;
- 2) промислові (ризики на ринку витрат, ризики на ринку товарів і ризики конкурентоспроможності);
- 3) ризики компанії (операційні, кредитні та поведінкові фактори, фактори відповідальності, наукових досліджень). Кожна з цих категорій включає в себе певну кількість невизначених аспектів [12]. У різних галузях промисловості можуть існувати різні сприйняття ризиків. Розуміння менеджерами кожного ризикового фактору може відрізнитися залежно від їхніх індивідуальних особливостей та характеристик компанії. Крім того, наслідки кожного ризику будуть різними для кожної окремої компанії (або проєктів у рамках компанії) залежно від корпоративних стратегічних і фінансових рішень.

Існують різні можливі реакції компаній для подолання виявлених факторів ризику. Управління фінансовими ризиками та зміни в стратегії компанії – це два підходи до управління впливом зовнішніх факторів ризику. Методи фінансового ризик-менеджменту спрямовані на зменшення впливу конкретних ризиків без зміни стратегії компанії. Стратегічні рішення, навпаки, впливають на положення компанії в широкому спектрі факторів ризику у міжнародному бізнес-середовищі.

Науковці виділяють низку стратегічних заходів, які можуть потенційно знизити ризики. П'ять «загальних» рішень стосовно ризиків бізнес-середовища включають: уникнення, контроль, співпрацю, імітацію та гнучкість.

Уникнення ризику відбувається, коли управління вважає ризик, пов'язаний із веденням діяльності на закордонному ринку продукції або географічному ринку, неприпустимим. Для компанії, яка вже активно функціонує на відносно ненадійному ринку, уникнення ризику може передбачати зменшення капіталовкладень у спеціалізовані активи, що використовують на цьому ринку. Для компаній, які не розпочали роботу на ринку, уникнення ризику означає відкладення виходу на нього до того часу, коли промислові ризики стануть прийнятними. Компанії можуть уникнути ризику шляхом нішевої стратегії, участі лише на ринках з низькими ризиками.

Компанії можуть намагатися контролювати значущі ризики бізнес-середовища для зменшення ступеня невизначеності. Дослідження Маскаренхаса показують, що керівництво зазвичай прагне контролювати невизначені змінні, а не пасивно ставиться до ризиків як до обмежень, у межах яких вони повинні працювати. Приклади стратегічного управління включають політичну діяльність (наприклад, лобювання законів, регулювання або торгові обмеження), отримання впливу на ринку і використання стратегічних кроків, які змушують конкурентів діяти більш передбачувано (сприятливо).

Вертикальна інтеграція є спробою контролювати ризик витрат і попиту. Горизонтальні об'єднання і поглинання відображають спроби управління ризиками конкурентоспроможності за допомогою коригування структури промисловості. Співпрацю можна виокремити із заходів зниження автономії організацій-координаторів. Спільні стратегії для ризик-менеджменту охоплюють довгострокові угоди з постачальниками або покуп-



цями, розв'язання питань конкуренції, створення альянсів, спільних підприємств, франчайзингові домовленості, ліцензійні технологічні угоди та участь у консорціумах. Взаємодія на рівні рад директорів і переміщенням кадрів можуть сприяти міжфірмовій координації.

В умовах ризиків компанії можуть вдаватися до імітації стратегій конкуруючих компаній як засобу подолання невизначеності. В цьому випадку лідери галузі можуть прогнозувати реакцію конкурентів, оскільки їхні дії є лише сповільненою імітацією власних стратегічних кроків. Імітація стратегії (поведінка «слідуй-за-лідером») включає стратегію ціноутворення і товарну стратегію, що наслідують стратегії лідера галузі. Поведінка «слідуй-за-лідером» пояснює, чому компанії в олігополістичних галузях виходять на однакові міжнародні ринки.

Ефективними є управлінські дії для підвищення організаційної гнучкості. Гнучкість збільшується, коли компанії зменшують вартість організаційної адаптації до ризиків бізнес-середовища. Однак вони також можуть стикатися зі стратегічною негнучкістю, коли не мають можливості перерозподілення активів без перешкод. На відміну від стратегій контролю та співпраці, заходи для досягнення гнучкості покращують внутрішню реакцію, залишаючи передбачуваність зовнішніх факторів незмінною. Найбільш відомий приклад гнучкості – це товарна диверсифікація або диверсифікація географічного ринку. Диверсифікація зменшує ризик компанії, залучаючи її в різні товарні та/або географічні ринки. Диверсифікація постачальників створює можливості для джерел постачання, що дозволяє підвищити можливість компанії реагувати на коливання в постачаннях. Одним із істотних джерел конкурентної переваги корпорацій є їхня гнучкість у переміщенні ресурсів між головними управліннями та допоміжними підрозділами, коли ціни змінюють в різних країнах. Гнучкість також полягає у здатності реагувати на зміни в ціні вкладень або загальних цінах для споживачів за допомогою частого коригування цін.

Компроміси в рішеннях щодо управління ризиками виникають на трьох рівнях аналізу, які були визначені раніше: загальні ризики бізнес-середовища, галузеві ризики і ризики компанії. Вони взаємодіють між собою в процесі розроблення комплексних корпоративних стратегічних рішень щодо управління ризиками.

Фінансові та стратегічні рішення пов'язані таким чином, що процес ухвалення рішень у будь-якій галузі включає в себе вибір найкращого варіанта серед усіх можливих, з урахуванням як фінансових, так і стратегічних аспектів.

Не в усіх випадках ризикові ситуації потребують зниження. Навпаки, компанія може намагатися встановити такий ризиковий профіль, який оптимізує відшкодування збитків від ризиків, які вона зазнає. Інвестиції у фінансові та стратегічні рішення пов'язані з управлінням ризиками та можуть бути різними залежно від ризикового профілю компанії. В межах стратегічного планування розробляють профіль компанії, який враховує всі рівні ризиків. Постійне уточнення характеру та рівня ризику, з яким компанія стикається, здійснюють за допомогою спостереження та прогнозування. Оцінювання ризику на рівні загальних ризиків бізнес-середовища, галузевих ризиків та ризику компанії може вказувати на можливості та загрози, для яких можна розробити стратегічні та фінансові рішення. Альтернативні стратегії розглядають (кількісно або якісно) з точки зору їхнього впливу на загальний ризиковий профіль компанії.

Таким чином, комплексний підхід до управління ризиками пропонує структуру для виявлення та оцінювання багатьох видів ризиків, які є важливими для розроблення стратегій. Ця структура надає основу для комплексного оцінювання впливів ризиків і детального вивчення компромісних рішень для їхнього усунення, які пов'язані з альтернативними стратегіями компанії.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Козуб В. О.*

---

**Література:** 1. Волощук М. Г., Матьола І. І., Карабін Т. О., Білаш О. В. Становлення та розвиток податкової системи України : монографія. Ужгород, 2021. 86 с. 2. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Київ : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. 200 с. 3. Федулова І. В., Скопенко Н. С. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. Київ : ЦП «Принтцентр», 2016. 292 с. 4. Теоретико-методологічні основи аналізу та врахування господарського ризику в діяльності підприємств : монографія / кер. авт. кол. Н. С. Скопенко. Київ : Кондор-Видавництво. 2015. 5. The General Theory of Employment, Interest, and Money John Maynard Keynes Stellar Classics. 2016. 6. Шумпетер Йозеф А. Капіталізм, соціалізм і демократія / пер. з англ. В. Ружицького та П. Тарашука. Київ : Основи, 1995. 528 с. 7. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : [монографія]. Київ : ХНЕУ, 2004. 480 с. 8. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Політехніка, 2004. 200 с. 9. Кузьмін О. Є., Подоль-





чак Н. Ю., Подольчак Н. І. Управління ризиками в інноваційній діяльності : навч.-метод. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2009. 176 с. **10.** Кухтик Т. В., Образцова Н. О. Стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності малих підприємств шляхом запровадження системи управління ризиками. *Ефективна економіка*. 2012. **11.** Рогачев А. Ю. Переваги комплексного підходу до управління ризиками підприємства. *Управління фінансовими ризиками*. 2008. № 1 (13). С. 66–71. **12.** Дюгованець О. М. Підвищення ефективності управління ризиками фірми в умовах нестабільності. Фірма в умовах глобальної нестабільності: виклики, можливості та ризики нової економіки : кол. моногр. Ужгород : АУТДОР-ШАРК, 2015. С. 193–310. **13.** Akerlof George A. The market for «lemons»: Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*. 1990. No. 84. P. 488–500. **14.** Wernerfelt Birger, Aneel Karnani. Competitive strategy under uncertainty. *Strategic Management Journal*. 2007. No. 8. P. 94–187. **15.** Pfeffer Jeffrey, Gerald R. Salancik. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York : Harper & Row, 2008. 328 p.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.



## МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ І ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ

УДК 339.1

Джаббаров Д. А.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

*Анотація.* Розглянуто процеси формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств України в умовах сучасної міжнародної конкуренції ІТ-компаній.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, міжнародна конкурентоспроможність, ІТ-компанія, міжнародні ринки.



*Annotation.* Processes of formation of international competitiveness of Ukrainian enterprises in the conditions of modern international competition of IT companies are considered.

*Keywords:* competitiveness, international competitiveness, IT company, international markets.



Можливість для підприємства вистояти в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від рівня його конкурентоспроможності. Важливим аспектом для підвищення конкурентоспроможності підприємства стає формування конкурентної стратегії, що становить основу конкурентної поведінки компанії на міжнародному ринку. Саме конкурентна стратегія дає змогу вибрати таку поведінку компанії на міжнародному ринку, що забезпечує максимальне використання сильних сторін, конкурентних переваг, можливостей та сприяє підвищенню конкурентоспроможності у цілому.

Актуальність проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств визначається не тільки потребами внутрішнього розвитку та життєзабезпечення країни, а й тими глибокими змінами, які відбуваються



в сучасній системі міжнародних економічних відносин і спрямовані на формування нового міжнародного поділу праці та нового механізму розподілу світового доходу. Ніколи раніше в історії міжнародних відносин феномен конкурентоспроможності не набував такого актуального значення, як тепер.

Як напрям наукових досліджень, проблема підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств не є новою для національної економічної науки. Їй присвячено велику кількість робіт як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Серйозним теоретичним підґрунтям дослідження особливостей міжнародної конкуренції та сутнісних характеристик конкурентоспроможності підприємств є праці таких всесвітньо відомих вчених, як М. Портер, І. Ансофф [1], М. Бест, П. Друкер, Ж. Ламбен, П. Самуельсон [2], А. Томпсон, Р. Фатхутдінов.

**Мета** статті – дослідження факторів щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності для IT-компаній.

На сьогодні існує велика кількість тлумачень поняття «конкурентоспроможність підприємства», але не існує єдиного трактування, оскільки частина дослідників вважає, що конкурентоспроможність підприємств – це категорія, яка прямо визначається характеристиками їх продукції; інші дослідники беруть за основу ефективність виробничого процесу чи стратегічного планування розвитку підприємств, їхню спроможність упроваджувати нові технології та боротися з суперниками на ринках тощо.

Аналіз наукових літературних джерел дозволяє сформулювати визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» як здатність підприємства до реалізації наявних і потенційних виробничих, фінансових та управлінських можливостей ведення конкурентної боротьби за цільові ринки шляхом стабільно ефективного використання матеріальних та нематеріальних ресурсів у напрямі задоволення потреб споживача

Важливим показником конкурентоспроможності будь-якого рівня є наявність конкурентних переваг, тобто чинників, які відсутні або менш виражені в інших товаровиробників.

Чинник конкурентоспроможності – це умова, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлює його конкурентну позицію у релевантному зовнішньому ринку. Аналіз економічної літератури свідчить про відсутність єдиної класифікації чинників конкурентоспроможності. Найбільш поширеним є виокремлення чинників формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтується на класифікаційних ознаках [3].

Основні чинники формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства наведені на рис. 1.

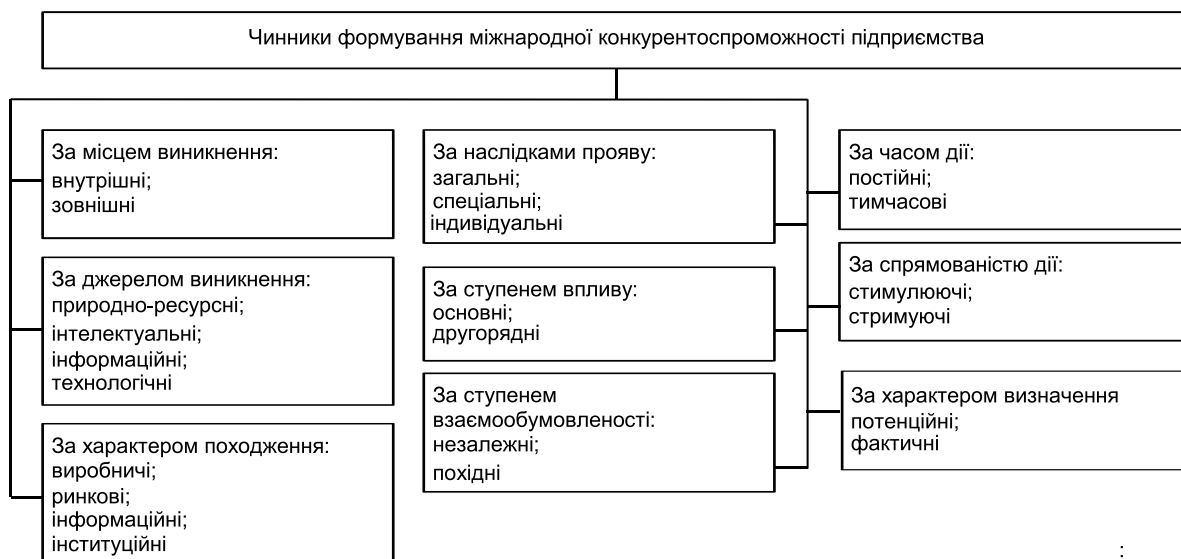


Рис. 1. Чинники формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Залежно від наслідків прояву на конкурентоспроможність підприємства чинники поділяють на: загальні, дія яких призводить до змін в загальних умовах здійснення експортної діяльності підприємства; специфічні, дія яких змінює умови експорту підприємства окремої галузі; індивідуальні, дія яких безпосередньо обумовлює зміни в експортній діяльності окремого підприємства.



Залежно від місця виникнення чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства поділяються на внутрішні (ендогенні), виникнення та інтенсивність прояву яких залежить від діяльності підприємства, стану його виробничо-ресурсної бази, системи його менеджменту, і зовнішні (екзогенні), виникнення та інтенсивність прояву яких не залежить від діяльності підприємства і обумовлюється станом зовнішнього середовища [3].

Найважливіше значення в аналізі чинників формування конкурентоспроможності підприємства має виокремлення груп зовнішніх і внутрішніх чинників та виділення груп чинників у межах кожної із них.

Четверта промислова революція, що відбувається в наш час, значно підвищує значущість ІТ-підприємств, діяльність яких забезпечує впровадження новітніх технологій та вдалу інтеграцію країни у світовий простір розробок та інформаційних досягнень.

Інновації, особливо проникнення нових технологій 4.0, здатні впливати на всю економіку й соціальну сферу – розумні міста, будинки, сільське господарство, фінанси, державне управління, охорону здоров'я, освіту.

Четверта індустріальна революція базується на трьох технологіях: Інтернет речей (Internet of Things, IoT), який дозволяє обмінюватися інформацією не тільки між людьми, а й між машинами, пристроями і датчиками), цифрові екосистеми і платформи (моніторинг та управління фізичними процесами здійснюються з використанням технологій IIoT), аналітика великих даних (Data Driven Decision – складні інформаційні системи, відкриті для використання клієнтами і партнерами) [4].

Також будуть широко використовуватися технології блокчейн, віртуальної і доповненої реальності.

Для розвитку і втілення таких інновацій в Україні є багато передумов: сильна базова технічна освіта, армія висококласних розробників та їхній досвід у розробці ІТ-рішень. Отже, ІТ-підприємствам лише залишається підхопити світові тенденції, аби перетворювати українську економіку на високотехнологічну, прибуткову та конкурентну.

В останні роки український ІТ-ринок демонструє вражаюче зростання і став одним із ключових секторів, що сприяють економіці країни. Статистика, представлена різними організаціями, такими як Світовий банк, PwC, ІТ Україна, Державна служба статистики України, дещо відрізняється, але всі вони демонструють стрімке зростання сектора. Цікаво, що галузь прискорилася з початку політичної кризи 2014 року, коли ціни на українські ІТ-послуги стали ще більш привабливими для інвесторів через інфляцію [4]. Українські ІТ-компанії співпрацюють з великим та малим бізнесом у всьому світі. Понад 100 компаній зі списку Fortune 500 – клієнти українських ІТ-фірм.

ІТ-компанії почали працювати в напрямку ініціювання власних інфраструктурних проєктів у співпраці з місцевими ІТ-кластерами, державними органами влади та іноземними інвесторами.

Україна наразі цементує свої позиції на світовій технологічній сцені, і це відображається у безлічі галузевих рейтингів і нагород. З кожним роком все більше і більше українських компаній входять до числа найшвидше зростаючих та найвідоміших підприємств. Україна займає провідні позиції в рейтингу аутсорсингових напрямків, оскільки бізнес-клімат поліпшується, а фонд талантів зростає [3].

Забезпечення міжнародної конкурентного розвитку підприємства неможливе без використання комплексу підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства. В сучасній літературі описано декілька підходів, а саме: виробничий, ресурсний та маркетинговий.

Сучасний ринок ІТ-послуг характеризується необхідністю високого рівня клієнтоорієнтованості, адже такий бізнес створює саме той продукт, що замовляє клієнт. Управління взаємовідносинами з клієнтами – важлива складова бізнес-процесів підприємства, тому клієнтоорієнтованість бізнесу можна розглядати як шлях до реалізації стратегії індивідуального підходу до замовника, що безумовно є запорукою забезпечення ефективності діяльності.

На сьогодні для автоматизації взаємовідносин з клієнтом більшість ІТ-компаній створюють кінцевий продукт на запит замовника, використовуючи вже наявні та створюючи власні CRM-системи (Customer Relationship Management), які є методом реалізації клієнтоорієнтованого підходу. Вона являє собою бізнес-технологію, в основу якої покладено набір інструментарію, який суттєво покращує діяльність компанії-замовника.

Торкнувшись теми ERP-систем, варто зазначити, що така технологія означає Enterprise Resource Planning (планування ресурсів підприємства). Система зберігає, обробляє і веде єдину базу даних компанії, а також синхронізує діяльність всіх підрозділів: відділ замовлень, виробничі цехи, склад, логістичний відділ, бухгалтерію, відділ реклами тощо. ERP створює єдиний інформаційний простір для всіх співробітників компанії. Дані вносяться в сервіс один раз і стають доступні для всіх. Мета ERP-системи – тримати ресурси під контролем і перетворити окремі частини компанії в єдиний механізм.



Підсумувавши, можна зазначити, що використання хмарних технологій є сучасним і більш ефективним рішенням розробки високоякісного продукту. Оскільки успіх діяльності клієнтів ІТ-підприємств напряму корелює з ефективністю діяльності самих ІТ-компаній, розробка CRM-систем стає можливістю для останніх розміщувати на ринку послуг конкурентоспроможний продукт.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кот О. В.

---

**Література:** 1. Ansoff H. Strategic Management. Springer, 2007. 233 p. 2. Самуельсон П. Економіка : підручник. Львів : Світ, 1993. 495 с. 3. Бестужева С. В., Решетняк Д. О. Аналіз методичних підходів щодо оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 60–68. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/9>. 4. Проскурніна Н. В. Штучний інтелект у маркетинговій діяльності. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 129–140.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.



## ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ОПТИМІЗАЦІЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ІТ-КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ

УДК 004.896

Іщенко В. М.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено аналізу впливу штучного інтелекту на оптимізацію бізнес-процесів в ІТ-компаніях України. Розглянуто ступінь використання ШІ-технологій, їх переваги та недоліки, вплив на різні категорії працівників, підтримка навчання та розвитку навичок з ШІ, а також перспективи інтеграції ШІ у корпоративні процеси.

**Ключові слова:** штучний інтелект, оптимізація бізнес-процесів, технологічні інновації, аналіз ринку, ШІ-інструменти, цифрова трансформація.



**Annotation.** This article explores the impact of artificial intelligence on the optimization of business processes in IT companies in Ukraine. It examines the degree of AI technology adoption, its advantages and disadvantages, its impact on various categories of employees, support for AI learning and skills development, as well as prospects for AI integration into corporate processes.

**Keywords:** artificial Intelligence, business process optimization, technological innovation, market analysis, AI tools, digital transformation.





**Постановка проблеми.** В епоху диджиталізації штучний інтелект (ШІ) стає все більш впливовим інструментом у різних сферах економіки, зокрема в IT-індустрії. Використання ШІ вже не є прерогативою лише великих корпорацій з величезними ресурсами; він стає доступним і для середніх та малих компаній завдяки зниженню вартості технологій та їх демократизації. Стрімкий розвиток ШІ відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, зокрема шляхом автоматизації рутинних завдань, підвищення швидкості та якості аналітичної роботи, а також стимулювання творчих здібностей працівників [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Однак, незважаючи на значний потенціал ШІ, його інтеграція в бізнес-процеси не завжди є простою або очевидною. Штучний інтелект прогресує у своїй значущості для соціально-економічного становища будь-якого об'єкта, чи то держави, чи приватного підприємця, тому особливості його використання та перспективи розвитку є предметом численних публікацій. Аспекти застосування цієї технології та її можливості досліджували такі економісти, як Абельсон Гарольд, Бледсоу Вудро Вільсен, Гарнер Робі, Гац Борис Гершевич, Мінський Марвін Лі, Хасабіс Деміс, Шелькопф Бернхард та інші. Але залишається багато питань стосовно вибору правильних інструментів, їх ефективності, впливу на зайнятість і необхідності підготовки персоналу. Дослідження, проведене Projector AI Lab на початку березня серед працівників 150 українських компаній, надає цінні відомості щодо реального стану справ у використанні ШІ в українському бізнесі, його переваг і недоліків, з точки зору користувачів, а також виявляє тенденції і перспективи подальшого розвитку цієї технології [2].

**Метою** статті є узагальнення впливу штучного інтелекту на оптимізацію бізнес-процесів в IT-компаніях України.

**Виклад основного матеріалу.** Розгортання технологій штучного інтелекту в бізнес-процесах IT-компаній України має глибоке значення не лише для ефективності роботи та конкурентоспроможності цих компаній, але й для загального розвитку української економіки. Адаптація до швидкозмінних умов цифрової економіки та інтеграція передових технологій є ключовими для досягнення високих показників зростання та інноваційності. Однак, незважаючи на великий інтерес та активне впровадження ШІ в багатьох сферах, існує низка проблем та викликів, які потребують додаткового вивчення та аналізу [3].

Однією з основних проблем є визначення реального впливу ШІ на продуктивність та якість роботи. Хоча багато спеціалістів зазначають поліпшення в швидкості та творчості завдяки використанню ШІ, існують суперечливі думки щодо ризиків, пов'язаних з помилками ШІ, проблемами з безпекою даних, а також можливістю зменшення якості результатів та «лінування» розумових навичок [4].

Також важливим є питання про готовність робочої сили до ефективної роботи з новітніми технологіями. Навчання та адаптація співробітників, розробка власних інструментів ШІ та встановлення бюджетів на ШІ-інструменти вимагають значних зусиль і ресурсів з боку компаній.

Ця стаття зосереджується на вивченні цих викликів на прикладі українських IT-компаній, аналізуючи результати опитування, проведеного Projector AI Lab, та визначаючи можливі шляхи оптимізації використання ШІ для підвищення ефективності бізнес-процесів.

Сучасні дослідження в галузі штучного інтелекту акцентують на його ролі як каталізатора трансформації традиційних бізнес-моделей. Поява таких інструментів, як ChatGPT, Midjourney, Notion AI та інших, відкриває нові горизонти для оптимізації робочих процесів. Вчені та аналітики у цілому сходяться на думці, що інтеграція ШІ у бізнес-процеси може призвести до значного підвищення продуктивності та інноваційного потенціалу компаній.

Однак існують також дослідження, які підкреслюють важливість збалансованого підходу до впровадження ШІ, з особливою увагою до ризиків, пов'язаних з етикою, безпекою даних і соціальними наслідками. Наприклад, дослідження, опубліковані в журналі «Harvard Business Review», підкреслюють необхідність включення стратегій навчання та розвитку персоналу для ефективної роботи зі ШІ [5].

У контексті українського ринку IT-послуг з'являються дослідження, що аналізують специфіку впровадження та використання ШІ, які допомагають визначити кращі практики та потенційні бар'єри. На основі цих даних можна розробити рекомендації для підвищення ефективності використання ШІ в українських IT-компаніях.



Визначення впливу технологій штучного інтелекту на оптимізацію бізнес-процесів в ІТ-компаніях України доцільно провести по таких напрямках:

- визначення рівня адаптації і використання ШІ-інструментів українськими ІТ-компаніями;
- ідентифікація основних переваг і недоліків впровадження ШІ відповідно до опитування, проведеного Projector AI Lab;
- аналіз впливу ШІ-технології на різні категорії працівників і які завдання вони автоматизують;
- визначення того, як компанії підтримують своїх співробітників у навчанні та використанні ШІ;
- опис перспектив розвитку використання ШІ в бізнес-процесах і можливі стратегії для компаній.

Ці завдання допоможуть глибше зрозуміти стан впровадження та використання ШІ в ІТ-секторі України та визначити напрямки для подальших досліджень.

Рівень адаптації та використання ШІ. На основі опитування Projector AI Lab, більшість українських ІТ-компаній активно експериментують з ШІ. Зокрема, 51 % опитаних пробували ШІ-інструменти і час від часу їх використовують, а 22 % – широко використовують їх у своїх процесах. Це свідчить про зростаючу інтеграцію ШІ в бізнес-процеси та прагнення компаній використовувати новітні технології для збільшення ефективності.

Переваги та недоліки впровадження ШІ. Опитування показало, що головними перевагами використання ШІ є збільшення швидкості роботи (44 %) та допомога у творчості (18 %). Ці дані підкреслюють потенціал ШІ в оптимізації рутинних завдань і підтримці інноваційних процесів. З іншого боку, серед недоліків були відзначені помилки та неточності у відповідях ШІ (20 %), та питання безпеки даних (11 %).

Вплив ШІ на різні категорії працівників. За результатами опитування, дизайнери (65 %), копірайтери (52 %) та маркетологи (49 %) є найактивнішими користувачами ШІ в ІТ-компаніях. Це вказує на високу потребу в автоматизації креативних та аналітичних завдань у цих галузях.

Підтримка співробітників у навчанні та використанні ШІ. 64 % респондентів вказали, що вивчення ШІ є їх особистою ініціативою, що підкреслює необхідність більшої підтримки з боку компаній у цьому напрямі. 29 % зазначили, що в компаніях існує практика ділення корисними посиланнями, але тільки для 14 % проводяться освітні програми.

Перспективи розвитку використання ШІ. З огляду на те, що 42 % опитаних вважають вплив ШІ на свою галузь високим, перспективи використання ШІ в бізнес-процесах виглядають оптимістично. Проте важливою є розробка стратегій, які допоможуть мінімізувати потенційні ризики та максимізувати користь від впровадження ШІ-технологій.

**Висновки.** Дослідження підтверджують, що впровадження ШІ в бізнес-процеси ІТ-компаній має значний потенціал для підвищення продуктивності, креативності та інноваційної активності. Водночас важливою залишається необхідність розвитку компетенцій працівників і створення адекватних стратегій з мінімізації ризиків. Подальші дослідження мають зосередитись на розробці ефективних підходів до інтеграції ШІ у корпоративну культуру та бізнес-моделі, а також на вивченні довгострокових впливів цих технологій на ринок праці.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Піддубна Л. І.

---

**Література:** 1. Smith J. The Impact of Artificial Intelligence on IT Companies: A Comprehensive Study. *Journal of Technology and Business*. 2022. No. 15 (2). P. 45–58. 2. 21 % розробників уже користуються ШІ. Дослідження. URL: <https://dev.ua/news/yak-ukrainskyi-biznes-vykorystovuiu-shtuchnyi-intelekt-doslidzhennia-1680694705>. 3. Survey on the Impact of AI in IT Companies. (2023). *IT Insights Magazine*. URL: <https://www.itinsights.com/survey-ai-impact>. 4. White M. Artificial Intelligence and Productivity: A Case Study of IT Companies. *Journal of AI Research*. 2022. No. 28 (3). P. 301–315. 5. Brown A. AI and Innovation: How Artificial Intelligence is Transforming IT. *Harvard Business Review*. 2021. No. 78 (4). P. 102–115.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.





## ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

УДК 339.138

Кандзюба Є. Р.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті зазначено зростання ролі позиціонування бренду у забезпеченні конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку. Розглянуто основні види, обґрунтовано принципи та критерії успіху позиціонування бренду, за допомогою яких можна створити конкурентоспроможний бренд.

**Ключові слова:** бренд, брендинг, позиціонування бренду, стратегія позиціонування, конкурентоспроможність.

**Annotation.** The article describes the increasing role of brand positioning in ensuring the competitiveness of an enterprise. The main types are considered, the principles and criteria for the success of brand positioning are substantiated, with the help of which it is possible to create a competitive brand.

**Keywords:** brand, branding, brand positioning, positioning strategy, competitiveness.

З розвитком ринкових конкурентних відносин брендинг набуває дедалі більшої значущості для успішного існування будь-якої компанії. Нині відбуваються суттєві зміни на міжнародному ринку споживчих товарів: виробники намагаються максимально урізноманітнити асортимент виготовленої продукції з метою ширшого охоплення ринку, а покупець стає більш вимогливим до якості та конкурентоспроможності товарів. Відповідно, змінюються й умови конкуренції. Якщо раніше основним джерелом конкурентної переваги на ринку була ціна, то зараз споживач більше уваги звертає на якість товару, привабливість упакування, імідж виробника, популярність торгової марки.

На ринку конкурентоспроможні позиції багато в чому визначає позиціонування бренду, яке відображає цінність товару, створену у свідомості споживача. Тому для стійкого становища на міжнародному ринку компанії необхідне створення успішного бренду за рахунок грамотного позиціонування.

Дослідженню теоретичних і практичних основ брендингу присвячено багато праць відомих зарубіжних учених, серед яких: Д'Алессандро Д., Капферер Ж., Келлер К. та інші.

Згідно з авторами концепції позиціонування Е. Райсом і Дж. Траутом, позиціонування – це дії підприємницької структури, спрямовані на закріплення відмінностей її товарів від продукції конкурентів у свідомості клієнта, «створення чітко диференційованої комірочки в мозку клієнта» [1].

Р. Барта, Дж. Майерс і Д. Аакер зазначають у своїй роботі «Рекламний менеджмент»: «позиція торгової марки – це набір асоціацій, які споживач пов'язує з торговою маркою. Вони можуть охоплювати фізичні атрибути, стиль життя, ситуації використання, імідж торгової марки, магазини, де вона продається» [2].

**Метою** дослідження є узагальнення теоретичних засад та основних стратегій позиціонування брендів, формування пропозицій щодо їхнього впровадження у міжнародну діяльність підприємства.

У ринковій економіці бренд є потужним інструментом досягнення успіху в бізнесі. Управління брендом набуває особливого значення в новій реальності у зв'язку з підвищенням якості товарів і послуг, появою нових ринків і видів комунікації. До його завдань відносять розробку візуального образу компанії, концептуалізацію ринкового позиціонування та управління процесом розвитку бренду [3].

Одним із ключових елементів конкурентоспроможного бізнесу є розуміння всіх аспектів ринку. Окрім знайомства зі своїми клієнтами та динамікою ринку, необхідно повністю розуміти поведінку конкурентів, їхнє позиціонування, сильні та слабкі сторони, а також точно оцінити можливості своєї компанії. Дослідження ринку допомагає зрозуміти, що рухає конкретною галуззю і що визначає її розвиток [4].



У діяльності компаній особливе значення має конкурентоспроможність, що, своєю чергою, зумовлює їхнє прагнення мати низку певних переваг перед своїми конкурентами. Варто зазначити, що існує безліч чинників, які впливають на конкурентоспроможність компаній [5, с. 65].

Стратегія позиціонування є найважливішою частиною загальної концепції позиціонування. Успіх бренду на ринку багато в чому залежить від якості розроблення та реалізації стратегії позиціонування. Тому це питання є ключовим під час розроблення ефективної системи позиціонування. Обґрунтування обраної теми не має протиріч, оскільки позиціонування бренду розглядають не тільки як маркетингове питання, але і як важливе загальноекономічне і навіть соціальне завдання для компанії, вирішення якого сприяє досягненню мети підвищення якості життя всіх її співробітників.

Позиціонування бренду – це стратегія маркетингу, спрямована на те, щоб компанія вирізнялася з-поміж конкурентів, щоб бренд сприймався споживачами як чудовий і такий, що заслуговує на довіру. Завдяки позиціонуванню цільова аудиторія одразу розуміє, що продукт вирішує її завдання, закриває болі, потреби тощо [6]. Це правильно вибудований стратегічний процес, який складається з декількох етапів. Залежно від типу продукту, поточної ситуації в ринковому сегменті, позиції конкурентів і можливостей компанії, можна вибрати відповідну стратегію виведення бренду [7].

Розглянемо види позиціонування бренду (рис. 1).

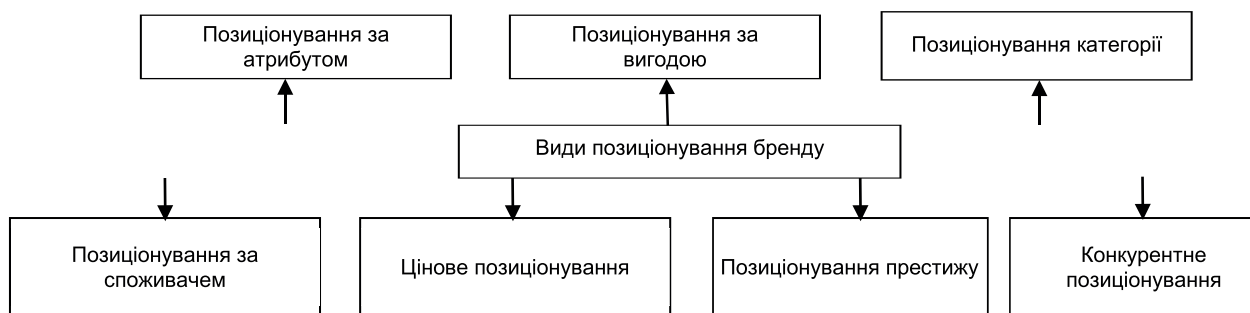


Рис. 1. Види позиціонування бренду

Позиціонування за атрибутом передбачає, що компанія робить акцент на особливостях продукту, його якостях і відмінних характеристиках. Стратегія підкреслює унікальні властивості та індивідуальність продукту. Прикладами такої стратегії є такі: Кіндер Сюрприз: «Більше молока, менше какао»; Green Mama – бренд натуральної косметики: «Краса з природою»; Ред Булл – енергетичний напій: «Ред Булл окрилює».

Позиціонування за вигодою передбачає, що споживач під час комунікації з брендом розуміє, яку вигоду він отримає від володіння ним. Вигода може бути емоційною (бренд допомагає підкреслити переваги споживача, а позиціонування будують на його бажанні виділитися) або раціональною (бажання поліпшити стан здоров'я). Наприклад, Toyota у всіх комунікаціях зі споживачами підкреслює надійність автомобілів, які випускають під цим брендом, а Volvo робить акцент на безпеці. Дуже часто емоційні вигоди споживача використовує Nike. Яскравий приклад – слоган «Зміни історію одним ударом».

Позиціонування категорії передбачає, що під час розроблення інноваційного продукту, товару з унікальними властивостями, формування нового ринку або виведення на старий вдосконаленого рішення проблеми споживачів доцільно подати себе як лідера в конкретній товарній категорії. Тобто відбувається піднесення на новий, більш комфортний, статусний і вигідний рівень, спроможність виконувати старі завдання за допомогою продукту компанії, тим самим удосконалюючи ту чи іншу категорію. Особливо доречно позиціонування категорії під час виходу на ринок, введення інноваційного продукту, оскільки є шанс, що бренд перетвориться на загальновідоме ім'я – як Хегох, що став ксероксом.

Позиціонування за споживачем полягає у формуванні стратегії позиціонування бренду як лідера в певній товарній категорії. Такий підхід актуальний під час створення нових ринків, відкритті ніш, які практично вільні і не зайняті конкурентами. Наприклад, його можна використовувати, якщо компанія випускає інноваційний продукт, що не має аналогів, або якщо товар, на відміну від конкурентів, має такі унікальні властивості, завдяки яким може претендувати на окрему товарну категорію. Стратегія підходить для лінійки нішевих товарів або для компаній, що випускають товар зі специфічними властивостями для конкретної групи людей. Яскравий приклад такого підходу – компанія Хегох, яка створила перший у світі апарат для копіювання. Це не просто лідер у категорії, а й її уособлення, оскільки назва компанії стала загальновідомою назвою.





Цінове позиціонування за основу має пропозицію споживачеві отримати те саме, але за меншу ціну. Як правило, такий підхід обирають компанії, чий бренд покупці обирають раціонально. Зазвичай це товари повсякденного попиту, які випускають в економ-сегменті. Стратегія особливо ефективна, якщо на ринку присутні продукти з невиправдано високою вартістю, оскільки на їхньому тлі можна виділитися. Якщо ж уся товарна категорія являє собою переважно економ-сегмент, ще більше зниження ціни може наштовхнути споживачів на думку про низьку якість продукту.

Позиціонування престижу використовують відносно товарів / послуг класу люкс. Разом із продуктом споживач може придбати престиж, розкіш і особливе ставлення, і готовий за це платити. Маркетологам добре відомо, що споживачі купують не товар, а радість від володіння ним. Це твердження особливо актуальне для люксової продукції, представленої в преміальному сегменті. Однак престиж може визначатися не тільки вартістю, а й властивостями продукту, а також його місцем на ринку. Наприклад, Gillette будує свою стратегію саме на лідерстві, наголошуючи на тому, що «кращого для чоловіка немає», тим самим демонструючи престиж від володіння своєю продукцією. Вдале позиціонування компаній Tiffany, Rolex, Porsche – у споживача вони стійко асоціюються з розкішшю.

Конкурентне позиціонування використовують, якщо є план отримання частки споживачів конкурента. Для цього потрібно чітко показати свої конкурентні переваги, виявити слабке місце конкурента, не задоволені потреби покупців (якість, сервіс, доставка тощо) та подати себе з новою для цього ринку позицією. Бренд опиняється в опозиції до конкурентів і не боїться це підкреслювати, наприклад Burger King до McDonald's.

Розроблення позиціонування бренду – складний, багатоступеневий процес, який включає в себе кілька етапів (рис. 2).

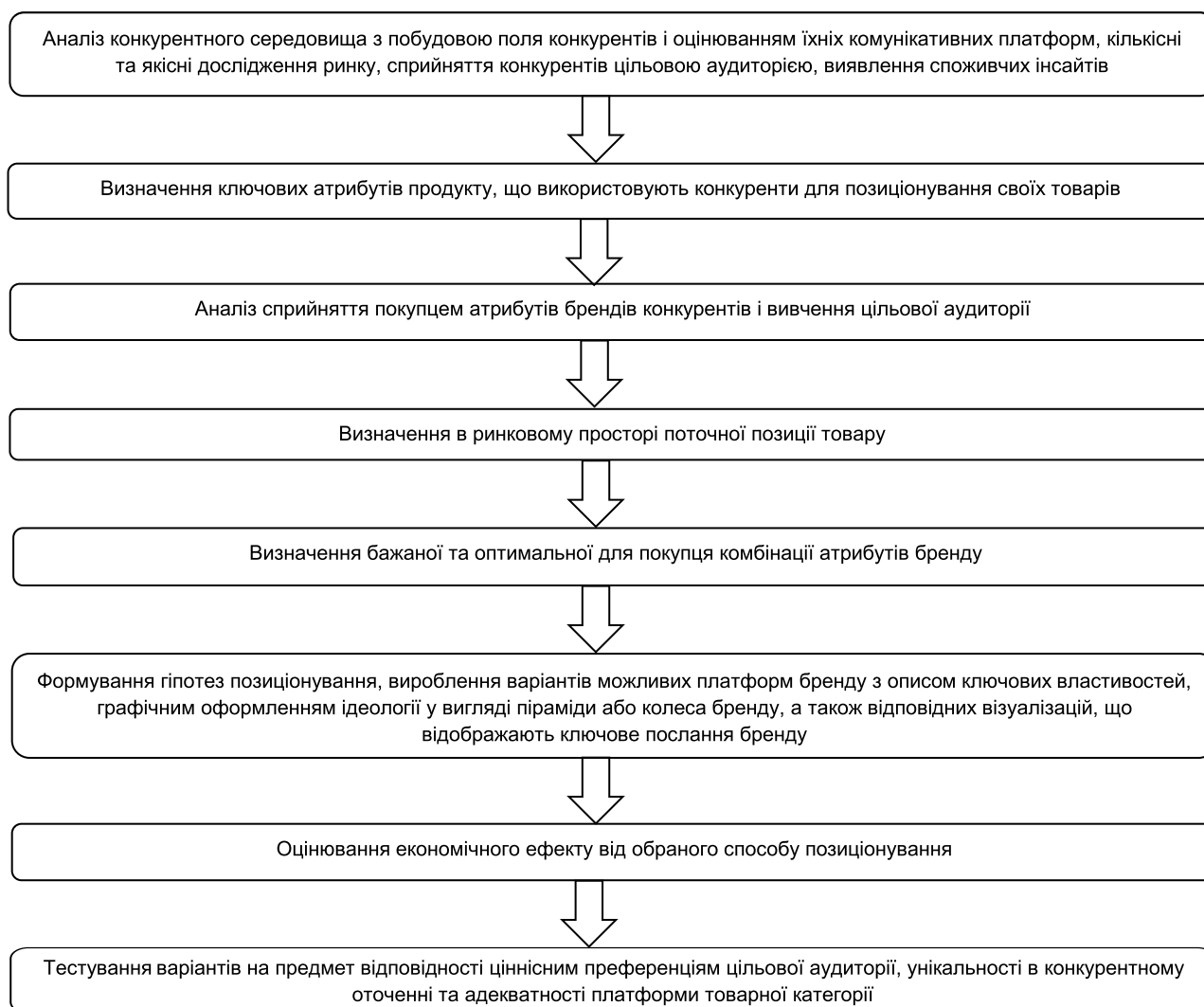


Рис. 2. Етапи розробки позиціонування бренду



Тому позиціонування є найважливішим фактором у створенні бренду, першим і головним його етапом. Саме за позиціонуванням споживачів обирають образ продукту або бренд. Він визначає подальшу долю бренду на ринку, його затребуваність і розвиток (табл. 1) [8].

Таблиця 1

**Складові успішного позиціонування бренду**

Критерій	Опис
Значущість	Ця відмінна риса надає цільовій аудиторії таку перевагу, яку вони можуть оцінити як значну
Характерність	Конкуренти не пропонують цієї відмінної особливості, або ж компанія може забезпечити її пропозицію у більш специфічний спосіб
Перевага	Відмінна особливість перевершує всі інші способи, за допомогою яких споживачі можуть отримати аналогічні переваги
Наочність	Сенс цієї особливості може бути легко доведений до споживачів і є для них очевидним
Захищеність від копіювання	Конкуренти не зможуть легко скопіювати цю відмінну особливість
Доступність	Покупці мають бути в змозі дозволити собі заплатити за цю особливість

Таким чином, можна зробити висновок, що позиціонування бренду є важливим фактором не тільки конкурентоспроможності продукту на міжнародному ринку, але й компанії в цілому. Правильно розроблена та реалізована стратегія позиціонування бренду може підвищити ринкову конкурентоспроможність, залучити нові сегменти ринку й утримати клієнтів. Це пов'язано з тим, що в умовах глобалізації та стрімкого розвитку маркетингу відносин споживачі оцінюють продукцію не тільки за її якісними та функціональними характеристиками, але й за іміджем і репутацією виробника.

Визначаючи роль брендингу, компанії гарантують собі наступне збільшення обсягу продажів, підвищення значущості виробленого продукту і підвищення конкурентоспроможності бренду, швидку адаптацію до цільових споживчих уподобань, успіх у бізнесі, гарантоване підвищення конкурентоспроможності. Чітке визначення інструментів брендингу дозволяє розробити ефективну стратегію управління брендом.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козуб В. О.*

**Література:** 1. Al Ries and Jack Trout, Positioning: The Battle for Your Mind, McGraw Hill, 2001. 19 p. 2. Rajeev M. J. G., Aaker D. A. Advertising Management. Prentice Hall, 1996. 754 p. 3. A Simple Brand Development Strategy. URL: <http://www.adhererecreative.com/blog/bid/65021/A-SimpleBrand-Development-Strategy>. 4. Примак Т. О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 13–20. 5. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 3 (58). С. 115–120. 6. Гриценюк В. В., Руснак А. В., Надточій І. І. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. 7. Chukurna O. P. Brand positioning strategy on the basis of quality perception: different markets B2B and B2C. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 1 (29). С. 135–142. 8. Ковальов А. В., Шиян А. О. Теоретичні основи бренду, брендингу та ребрендингу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 2 (1). С. 76–80.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.





## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ CRM-СИСТЕМИ В МІЖНАРОДНОМУ КОМЕРЦІЙНОМУ БАНКУ

УДК 338.3

Кучер В. В.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки та підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто основні методи використання CRM-системи в міжнародному банку. Також було визначено основні вектори покращення ефективності роботи CRM в майбутньому. Зроблено висновки про можливість підвищення довгострокових фінансових результатів діяльності банків.

**Ключові слова:** ефективність, сервіси, продажі, CRM, банки.



**Annotation.** The article explores the primary approaches to usage of CRM-systems within international banks. It outlines the key strategies for enhancing CRM performance in the future. Additionally, it draws conclusions regarding the potential for bolstering the long-term financial results of banks by implementing of those strategies.

**Keywords:** efficiency, services, sales, CRM, banks.



**Постановка проблеми.** CRM (Customer Relationship Management) є важливим аспектом ведення будь-якого бізнесу, включно з банківським сектором. Впроваджуючи ефективну систему CRM, банки можуть покращити власну ефективність, якість сервісу та обсяг продажів. На сучасному конкурентному ринку банкам важливо надавати якісне обслуговування клієнтам, і CRM може стати дієвим інструментом для досягнення цієї мети. Однак впровадження CRM-системи – недостатньо. Банки повинні постійно вдосконалювати свої процеси, щоб адаптувати CRM відповідно до зростаючих потреб клієнтів. Аналізуючи дані та відгуки клієнтів, банки можуть визначити сфери, які потребують покращення, та внести необхідні зміни в систему CRM. Це не тільки покращить задоволеність клієнтів, але й збільшить продажі та фінансові результати банку.

**Огляд останніх публікацій.** Існує низка праць зарубіжних науковців, присвячених різним аспектам впровадження, розвитку та застосування CRM-систем у банках, в тому числі рекомендацій щодо їх розвитку, зокрема, праці Smith J., Garcia M., Johnson R., Khan M. та Lewis D.

У сучасному світі, коли конкуренція на банківському ринку стає все більш жорсткою, важливо мати ефективну систему управління відносинами з клієнтами (CRM), адже використання CRM дозволяє підвищити якість обслуговування клієнтів і забезпечити більш ефективний продаж банківських сервісів і послуг.

**Мета статті** – з'ясувати основні методи використання CRM-системи в міжнародному банку та визначити вектори можливого покращення ефективності роботи CRM задля підвищення клієнтського задоволення та довгострокових фінансових результатів банку.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному світі, коли конкуренція на банківському ринку стає все більш жорсткою, важливо мати ефективну систему управління відносинами з клієнтами (CRM). Використання CRM дозволяє підвищити якість обслуговування клієнтів і забезпечити більш ефективні продажі послуг і сервісів.

Інтеграція CRM з банківськими системами дозволяє отримувати доступ до даних про клієнтів та їх операції, що зберігаються в сховищі даних, транзакційних системах обліку, кредитування, розрахунку скорингу та ризик-менеджменту. Це дозволяє отримувати повну картину про клієнтів і забезпечити більш ефективне управління відносинами з ними.

Одним із головних компонентів CRM є збір і аналіз даних про клієнтів. Дані про клієнтів можуть включати інформацію про банківський рахунок, кредитну історію, фінансову стійкість тощо. Збір і аналіз цих даних дозволяє краще розуміти потреби клієнтів і забезпечувати більш комфортний досвід взаємодії з банком.



Керування контактами з клієнтами (CRM) дозволяє фіксувати та зберігати інформацію про контакти з клієнтами, таку як дати та час звернень, зміст розмов, банківські потреби для подальшої обробки тощо. Це дозволяє забезпечити більш ефективну комунікацію з клієнтами в майбутньому та покращити якість обслуговування. Застосування CRM у банківській сфері є важливим кроком в напрямку підвищення ефективності та якості обслуговування клієнтів. Відповідна інтеграція з банківськими системами та використання інформації про клієнтів дозволяє забезпечити більш ефективну роботу та надати кращий рівень сервісу для клієнтів.

Провідні міжнародні банки прагнуть підвищувати ефективність операцій. Для цього використовуються різні інструменти та технології, що дозволяють автоматизувати процеси збору даних, аналізувати дані в реальному часі та підвищувати якість послуг через налаштування цінової та продуктової пропозиції під реальні потреби клієнта.

Одним із ключових інструментів, які використовуються для підвищення ефективності банківських операцій, – це автоматизація процесів. Банки використовують спеціальні програми та системи, які дозволяють автоматизувати багато рутинних операцій, таких як обробка платежів, розрахунок відсотків та інші. Це дозволяє зосередитися на більш важливих завданнях, таких як робота з клієнтами та підвищення якості послуг. Крім того, автоматизація процесів дозволяє знизити кількість помилок і підвищити швидкість обробки даних.

Ще одним важливим інструментом для підвищення ефективності роботи CRM-системи є аналітика та звітність. Міжнародні банки використовують спеціальні аналітичні системи, які дозволяють аналізувати дані про операції та клієнтів. Це дозволяє зрозуміти, які операції є найбільш важливими для клієнтів та як можна покращити якість послуг. Крім того, аналітика та звітність дозволяють адаптувати умови продукту саме під потреби цільових клієнтів.

Банки постійно працюють над підвищенням ефективності систем CRM, щоб забезпечити найкращий сервіс для клієнтів. Для цього використовуються різні інструменти та технології, які дозволяють автоматизувати процеси, аналізувати дані та підвищувати якість наших послуг.

У сучасному світі якісне банківське обслуговування є ключовим фактором для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності. Міжнародні банки завжди стежать за тенденціями в галузі CRM, щоб забезпечити клієнтів найкращими послугами.

Кожен клієнт має свої потреби та очікування, тому використовуються інноваційні технології та аналітичні інструменти, щоб забезпечити персоналізоване обслуговування. Банківські клієнти можуть вибрати зручний для них спосіб зв'язку: онлайн-чат, телефон, електронна пошта або особистий візит до відділення. При цьому завдяки CRM банки можуть врахувати індивідуальний підхід до кожного клієнта, забезпечити високий рівень сервісу та швидке вирішення будь-яких питань, які виникають у процесі взаємодії. Як правило, кожен клієнт має свої унікальні потреби та вимоги, тому пропонується мультиканальний підхід до обслуговування, який забезпечує доступ до послуг через різні канали. Банківські клієнти можуть користуватися онлайн-банкінгом, мобільним додатком, телефонним центром або відвідати відділення. Цей підхід дозволяє клієнтам отримувати послуги в будь-який зручний для них час та у зручному місці. Стратегія персоналізації та мультиканального підходу дозволяє банкам успішно працювати навіть під час військового стану.

У банківській сфері, як і в будь-якій іншій галузі, продажі є одним із ключових аспектів успішної діяльності. Отже, задля збільшення прибутку та підвищення ефективності бізнесу необхідно зосередитися на покращенні процесів продажів, управлінні продажами та маркетингом. Банки мають розробляти та впроваджувати ефективну стратегію маркетингу, яка включає в себе рекламу, просування і продажі.

Окрім цього, банки мають забезпечити належне навчання співробітників в галузі продажів і маркетингу. Вони повинні мати достатні знання про продукти та послуги, які їм пропонуються, а також бути в змозі ефективно комунікувати з клієнтами.

Одним із найбільш ефективних способів збільшення продажів у банківській сфері є крос-продаж та апселлінг. Крос-продаж означає продаж продукту або послуги, яка доповнює або пов'язана з продуктом, який клієнт вже купив. Апселлінг означає продаж продукту або послуги, яка є більш дорогою або вищої якості, ніж продукт, який клієнт вже купив. Банки використовують крос-продаж та апселлінг, щоб збільшити фінансовий результат від кожного клієнта та знизити загальні витрати на маркетинг і рекламу. Наприклад, якщо клієнт купує кредитну картку, банки можуть запропонувати йому страхування картки або інші послуги, які пов'язані з кредитною картою (наприклад, депозит або оренду сейфу).



Отже, у підсумку, збільшення продажів у банківській сфері може бути досягнуте за допомогою ефективного управління продажами та маркетингом, а також використанням методів крос-продажу та апселінгу з використанням CRM-систем, що може містити такі кроки:

- сегментація клієнтів за допомогою CRM для розбиття клієнтів на сегменти за їхніми потребами, фінансовим станом і попередніми транзакціями – це дозволить налаштувати більш персоналізовані підходи до кожного сегмента;

- автоматизація рутинних завдань і нотифікацій, таких як нагадування про платежі, надсилання персоналізованих пропозицій тощо – це дозволить спростити роботу менеджерів і зосередити їх увагу на стратегічних завданнях та індивідуальному спілкуванні з преміальними клієнтами;

- аналіз клієнтських поведінкових шаблонів та попередніх транзакцій для прогнозування майбутніх потреб клієнтів і розробки ціннісної пропозиції;

- збільшення ефективності комунікації: CRM дозволяє підтримувати постійний контакт з клієнтами через різні канали комунікації (e-mail, mobile, соціальні мережі) з персоналізованим підходом;

- навчання персоналу та проведення тренінгів щодо використання CRM задля збільшення продажів;

- проводити збір зворотного зв'язку для послідувочого аналізу задоволеності сервісом: важливо збирати відгуки від клієнтів через CRM, щоб краще зрозуміти їх потреби та впроваджувати відповідні зміни у стратегії продажів та обслуговування.

Цей комплекс кроків допоможе оптимізувати роботу з клієнтами через CRM систему та дозволить збільшити ефективність продажів банківських продуктів у майбутньому.

**Висновки.** Отже, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) є необхідністю в будь-якій галузі, орієнтованій на клієнта. Для банків це особливо корисний інструмент для досягнення цілей продажів і маркетингу та перевищення очікувань клієнтів. Впровадження та подальший розвиток системи управління відносинами з клієнтами (CRM) неодмінно позитивно позначитися на довгостроковому фінансовому результаті завдяки зростаючій лояльності клієнтів, підвищенню ефективності управління продажами, покращенню прогнозування та аналітики, більш ефективному управлінні витратами.

У рамках статті було з'ясовано основні методи використання CRM системи в міжнародному банку та було визначено вектори можливого покращення ефективності роботи CRM в майбутньому.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Малахов В. А.

---

**Література:** 1. Smith J. CRM Implementation Strategies in Banking Institutions. *Journal of Banking and Finance*. 2019. Vol. 20 (3). P. 45–60. 2. Johnson R, Brown A., Garcia M. Enhancing Customer Relations through CRM: A Case Study of International Banks. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*. 2017. Vol. 15 (2). P. 78–92. 3. Williams L. Future Trends in CRM Technology for Banking Organizations. *Journal of Financial Technology*. 2022. Vol. 25 (4). P. 110–125. 4. Chen Q. Improving CRM Performance: Lessons from Top Performing Banks. *Journal of Marketing Research*. 2015. Vol. 30 (1). P. 55–68. 5. Khan M. Impact of CRM on Long-term Financial Performance: Evidence from Global Banking Sector. *Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 40 (5). P. 210–225. 6. Riyad Eid. Towards a Successful CRM Implementation in Banks: An Integrated Model. DOI: 10.1080/02642060701673703. 7. Gupta M. P., Shukla S. Learnings from Customer Relationship Management (CRM) Implementation in a Bank. DOI: 10.1177/097215090200300107.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.





## РОЛЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА В МІЖНАРОДНІЙ РЕКЛАМІ ПІДПРИЄМСТВ: АНАЛІЗ І ПЕРСПЕКТИВИ

УДК 339.138

Марфич А. О.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проведено аналіз впливу соціальних медіа на результати міжнародних рекламних кампаній і визначено можливі перспективи подальшого розвитку цього інструменту. Проведено дослідження сучасної літератури та проаналізовано практичні приклади використання соціальних медіа в міжнародній рекламі.

**Ключові слова:** соціальні медіа, міжнародна реклама, стратегії реклами, ефективність реклами, маркетингові дослідження.



**Annotation.** An analysis of the influence of social media on the results of international advertising campaigns was carried out, and possible prospects for the further development of this tool were determined. A study of modern literature was conducted and practical examples of the use of social media in international advertising were analyzed.

**Keywords:** social media, international advertising, advertising strategies, advertising effectiveness, marketing research.



У сучасному світі, де інформаційні технології змінюють бізнес-парадигми та способи взаємодії з аудиторією, міжнародна реклама стає надзвичайно важливою для підприємств усього світу. Однак для досягнення успіху в цій галузі підприємства повинні ефективно використовувати сучасні інструменти маркетингу та звертати увагу на роль соціальних медіа. У статті досліджено ефективність використання соціальних медіа в міжнародній рекламі підприємств. Розуміння впливу соціальних медіа на міжнародні рекламні стратегії є критичним для підприємств, які прагнуть привернути увагу глобальної аудиторії та забезпечити успішну експансію на міжнародні ринки. Дослідження базується на аналізі сучасної літератури, а також на практичних прикладах використання соціальних медіа в міжнародній рекламі. Ця стаття ставить перед собою завдання провести аналіз ролі та ефективності використання соціальних медіа в міжнародній рекламі підприємств.

**Мета** статті – визначити ключові виклики та можливості цього інструменту та надати рекомендації підприємствам щодо використання соціальних медіа як стратегічного ресурсу в міжнародній рекламі. Дослідження також ставить за мету встановити зв'язок між використанням соціальних медіа та досягненням важливих практичних цілей у сфері реклами.

За прогнозами експертів міжнародних компаній We Are Social і Hootsuite, до середини цього року у соціальних мережах зареєструється більше половини населення світу. Про це йдеться у Звіті «Цифрові технології 2023» (Digital 2023) [1], тому це доводить, що сучасний світ переживає еру цифрових технологій, де соціальні медіа стали невідмінною складовою маркетингу та реклами. У цій частині статті розглядаються ключові аспекти ролі соціальних медіа в міжнародній рекламній діяльності, їхні переваги та можливості. Соціальні медіа відкривають перед підприємствами безліч можливостей для досягнення успіху в міжнародній рекламі. Серед найважливіших переваг варто виділити: глобальну доступність, можливості точного спрямування, інтерактивність і залучення. Конкретним прикладом успішної рекламної кампанії, де використання соціальних медіа виявилось дієвим і призвело до досягнення поставлених цілей, є кампанія Nike з участю футболіста Коліна Кеперніка, що викликала значну увагу в соціальних медіа. Вона підкреслила важливість соціальних питань та активного ставлення до них. Ця кампанія викликала обговорення та підтримку в соціальних мережах, що сприяло популяризації бренду Nike [2].

Вибір соціальних медіа платформ є однією з перших і ключових рішень при створенні рекламної стратегії. Кожна платформа має свою унікальну аудиторію, характеристики та можливості. Тому нижче приведено таблицю з аналізу рейтингу існуючих соціальних мереж станом на 2021 р. [3].



Таблиця 1

**Аналіз рейтингу існуючих соціальних мереж станом на 2021 р.**

Рейтинг	Назва мережі	Країна	Місячна аудиторія активних користувачів, млн
1	Facebook	United States of America	2,910
2	YouTube	United States of America	2,291
3	WhatsApp	United States of America	2,000
4	Messenger	United States of America	1,300
5	Instagram	United States of America	1,287
6	WeChat	China	1,225
8	TikTok	China	1,000
9	Telegram	United Arab Emirates	600

За результатами аналізу видно, що більшість найпопулярніших соціальних мереж мають походження з Сполучених Штатів Америки, а також з Китаю. Facebook зберігає своє лідерство за охопленням аудиторії, маючи понад 2,9 млрд користувачів. YouTube і WhatsApp також мають великі показники з охопленням, перевищуючи 2 мільярди користувачів. Інші платформи, такі як Instagram і Messenger, також знаходяться на високому рівні. Для рекламодавців важливо враховувати ці дані при розробці рекламних стратегій та виборі соціальних мереж для співпраці, оскільки це допоможе максимізувати охоплення цільової аудиторії.

Наступний етап стратегії для використання соціальних медіа в міжнародній рекламі є створення цільового контенту. Створення контенту, який відповідає інтересам та потребам цільової аудиторії, є важливою складовою ефективною рекламної стратегії. Контент повинен бути цікавим, корисним і релевантним для аудиторії, а також відображати бренд і його цінності. Важливо враховувати культурні та мовні особливості аудиторії в різних країнах, оскільки вони можуть впливати на сприйняття контенту. Адаптація контенту до місцевого контексту і мови може зробити рекламу більш ефективною. Соціальні медіа надають унікальну можливість взаємодії з аудиторією безпосередньо. Важливо відповідати на коментарі, запитання та відгуки від користувачів. Спілкування з аудиторією підвищує рівень довіри і сприяє побудові позитивного відношення до бренду. Створення та участь у спільнотах також може бути корисним для розширення обсягів впливу бренду. Участь у дискусіях і обговореннях ваших товарів або послуг може сприяти створенню лояльних клієнтів та приросту аудиторії [4].

Таблиця 2

**Порівняльний аналіз рекламних кампаній відомих брендів**

Показник	Кампанія 1	Кампанія 2
Назва кампанії	"Coca-Cola: #ShareACoke"	"Nike: Just Do It"
Цільова аудиторія	Молодь віком 15–35 років, активні користувачі соціальних мереж	Спортсмени, фітнес-любители, підтримувачі активного способу життя
Цільові метрики	Збільшення свідомості про бренд на 25 %, збільшення взаємодії та розділень постів на 30 %	Збільшення продажів спортивного одягу та взуття Nike на 20 %, створення позитивного іміджу бренду
Зміст кампанії	Персоналізовані пляшки Coca-Cola з іменами користувачів та гасло "#ShareACoke," фотографії людей, які діляться напоями та взаємодіють з брендом	Публікації фотографій та відео зі спортсменами, які носять продукцію Nike, мотиваційні пости з гаслом "Just Do It"
Способи використання соціальних медіа	Facebook, Twitter, Instagram	Instagram, Twitter, Facebook
Бюджет	\$20,000,000	\$18,000,000
Результат	Збільшення свідомості бренду на 28 %, кількість розділень та вподобань постів у соціальних мережах зросла на 32 %	Збільшення продажів спортивного одягу та взуття Nike на 22 %, понад 5 мільйонів публікацій у соціальних мережах з хештегом #JustDoIt
Аналіз	Кампанія Coca-Cola стала прикладом успішного використання соціальних медіа для підвищення свідомості про бренд та залучення аудиторії [5]	Кампанія Nike Just Do It стала прикладом успішного використання соціальних медіа для підвищення продажів і сприяння створенню мотиваційного іміджу бренду



У цьому порівняльному аналізі можна відслідити, що обидві кампанії вдало використовували соціальні медіа для досягнення своїх цілей, проте кожна з них була спрямована на різні аудиторії та мала власні підходи до використання платформ [6].

Аналізуючи роль та ефективність використання соціальних медіа в міжнародній рекламі підприємств, можна зробити кілька ключових висновків. Соціальні медіа стали невід'ємною частиною сучасного маркетингу і реклами, забезпечуючи безліч переваг для підприємств. Порівняльний аналіз рекламних кампаній на різних соціальних медіа платформах показав, що вибір платформи повинен базуватися на цільовій аудиторії та специфіці кампанії. Наприклад, для молодіжних аудиторій може бути ефективним використання TikTok, тоді як для більш старшої аудиторії – Facebook або YouTube [7]. Загалом ефективне використання соціальних медіа в міжнародній рекламі вимагає грамотної стратегії, ретельного аналізу та постійного вдосконалення.

Науковий керівник – д-р екон. наук, доцент Дибач І. Л.

---

**Література:** 1. Цифровий статистичний звіт за жовтень 2023 року. *Digital 2023: звіт "Цифрові технології 2023"*. URL: <https://wearesocial.com/de/blog/2023/01/digital-2023/>. 2. Lee M. Social Activism in Brand Advertising. *Branding Magazine*. 2021. P. 36–41. 3. Ang C. Ranked: The World's Most Popular Social Networks, and Who Owns Them. *Visual Capitalist*. 2021. URL: [https://www.visualcapitalist.com/ranked-social-networks-worldwide-by-users/#google\\_vignette](https://www.visualcapitalist.com/ranked-social-networks-worldwide-by-users/#google_vignette). 4. The Role of Social Media in Advertising. *Marketing Land*. URL: <https://marketingland.com/library/channel/social-media-marketing>. 5. Рекламна кампанія «Share a Coke». *Wikipedia*. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Share\\_a\\_Coke](https://en.wikipedia.org/wiki/Share_a_Coke). 6. Рекламна кампанія «Just Do It». *Wikipedia*. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Just\\_Do\\_It](https://en.wikipedia.org/wiki/Just_Do_It). 7. Вдовічена О., Гой В., Харів В. Інтернет маркетинг як засіб просування бренду. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-51.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.



## ФУНКЦІЇ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.15:005.915

Мачко В. О.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто функції контролінгу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Визначено особливості та умови успішної реалізації функцій контролінгу на підприємстві.

**Ключові слова:** контролінг, система контролінгу, зовнішньоекономічна діяльність, функції, управління.







**Annotation.** The article discusses the functions of controlling in the implementation of foreign economic activity. Features and conditions for the successful implementation of controlling functions in the enterprise.

**Keywords:** controlling, controlling system, foreign economic activity, functions, management.



**Постановка проблеми.** Сучасний стан ринку припускає постійне ускладнення орієнтації підприємства, що веде до якісних змін у всій структурі і методах управління. У цих жорстких умовах перед керівниками все частіше постає завдання недопущення банкрутства і запобігання кризовій ситуації. При цьому контролінг є системою забезпечення тієї, що усуває підприємства на етапах оперативного і стратегічного управління. З цієї причини реалізація функцій контролінгу є вкрай актуальним на сьогодні, адже контролінг займається управлінням витратами і прибутком підприємства, знаходженням між ними оптимального співвідношення, розробляє способи уникнення банкрутства і кризових ситуацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок при аналізі процесів інтернаціоналізації економічного розвитку та управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів економіки України внесли такі вітчизняні дослідники: О. Білоруса, В. Будкіна, І. Бураковського, А. Гальчинського, В. Геєця, Д. Лук'яненка, В. Новицького, А. Румянцева, С. Соколенка, А. Філіпенка, О. Шниркова, Л. Піддубної, Т. Циганкова та інших.

**Мета дослідження:** дослідження особливостей та реалізації функцій контролінгу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах глобалізації економічних процесів підприємцям доводиться стикатися із зростаючими труднощами. Відповідно до створення внутрішнього європейського ринку ЄС конкуренція виявилася значною. Топ-менеджерам доводиться ефективно адаптуватися до швидкозмінних умов і внутрішнього, і зовнішнього середовища, приймати обґрунтовані рішення, враховуючи фактори невизначеності та підприємницького духу, здійснювати оперативне та стратегічне планування та управління підприємством. Нині економічне середовище є вкрай нестабільним. Науково-технічний прогрес та динаміка зовнішнього середовища вимагають від сучасних підприємств перетворюватися на складні системи. Для забезпечення керованості таких систем необхідні нові методи управління, збору, обробки, аналізу та інтерпретації інформації. Ускладненість полягає в тому, що керівництво підприємства не може ефективно обробляти великий потік зовнішньої та внутрішньої інформації (при недостатній релевантності) в умовах нестабільного оточення та складної організаційної структури підприємства. Оптимальне управлінське рішення повинно ґрунтуватися на достовірній та оперативній релевантній інформації та врахуванні альтернативних варіантів управлінських рішень. Отже, для зменшення ризику та підвищення конкурентоспроможності підприємство потребує створення спеціалізованої обліково-аналітичної підсистеми управління, відомої у світовій та вітчизняній науці та практиці як «контролінг».

Основною метою контролінгу є орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що стоять перед підприємством. Для цього контролінг забезпечує виконання таких функцій [4]:

- інформаційної;
- обліково-контрольної;
- аналітичної;
- функції планування;
- коментуючої.

Однією з найважливіших функцій контролінгу, яка вигідно відрізняє його від решти підсистем управління, є коментуюча. Коментуюча функція контролінгу забезпечує вироблення альтернативних варіантів управлінських рішень, кожен з яких розраховується і обґрунтовується, при цьому підвищуючи ефективність управління за рахунок ухвалення оптимального управлінського рішення керівництвом.

У період переходу до ринкових відносин, що характеризується зростаючою конкуренцією, постійним зниженням норм прибутку, а також невизначеністю та мінливістю політичних, економічних і соціальних факторів, головним завданням вітчизняних підприємств стає оздоровлення, спрямоване на запобігання банкрутству. Для досягнення цієї мети важливо впроваджувати нові стратегії та методи управління фінансами підприємств, орієнтовані на їх довготривалу та ефективну діяльність. З нашої точки зору, контролінг має стати важливим інструментом управління в цьому контексті.



Важливо зазначити, що на цей момент не існує узагальненого переліку функцій контролінгу, що широко прийнятий. Уточнення цих функцій визначає поліпшення теоретичної основи контролінгу та є основою для успішної його реалізації на підприємстві.

Контролінг у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства є складовою системи управління, яка інтегрує всі аспекти управління для досягнення майбутніх цілей. Він реалізується через моніторинг стану підприємства в цілому та забезпечує інформаційну підтримку інших функцій. Контролінг зовнішньоекономічної діяльності передбачає аналіз та оцінювання функціонування на аналітичній основі, контроль за показниками з використанням методу відхилень, планування на основі прогнозу значень показників і розроблення управлінських рішень.

Оскільки зовнішньоекономічна діяльність виконує свою основну роботу на міжнародному ринку та піддана регулюванню державою, контролінг ЗЕД спрямований на поліпшення управління цією діяльністю. Його завдання включають інтеграцію усіх управлінських функцій ЗЕДП, моніторинг стану ЗЕДП, надання інформаційних послуг, комплексне оцінювання, контроль та аналіз, планування і розробку рекомендацій для управлінських рішень.

Потреба в реалізації функцій контролінгу ЗЕД найбільше відчутна на великих підприємствах, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю і вимагають вдосконалених методів та інструментів управління та контролю. Це свідчить про недоліки в існуючій системі управління. Контролінг ЗЕД особливо ефективний на підприємствах з високим рівнем диверсифікації, зокрема тих, які одночасно займаються виробництвом, реалізацією та продажем різних товарів, робіт і послуг. Контролінг ЗЕДП дозволяє оцінити ефективність інших аспектів діяльності даного підприємства.

При створенні системи контролінгу ЗЕД на підприємстві рекомендується дотримуватися основних принципів, які представлені у таблиці. Виконання завдань контролінгу може здійснюватися за допомогою спеціальних методів та інструментів, що обираються залежно від особливостей та характеру діяльності підприємства, його організаційної структури, поставлених цілей, а також виявлених негативних факторів, що впливають на функціонування підприємства та інше.

Основою аналітичного компонента контролінгу є показники виробничого та фінансового обліку, а також статистична звітність. Аналітичні інструменти контролінгу включають в себе методи статистичного аналізу, багатовимірний статистичний аналіз, методи прогнозування та оптимізації. Ці методи використовуються для розробки економіко-математичних моделей, які забезпечують аналітичну підтримку функцій контролінгу, таких як сервіс, моніторинг, контроль та аналіз, розробка управлінських рішень та аналіз відхилень [2].

Таблиця 1

### Принципи формування системи контролінгу ЗЕД

Принципи	Характеристика
Системності	контролінг інтегрує елементи та функції управління підприємством ЗЕД
Розвитку	система контролінгу на підприємстві ЗЕД є динамічною системою, яка постійно розвивається завдяки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, тобто контролінг ЗЕД розпізнає і виявляє тенденції розвитку підприємства та можливості впливу на них
Стратегічності	базисом системи контролінгу є стратегія та цілі підприємства ЗЕД, тобто забезпечення розвитку підприємства ЗЕД згідно з його стратегією
Оперативності	досягнення цілей підприємства ЗЕД система контролінгу ЗЕД має оперативно реагувати на зміни у діяльності підприємства та навколишнього середовища (умов функціонування), тобто відповідати завданням управління
Звітності	підконтрольні показники системи контролінгу мають комплексно оцінювати зовнішньоекономічну діяльність підприємства
Удосконалення організаційної структури підприємства	завдяки відокремленню спеціальної служби контролінгу ЗЕДП або делегуванню повноважень контролера працівникам інших підрозділів

Провідні експерти рекомендують включати в основні завдання контролінгу інформаційну підтримку процесів обліку, планування і прогнозування, регулювання та контролю за виробничими і фінансовими аспектами діяльності підприємства, а також виконання функцій інтеграції, системної організації та координації. [1; 3; 4].



Наступним компонентом у системі контролінгу на підприємстві є інформаційне забезпечення. Основне завдання цього елемента полягає у формуванні та координації каналів, якими подається інформація до системи контролінгу та її подальша обробка. Недоліки в інформаційному забезпеченні є фактором, що значно впливає на результативність підприємства на зовнішніх ринках, оскільки аналіз і комплексне оцінювання діяльності підприємства, конкурентів, ринків і визначення стратегії ґрунтуються саме на інформації.

Удосконалення організаційного забезпечення досягається через чітке визначення функцій служби контролінгу на підприємстві, яка координує всі інші елементи системи. Склад служби контролінгу може включати в себе від одного до кількох десятків контролерів, або вона може складатися з незалежних служб, які функціонують самостійно, але підпорядковані головній службі контролінгу.

**Висновки.** Таким чином, впровадження на сучасних підприємствах України системи контролінгу дозволить значно збільшити гнучкість при реагуванні на ринкові зміни, істотно підвищивши ефективність управління.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Проскурніна Н. В.*

---

**Література:** 1. Проскурніна Н. В. Теоретико-методичне забезпечення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2013. 22 с. URL: [repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/7251/1/Проскурніна%20Н.В.%20Теоретико-методичне%20забезпечення%20контролінгу%20зовнішньоекономічної%20діяльності%20підприємства.pdf](https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/7251/1/Проскурніна%20Н.В.%20Теоретико-методичне%20забезпечення%20контролінгу%20зовнішньоекономічної%20діяльності%20підприємства.pdf). 2. Панков В. А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2007. 112 с. 3. Писаренко Т. В. Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку: світовий та вітчизняний досвід. URL: [https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/node/2731/informza\\_besp5.pdf](https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/node/2731/informza_besp5.pdf). 4. Петрусевич Н. Ю. Реалізація системотвірної функції контролінгу в розбудові ефективної системи показників управління діяльністю підприємства. *Регіональні перспективи*. 2002. № 5. С. 18–21.

Стаття надійшла до редакції 18.12.2023 р.



## ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

УДК 330.47

*Олійник А. В.*

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено й уточнено поняття «інформаційні технології». Описано сучасні інформаційні технології. Визначено етапи впровадження інформаційних технологій на підприємстві. Визначено актуальність вивчення поняття «інформаційні технології» та його роль в діяльності підприємства.

**Ключові слова:** інформаційні технології, інформаційні системи, підприємство.





**Annotation.** In the article, the concept of «information technologies» is studied and clarified. Modern information technologies are described. The stages of implementing information technologies in an enterprise are determined. The relevance of studying the concept of «information technology» and its role in the enterprise's activities are defined.

**Keywords:** information technology, information systems, enterprise.



**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання менеджмент будь-якого підприємства стикається з величезним обсягом даних та інформації, що потребує швидкого та ефективного аналізу. У цьому контексті інформаційні технології є чи не єдиним інструментом із арсеналу менеджменту, який дозволяє автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних, що, своєю чергою, дозволяє приймати обґрунтовані та оперативні управлінські рішення. Завдання, що постає перед менеджментом, щодо вибору та впровадження необхідних технологій досить складне, оскільки зростання обсягів інформації приводить до виникнення ускладнень в управлінні підприємством. Саме тому потрібно приділити особливу увагу імплементації сучасних інформаційних технологій в менеджменті.

**Актуальність.** Потреба в сучасних інформаційних технологіях (ІТ) виникає на різних етапах розвитку компанії, особливо тоді, коли контролювати господарську діяльність стає складно через зростання обсягів інформації. Саме велика кількість інформації, яка надходить, викликає необхідність у використанні сучасних інформаційних технологій, які дають змогу швидко отримати необхідну інформацію та підвищити якість управління за допомогою різноманітних інформаційних систем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані зі використанням інформаційних технологій в управлінні підприємством, знайшли своє відображення в працях багатьох авторів: McDermott R. [1], Скопеня М. [2], Жалдака М. [3], Булаха І. [4], Колеснікова К. [5] та інших. Проте більш детального розгляду потребує процес вибору та впровадження інформаційних технологій на підприємствах, тому що від цього залежить ефективність управління підприємством. Отже, незважаючи на досить широке висвітлювання у роботах актуальності впровадження інформаційних технологій, їх ролі, перспектив, не достатньо уваги надається проблемам, які існують у підприємств в цьому напрямку, конкретним крокам щодо впровадження сучасних інформаційних технологій у виробничу діяльність.

**Метою** статті є уточнення теоретичного підґрунтя впровадження сучасних інформаційних технологій в систему менеджменту підприємства та з'ясування конкретних кроків їх впровадження в процес управління підприємством.

**Викладення основного матеріалу.** Сучасні підприємства стикаються з величезним обсягом даних та інформації, що вимагають швидкого та ефективного аналізу. Саме інформаційні технології дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних, що, своєю чергою, дозволяє приймати обґрунтовані та оперативні рішення.

Термін «інформаційні технології» охоплює процес збору, передачі, зберігання, обробки інформації в різних формах [6]. Однак, як бачимо за інформацією, що наведена в таблиці, в науковій літературі спостерігаються певні варіації у трактуванні цього терміна, але більшість авторів одностайно стверджують, що інформаційні технології є сукупністю певних термінів і прийомів.

В широкому розумінні інформаційні технології є основою створення та функціонування інформаційних систем. Інформаційні технології можна визначити як технології, які збирають інформацію, обробляють, зберігають і передають її в будь-яке місце, де вона необхідна, або отримують доступ до неї з будь-якого місця [1, с. 110].

Узагальнення різних поглядів щодо терміна «інформаційні технології» дає сформулювати дану дефініцію як процес збору, передачі, зберігання і обробки інформації у всіх можливих формах, а також сукупність методів, засобів послідовного якісного перетворення інформації за допомогою інформаційних систем та/або інших засобів.



## Погляди науковців на визначення поняття «інформаційні технології»

№ з/п	Автор	Визначення
1	Скопень М.	«Інформаційні технології (ІТ) – це сукупність прийомів, методів та засобів послідовного якісного перетворення інформації на таких етапах інформаційних процесів, як: збір, передача, зберігання, обробка, накопичення. Кожна інформаційна система може реалізувати ту або іншу інформаційну технологію» [2, с. 13]
2	Жалдак М.	«Інформаційна технологія – це сукупність методів і технічних засобів збирання, організації, зберігання, обробки, передачі, подання інформації, які розширюють знання людей і розвивають їх можливості управління технічними і соціальними процесами» [3, с. 4]
3	Булах І.	«Інформаційна технологія являє собою систему засобів та методик, що забезпечують оптимізацію роботи з інформацією на базі комп'ютерної техніки» [4, с. 26]
4	Колеснікова К. С.	«Інформаційні технології, або технології обробки інформації у спрощеному розумінні, – це сукупність певних складових компонентів (технологічних елементів), таких як методи і пристрої. Їх основне призначення в урбаністичному суспільстві полягає в обробці та аналізі даних» [5, с. 21]

Сьогодні інформаційні технології (ІТ) включають в себе не лише комп'ютери та програми, але й різні інформаційні системи (ERP, MRP, CRM, SCM, BI), сучасні технології штучного інтелекту, аналізу великих даних (Big Data), хмарні рішення, Інтернет речей (IoT) та багато іншого. Всі ці компоненти дозволяють збирати, аналізувати та використовувати величезні масиви даних для прийняття обґрунтованих рішень.

ERP-системи є найбільш розповсюджені в сфері управління підприємствами. Сучасні ІТ-рішення для ERP інтегрують усі основні функції підприємства, включаючи управління фінансами, логістикою, виробництвом, персоналом, торгівлею, у єдину систему. Це дозволяє підприємствам більш ефективно контролювати свою діяльність та приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних.

Системи MRP (Material Requirements Planning) є ключовим елементом в сучасному управлінні ресурсами для виробництва, дозволяють підприємствам ефективно керувати матеріальними потребами для виробництва продукції. Системи MRP часто інтегруються з іншими елементами управлінських систем, такими як ERP.

Системи управління відносинами з клієнтами Customer Relationship Management (CRM) дозволяють збирати та аналізувати інформацію про клієнтів. Це допомагає підприємствам покращувати обслуговування, збільшувати лояльність і задоволеність клієнтів.

Системи управління ланцюгом постачання Supply Chain Management (SCM) дозволяють оптимізувати весь ланцюг виробництва та постачання товарів, починаючи від постачальників сировини до кінцевих споживачів.

Business Intelligence (BI) системи аналізують величезний обсяг даних та надають компаніям можливість приймати рішення на основі обґрунтованої інформації.

З впровадженням сучасних технологій обсяги накопичуваної інформації зростають. Дані великого обсягу часто називають «великими даними», або Big Data, вимагають особливого підходу до аналізу та зберігання. Використання спеціалізованих програмних засобів та технологій аналізу Big Data дозволяє здійснювати прогнозування, виявляти тенденції та приймати стратегічні рішення на основі великих обсягів інформації.

Технології штучного інтелекту відкривають широкі можливості для покращення продуктивності, розширення можливостей та покращення якості життя у різних сферах. Вони стають необхідним інструментом для багатьох сучасних організацій.

Використання хмарних технологій дозволяє зберігати та обробляти великі обсяги даних, а також надає можливість працювати з ними з будь-якої точки світу.

Інтернет речей (IoT) дозволяє підприємствам отримувати дані з різних пристроїв та обладнання в режимі реального часу. Це важливо для моніторингу та планування у виробничих процесах.

Впровадження інформаційних технологій на підприємствах об'єктивно викликає зміну в роботі і взаємодію всіх структурних підрозділів, що потребує розробки детального регламенту, а також навчання у всіх підрозділах. Складність впровадження інформаційних технологій пропорційна масштабу підприємства та рівню розвитку виробничих і фінансових зв'язків [7].



Впровадження ІТ (інформаційних технологій) на підприємстві може бути досить складним процесом, який потребує аналізу, планування, організації, контролю. Для досягнення ефективності цей процес має містити такі етапи:

1. Аналіз сучасних інформаційних технологій (ІТ) в управлінському процесі;
2. Опитування серед фахівців і керівників підприємства про наявні бізнес-процеси та необхідність їх автоматизації;
3. Аналіз внутрішніх процесів, існуючих систем управління та інформаційних технологій на підприємстві;
4. Розробка стратегії використання ІТ в системі управління підприємства з урахуванням потреби, обмежень і ресурсів;
5. Визначення потенційних ризиків впровадження ІТ в управління, можливих вигід і переваг, які може принести використання ІТ-технологій;
6. Впровадження пілотного проекту з використанням ІТ в окремих сферах управління;
7. Збір даних і визначення результативності впровадження;
8. Висновки щодо ефективності використання ІТ в системі управління та рекомендації для подальшого розвитку.

Правильно організована автоматизована (комп'ютеризована) інформаційна система повинна звільнити час кваліфікованих фахівців для її аналізу і прийняття управлінських рішень – діяльності, притаманної лише людині. Одночасно така інформаційна система повинна зводити до мінімуму витрати часу на формування інформаційної бази даних такої системи [8, с. 9].

**Висновки.** У сучасних умовах господарювання інформаційні технології доцільно розглядати як процес збору, передачі, зберігання і обробки інформації у всіх можливих формах, а також сукупність методів, засобів послідовного якісного перетворення інформації за допомогою інформаційних систем та/або інших засобів. Сучасні інформаційні технології розвиваються дуже швидко та прогресивно. Інформація та інформаційні технології відіграють важливу роль для ведення діяльності підприємств у цілому.

Ефективність управління підприємством значно зростає у разі використання інформаційних систем та технологій. У загальному розумінні це означає наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, що міститься в базах даних інформаційних систем. ІТ допомагають підприємствам автоматизувати багато рутинних операцій, що зменшує ймовірність помилок і підвищує ефективність. Підприємства, які успішно впроваджують сучасні ІТ-рішення, мають конкурентну перевагу та можливість швидко адаптуватися до змін на ринку.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, доцент Дибач І. Л.*

---

**Література:** 1. McDermott R. Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management. *California Management Journal*. 1999. Vol. 41. P. 103–117. 2. Скопень М. М. Комп'ютерні інформаційні технології в туризмі. Київ : Кондор, 2005. 301 с. 3. Жалдак М. І. Проблема інформатизації навчального процесу в школі і в вузі. *Сучасна інформаційна технологія в навчальному процесі* : зб. наук. пр. Київ : КДПІ ім. М. П. Драгоманова, 1991. 180 с. 4. Булах І. Є. Теорія і методика комп'ютерного тестування успішності навчання (на матеріалах медичних навчальних закладів) : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01. Київ, 1995. 430 с. 5. Розвиток торгівлі та підприємництва в Україні: тенденції та перспективи : зб. наук. пр. за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 25–26 трав. 2017 р.). Одеса : ОТЕІ КНТЕУ, 2017. 124 с. 6. Інформаційні системи бухгалтерського обліку : підручник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит» / за ред. Ф. Ф. Бутинця. Житомир : Рута, 2002. 544 с. 7. Янчук Т. В. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємств. *Економіка і організація управління*. 2016. № 4. С. 269–276. 8. Бенько М. М. Інформаційні системи і технології в обліку : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2006. 362 с.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.





## ОЦІНКА ВАЖЛИВОСТІ МЕНЕДЖЕРСЬКИХ НАВИЧОК ПОРІВНЯНО З ТЕХНІЧНИМИ НАВИЧКАМИ НА КЕРІВНИХ ПОСАДАХ В ІТ-КОМПАНІЯХ

УДК 005.322:65.012

Пец А. С.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто необхідність ефективного поєднання технічних і менеджерських навичок на керівних посадах в ІТ-індустрії. Створено та проаналізовано опитування серед українських ІТ-фахівців про рівень задоволеності навичками їх поточних керівників. Розроблено порівняльний аналіз технічних і менеджерських навичок. У статті наведено рекомендаційні заходи для компаній з метою уникнення можливих проблем, пов'язаних із переходом технічних спеціалістів на керівні посади в ІТ-сфері.

**Ключові слова:** менеджерські навички, технічні навички, ІТ-компанії, управління проектами, ефективне керівництво.

**Annotation.** The article discusses the need for an effective combination of technical and managerial skills in leadership positions in the IT industry. A survey among Ukrainian IT professionals on the level of satisfaction with the skills of their current managers was created and analysed. A comparative analysis of technical and managerial skills is developed. The article provides recommendation measures for companies to avoid possible problems associated with the transition of technical specialists to managerial positions in the IT sphere.

**Keywords:** managerial skills, technical skills, IT companies, project management, effective leadership.

**Актуальність.** Сучасна ІТ-індустрія визначається великою конкуренцією та постійними технологічними інноваціями. Щоб успішно функціонувати в цьому середовищі, компанії повинні мати не лише висококваліфіковані технічні спеціалісти, але й ефективних менеджерів, здатних керувати проектами, командами та ресурсами.

Проте виникає проблема, коли на керівні посади в ІТ-компаніях найчастіше призначають технічних експертів, які володіють глибокими технічними знаннями, але мають обмежені менеджерські навички. Ця ситуація може призводити до неефективного управління та погіршувати результативність проектів і діяльності компаній в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Звертаючись до вітчизняної та зарубіжної літератури, можна відзначити велику кількість досліджень, які розглядають тему важливості менеджерських навичок у ІТ-компаніях. У статті «Менеджерські навички як фактор успішності ІТ-компаній» за авторством Петрова О. О. та Іванової О. В. [1, с. 119–125] виділено ключову роль менеджерських навичок у забезпеченні успіху ІТ-підприємств. У дослідженні «Розвиток менеджерських навичок у ІТ-спеціалістів» автори Сидоров А. П. та Пугачова О. І. [2, с. 126–132], надають рекомендації стосовно підвищення рівня менеджерських компетенцій у ІТ-фахівців.

Зарубіжні дослідники також активно досліджують цю проблему. Стаття «The importance of management skills in IT companies», авторами якої є Сміт Д. та Джонс М. [3, с. 1–10], вказує на перевагу менеджерських навичок над технічними у керівництві ІТ-компаніями. У дослідженні «The challenges of managing IT projects», авторами якого є Робінсон Е. та Вільямсон Д. [4, с. 10–20], наголошується на недостатності менеджерських навичок у менеджерів ІТ-проектів. Стаття «How to develop management skills in IT professionals» Сміт К. та Джонс Д. [5, с. 24–29] пропонує практичні рекомендації щодо розвитку менеджерських навичок у ІТ-спеціалістів.

**Метою** цього дослідження є вивчення та оцінка важливості менеджерських навичок порівняно з технічними навичками на керівних посадах в ІТ-компаніях. Дослідження спрямоване на ідентифікацію причин і наслідків цього явища та на розробку рекомендацій, спрямованих на оптимізацію підбору та розвитку керівництва в ІТ-сфері.



Виклад основного матеріалу дослідження. Індустрія інформаційних технологій в Україні наразі переживає стрімке та безпрецедентне зростання. У міру того, як компанії зростають і створюють нові команди, щоб відповідати вимогам ринку, виникає критична проблема: підбір ефективних лідерів проєктів або команд [2, с. 126–132]. Ця проблема вивела на передній план сучасних управлінських практик давню проблему «відмінника». Часто на керівну посаду призначають особу з найвидатнішими показниками, яка володіє переважно знаннями, що стосуються її конкретних посадових обов'язків, або в деяких випадках обмежуються лише сферою її спеціалізації. Як наслідок, такі керівники можуть мати обмежене розуміння інших дисциплін, що потенційно може призвести до значних прорахунків в управлінні персоналом [1, с. 119–125].

По суті, ця ситуація відображає постійну динаміку між технічною майстерністю та управлінською кмітливістю. Щоб заглибитися в цю складну взаємодію, було проведено комплексне опитування IT-спеціалістів вітчизняних компаній. Головна мета опитування полягала в тому, щоб отримати уявлення про те, як вони сприймають менеджерів, які їх очолюють, виявити сильні та слабкі сторони керівників аби надати можливі шляхи вирішення.

Першим важливим питанням є «Який досвід має ваш поточний керівник?», за допомогою нього отримуємо розділення на дві ключові групи, а саме фахівців, у яких керівники мають менеджерський чи технічний фонд. Було запропоновано оцінити своїх керівників за 5 бальною шкалою.

Перша група, представлена керівниками з менеджерським фондом, надала такі оцінки: 1 бал – 2 %, 2 бали – 7,8 %, 3 бали – 25,5 %, 4 бали – 52,9 %, 5 балів – 11,8 %. Друга група, яку склали керівники з технічним фондом, подала такі результати: 1 бал – 3,7 %, 2 бали – 14,8 %, 3 бали – 27,8 %, 4 бали – 42,6 %, 5 балів – 11,1 %. За результатами видно, що обидві групи високо оцінили своїх керівників, проте керівники другої групи мають вищий відсоток в оцінці 2.

Для визначення рівня навичок керівників, учасникам дослідження були поставлені такі питання: «Які були сильні сторони вашого керівника у співпраці з вами і вашою командою?» і «Які були слабкі сторони вашого керівника у співпраці з вами і вашою командою?».

Отже, на основі аналізу результатів дослідження було виявлено, що менеджери з технічною освітою мають більше труднощів у сфері управління командою. Водночас слід зазначити, що різниця між двома групами менеджерів у сфері сильних сторін була менш помітною. Також спостерігалася проблема з чіткістю у постановці робочих завдань для менеджерів з управлінським досвідом, що може свідчити про брак технічних навичок у цій групі.

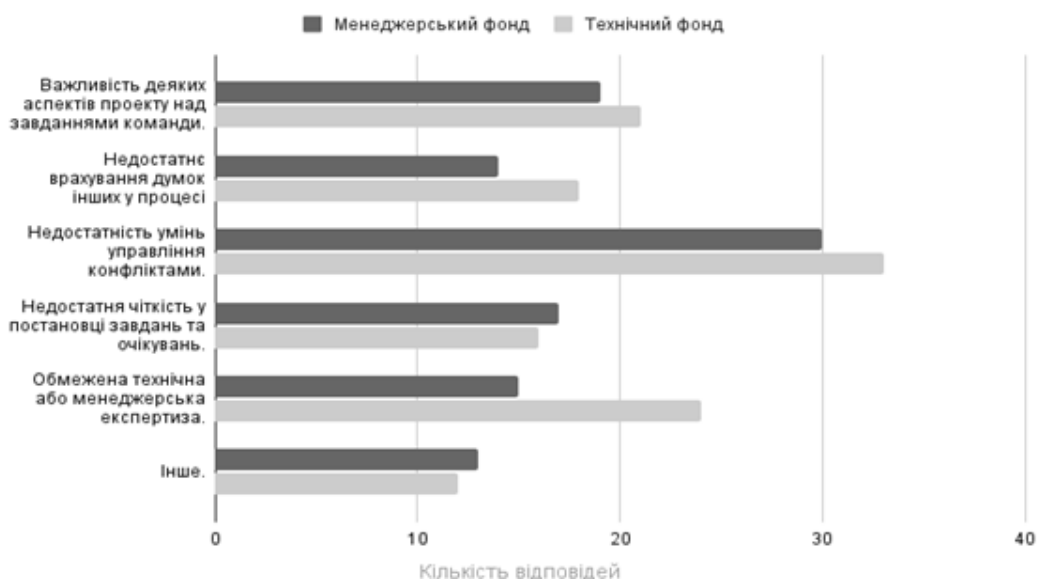


Рис. 1. Лінійна діаграма кореляції відповідей двох груп з різним фондом

Джерело: розроблено автором на основі проведеного опитування





На основі отриманих результатів для вивчення кореляції між рівнем технічних та менеджерських навичок був виконаний порівняльний аналіз даних, який наведений в табл. 1.

У цій таблиці числа відображають рівень володіння кожною з навичок на шкалі від 1 до 5, де 1 – найменший рівень, а 5 – найвищий.

Таблиця 1

**Порівнянням загальних менеджерських і технічних навичок для спеціалістів в ІТ-індустрії**

№	Навичка	Технічна спеціалізація	Менеджерська спеціалізація
1	Аналіз	3	4
2	Програмування	4	2
3	Бази даних	3	3
4	Мережі і системи	3	4
5	Кібербезпека	4	3
6	Відладка і тестування	3	3
7	Оптимізація продуктивності	4	2
8	Клієнтський сервіс	2	4
9	Лідерство	1	4
10	Комунікація	2	3
11	Планування	3	4
12	Управління ресурсами	3	2
13	Управління кризовими ситуаціями	3	4
14	Стратегічне управління	2	4

Джерело: розроблено автором на основі [2; 3]

Аналіз щодо менеджерських і технічних навичок показує, що для ефективного керівництва необхідно підтримувати рівновагу в обох напрямках. Виявлено, що програмування, кібербезпека та оптимізація продуктивності – це технічні навички, які необхідні для успішної роботи в технічних галузях. З іншого боку, потенціал лідерства визначається менеджерськими навичками, такими як управління аналітичними процесами, розробка програмного забезпечення та управління інфраструктурою.

Згідно з аналізом підтримка балансу між менеджерськими та технічними аспектами є важливою для ефективного керівництва. Для успішного виконання ролі керівника також потрібні особистісні якості, такі як аналітика та лідерські якості. Такий підхід до розвитку навичок може стати основою для складного та ефективного керівництва в динамічному середовищі бізнесу.

Особливо цінною є універсальність багатьох з цих навичок, оскільки їх можна ефективно застосовувати в різних сферах ІТ. Наприклад, навички управління проектами, комунікації, лідерства та планування є цінними як для технічних спеціалістів, так і для менеджерів проєктів.

Поєднання технічних та управлінських навичок підвищує ефективність ІТ-фахівців, дозволяючи їм краще керувати проектами, командами та ресурсами і, зрештою, досягати високого рівня продуктивності та успіху у своїх починаннях.

Для подолання розриву між технічними навичками та управлінськими обов'язками фахівці повинні інвестувати в безперервне навчання. Це може включати здобуття формальної освіти в галузі менеджменту, участь у програмах з розвитку лідерських якостей, отримання відповідних сертифікатів і відвідування семінарів, присвячених комунікації, вирішенню конфліктів і лідерським навичкам. Компанії, натомість, можуть впроваджувати такі заходи, як навчання технічних експертів управлінським навичкам, залучення досвідчених менеджерів як менторів, впровадження систем оцінки та розвитку управлінських навичок, використання рольових ігор та симуляцій, сприяння культурі навчання серед всіх працівників, створення змішаних команд та розгляд можливості створення спеціалізованих управлінських підрозділів.



**Висновки.** Після ретельного аналізу можна зробити висновок, що перехід з технічних позицій на управлінські в ІТ-галузі може бути успішним, але це не завжди гарантує належний рівень фаховості у керівництві командою. Успішний перехід вимагає вивчення та розвитку нових управлінських навичок і знань, а також врахування бізнес-контексту. Однак технічний досвід може стати цінним додатком до управлінських обов'язків, якщо його правильно інтегрувати та розуміти, що він допомагає у прийнятті обґрунтованих технічних рішень та спілкуванні з технічними командами.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Серпухов М. Ю.

---

**Література:** 1. Петров О. О., Іванова О. В. Менеджерські навички як фактор успішності ІТ-компаній. *Вісник НТУУ «КПІ». Серія : Економіка та управління.* 2022. № 4. С. 119–125. 2. Сидоров А. П., Пугачова О. І. Розвиток менеджерських навичок у ІТ-спеціалістів. *Вісник НТУУ «КПІ». Серія : Економіка та управління.* 2021. № 3. С. 126–132. 3. Smith J., Jones M. The importance of management skills in IT companies. *Journal of Information Technology Management.* 2022. Vol. 33. No. 1. P. 1–10. 4. Robinson E., Williamson D. The challenges of managing IT projects. *Project Management Journal.* 2021. Vol. 52. No. 2. P. 10–20. 5. Smith C., Jones J. How to develop management skills in IT professionals. *IT Professional.* 2020. Vol. 22. No. 4. P. 24–29.

Стаття надійшла до редакції 18.12.2023 р.



## ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

УДК 339.138

Посиній В. Є.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У цій статті досліджено вплив цифрової трансформації на міжнародний маркетинг і визначено ключові аспекти цього впливу. Цифрова трансформація стала важливою складовою глобальної економіки та перетворює підходи до міжнародного маркетингу. У статті акцентовано увагу на тому, що цифрові інструменти, такі як Інтернет, соціальні медіа, аналітика даних і інші, стають потужними засобами для привертання аудиторії, поліпшення взаємодії з клієнтами та адаптації до різних ринків і культур. Однак стаття також підкреслює важливість управління ризиками, пов'язаними з конфіденційністю даних і зростаючою конкуренцією в цифровому просторі.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, міжнародний маркетинг, соціальні медіа, персоналізація, глобалізація.



**Annotation.** This article explores the impact of digital transformation on international marketing and identifies key aspects of this impact. Digital transformation has become an important component of the global economy and is transforming approaches to international marketing. The article emphasizes that digital tools, such as the Internet, social media, data analytics, and others, are becoming powerful tools for attracting audiences, improving customer experience, and adapting to different markets and cultures.



However, the article also emphasizes the importance of managing the risks associated with data privacy and increasing competition in the digital space.

**Keywords:** digital transformation, international marketing, social media, personalization, globalization.



**Постановка проблеми.** Однією з ключових складових сучасної глобальної економіки є міжнародний маркетинг, який в останні десятиліття зазнав істотних змін під впливом цифрової трансформації. Цифрова трансформація суттєво впливає на підприємства, що працюють на міжнародному ринку, вносячи нові можливості та виклики. Однак відсутність адаптації до цього нового середовища може призвести до втрати конкурентоспроможності та ризику порушень безпеки даних.

**Метою** цієї статті є вивчення впливу цифрової трансформації на міжнародний маркетинг і надання інформації щодо ключових аспектів цієї трансформації, а також підкреслення значення гнучкості та інновацій у міжнародному маркетингу.

Міжнародний маркетинг в умовах цифрової трансформації – це використання цифрових технологій та онлайн-ресурсів для маркетингу на міжнародних ринках. Цифрова трансформація включає в себе Інтернет, мобільні технології та соціальні медіа для взаємодії з клієнтами, що допомагає підприємствам збільшити свою видимість та залучити нових клієнтів. Важливим аспектом є аналітика даних для кращого розуміння аудиторії та вдосконалення маркетингових стратегій.

Під час цифрової трансформації велика кількість людей використовує соціальні мережі, Інтернет та мобільні додатки як ніколи раніше, створюючи значну базу даних щодо їхньої активності та інтересів (рис. 1).

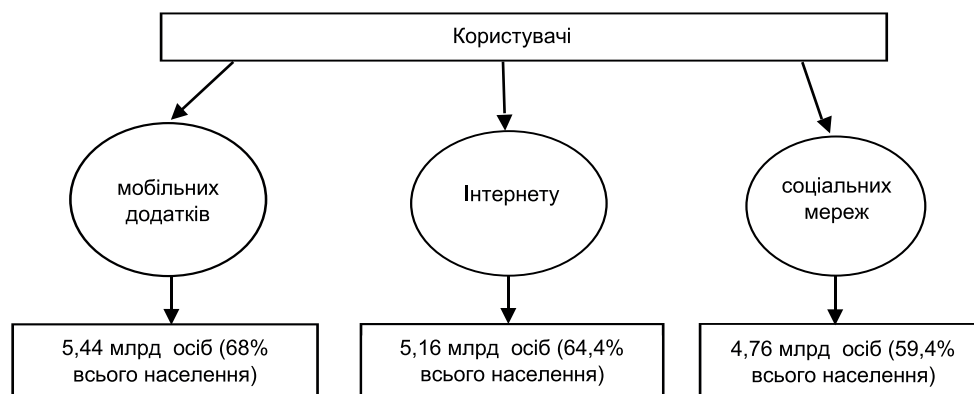


Рис. 1. Глобальна популярність цифрових платформ станом на 2023 рік

Джерело: складено за [8]

Ця широка доступність до цифрових платформ створює значний потенціал для підприємств залучити нових клієнтів і збільшувати свою глобальну видимість.

Аналіз цих цифр підкреслює важливість враховувати Інтернет, мобільні додатки та соціальні мережі у маркетингових стратегіях, оскільки вони є потужними інструментами для залучення аудиторії та спілкування з нею. Також ця інформація свідчить про необхідність адаптації маркетингу до цифрових технологій для ефективного взаємодії з глобальною аудиторією.

Однак ця цифрова трансформація також створює нові виклики. Конкуренція в Інтернеті дуже висока, і підприємства повинні бути готові до боротьби за увагу клієнтів. Крім того, зростає ризик виникнення кіберзагрози і порушень безпеки даних, що може негативно позначитися на репутації підприємства.

У контексті цих викликів детальний аналіз динаміки цифрового маркетингу і статистичних показників набуває важливого значення. У табл. 1 наведено ключові дані, які вказують на тенденції та зміни у цифровому маркетингу у 2022 році.



Таблиця 1

## Розвиток цифрового маркетингу

Показник	Статистика
Зростання інвестицій в аналітику даних	У 2022 році інвестиції в аналітику даних зросли на 37 %, що стало найбільшою інвестиційною сферою серед лідерів маркетингу
Взаємодія з клієнтами на різних платформах	Сучасні компанії взаємодіють з клієнтами через різноманітні додатки, соціальні платформи, веб-сайти, блоги, сайти третіх сторін тощо, ставлячи перед собою складні завдання визначення шляху клієнта
Відстеження залучення клієнтів	Тільки 40 % маркетологів повідомляють про наявність систем для відстеження залучення клієнтів
Зміни у використанні сторонніх даних	За зростанням попиту на конфіденційність споживачів і внаслідок припинення підтримки сторонніх файлів cookie 61 % маркетологів прогнозують зменшене використання сторонніх даних у наступному році
Використання цифрових платформ для тестування	Близько 67 % маркетологів використовують цифрові платформи для тестування, ітерації та ефективного визначення робочих маркетингових матеріалів, тоді як лише 47 % збільшують інвестиції в онлайн-експерименти та A/B-тестування

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Ці дані вказують на те, що цифровий маркетинг залишається однією з ключових галузей для досягнення успіху на глобальному ринку, але вимагає стійкості та адаптації до мінливого середовища.

На фоні постійних змін у цифровому маркетингу вивчення планів інвестицій компаній на 2024 рік надає нам можливість розуміти, як бізнеси готуються до викликів цієї динамічної галузі (табл. 2).

Таблиця 2

## Інвестиції в цифровий маркетинг

Планування інвестицій у цифровий маркетинг на 2024 рік (порівняно із 2023 роком)	Відсоток респондентів
Планують збільшити інвестиції	53,20 %
Планують залишити інвестиції на тому ж рівні	23,00 %
Планують зменшити інвестиції	6,60 %
Не планують інвестувати в цифровий маркетинг у 2024 році	5,00 %
Не визначилися	12,20 %

Джерело: складено за [5]

Ці показники демонструють стратегічний підхід підприємств до використання цифрових маркетингових інструментів у майбутньому. Відзначається позитивна тенденція більшості компаній збільшувати інвестиції у цифровий маркетинг, визнаючи його ефективність і важливість для залучення клієнтів та зростання бізнесу.

Аналіз інвестиційних намірів наступного року свідчить про позитивне ставлення до цифрового маркетингу, але також показує важливість гнучкості та адаптивності у використанні цих інструментів.

Отже, можна констатувати, що цифрова трансформація суттєво вплинула на міжнародний маркетинг, створюючи як нові можливості, так і виклики. Підприємства, які успішно адаптувалися до цього нового середовища, мають можливість збільшити свою конкурентоспроможність та залучити глобальну аудиторію [6]. Однак важливо також бути готовими до управління ризиками, пов'язаними з кіберзагрозами та безпекою даних.

Для підприємств важливо слідкувати за розвитком цифрового маркетингу та його впливом на глобальний ринок. Зростання інвестицій у аналітику даних, активне спілкування з клієнтами на онлайн-платформах, ефективне відстеження залучення аудиторії та зміни у використанні сторонніх даних стають ключовими факторами успішного цифрового маркетингу, як це ілюструє табл. 3, з прикладами цих аспектів в міжнародному маркетингу.

## Ключові аспекти цифрової трансформації в міжнародному маркетингу та їхні приклади

Аспекти міжнародного маркетингу в умовах цифрової трансформації	Опис	Приклади компаній
Глобалізація та Локалізація	Адаптація маркетингових стратегій до різних культур і ринків	McDonald's змінює меню та рекламні кампанії в кожній країні відповідно до місцевих смаків та уподобань. Google персоналізує свою пошукову сторінку та рекламу для користувачів у різних країнах і мовних груп
Персоналізація	Створення персоналізованих маркетингових кампаній для кожного клієнта	Netflix використовує аналіз звичок і переглядів кожного свого користувача для надання персоналізованих рекомендацій щодо вибору фільмів і телешоу
Забезпечення конфіденційності даних	Захист особистих даних клієнтів від порушень та недозволених доступів	Apple впроваджує строгу політику конфіденційності даних, які обмежують доступ до інформації користувачів
Зростання ролі відеомаркетингу	Використання відеоконтенту для залучення аудиторії та споживачів	Nike створює відеоролики із спортсменами та спортивними подіями для підвищення своєї брендової привабливості. GoPro просуває свої камери за допомогою захоплюючих відеороликів, знятих користувачами
Зростання мобільного доступу	Використання мобільних пристроїв для залучення клієнтів та споживачів	Uber надає мобільні додатки для замовлення та оплати поїздок. Starbucks впроваджує програму лояльності через мобільний додаток для замовлення та оплати напоїв та їжі

Джерело: сформовано автором на основі [2–4]

Таким чином, цифрова трансформація не лише змінює міжнародний маркетинг, але і відкриває нові можливості для підприємств у всьому світі. Інтернет, соціальні медіа, аналітика даних та інші цифрові інструменти стають потужними засобами для залучення аудиторії, покращення взаємодії з клієнтами та адаптації до різних ринків і культур. При цьому підприємства мають бути уважними до викликів, пов'язаних з конфіденційністю даних і зростаючою конкуренцією в цифровому просторі.

Цифрова трансформація також спонукає підприємства до більшої адаптивності та персоналізації маркетингових стратегій. Здатність адаптувати свої підходи до різних культурних та мовних контекстів робить компанії більш конкурентоспроможними на світовому ринку [1]. Використання відеомаркетингу та мобільних пристроїв також розширює можливості підприємств у привертанні уваги та залученні клієнтів.

Усі ці фактори вказують на необхідність інтегрувати цифрові стратегії в міжнародний маркетинг, щоб забезпечити успіх і стабільність у сучасному бізнес-середовищі. Майбутнє міжнародного маркетингу нерозривно пов'язане з постійним розвитком цифрових технологій, і компанії, які будуть готові до адаптації та інновацій, матимуть перевагу на глобальному ринку.

Міжнародний маркетинг в умовах цифрової трансформації вимагає гнучкості, креативності та постійного вдосконалення. Це сприяє покращенню співпраці між підприємствами та споживачами, розвитку нових ринків та зміні стандартів глобального бізнесу.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Горобинська М. В.

**Література:** 1. Гриценко С. І. Цифровий маркетинг – нова парадигма розвитку освітніх кластерів в умовах глобалізації. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1 (30). 2. Дерев'янка О. А., Іванова Т. В. Сторітелінг бренду як фактор набуття цінності продукту (на прикладі компанії "Nike"). *Держава та регіони*. С. 98–102. 3. Що таке персоналізований маркетинг. URL: <https://tinyurl.com/2ffrmhn9>. 4. 40 видів маркетингу. URL: <https://tinyurl.com/3m5rphw3>. 5. 500+ Business Leaders Spill How They're Doing Digital Marketing in 2024. URL: <https://tinyurl.com/yc6jp7st>. 6. Bogers M., Chesbrough H., Moedas C. Open innovation: Research, practices, and policies. California Management Review, 2018. 7. Closing the Gap Between Digital Marketing Spending and Performance. URL: <https://tinyurl.com/2s3fasdw>. 8. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.



## МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

УДК 339.138

Самородова Є. О.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто теоретико-методологічні аспекти формування міжнародних маркетингових стратегій. Розглянуто особливості розроблення сучасних міжнародних маркетингових стратегій крізь призму основних ринкових тенденцій. Описано доцільність використання інструментів цифрового маркетингу для посилення конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках, забезпечення якісної комунікації та зворотного зв'язку зі споживачами.

**Ключові слова:** маркетингові стратегії, Інтернет, цифровий маркетинг, конкурентоспроможність.

**Annotation.** The article examines the theoretical and methodological aspects of the formation of international marketing strategies. The peculiarities of the development of modern international marketing strategies are considered through the prism of the main market trends. The expediency of using digital marketing tools to strengthen competitiveness in domestic and foreign markets, ensure quality communication and feedback with consumers is described.

**Keywords:** marketing strategies, Internet, digital marketing, competitiveness.

Діяльність комерційних організацій у сучасних умовах спрямована на стійке функціонування та надання конкурентоспроможної продукції, робіт чи послуг на ринку. На будь-якій стадії життєвого циклу комерційної організації має місце розроблена маркетингова стратегія.

Падіння української економіки на 30,4 % у 2022 році [2] змушує вітчизняні компанії активніше освоювати ринки інших країн. Саме тому використання цифрового маркетингу як ефективного інструменту супроводження компанії при виході на міжнародні ринки є актуальним і затребуваним, що й зумовлює мету цього дослідження.

Маркетингова стратегія – багаторівнева модель діяльності компанії, що базується на низці маркетингових заходів щодо вибору цільових сегментів зовнішніх ринків і споживачів, ефективного функціонування на цих сегментах ринку задля максимального задоволення потреб споживачів, позиціонування компанії та її продукції на обраному зовнішньому ринку на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища. Формування маркетингової стратегії починається в період обґрунтування мети розвитку та вибору напряму позиціонування на ринку.

У працях зарубіжних учених представлений огляд поняття маркетингових стратегій у нерозривному зв'язку з розкриттям змісту маркетингу як напряму діяльності управлінських систем організації. Пітер Друкер робить висновок, що розвиток бізнесу передбачає взаємодію маркетингу та інновацій. Тільки ці дві складові економічної системи є результативними, решта елементів носять витратний характер [8].

Автори ділять маркетингову стратегію як частину маркетингової програми суб'єкта господарювання, розробка якої складається із чотирьох етапів: виконання оцінки потенційного сегмента ринку; формування підсистем заданої маркетингової стратегії; прогнозування параметрів, визначальних реалізацію маркетингової програми; управління реалізацією та результатами впровадження заданої маркетингової стратегії [5]. Реалізація маркетингових стратегій неможлива без маркетингових комунікацій, які мають різний рівень взаємодії із кінцевим споживачем товарів, робіт, послуг.

Цифрова революція справила значний вплив на маркетинг. Сьогодні споживачі не лише шукають продукти, які відповідають їхнім очікуванням, але вони також діляться відгуками та думками про продукти



чи бренди на сайтах соціальних мереж та в Інтернеті загалом. Маркетологи повинні враховувати цей відгук у своїй маркетинговій стратегії.

Нові цифрові технології збільшили кількість точок дотику (вебсайти, програми, соціальні медіа, платформи електронної комерції тощо) на шляху клієнта. Таким чином, постають сучасні завдання маркетологів інтегрувати офлайн- та онлайн-взаємодії клієнт-компанія, щоб розвивати міцні стосунки, які покращують ділове та соціальне життя.

За офіційними даними Державної служби статистики України (рис. 1), більшість підприємств у сфері торгівлі в основному використовують мережу Інтернет для організації поточної роботи. Так, станом на 2021 р. 21260 торговельних підприємств мали доступ до мережі Інтернет. У 2021 р. 38,8 % торговельних підприємств мали вебсайт, 11,3 % купували послуги хмарних технологій, 23,4 % підприємств мали найманих фахівців у сфері ІКТ і 1,5 % підприємств сфери торгівлі використовували робототехніку у своїй діяльності.

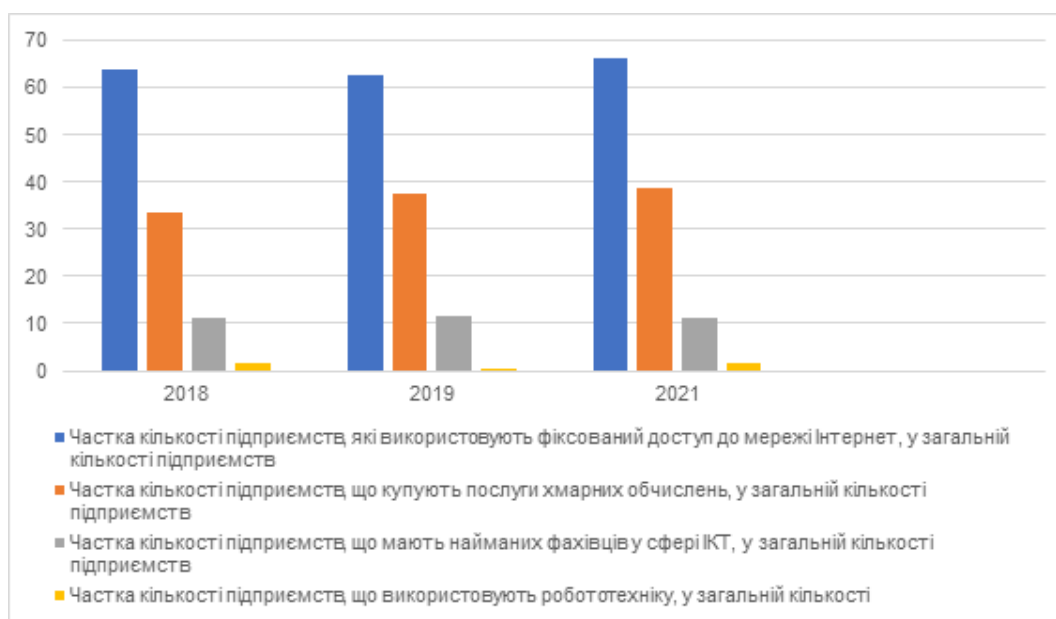


Рис. 1. Показники цифровізації діяльності торговельних підприємств [1]

Вивчаючи питання виходу на міжнародні ринки, необхідно розглянути основні алгоритми. У світовій практиці розрізняють три способи виходу компаній на зарубіжний ринок: експорт, спільне підприємництво та пряме інвестування.

Використання цифрового маркетингу доцільно саме при експорті товару. Особливо ефективним цей інструмент буде на початкових стадіях міжнародної торгівлі. Продажі за допомогою Інтернету дозволяють на практиці перевірити конкурентні переваги компанії та мінімізувати потенційні втрати в разі помилок з вибором маркетингової стратегії.

При виборі маркетингової стратегії підприємствам необхідно визначити переваги оцифрування в наступних процесах:

1. Аналіз клієнтів (оцифрування дозволяє підприємствам збирати величезні обсяги даних про клієнтів із хмари / блокчейну, соціальних мереж, вебсайтів тощо та аналізувати їх за допомогою аналітики великих даних та інших цифрових технологій);

2. Аналіз конкурентів (дозволяє підприємствам збирати величезні обсяги даних про конкурентів із вебсайтів компаній, мобільних додатків, сторінок компаній у соціальних мережах і методів онлайн-комунікації [наприклад, медійна онлайн-реклама, соціальні мережі] та аналізувати їх за допомогою аналізу великих даних та інших цифрових технологій);



3. Сегментація клієнтів (дозволяє компаніям значно краще профілювати онлайн-сегменти клієнтів і визначати нові сегменти, використовуючи, серед інших засобів, аналіз великих даних і методи профілювання клієнтів);

4. Позиціонування бренду (збільшило можливості для компаній будувати та зміцнювати позиціонування свого бренду що о конкурентів завдяки вебсайтам, соціальним мережам, онлайн-рекламі тощо, а також покращенню прямої взаємодії з клієнтами);

5. Продуктова політика (оцифрування покращило інновації та управління продуктами; інформація, зібрана через електронні листи, вебсайти, блоги, соціальні мережі, вебмайнінг тощо [наприклад, ідеї клієнтів щодо нових продуктів, відгуки про концепції продукту] може бути використана для інноваційної діяльності [ідея, концепція, розробка, підготовка до запуску, запуск і підтримка]);

6. Цінова політика (дозволяє запроваджувати динамічні ціни, розроблені спеціально для клієнтів);

7. Просування або комунікаційна політика (розширило можливості для спілкування та взаємодії з клієнтами завдяки, наприклад, використанню веб-сайтів компанії, мобільних додатків, сторінок компаній у соціальних мережах [наприклад, Facebook, Instagram, LinkedIn] та методів онлайн-комунікації, як-от маркетинг у пошукових системах, зв'язки з громадськістю в Інтернеті, відображувану онлайн-рекламу, маркетинг електронною поштою та маркетинг у соціальних мережах);

8. Політика розміщення або розповсюдження (це розширило можливості розповсюдження продуктів / послуг завдяки впровадженню електронної комерції та загалом багатоканального підходу, який дозволяє клієнтам купувати як офлайн, так і онлайн, використовуючи багато точок дотику) [9].

Порівняно з веденням традиційної (в офлайн) маркетингової діяльності в маркетингової стратегії в Інтернеті існують обмеження при виборі компанією тих чи інших інструментів і методів. Це дозволяє сформулювати правила, які включають специфіку використання маркетингу в Інтернет:

- використання даних про споживача, отриманих через Інтернет, неможливе без згоди на це користувача;
- електронна пошта, отримана без згоди користувача, не заохочується;
- заходи, спрямовані на вивчення будь-яких параметрів споживачів, дозволяються лише за їх згодою;
- заходи щодо просування товарів, а також прямий продаж можуть проводитись лише за умови повної прозорості та відкритості;
- розміщення реклами дозволене лише у спеціально призначених для неї поштових серверах та на телеконференціях;
- програмне забезпечення Інтернет, спрямоване на комунікацію користувачів, ніколи не повинно виконувати прихованих функцій.

Реалізація маркетингових стратегій неможлива без маркетингових комунікацій, які мають різний рівень взаємодії із кінцевим споживачем товарів, робіт, послуг.

Л. Шуйцин визначає, що маркетингові комунікації забезпечують досягнення таких цілей:

1. Рекламна компанія – забезпечення максимізації фінансових результатів.
2. Система промодуера – викликає у споживача бажання придбати маркетинговий продукт.
3. PR – спрямовано формування ділової репутації організації, що забезпечується довірою споживача.
4. Прямий маркетинг – спрямований на довгострокову взаємодію продавця та покупця на взаємовигідних умовах [7].

Зазначені складові забезпечують маркетинговий канал між виробником та споживачем з метою створення сприятливих умов доведення продукту до покупця та забезпечення безперебійного функціонування компанії.

Таким чином, при формуванні маркетингової стратегії компанії в умовах цифровізації необхідно:

- надавати клієнтам повну та зрозумілу інформацію про товари, компанії, новини;
- виявляти та задовольняти потреби клієнтів;
- своєчасно інформувати клієнтів про поточні події компанії;





- створювати сприятливу і спокійну атмосферу для покупців;
- планувати, формувати та контролювати впровадження програм лояльності для корпоративних клієнтів.

Будь-якій компанії потрібна система моніторингу результатів маркетингових кампаній. Така система повинна включати такі підсистеми, що забезпечують: планування; організацію та реалізацію маркетингової стратегії та процес вимірювання та оцінки результатів реалізації плану; оцінку ефективності управлінських заходів для досягнення тактичних і стратегічних маркетингових цілей.

Загалом компанії, що прагнуть розробити власні автентичні маркетингові стратегії, мають набагато більше шансів на успіх у освоєнні зовнішніх ринків. На особливу увагу заслуговують етапи формування супровідного портфеля проєктів, включаючи просування бренду, визначення параметрів асортименту та цінової політики, розробку концепції продажів, рекламної стратегії та налагодження якісної комунікації з партнерами та споживачами.

**Висновки.** Важко уявити сучасний світ без переваг, які приносять цифрові технології, тому для мультинаціональних компаній, що хочуть бути успішними та прагнуть відповідати вимогам глобальної конкуренції, важливо продовжувати використовувати переваги цифрових інструментів у своїй маркетинговій діяльності.

Цифровий маркетинг став невід'ємною частиною концепції міжнародних маркетингових стратегій, що, своєю чергою, дає можливість налагодити необхідні контакти на зовнішніх ринках і, таким чином, позиціонувати підприємство на більш високому рівні.

Різноманітність сучасних маркетингових стратегій свідчить про те, що найбільш ефективними є ті, що базуються на персональному підході до концептуальних маркетингових рішень на основі якісного попереднього аналізу поточних показників діяльності компанії. Ось чому в сучасній маркетинговій практиці не існує універсальної стратегії, яка б підходила всім компаніям. Кожна компанія будує набір алгоритмів для розробки сучасної міжнародної маркетингової стратегії на основі власних цілей, можливостей і загальної бізнес-стратегії з урахуванням власних бізнес-метрик.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Горобинська М. В.

---

**Література:** 1. Державна служба статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>. 2. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-poperedno-otsiniuie-padinnia-vvp-v-2022-rotsi-na-rivni-304>. 3. Касич А. О., Малюшенко О. О. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах пандемії. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-17.4. 4. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю., Кулініч А. В. Комплексний підхід до управління маркетинговою діяльністю логістичного підприємства: фінансовий аспект. *Modern Economics*. 2022. № 30. С. 123–129. 5. Макалюк І., Ганіч С. Перспективи розвитку бізнесу на найбільших маркетплейсах України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2020. Вип. 26. С. 38–47. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/229282/237141>. 6. Манзя О., Ж. Жигалкевич. Маркетинг взаємовідносин, як важливий елемент конкурентної маркетингової стратегії компанії. «B2BMARKETING»: зб. наук. пр. Міжнар. наук.-практ. конф. 2022. С. 84–86. 7. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 296–299. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/43.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/43.pdf). 8. Князева Т. В., Колбушкін Ю. П., Петровська С. В. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. Київ : НАУ, 2019. 164 с. 9. Conti E., Camillo F., Pencarelli T. The impact of digitalization on marketing activities in manufacturing companies. *The TQM Journal*. 2023. Vol. 35. No. 9. P. 59–82. DOI: 10.1108/TQM-11-2022-0329.

Стаття надійшла до редакції 18.12.2023 р.





## ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ AGILE ТА WATERFALL ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ІТ-ПРОЄКТІВ

УДК 005

Стреляєва О. Р.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто сутність двох підходів до управління: Agile та Waterfall. Проведено порівняльний аналіз ефективності впровадження Agile та Waterfall підходів управління на конкурентоспроможність ІТ-проектів, використовуючи метод порівняння для оцінки часу, вартості та швидкості внесення змін.

**Ключові слова:** Agile методологія, Waterfall методологія, управління ІТ-проектами, конкурентоспроможність, порівняльний аналіз, ефективність управління проектами.



**Annotation.** The essence of two management approaches is considered: Agile and Waterfall. A comparative analysis of the effectiveness of the implementation of Agile and Waterfall management approaches on the competitiveness of IT projects was carried out, using the comparison method to estimate the time, cost and speed of making changes.

**Keywords:** Agile methodology, Waterfall methodology, IT project management, competitiveness, comparative analysis, project management efficiency.



У сучасній динамічній галузі інформаційних технологій ІТ-компанії постійно зазнають тиску для швидкої і ефективної розробки та впровадження інноваційних проектів. Забезпечення конкурентоспроможності стало головним завданням у цьому середовищі, і вибір підходу управління проектом стає ключовим фактором успіху.

Серед двох основних підходів, а саме Agile та Waterfall (каскадний), варто зрозуміти, який з них сприяє кращому досягненню цієї конкурентоспроможності.

Окремі питання щодо дослідження даної проблеми висвітлені у багатьох роботах дослідників, як закордонних, так і вітчизняних: Agile Manifesto [1], Agile Alliance [2], Sutherland J. [4], Standish Group, Fowler M. [5], Шашкова Н. І. [6], Піддубний І., Піддубна Л. [7], а також результати доповідей на конференціях, таких як «Agile Conference» та «International Conference on Software Engineering», але питання вибору ефективної моделі управління для конкретного підприємства недостатньо досліджено.

Основною метою цієї статті є проведення порівняльного аналізу ефективності використання Agile та Waterfall моделей управління ІТ-проектами з метою визначення оптимального методу для підвищення конкурентоспроможності проектів у сфері інформаційних технологій.

Agile – це підхід до проектування та розробки, який фокусується на швидкості, гнучкості та співпраці [1].

Waterfall - підхід управління проектами, який має на увазі послідовний перехід з одного етапу на інший без пропусків і повернень на попередні стадії [1].

Agile методологія визначається гнучкістю та ітеративністю. Основні принципи Agile включають у себе співпрацю з клієнтом, часті ітерації розробки, відкритість до змін у вимогах і відгуки від користувачів. Agile покликаний стимулювати ефективну комунікацію в команді та сприяти вирішенню завдань у короткі строки [2]. Каскадна (Waterfall) методологія характеризується послідовними етапами розробки, де кожен етап має власні вхідні та вихідні параметри. Вимоги фіксуються на початку проекту, і будь-які зміни зазвичай важко впровадити пізніше [3].



Agile підхід має перевагу у гнучкості та спроможності швидко адаптуватися до змін вимог і умов, що є особливо важливим у швидкозмінному ІТ-середовищі. Проте Agile може бути менш підходящим для проектів з чітко визначеними вимогами або у випадках, коли потрібна строго структурована робота. Каскадна (Waterfall) модель надає більш структурований та передбачуваний підхід до управління проектами, що може бути корисним для проектів з фіксованими вимогами і обмеженими змінами [4].

Agile широко використовується у реальних проектах, особливо в галузі програмного забезпечення та веб-розробки. Наприклад, компанія Spotify використовує Agile для розробки своєї музичної платформи. Каскадний (Waterfall) підхід зазвичай застосовується в проектах, де вимоги чітко фіксуються на початку і практично не змінюються протягом виконання проекту (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняння підходів управління ІТ-проектами: Agile та Waterfall**

Підходи	Методологія	
	Agile	Waterfall
1. Підхід	Введення спринту, прототипування, зворотний зв'язок	Аналіз вимог, складання проектного плану та початок розробки
2. Моделі	Scrum, Kanban, Lean, Extreme Programming (XP), Crystal, Dynamic Systems Development Method (DSDM), Adaptive Software Development (ASD)	Waterfall
3. Методи	Ітераційний та інкрементний підхід, самоорганізація команди, динамічне планування, робочі стенди (Daily Standup), продуктивний Backlog і Sprint Backlog, Test-Driven Development (TDD), постійна комунікація з клієнтом, постійна зміна вимог і пріоритетів, швидкі ітерації	Послідовний підхід, жорсткі фіксовані етапи проекту, детальне планування і зміни на пізніших етапах, великий фокус на документації, фазовий перехід від одного етапу до іншого, передача проекту з одного етапу на інший, мінімальна зміна вимог під час виконання проекту, фіксований обсяг і бюджет проекту
4. Інструментарій	Scrum, Kanban, User Stories, Retrospectives, Agile Board, Continuous Integration, Agile Project Management, Velocity Charts, Burndown Charts	Gantt Chart, Work Breakdown Structure, Project Schedule, Requirements Specification, Change Control Process, Formal Review Process, Waterfall Project Management, Quality Assurance

Джерело: складено автором

Наприклад, у будівництві інфраструктурних об'єктів, таких як мости чи дамби, Waterfall може бути використано для створення докладних планів та послідовної реалізації проекту, де важливо дотримуватися строгих стандартів і безпеки [5].

Agile та Waterfall – це два різних підходи до управління проектами, які використовуються в міжнародній практиці та мають широке застосування. Великі корпорації та компанії використовують дані методології. Застосування Agile можна знайти в таких компаніях, як Sigma Software та Coca-Cola LTD. Waterfall найкраще підходить для великих проектів зі сталими вимогами, таких як NASA та Boeing.

Конкурентоспроможність в ІТ-компаніях є критично важливою, оскільки цей сектор відзначається високою динамікою та постійними змінами [7]. Розглядаючи вплив факторів на конкурентоспроможність у контексті Agile та Waterfall методологій, важливо враховувати, як ці методології взаємодіють з різними аспектами проекту: швидкість внесення змін; якість продукту є ключовим фактором у конкурентній боротьбі; вартість – витрати на розробку та впровадження проекту також мають значення; задоволення користувачів є ключовим фактором конкурентоспроможності; час [6].

Аби провести порівняльний аналіз, було обрано проект, де можливо застосувати обидва підходи управління проектами. Прикладом такого проекту є розробка вебпорталу для медичного закладу. При використанні Agile підходу робота починається з короткого двотижневого спринту, під час якого розробники можуть зосередитися на розробці основного функціоналу, також для Agile характерно створювати прототипи ключових сторінок, таких як особистий кабінет пацієнта та розклад лікаря для реалізації та тестування ідеї та інтерфейсу, а регулярні зустрічі з медичним персоналом та пацієнтами допомагають виправляти недоліки та вдосконалювати портал. Якщо використовувати Waterfall підхід, то проект починається з докладного аналізу вимог до пор-



талу. Усі основні функції, включаючи функцію запису на прийоми та зберігання медичних даних, фіксуються в специфікації, далі планується весь проєкт, включаючи розподіл завдань, графік виконання, бюджет тощо, і розробники працюють над створенням всіх сторінок та функціоналу сайту одночасно.

Важливо зазначити, що цей проєкт знаходиться на початковій стадії, тому обидва підходи можуть бути застосовані для визначення основних вимог і функціоналу порталу. Вимоги можуть бути обговорені з медичним персоналом і пацієнтами. Щодо прототипування, то Agile може використовувати прототипи для швидкої валідації ідей і можливостей, тоді як Waterfall може застосувати прототипи для детального аналізу та документації.

Порівнюємо дані методології. Для цього використовуємо наступний сценарій: обсяг робіт складає 1000 годин, вартість години розробки – 50\$. В першому місяці роботи за Agile розпочалася реалізація базового функціоналу, і витрати склали \$10,000 (200 годин). У другому місяці виявилось, що змінюються вимоги, і знадобилося додатково 300 годин роботи за \$15,000. За методологією Waterfall, роботи були сплановані на 1000 годин, і змін не передбачалося. Однак наприкінці проєкту з Waterfall виникла необхідність у внесенні змін і покращень, які забрали додаткові 200 годин. В першому місяці роботи за Agile розпочалася реалізація базового функціоналу, і витрати склали \$10,000 (200 годин). У другому місяці виявилось, що змінюються вимоги, і знадобилося додатково 300 годин роботи за \$15,000. Провівши розрахунки, маємо такі результати (табл. 2).

Таблиця 2

#### Аналіз часу та вартості проєкту з використанням Agile та Waterfall

	Agile			Waterfall	
	Загальні витрати на перший місяць і витрачений час	Загальні витрати на другий місяць і витрачений час	Загальні витрати на решту проєкту і витрачений час	Загальна вартість на початку проєкту і витрачений час	Додаткові витрати на зміни на кінці проєкту і витрачений час
	10,000\$ (200 годин)	15,000\$ (300 годин)	25,000\$ (500 годин)	50,000\$ (1000 годин)	10,000\$ (200 годин)
Загальна вартість проєкту	\$50,000			\$60,000	

Джерело: складено автором

У цьому сценарії загальна вартість проєкту за Agile залишилася \$50,000, тоді як за Waterfall вона зросла до \$60,000 через додаткові витрати на внесення змін наприкінці проєкту. Таким чином, в даному конкретному сценарії Agile є більш вигідним з погляду вартості проєкту з урахуванням можливості змін під час розробки. Відповідно, враховуючи розрахунки, можна визначити вплив на конкурентоспроможність:

1). Agile знижує вартість проєкту за рахунок змін та ефективного використання ресурсів, що полегшує конкурентний ринок, тоді як витрати на зміни в Waterfall можуть підвищити загальну вартість проєкту і зменшити конкурентоспроможність на ринку.

2). Agile дозволяє скоротити час виконання проєкту через гнучкість у реагуванні на зміни та швидше вводити продукт на ринок, що зміцнює конкурентну позицію, а Waterfall менше адаптивний до змін у вимогах та ринкових умов, що може призвести до затримок у виконанні проєкту та вплинути на конкурентоспроможність, особливо в швидкозмінних галузях.

3). Гнучкість Agile допомагає легше пристосовуватися до змін і вимог ринку, забезпечуючи більшу конкурентоспроможність, а Waterfall через чітке планування і обмежену можливість змін може бути менш гнучким, обмежуючи здатність компанії швидко реагувати на зміни у вимогах і конкурентному середовищі.

Отже, в цьому контексті вибір методології розробки, такої як Agile, може позитивно вплинути на конкурентоспроможність підприємства, зменшуючи вартість, прискорюючи виконання проєкту і забезпечуючи більшу гнучкість і адаптивність. З урахуванням розрахунків, Waterfall може мати негативний вплив на конкурентоспроможність через вищі витрати та меншу гнучкість.

Таким чином, проведений порівняльний аналіз підходів Agile та Waterfall в контексті їх впливу на конкурентоспроможність в IT-проєктах. Agile відзначається гнучкістю та здатністю швидко реагувати на зміни, що сприяє зниженню вартості та скороченню часу виконання проєкту. Waterfall, незважаючи на свою структурованість, може стати обмеженням у змінах і адаптації до ринкових змін, що впливає на конкурентоспро-



можність. Вибір підходу залежить від конкретних потреб та умов проекту, проте Agile відзначається більшою здатністю підвищити конкурентоспроможність в умовах ринку, що швидко змінюється.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кот О. В.

---

**Література:** 1. Agile Manifesto for Software Development. Agile Alliance. Agile Alliance. URL: <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>. 2. Agile Alliance. *Agile Alliance*. URL: <https://www.agilealliance.org/>. 3. Sutherland J. *Weed Free Life: Thinking Through the Landscape Process*. Independently Published, 2022. 4. Schwaber K., Sutherland J. *Software in 30 Days: How Agile Managers Beat the Odds, Delight Their Customers, and Leave Competitors in the Dust*. Wiley & Sons, Limited, John, 2015. 216 p. 5. Fowler M. *UML Distilled: A Brief Guide to the Standard Object. Modeling Language*. Pearson Education, Limited, 2018. 6. Шашкова Н. Управління проектами в ІТ сфері: застосування гнучких методологій. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. Вип. 28. С. 166. 7. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. *Економіка України*. 2007. Т. 8. С. 52–60.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.



## СТАН РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 338.46:004.9(477)

Уварова О. Г.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено динаміку розвитку ІТ-сектора та обсяги експорту ІТ-послуг; фактори, що зумовлюють конкурентні переваги України на світовому ринку ІТ-послуг та проблеми, із якими стикнулася галузь в умовах війни. Визначено напрями розвитку конкурентоспроможності України на світовому ринку ІТ-послуг.

**Ключові слова:** ІТ-сектор, ІТ-послуг, світовий ринок, конкурентоспроможність.



**Annotation.** The article examines the dynamics of the IT-sector's development and the volume of export; factors that determine the competitive advantages of Ukraine in the global market of IT services and the problems faced by the industry in the conditions of war. In addition, directions for the development of Ukraine's competitiveness in the global market of IT services have been determined.

**Keywords:** IT sector, IT services, global market, competitiveness.



**Постановка проблеми.** В останні роки світова ІТ-індустрія переживає постійний розвиток, і з кожним роком з'являються нові тренди, що робить цей ринок одним із найбільш розвинених ринків технологічної індустрії. Під час пандемії COVID-19 багато компаній усвідомили необхідність впровадження цифрових техно-



логій у свою бізнес-діяльність (наприклад, підтримка віддаленої роботи, підтримка програмного забезпечення або захист даних). Необхідність сучасно та інноваційно впроваджувати передові бізнес-технології, стимулює підприємства залучати спеціалістів ІТ аутсорсингових компаній. Це зумовлює постійне зростання попиту на ІТ-послуги для забезпечення конкурентних переваг, безперервності роботи та підвищення стійкості бізнесу до майбутніх викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У своїх дослідженнях ці питання досліджують такі вітчизняні науковці, як В. Храпкіна, В. Устименко, Т. Білик, О. Лаущенко, О. Вольська, Д. Петровський, М. Демченко, Д. Овчаренко, С. Ковальчук, О. Тарасевич, Г. Нестеров.

**Метою** дослідження є огляд стану ринку ІТ-послуг в Україні в умовах війни та аналіз перспектив його посилення.

**Основний матеріал дослідження.** Останніми роками світова інформаційно-технологічна індустрія постійно розширюється, і щороку з'являються нові напрямки розвитку, що робить цей сегмент одним із найбільш передових у галузі технологій. Відповідно до прогнозів аналітиків Statista дохід на ринку ІТ-послуг України у 2023 році досягне 3,13 млрд дол. США (рис. 1).

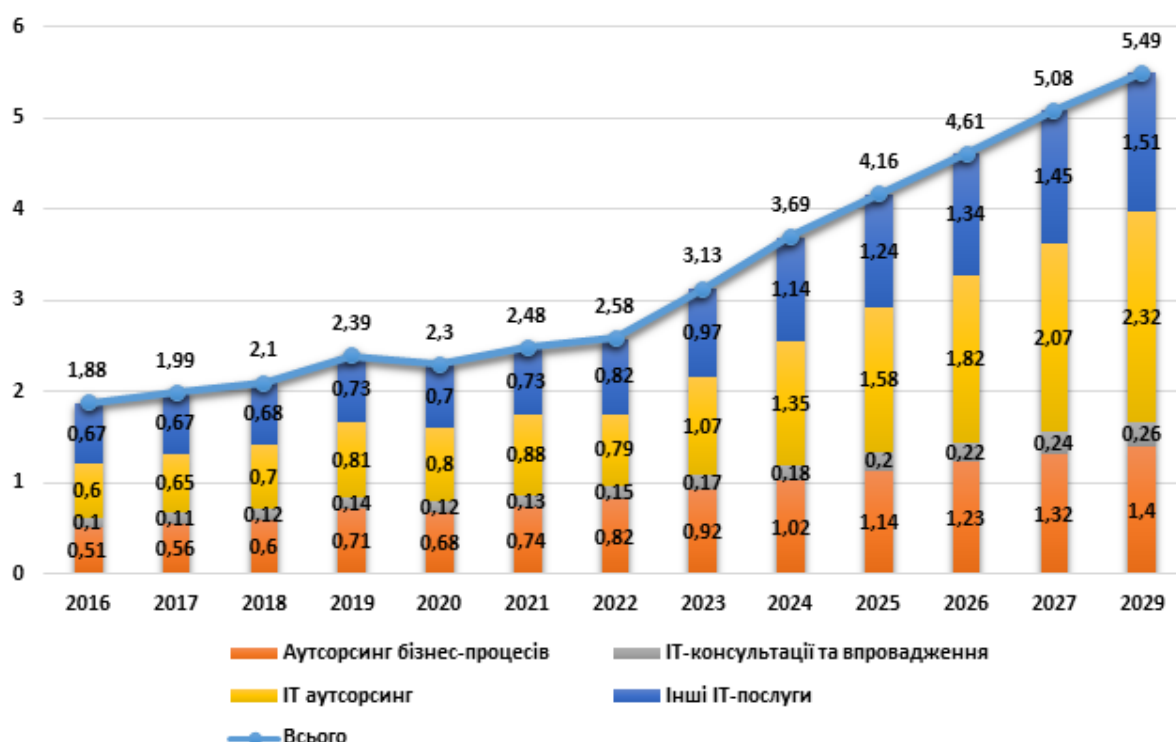


Рис. 1. Динаміка та прогноз доходів ринку ІТ-послуг України [6]

ІТ-аутсорсинг домінуватиме на ринку з прогнозованим обсягом ринку в 1,07 млрд дол. США в 2023 році. Очікується, що дохід продемонструє річний темп зростання (CAGR 2023-2028) на 11,89 %, що призведе до зростання обсягу ринку до рівня в 5,49 млрд дол. США до 2028 року. Орієнтовні середні витрати на одного працівника на ринку ІТ-послуг України у 2023 році досягнуть 164,30 дол. США. У глобальному порівнянні найбільший дохід буде отримано в США (454,70 млрд дол. США у 2023 році) [6].

Наразі війна в Україні ускладнює розвиток ринку ІТ-послуг, проте, згідно з дослідженням Національного інституту стратегічних досліджень, завдяки добре проведеному переміщенню ІТ-сектора в умовах війни вдалося зберегти продуктивність, створити нові продукти та забезпечити нові робочі місця. Близько 70 % компаній перемістилися всередині країни та за кордон. Більшість ІТ-компаній переїхали в західні регіони України. 42 % компаній частково або повністю переїхали за кордон, а 5 % закрили частину офісів в Україні. Компанії переїжджали переважно до тих країн, де вже мали офіси чи представництва, зокрема: Польща – 49 компаній, Німеччина – 24, Іспанія та Румунія – по 12, США, Болгарія, Канада, Португалія – від 6 до 10. Українські ІТ-компанії у 2022 році активно відкривали нові представництва за кордоном, зокрема, в Колумбії – 4, Індії – 3, Аргентині – 2,



Мексичі, Уругваї, Перу, Бразилії – по 1. Також відкрито нові представництва в Польщі, Румунії та Іспанії. Розширення ІТ-бізнесу відбулося і в Україні – у другій половині 2022 року щонайменше 27 компаній відкрили нові офіси. Дані дослідження, проведеного наприкінці 2022 року, показують, що жодна з переміщених ІТ-компаній не планує закрити свою діяльність в Україні, а понад 81 % тих, хто зараз працює за кордоном, мають намір повернутися [1]. Ці зусилля дозволили сектору у 2022 році, за даними НБУ, експортувати послуги на рекордну для України суму в 7,349 млрд дол. [2]. Загальну динаміку обсяги експорту ІТ послуг наведено на рис. 2.

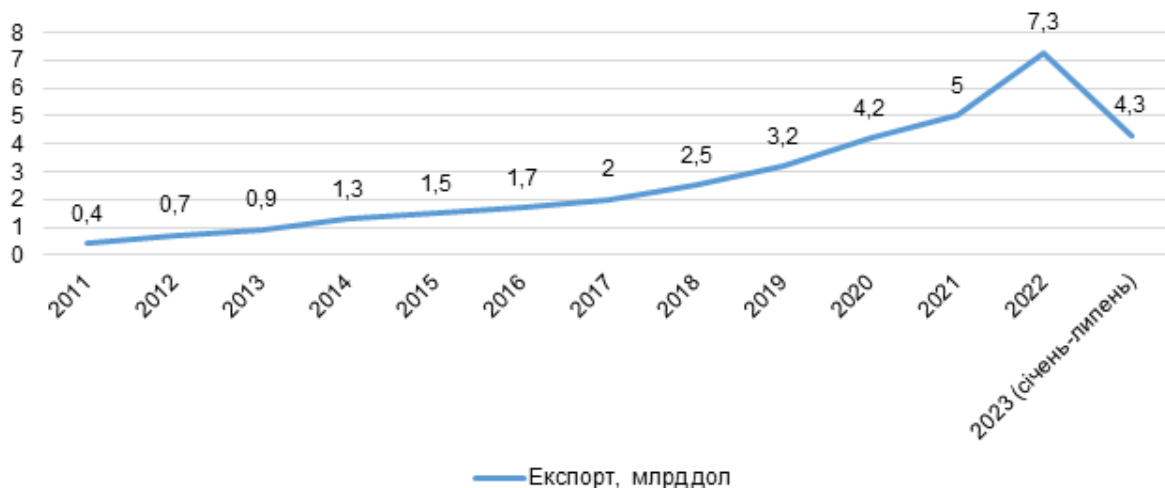


Рис. 2. Динаміка експорту ІТ-послуг із України

Джерело: [1; 2]

У 2022 році ІТ-галузь в Україні спромоглася підтримати країну в кількох важливих аспектах:

- 1) приплив іноземної валюти за рахунок того, що ІТ-індустрія в Україні залишається однією із основних галузей українського експорту;
- 2) потужна благодійна підтримка українській армії;
- 3) підтримка економіки: український технологічний ринок допомагає Україні підтримувати економіку, що неможливо без постійних інвестицій і стабільної роботи компаній [4].

За останні роки ринок ІТ-послуг України стрімко розвивається, стаючи рушійним механізмом української економіки. Українські технологічні компанії на світовому ІТ-ринку здебільшого спеціалізуються на розробці програмного забезпечення, тестуванні якості, підтримці додатків, дослідженні та розробці, аутсорсинговим послугам. Крім того, Україна також відома своїми ІТ-стартапами, серед яких широко відомі Grammarly, People.ai, Readdle, Attendify, MacPaw та інші. У 2021 році українські стартапи залучили рекордну кількість інвестицій, а саме 571 млн дол. США, створюючи гарні можливості для розвитку українського ІТ-бізнесу [7].

Україна зараз є напрямком ІТ-аутсорсингу № 1 у Центральній та Східній Європі. Крім того, Україна увійшла до 20 найкращих офшорингових напрямків у регіоні ЕМЕА; тому Україна розглядається як потужний технологічний центр, де ІТ-індустрія набирає обертів. Ця тенденція привернула увагу світової ІТ-спільноти, спонукаючи все більше іноземних компаній наймати розробників в Україні. Україна відома не тільки своєю індустрією ІТ-аутсорсингу, але й наданням послуг з офшорної розробки. Є багато країн, які зацікавлені в послугах українського сектора, але постійні клієнти залишаються в США та Західній Європі. Основними факторами, які приваблюють іноземні компанії на український ІТ-ринок, є:

- величезний пул талановитих ІТ-фахівців;
- зручне розташування;
- низькі податки і заробітна плата;
- якісна робота;
- культурна схожість [7].



Ці фактори формують конкурентні переваги України на світовому ринку IT-послуг.

Європейські компанії все більше покладаються на українських IT-провайдерів в умовах масової нестачі IT-спеціалістів у Європі. Але війна в Україні підбиває IT-конкурентоспроможність країни. Хоча більше половини українських IT-стартапів продовжують свою діяльність виключно з України, вони втрачають персонал і потребують фінансової підтримки. Тим часом російські атаки на енергетичну інфраструктуру можуть суттєво ускладнити підтримку віддаленої роботи.

Якщо аналізувати рівень цифрової конкурентоспроможності України загалом, то у 2021 році у цифровому рейтингу Україна посідала 54-те місце у світі (у 2022 році Україна не оцінювалася через війну) [3]. За даними UNCTAD, у 2022 році світовий обсяг експорту IT-послуг досяг рівня в 969 млрд дол. США [5], отже, Україна у 2022 році зайняла частку в 0,75 % від світового рівня експорту IT-послуг.

Подальший розвиток конкурентоспроможності України на світовому ринку IT-послуг напряму буде залежним від загальних тенденцій розвитку світового ринку IT-послуг, зокрема в США, та спроможності України надати належну державну підтримку сектору, зважаючи на його експортний потенціал. Для посилення конкурентоспроможності сектор критично потребує вирішення нагальних проблем і підтримки, зокрема, щодо державного вирішення питань бронювання від мобілізації та спрощеного механізму надання дозволів на закордонні відрядження IT-спеціалістів, податкових преференцій для галузі, розвиток освітніх напрямків тощо. Крім того, сектор потребує зростання кількості досвідчених спеціалістів на українському ринку праці та забезпечення їх зайнятості у проектах, адже зараз IT-компанії не завжди готові приймати новачків, які не мають достатнього досвіду. Популяризація IT-галузі на державному рівні та підтримка відповідних освітніх напрямів необхідна задля забезпечення достатньої кількості абітурієнтів на IT-спеціалізації, достатньої для розвитку галузі протягом найближчих 3–4 років;

Україна має докласти зусиль щодо уникнення негативного сценарію. Для цього необхідно актуалізувати підтримку держави на посилення конкурентоспроможності сектора та вирішення проблем, насамперед, бронювання фахівців, дозволу короткострокових іноземних відряджень, спрямування освітніх програм на посилення IT-компетентностей для різних вікових категорій громадян, формування технологічних хабів у західних областях України та м. Києва із пріоритетним доступом до електроенергії та Інтернету.

Наразі експерти розглядають три можливі сценарії для розвитку IT-галузі у найближчій перспективі:

- 1) позитивний сценарій – швидка стабілізація світової економіки стрімким поверненням зростання індустрії у світі загалом;
- 2) реалістичний сценарій передбачає поживлення ринку IT-послуг України наприкінці осені-початку зими 2023 року;
- 3) негативний сценарій передбачає продовження скорочень іноземних замовлень і поступове фокусування замовників на європейських, латиноамериканських, азійських, а не українських командах [1].

**Висновки.** Сектор IT-послуг в Україні розвивається протягом останніх років, стаючи провідною галуззю в країні. Незважаючи на те, що українська IT-галузь не настільки розвинена, як у деяких західних країнах, не можна заперечувати її постійний розвиток. IT-бізнес України має всі передумови стати одним із головних технологічних центрів Європи із сучасною інфраструктурою та можливостями для розвитку міжнародного бізнесу. Тому все більше іноземних компаній обирають Україну як місце для досліджень і розробок, оскільки вона пропонує велику базу технічних талантів, зручне розташування, низькі ціни та можливості розвитку.

За останні півтора року повномасштабного вторгнення українська технологічна індустрія сильно постраждала, проте адаптувалася та зростає. У майбутньому український IT-сектор має всі передумови для займання ключової ролі у оборонній стратегії країни. Це може стати ключем до лідерства України у IT-послугах у військовій сфері. Подальші дослідження необхідно зосереджувати у пошуках напрямків міжнародного лідерства українського IT-сектора військової специфіки на світовому ринку IT-послуг.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Горобинська М. В.*

---

**Література:** 1. Лаущенко О. «До закінчення війни дива не станеться». Чи справді на українському IT-ринку криза і з чим уже довелося стикнутися компаніям. DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/is-there-crisis-nowadays/>.





2. Статистика зовнішнього сектору. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>. 3. Country-level digital competitiveness rankings worldwide as of 2022. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1042743/worldwide-digital-competitiveness-rankings-by-country/>. 4. Demchenko M. How IT Market in Ukraine is Coping During the War. *Ncube*. URL: <https://ncube.com/blog/how-it-market-in-ukraine-is-coping-during-the-war>. 5. INTERNATIONAL TRADE IN SERVICES 2022. *UNCTADSTAT*. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/statinf2023d3\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/statinf2023d3_en.pdf). 6. IT Services – Ukraine. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/ukraine>. 7. Ovcharenko D. Ukrainian IT industry: Market Overview for 2022. *Alcor*. URL: <https://alcor-bpo.com/your-own-rd-office-news/ukrainian-it-industry-market-overview-for-2022/>.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.



## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 007.51

Фоміна І. Р.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто важливість і виклики використання цифрових технологій в агропромисловому секторі. Зазначено, що ці інновації можуть трансформувати виробництво та створювати нові можливості для сільських господарств, водночас висвітлюючи особливості їхнього впровадження в Україні.

**Ключові слова:** цифровізація, ефективність, цифрові технології, автоматизація, агропромислові підприємства, сільське господарство, цифрова трансформація, інновації, конкурентоспроможність.



**Annotation.** The article examines the importance and challenges of using digital technologies in the agricultural sector. It is noted that these innovations can transform production and create new opportunities for agriculture, while highlighting the peculiarities of their implementation in Ukraine.

**Keywords:** digitalisation, efficiency, digital technologies, automation, agro-industrial enterprises, agriculture, digital transformation, innovation, competitiveness.



**Постановка проблеми.** В епоху стрімкого технологічного розвитку та постійних змін в суспільстві сільське господарство не може залишатися осторонь від трансформацій. Запровадження цифрових технологій на агропромислових підприємствах стає важливою ланкою для досягнення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності в галузі сільського господарства. Цифровізація – це не лише еволюція, а й революція у світі сільськогосподарської діяльності.

Сучасні агропромислові підприємства стикаються з рядом викликів, таких як збільшення попиту на продукцію, зміни клімату, ріст населення та необхідність забезпечення продовольства в умовах обмежених



ресурсів. У цьому контексті важливо розглядати цифровізацію як стратегічний інструмент, який дозволить оптимізувати виробництво, знизити витрати, підвищити якість продукції та взагалі трансформувати сільське господарство в ефективну та інноваційну галузь.

**Метою** статті є систематизація ключових аспектів цифровізації агропромислових підприємств з вивченням технологічних інновацій, які вже змінюють сільське господарство, а також ознайомлення з вигодами, які вона приносить.

**Аналіз останніх публікацій.** Проблему впровадженні інформаційних технологій на агропромислових підприємствах вивчали такі вітчизняні науковці, як Веретюк С. М. [1], Лігоненко Л. О. [2], Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. [5], Кропивко М.Ф. [6]. Вони розглядали та аналізували основні проблеми впровадження цифрових технологій у діяльність агропромислових підприємств України, а також висували ідеї щодо врегулювання зазначеного питання. Розгляд цієї теми здійснюють у своїх роботах і закордонні дослідники, такі як Ehlers M. H., Finger R., El Benni N., Gocht A., Sørensen C. A. G., Gusset M., Huber R. [3], Neto L. C. M., Brewer B. E. [4] та ін., котрі визначали динаміку цифрової трансформації та результат її впливу на подальший розвиток аграрного сектора в різних країнах світу.

**Виклад основного матеріалу.** Під поняттям «цифрова трансформація» розуміється процес впровадження цифрових технологій в усі аспекти бізнес-діяльності підприємств. Цей процес передбачає кореневі зміни в технологіях, корпоративній культурі, операційних процесах та принципах створення нових продуктів і послуг. Традиційно ця трансформація викликана необхідністю підвищення ефективності підприємства для підтримання його конкурентоспроможності на ринку [1, с. 51].

Л. Лігоненко вважає, що цифровізація є необхідним етапом розвитку сучасних підприємств, спрощуючи та прискорюючи роботу з базами даних, автоматизуючи всі аспекти діяльності та покращуючи комунікацію з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами [2, с. 21–24].

Згідно з дослідженням Ehlers розглядаються різні сценарії цифровізації аграрного сектора з урахуванням ключових чинників, таких як прозорість, дані, ефективність і контроль. Вони наголошують на важливості урахування невизначеності та різноманітності стратегій [3, с. 196].

Дослідження Neto розглядає особливості збору та використання даних у сільськогосподарському ланцюгу постачання, визначаючи виклики цифрової трансформації аграрного сектора та можливості для вдосконалення політики шляхом усунення інформаційних прогалів та зменшення транзакційних витрат [4, с. 157].

Сучасні інформаційні системи та технології не лише повністю задовольняють потреби виробничих агро-систем, але також виступають як ключовий фактор для їхнього розвитку. Важливо зазначити, що перевага від впровадження цифрових технологій не обмежується миттєвим зменшенням витрат і зростанням економічної ефективності сільськогосподарських підприємств. Замість цього перевага полягає в пошуку найбільш оптимальних інформаційних технологій для управління бізнес-процесами, що забезпечують координацію управлінської діяльності та ефективне досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

Також потрібно зазначити, що ефективність використання цифрових технологій залежить як від їх розумного впровадження та впливу на підвищення продуктивності та якості роботи керівників, так і від зменшення витрат на інформатизацію. Це досягається оптимальною організацією проектування, створення та функціонування інформаційних систем та інфраструктури інформатизації території в цілому.

Враховуючи вищезазначене, в табл. 1 перераховані різноманітні технології, впровадження яких вплине на вдосконалення процесів діяльності агропромислових підприємства, дозволить адаптуватися до сучасних умов цифрової економіки та закріпити конкурентні переваги.

Встановлено, що розробка системи інформаційної підтримки для агровиробників, ґрунтована на сучасних комп'ютерних та мобільних технологіях, повинна базуватись на повній цифровізації сільськогосподарських підприємств і територій, навчання та підвищенні кваліфікації сільськогосподарських працівників, створенні системної бази даних та формуванні єдиного інформаційного простору агробізнесу. З урахуванням цього, варто розглянути створення екосистем для агропідприємств за допомогою електронних порталів і цифрових сервісів, які мають мобільні додатки із інформацією про маркетплейси, постачальницькі мережі, канали збуту, наявність та цінову політику техніко-технологічних ресурсів, ринок трудових ресурсів, спеціалізований у використанні цифрових агротехнологій тощо. В Україні вже існують електронні платформи, розроблені спілками фермерів, сільськогосподарськими кооперативами та асоціаціями в певних регіонах для продажу та купівлі аграрної продукції [6].



Таблиця 1

**Використання цифрових технологій на агропромислових підприємствах**

Цифрові технології	Роль на агропромисловому підприємстві
Інтернет речей (IoT)	Впровадження сенсорів і зв'язку в різноманітні агротехнічні пристрої дозволяє збирати та аналізувати дані в реальному часі. Це допомагає відстежувати різноманітні параметри, такі як вологість ґрунту, температура, інтенсивність сонячного випромінювання та інші, забезпечуючи точне вирощування рослин
Роботизація	Використання автономних роботів для сільськогосподарських операцій, таких як посів, полив, збирання врожаю, дозволяє підвищити продуктивність та знизити трудові витрати
Штучний інтелект (AI)	Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування погодних умов, оптимізації графіків поливу та розподілу ресурсів, що сприяє раціональному використанню ресурсів та максимізації врожаю
Великі дані (Big Data)	Збільшення обсягу даних дозволяє використовувати аналітику для прийняття інформованих рішень. Збір та обробка великих обсягів інформації допомагає у вдосконаленні методів вирощування та управління господарством
Blockchain	Забезпечення безпеки та надійності даних у ланцюжку постачання, відстеження походження продукції та гарантування прозорості угод між учасниками ринку
Супутникова система глобальної навігації (GNSS)	Використання супутникових даних для точної навігації та керування сільськогосподарською технікою
Віртуальна реальність (VR)	Тренування персоналу та використання симуляцій для вдосконалення сільськогосподарських процесів та прийняття рішень
Широкополосові Інтернет-мережі	Забезпечення стабільного та швидкого Інтернет-з'єднання для підтримки високотехнологічних сільськогосподарських процесів і зв'язку між різними пристроями
Платформи для електронного бізнесу	Забезпечення інфраструктури для цифрової комерції, включаючи електронну торгівлю, обробку платежів та взаємодію з клієнтами
Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)	Використання різноманітних технологій для обробки та обміну інформацією, що полегшує управління та координацію всіх аспектів агропромислового виробництва

Джерело: узагальнено на основі [5; 6]

Водночас, згідно з висловлюванням Правдюка Н., стратегічний розвиток агропідприємств передбачає застосування концепції науково обґрунтованого процесу, постійно зростаючого обсягу інформації та знань, використовуючи як традиційні, так і нові інструменти обробки та аналізу інформації за допомогою сучасних технологій. Головною метою є отримання конкурентних переваг та формування ефективної товарної політики підприємств [7].

Згідно з результатами досліджень, підходи, спрямовані на управління бізнес-процесами аграрних підприємств, набувають особливої значущості під час впровадження інноваційних технологій. Таким чином, при розробці стратегій підприємств необхідно створювати процесну модель для генерації ідей, освоєння та поширення інновацій. Важливо мати алгоритмізацію процесів, що базується на визначенні цілей управління новачками, призначенні відповідальних осіб, формуванні електронних документів та регламентації операцій і так далі.

Підкреслено, що впровадження цифрових технологій у виробничо-господарську діяльність аграрних підприємств має відбуватися безперервно та регулярно, дотримуючись послідовних етапів, як показано на рис. 1.



Рис. 1. Алгоритм впровадження цифрових технологій на агропромислових підприємствах

Джерело: узагальнене на підставі [6; 7]

Під час формування ідей для впровадження цифрових новачків у управління процесами підприємства визначаються конкретні технології виробництва сільськогосподарської продукції, і приймаються техніко-технологічні рішення, які подальше апробуються на контрольних ділянках. Після підтвердженої ефективності ви-



користання ІТ-технологій відбувається їх масове впровадження, і на основі отриманих результатів проводиться оцінювання віддачі витрат на цифровізацію процесів.

Отже, в першу чергу, підприємству необхідно оцінювати як потенційний економічний ефект від запровадження тієї чи іншої інновації, так і можливість її масштабування, і навіть зіставляти потенційну вигоду від впровадження, оцінивши ступінь інновації: чи є це простою заміною, розширенням чи технологічним проривом у рамках підприємства. Крім того, необхідно оцінювати можливість пілотного впровадження для перевірки ефективності або за потреби трансформації змін.

У процесі впровадження цифрових технологій у сільське господарство та продовольчу вартість важливо враховувати ряд проблем. Треба здійснювати цю трансформацію обережно, щоб уникнути зростання «цифрового розриву» між економіками, секторами та особами з різними можливостями для впровадження нових технологій [8, с. 82]. Особливо в країнах, що розвиваються, сільській місцевості загрожує слабка технологічна інфраструктура, високі витрати на технології та низький рівень розвитку. Проблеми, такі як електронна грамотність, цифрові навички, слабка регуляторна база і обмежений доступ до послуг можуть ускладнити процес цифровізації.

**Висновки.** Використання цифрових технологій на агропромислових підприємствах визначає перспективи та успішний розвиток цього сектора. Такі технології, як Інтернет речей, роботизація, штучний інтелект, великі дані, blockchain та інші, не лише забезпечують оптимізацію виробничих процесів, але й впливають на підвищення продуктивності, управлінської ефективності та стабільності в агросекторі.

Важливість цифрової трансформації в аграрному виробництві проявляється в підвищенні якості продукції, зменшенні витрат, оптимізації використання ресурсів та відкритті нових можливостей для співпраці та розвитку. Агропромислові підприємства, які інтегрують цифрові технології, мають можливість більш ефективно відповісти сучасним викликам та забезпечувати сталість і конкурентоспроможність у глобальному ринковому середовищі. Таким чином, використання цифрових технологій на агропромислових підприємствах не тільки актуальне, але і визначальне для досягнення високих стандартів у сільському господарстві та забезпечення сталого розвитку агросектора.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Піддубна Л. І.

---

**Література:** 1. Веретюк С. М. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку*. 2016. № 2. С. 51. 2. Лігоненко Л. О., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Інтернаука. Економічні науки*. 2018. № 22 (62). Т. 2. С. 21–24. 3. Ehlers M. H., Finger R., El Benni N., Gocht A., Sørensen C. A. G., Gusset M., ... Huber R. Scenarios for European agricultural policymaking in the era of digitalisation. *Agricultural Systems*. 2022. 196 p. 4. Neto L. C. M., Brewer B. E., Gray A. W. (Data on data: An analysis of data usage and analytics in the agricultural supply chain. *Applied Economic Perspectives and Policy*. 2023. Vol. 45 (3). P. 157. 5. Руденко Н. В. Вплив цифрових технологій на аграрне виробництво: методичний аспект. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. № 6. С. 30–37. 6. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. 7. Правдюк Н. Л. Інформаційне забезпечення стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 2. 8. Кропивко М.Ф. Стратегічні напрями реформування управління комплексним розвитком агропромислового виробництва і сільських територій. Київ : ННЦ ІАЕ, 2012. 82 с.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.





## РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ

УДК 338.47:005.932(477)

Циганок Ю. С.

Студент 2 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано сучасний стан логістичної інфраструктури України та визначено основні проблеми, що гальмують її розвиток. Досліджено транспортну логістику як ключову складову загальної логістичної системи країни. Визначено напрями удосконалення інфраструктури з урахуванням світового досвіду та інтеграції з ЄС.

**Ключові слова:** логістика, логістична інфраструктура, логістичні процеси, транспортно-логістична інфраструктура, транспортна логістика.

**Annotation.** The article analyzes the current state of Ukraine's logistics infrastructure and identifies the main problems hindering its development. Transport logistics is explored as a key component of the country's overall logistics system. Areas for improving infrastructure are identified, taking into account international experience and integration with the EU.

**Keywords:** logistics, logistics infrastructure, logistics processes, transport and logistics infrastructure, transport logistics.

**Актуальність.** У сучасних реаліях розвитку економіки та загострення конкуренції на ринку все більш важливим стає ефективна логістика, зокрема розбудова логістичної інфраструктури. Саме вона здатна забезпечити безперервний ланцюг логістичних операцій з матеріальними потоками. Формування дієвої логістичної інфраструктури, котра значно підвищить економічні показники підприємств і створить цілісний ланцюг управління запасами, є надзвичайно актуальним питанням сьогодення [1, с. 32–33].

Інфраструктура України включає комплекс виробничих і невиробничих галузей, що забезпечують функціонування економічних процесів. Логістична інфраструктура тісно пов'язана з ринковою, оскільки допомагає доставляти товари від виробників до споживачів. Зараз для України важливо формувати інфраструктуру, яка відповідатиме ринковим принципам і задовольнятиме попит оперативного, якісного та з мінімальними витратами. Слід також враховувати наявний потенціал країни, що визначається природними та економічними факторами, виробничою спеціалізацією, доступом до ресурсів тощо.

Розвинута логістична інфраструктура має ключове значення для розвитку України, адже забезпечує зв'язки між підприємствами та оптимізацію витрат. Вона може стати каталізатором інвестицій та стимулом соціально-економічного зростання [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування, функціонування та вдосконалення логістичної інфраструктури досліджувалися багатьма провідними науковцями та спеціалізованими організаціями. Зокрема, розвитку транспортно-логістичної інфраструктури приділяли увагу такі відомі українські дослідники, як Румянцев А. [3], Карий О. [4], Ковальська Л. Л. [5], та інші, а також ці питання вивчали зарубіжні науковці, серед яких Саславський Д. [6], Оджала Л. [6], Шеферд Б. [6]. Вони аналізували концепцію логістичної інфраструктури та особливості її розвитку в різних країнах. Українські дослідники адаптували цю концепцію до потреб вітчизняного ринку, проте низка питань щодо формування такої інфраструктури та інтеграції її у світову систему логістики лишається невирішеною [7, с. 45–46].

**Постановка завдання.** Дати визначення логістичної інфраструктури та охарактеризувати її складові, проаналізувати проблеми розвитку логістичної інфраструктури України, дослідити стан і тенденції транспортної логістики в країні, визначити перспективи удосконалення інфраструктури з огляду на євроінтеграцію, а також запропонувати рекомендації для підвищення ефективності логістики в Україні.

**Метою** статті є комплексний аналіз сучасного стану логістичної інфраструктури України, виявлення ключових проблем та обмежень, що гальмують її подальший розвиток, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування логістичних систем в Україні.



Виклад основного матеріалу дослідження. Логістичну інфраструктуру зазвичай розуміють як комплекс різних інфраструктур, що забезпечують логістичну діяльність (рис. 1).

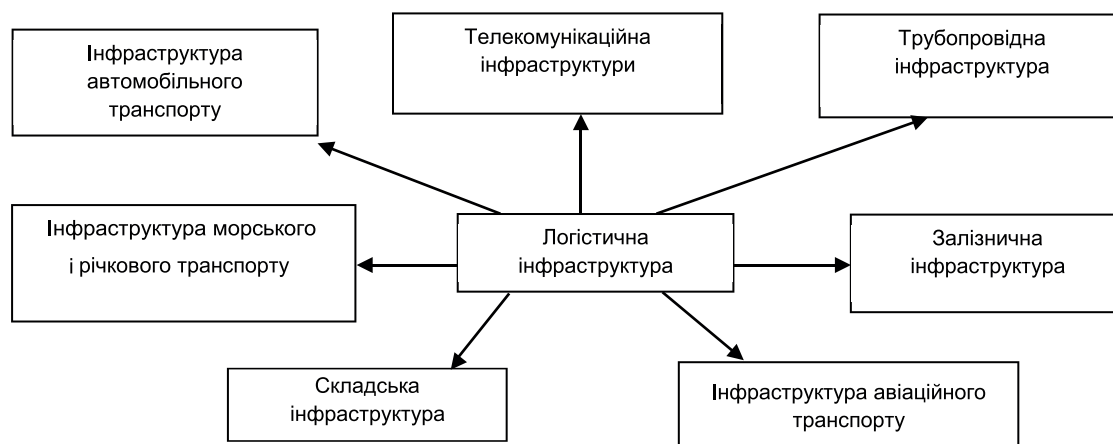


Рис. 1. Основні складники логістичної інфраструктури [8, с. 42]

Логістичну інфраструктуру можна визначити як сукупність логістичних потоків, а саме: матеріальних, інформаційних, кадрових і фінансових. Вони здійснюють циклічний рух і в комплексі забезпечують ефективне логістичне обслуговування. Також важливо окреслити основні функції логістичної інфраструктури в цілому (рис. 2).

Інші дослідники виділяють такі дві функції логістичної інфраструктури:

1. Забезпечувальна – полягає у безперервності функціонування економічних зв'язків суб'єктів ринку та руху товарно-грошових потоків.
2. Регулююча – упорядковує та регулює взаємодію ланок логістичної системи чи ланцюга поставок. Вона доповнює і продовжує забезпечувальну функцію.

Логістика та транспортування є ключовими ланками в ланцюгу поставок. Неналежне виконання логістичних операцій може стати «вузьким місцем» та зруйнувати весь ланцюг доставки товарів. Бізнес у такому разі зазнає репутаційних втрат. Тому ефективна логістика є запорукою безперебійного функціонування всього ланцюга поставок і ключем до успіху компанії.

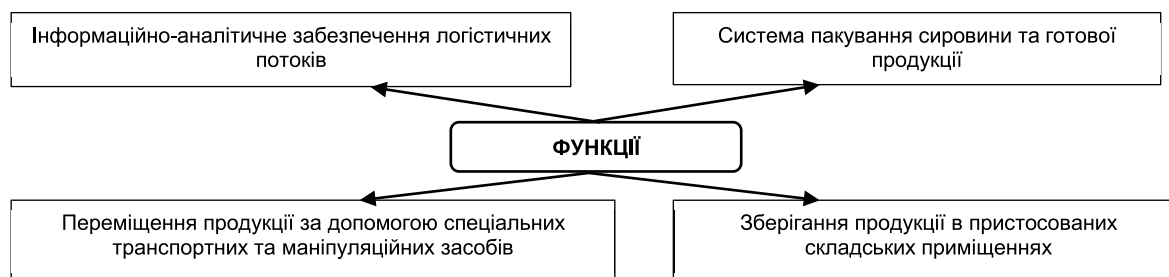


Рис. 2. Основні функції логістичної інфраструктури [1, с. 33]

Транспортна логістика – це сфера, що охоплює управління переміщенням матеріальних потоків від постачальника до споживача. Її основне завдання – організувати схему транспортування вантажів таким чином, щоб забезпечити своєчасну, надійну та безпечну доставку [9, с. 201].

Ефективна транспортна логістика відіграє вирішальну роль в успіху будь-якої компанії. Злагодженість системи доставки дозволяє оперативну та якісно задовольняти потреби клієнтів. Надійність логістики може підвищити ринкову вартість бізнесу, адже споживачі готові платити більше за швидку та якісну доставку. Водночас на сучасну транспортну логістику чиниться значний тиск, що породжує низку проблем [10, с. 23]:

- низька якість транспортних послуг;
- тривалі терміни доставки;



- неефективне планування маршрутів;
- поганий стан доріг;
- зношеність транспортних засобів;
- час простою під навантаженням / розвантаженням;
- недостатня продуктивність персоналу.

Додаткові ускладнення через війну та COVID-19: брак водіїв, зростання цін на паливо, складнощі оптимізації витрат, ускладнення операцій через блокпости тощо. Також відбувається руйнування інфраструктури та втрата територій.

Потенційним напрямком вирішення частини існуючих проблем транспортної логістики є оптимізація маршрутів доставки шляхом аналізу даних. Завдяки координації замовлень і прогнозуванню дорожніх умов з'являється можливість зменшення витрат. Прийняття обґрунтованих рішень на підставі аналізу даних також дозволяє підвищити ефективність бюджету. Зменшення пробігу транспорту призводить до зниження витрат на пальне. Оптимізація маршрутів сприяє максимально можливому використанню наявних ресурсів.

Модернізація та автоматизація систем дозволить підвищити швидкість і продуктивність логістичних операцій. Пошук вантажів у зворотному напрямку сприятиме економії палива. Україні варто інтегруватися у європейський логістичний простір шляхом підвищення ефективності інфраструктури та оптимізації потужностей для задоволення зростаючого попиту [11, с. 17].

Перспективним напрямком розвитку є відновлення логістичної інфраструктури, пошкодженої внаслідок воєнних дій, з урахуванням європейського досвіду та інтеграції України з ЄС. Це може бути реалізовано шляхом створення регіональних логістичних хабів під контролем великих транспортних компаній.

Актуальним завданням є моніторинг динаміки запасів, витрат ресурсів, організаційних питань. Це стає можливим завдяки автоматизації та розгортанню електронних сервісів. Перспективним вбачається застосування технологій штучного інтелекту для прийняття рішень, планування маршрутів, розподілу замовлень, укладання графіків.

Від швидкості і надійності доставки залежить комерційний успіх та репутація компанії на ринку. Прикладом успішної бізнес-моделі є Нова Пошта, яка завдяки оперативності зайняла лідируючі позиції.

Основними чинниками, котрі впливають на логістичне підприємство під час доставки, є канал постачання, упаковка, швидкість і задоволеність клієнта. Все це потребує залучення значних людських ресурсів. Водночас технології штучного інтелекту дозволяють мінімізувати участь персоналу та пришвидшити процеси. ШІ знижує ризики в ланцюгу поставок, адже надає змогу компаніям відстежувати вантажі в реальному часі, розраховувати час прибуття та ділитися цими даними з усіма зацікавленими сторонами [12, с. 181].

**Висновки.** Отже, транспортна логістика відіграє важливу роль для компаній будь-якого масштабу. Належно організована, вона сприяє розвитку бізнесу, зменшенню витрат і підвищенню ефективності. Водночас на цьому етапі ця сфера стикається з певними проблемами, а саме: низькою якістю, тривалими термінами доставки, зростанням цін, зміною маршрутів, збільшенням видатків. Перспективним напрямком вбачається впровадження технологій штучного інтелекту з метою оптимізації логістики, зокрема маршрутизації, зменшення витрат, структурування даних тощо, що сприятиме ефективнішій роботі компаній даної сфери.

Розвинена логістична інфраструктура активізує міжнародну співпрацю і торгівлю, а також підвищує інвестиційну привабливість як окремих регіонів, так і економіки загалом. Було виявлено основні перешкоди для ефективного розвитку вітчизняної логістики. Водночас вигідне географічне розташування України створює передумови для трансформації її у провідний міжнародний логістичний хаб. Ці аспекти зумовлюють необхідність подальших досліджень з метою пошуку механізмів розбудови дієвої логістичної інфраструктури в державі.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сігаєва Т. Є.

---

**Література:** 1. Стеценко І. І. Проблеми та напрями вдосконалення логістичної інфраструктури в Україні *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки.* 2019. Вип. 24. Р. 32–36. 2. Палійчук Є. С. Стан розвитку логістичної інфраструктури в Україні. *Ефективна економіка.* URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5767>. 3. Румянцев А. П., Яремович П. П. Інфраструктура трансграничних товарних потоків. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2016. № 2. Т. 1. С. 232–235. 4. Карий О. І., Подвальна Г. В. Логістична



інфраструктура України у світових рейтингах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : *Проблеми економіки та управління*. 2017. № 873. С. 41–49. **5.** Ковальська Л. Л. Транзитні транспортні потоки України: оцінка тенденцій та напрями оптимізації. *Економічний форум*. 2016. № 4. С. 53–58. **6.** 13. Arvis J.-F., Saslavsky D., Ojala L., Shepherd B. *Connecting to Compete 2016. Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators*. Washington : Communications Development Incorporated, 2016. 62 p. **7.** Бортнік С. М. Формування та розвиток логістичної інфраструктури України в контексті євроінтеграції *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія : «Економіка і менеджмент». 2019. Вип. 3 (81). С. 45–50. **8.** Карий О. І., Подвальна Г. В. Логістична інфраструктура України у світових рейтингах *Проблеми економіки та управління*. 2017. Вип. 4. № 873 (1). **9.** Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика : підручник. Київ : Артек, 2018. 312 с. **10.** Бойченко М. В. Проблеми транспортної логістики вантажних перевезень в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2 (35). С. 22–26. **11.** Грицина Л. А. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної логістики в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 18. С. 11–18. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18\\_2018\\_ukr/5.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/5.pdf). **12.** Шмиглюк Є. Г., Григорова З. В., Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики підприємств в сучасних умовах. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2023. С. 180–181.

Стаття надійшла до редакції 18.12.2023 р.



## ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658:339.564

Шалаєва А. М.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено важливість чітко визначеного плану розвитку експорту та його вплив на загальну конкурентоспроможність підприємства. Запропоновано модель розвитку експортної діяльності із залученням безперервного післяекспортного вдосконалення. Надано рекомендації щодо створення або оптимізації міжнародної присутності підприємства.

**Ключові слова:** експортна діяльність, підприємство, міжнародний ринок, конкурентоспроможність.

**Annotation.** The importance of a well-defined export development plan and its impact on the overall competitiveness of the enterprise are examined in this article. A model of export activity development involving continuous post-export improvement was proposed. This article is a valuable resource for creating or optimizing an enterprise's international presence.

**Keywords:** export activity, enterprise, international market, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Головною задачею функціонування підприємства є отримання прибутку та пошук нових способів його зростання. Одним із найефективніших методів розширення бізнесу є вихід на нові ринки та початок експортної діяльності. Крім того, експорт позитивно впливає на внутрішній ринок країни в цілому, сприяючи збільшенням надходжень у бюджет держави. Натомість через велику кількість факторів, що впливають на початок процесу експортування, підприємці стикаються із проблемою правильного формування експортної активності і, як наслідок, не досягають очікуваних результатів.





**Аналіз останніх публікацій.** Експортна діяльність, особливості її формування, фактори впливу на її розвиток, важливість впровадження та основні методології її імплементації вивчаються багатьма українськими та зарубіжними вченими. На сьогодні цю тему проаналізували такі науковці: Астаф'єва В. А., Козак Ю. Г. [1], Вовк В. А. [2], Піддубна Л. І. [3], Рибаківа Т. О. [4] та інші. У роботі Аль-Оста Саліма Абдуль-Азіза запропонована структурна трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства, за якою експортна діяльність підприємства розподіляється на три компоненти: передекспортна діяльність, що включає в себе виробничо-господарські та організаційно-економічні функції підготовки до експортування; реструктуризацію як процес адаптації продукції / сервісів до обраного іноземного ринку збуту та безпосередньо експортна діяльність компанії [5]. Варто зазначити, що експорт є багатоконпонентним процесом, тому він має включати в себе і післяпродажний менеджмент, який має на меті безперервне покращення наданого товару / послуги на основі аналізу зворотного зв'язку зі споживачами.

**Метою** статті є систематизація існуючих підходів розвитку експорту компанії та створення моделі його впровадження.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних ринкових умовах, що формуються відповідно до глобалізаційних процесів, важливість виходу підприємства на міжнародну арену важко переоцінити. Експортна діяльність допомагає не тільки розширити ринки збуту та отримати додатковий прибуток, а і вивести компанію на новий рівень економічної діяльності.

По-перше, серед переваг виходу на міжнародний ринок є диверсифікація ринку збуту. Орієнтація виключно на внутрішній ринок може призвести до вразливості, до економічних спадів, сезонних коливань і змін споживчих вподобань. Експорт диверсифікує клієнтську базу компанії та зменшує залежність від ринкових явищ.

По-друге, вихід на іноземні ринки може призвести до збільшення продажів, а отже, прибутків. Особливо цей потенціал зростання є важливим для зрілих компаній, які вже мають обмежені можливості для розширення на внутрішніх ринках. Експортна діяльність формує міжнародний імідж компанії, що забезпечує стійку конкурентну перевагу на внутрішньому ринку. Крім того, розширення виробництва та операцій для задоволення міжнародного попиту може призвести до економії на масштабах. Більші обсяги виробництва можуть зменшити виробничі витрати на одиницю продукції, що робить компанію більш конкурентоспроможною як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Експорт спонукає підприємства до впровадження інноваційних підходів у виробничому процесі, що створює додаткову цінність продукції [1]. На основі вивчених матеріалів можна запропонувати удосконалену модель із 4 етапами формування експортної діяльності (рис. 1).

Для ефективного та результативного виходу на міжнародний ринок компанії мають розробити стратегічний експортний план. Це важливо для мінімізації ризиків, які можуть зашкодити не лише експортним зусиллям, але й компанії в цілому, та зосередження ресурсів на тих сферах, де прибуток може бути максимальним. Цей план повинен охоплювати як поверхневу частину експортного процесу, наприклад, маркетинг і продажі, так і внутрішню частину, наприклад, логістику та дотримання вимог законодавства.

Перший етап запропонованої моделі включає в себе підготовку до експортної діяльності. Саме передекспортний аналіз допомагає оцінити зовнішні та внутрішні чинники впливу на експортний потенціал підприємства та розробити підґрунтя для майбутніх операцій. Цей етап передбачає дослідження потенційних цільових ринків для ваших продуктів або послуг, а саме аналіз ринкових тенденцій, попиту і конкуренції; оцінку регуляторних та культурних факторів, які можуть вплинути на ваш бізнес на обраному ринку. Також треба дослідити правила експорту та вимоги відповідності для вашої галузі та ринків цільових країн.

Після аналізу зовнішніх чинників впливу на прийняття рішення експортувати треба оцінити внутрішні можливості підприємства, а саме його експортний потенціал, забезпеченість необхідними ресурсами, технологіями та ціннісною пропозицією. За допомогою вищезазначених факторів необхідно адаптувати свої продукти чи послуги відповідно до конкретних потреб і переваг цільового ринку та забезпечити дотримання місцевих правил і стандартів. Щоб уможливити діяльність компанії на обраному ринку, необхідно отримати ліцензії та дозволи на експорт певних товарів чи послуг. Задля формування прибутковості експортної діяльності треба визначити стратегію ціноутворення на основі витрат на виробництво, ринкового попиту, конкуренції та можливих коливань курсів валют.

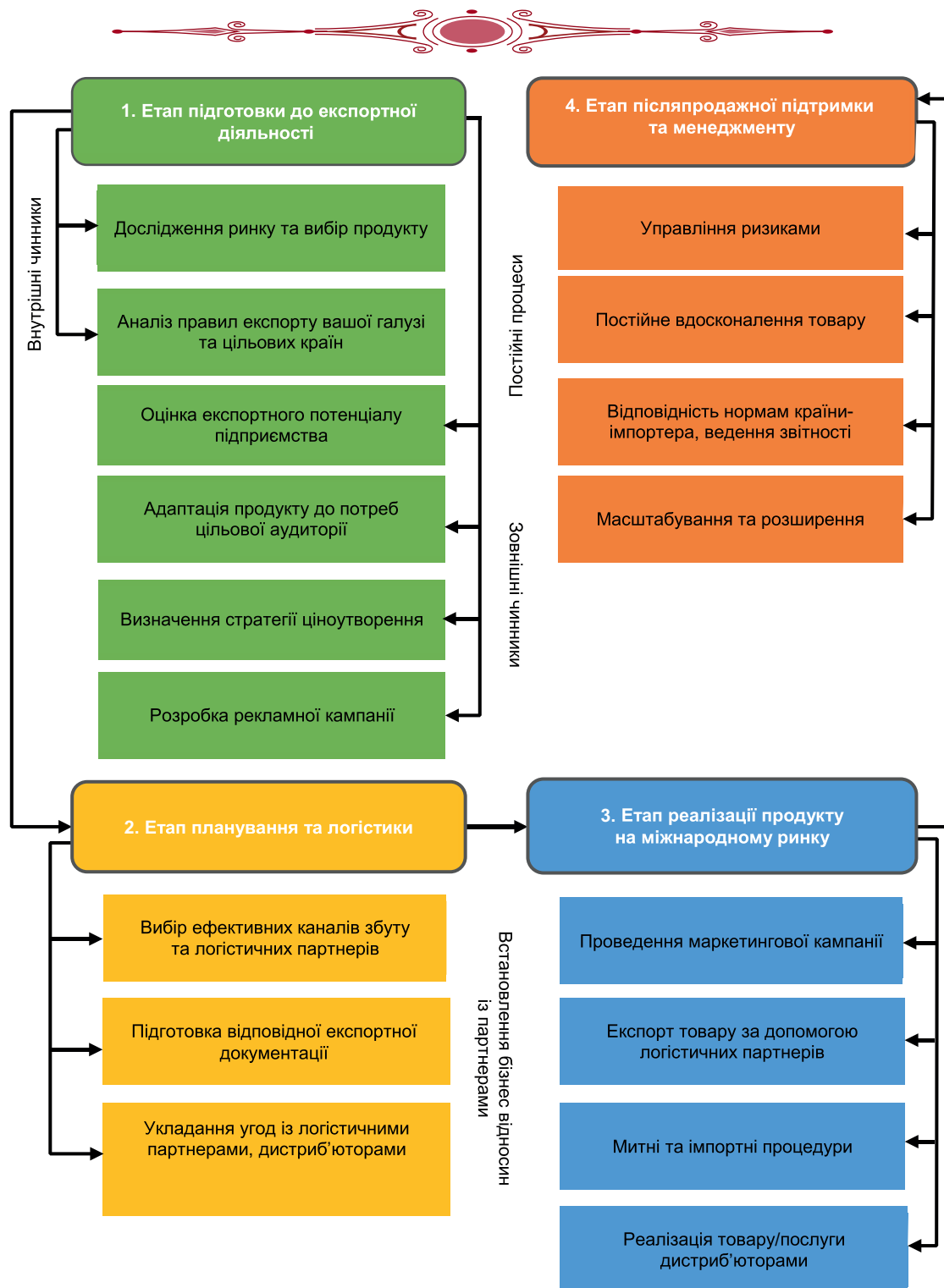


Рис. 1. Модель розвитку експортної діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

Другий етап передбачає знаходження каналів та партнерів з реалізації ваших товарів чи послуг. Важливо організувати ефективний ланцюг постачання та мережу розподілу для експорту, обрати способи транспортування. Необхідно підготувати експортну документацію, включаючи рахунки-фактури, коносаменти та сертифікати походження та укласти чіткі угоди з дистриб'юторами або партнерами на цільовому ринку.

Наступний етап є безпосереднім процесом експортування товару чи послуги на цільовий ринок. Початковим підетапом треба виокремити проведення рекламної кампанії як важливий аспект підняття усвідомленості цільової аудиторії про запропонований товар чи послугу. Ефективний маркетинг із урахуванням культур-



них особливостей цільового ринку є невід'ємним аспектом забезпечення успішних результатів продажів. Далі реалізується транспортування та доставка продукції із забезпеченням належного пакування та маркування відповідно до міжнародних стандартів. Особливу увагу треба звернути на правильність проходження митного контролю. І логічним завершенням даного етапу є реалізація продукту / послуги на обраному ринку.

Останній етап моделі формування експортної діяльності підприємства є після продажне обслуговування та менеджмент. Дану діяльність можна окреслити як безперервну, адже забезпечення якості наданих товарів чи послуг є постійним процесом, який залежить не тільки від внутрішніх потужностей компанії, а і від коливань зовнішніх чинників, як зміна уподобань клієнтів, нові тренди або тенденції ринку. Важливо оцінювати потенційні ризики та навчитися керувати ними, включаючи коливання курсу валют, політичну нестабільність і зміни в нормативних актах. З метою визначення сфер для вдосконалення регулярно оцінюйте ефективність вашої експортної діяльності через комунікацію із клієнтами та партнерами. Постійний контроль, дотримання експортних законів і правил звітування звільнить підприємство від додаткових юридичних або податкових проблем. Після успішної присутності на одному ринку можна розробляти плани про розширення на інші міжнародні ринки.

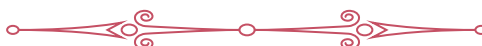
**Висновки.** У статті були визначені важливість та основні переваги розвитку експортної діяльності підприємства, як учасника глобалізаційних процесів на світовому ринку. Важливість цього дослідження полягає в удосконаленні запропонованої моделі формування експортної діяльності компанії. Були визначені три послідовні етапи здійснення експорту товарів або послуг: підготовка до експорту за допомогою аналізу зовнішніх факторів та внутрішніх ресурсів підприємства; етап планування логістики та кооперації із партнерами; процес безпосереднього експорту товару або послуги. Задля забезпечення дотримання високих показників ефективності та прибутковості експортної діяльності модель була розширена четвертим етапом, який полягає у післяпродажному сервісі та менеджменті. Саме дотримання та імплементація постійних коригувань до ведення експортної діяльності на іноземних ринках передбачає вищий рівень задоволеності споживачів, що позитивно вплине на конкурентну позицію підприємства на обраному ринку та надасть додаткові можливості щодо масштабування. Вивчення подібних моделей та їх розширення надають чітке розуміння послідовності експортного процесу компанії і залежно від особливостей сфер функціонування підприємств створюють додаткові предмети подальших досліджень.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Піддубна Л. І.

---

**Література:** 1. Астафьева В. А., Козак Ю. Г. Експортна діяльність підприємств: теоретичні аспекти дослідження. *Одеський національний економічний університет*. 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/229.pdf>. 2. Вовк В. А., Гаврильченко О. В. Оцінювання експортного потенціалу підприємства на основі розрахунку інтегрального показника його розвитку. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 115–122. 3. Піддубна Л. І. Визначення особливостей розвитку експортного потенціалу українських підприємств у 1991–2018 рр. *Сучасні тенденції розвитку обліку, оподаткування та міжнародних економічних відносин* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 31 трав. 2019 р.). Харків, 2019. С. 117–121. 4. Рибаківа Т. О., Кузнецова Т. В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності в сучасному глобальному середовищі. *University economic bulletin*. 2022. № 53. С. 124–132. 5. Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз. Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 213–220. 6. Бестужева С. В. Планування експортної діяльності підприємства: аналіз підходів до сутності та класифікації. *Informational, modern and recent theories of development* : The XXI International Scientific and Practical Conference, м. Мадрид, 29–31 трав. 2023 р. Мадрид, 2023. С. 77–81.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.





## ВПЛИВ МІЖНАРОДНОЇ МІГРАЦІЇ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

УДК 331.556.4

Шарко Н. Г.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто важливі аспекти впливу міжнародної міграції на соціально-економічний розвиток України. В контексті міграційних процесів виокремлюються основні виклики та нагальні проблеми, що ставлять під загрозу стабільність і економічний розвиток країни; запропоновано стратегічні рішення та перспективні методи для подолання цих проблем.

**Ключові слова:** міграція, робоча сила, трудова міграція, стратегія.

**Annotation.** The article considers an important aspect of the influence of international migration on the socio-economic development of Ukraine. In the context of migration processes, the main challenges and urgent problems that threaten the stability and economic development of the country are highlighted, strategic solutions and promising methods for overcoming these problems are proposed.

**Keywords:** migration, labor force, labor migration, strategy.

**Постановка проблеми.** Міграційні потоки впливають на економічну, соціальну та культурну ситуацію як у країнах відправлення, так і в країнах приймання. Наразі питання міграції є дуже актуальним для України, оскільки за часи повномасштабного вторгнення російської федерації значна кількість українців була змушена покинути свої домівки в пошуках більш безпечних місць. Через значні руйнування інфраструктури, затяжний конфлікт та поступову асиміляцію в країнах прихистку дехто вирішить залишити свою Батьківщину назавжди. Це призведе до ускладнення соціально-економічного післявоєнного відновлення України, яке має стати безумовним пріоритетом державної політики. Для цього потрібні значні ресурси, фізичний і людський капітал, а також надійна система їх примноження. Однак інтеграція біженців в інші країни та війна роблять ці завдання вкрай складними для виконання. Саме тому міжнародна міграція українців, спричинена російською агресією, потребує фахової та наукової оцінки, бо без неї неможливо формувати ефективні стратегії та державну політику в різних сферах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У міру того, як українське суспільство потерпає від жахливих наслідків війни, міграція в нашій країні відбувається дедалі частіше і в більш різноманітних формах, що має певні наслідки як для нас, так і для країн-реципієнтів. Саме тому зарубіжні та українські дослідники аналізують усі аспекти міграції та розробляють заходи, спрямовані на створення такої міграційної політики, яка б відповідала потребам сьогодення. Серед учених, що зробили значний внесок у розвиток міграційної політики, можна виділити О. Чуприна, В. Олефіл, О. Малиновська, В. Шаповар, Н. Пак, А. Солодько, С. Кастельс. Велика частина наукових досліджень сконцентрована на проблемах міграції у період пандемії, політиці зайнятості, впливі міграційних процесів на демографічну ситуацію в країні. Однак вчені ще не досягли консенсусу з питань, пов'язаних з міграційними потоками, спричиненими війною в Україні. Саме тому необхідно дослідити вплив міжнародної міграції на соціально-економічний розвиток України у період повномасштабної війни.

**Мета дослідження:** визначення впливу міграції на соціально-економічний розвиток України, виділення ключових викликів та найактуальніших проблем, що виникають у контексті міграційних процесів, а також розробка та обґрунтування стратегічних рішень і перспективних шляхів подолання цих викликів з метою поліпшення соціально-економічного статусу країни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Війна в Україні є поворотним моментом не лише у світовому порядку, але й у європейській міграційній ситуації. Повномасштабне вторгнення російської федерації



на територію України 24 лютого 2022 року призвело до найбільшої міграційної кризи за всю історію України. Європа та ЄС переживають, можливо, найскладніші часи після закінчення Другої світової війни з точки зору геополітичної ситуації, а також з точки зору міграції.

Щодо української економіки, то вона скоротилася на 30 % впродовж року. Тенденція падіння економіки зберіглася і в 2023 році, але аналітики очікують помірною економічного зростання в наступному році, хоча й не бачать можливості повернутися до довоєнного періоду. Згідно з попередніми національними даними, і після закінчення конфлікту країна потребуватиме масштабних і дорогих зусиль з відновлення. У вересні 2022 року Світовий банк оцінив, що вартість відновлення України становитиме близько 411 мільярдів доларів, що перевищує ВВП України до вторгнення та втричі більше, ніж усі зобов'язання щодо військової, гуманітарної та фінансової допомоги Україні після початку війни, і, звичайно, ця цифра набагато вище зараз.

За аналізом Світового банку, до кінця 2023 року в Україні очікується скорочення споживчих витрат на 50 % порівняно з 2022 роком. Це явище матиме негативний вплив на інвестиційний клімат та обмежить експортні можливості для української продукції. Більш того, рівень прямих іноземних інвестицій в Україну зараз становить 0 %. Цей показник залишиться незмінним у воєнний час, але приплив інвестицій прискориться в період післявоєнної відбудови [1].

Щодо податкових надходжень до державного бюджету, то їх рівень стабільно зменшується, у той час як витрати на додаткові соціальні видатки збільшуються. Це, зокрема, й виплати тимчасово переміщеним особам, які перевищують 14 млрд грн щомісяця. На тлі війни та міграційної кризи майже неможливо спрогнозувати співвідношення податкових надходжень до ВВП у найближчі рік-два.

Митні надходження, значна частина податкових надходжень уряду впали приблизно до чверті довоєнного рівня завдяки зменшенню імпорту та призупиненню багатьох мит. Все це створює дефіцит фінансування приблизно в 5 мільярдів доларів щомісяця. Це приблизно 5 % виснаженого ВВП України за кожен місяць війни [2].

Для процвітання України та зменшення негативних наслідків для економіки, за оцінками міністра економіки, у наступному десятилітті необхідно буде додатково залучити 4,5 млн осіб. Однак ця цифра визначена без урахування того, що частина біженців залишиться на території Європейського Союзу [3].

За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), війна призвела до переміщення понад 14 мільйонів людей, що становить від однієї чверті до однієї третини всього населення. До двох третин населення стали внутрішньо переміщеними особами, а близько 8 мільйонів людей змушені були виїхати до країн Західної Європи, Молдови, Туреччини та Росії, включно з примусово переміщеними особами (станом на вересень 2022 р. до країни агресора було вивезено 2,9 млн осіб та більше 9 тисяч дітей) [4].

Напади агресора на критичну інфраструктуру, які почалися в жовтні 2022 року та знищили 50 % енергетичної системи, завдали величезної шкоди навантаження на українське суспільство, але ще не призвели до виїзду значної кількості людей. Однак 18 мільйонів українців вважаються такими, що терміново потребують гуманітарної допомоги всередині країни.

На тлі серйозних руйнувань від війни, пошкодженої критично важливої інфраструктури та величезних економічних і гуманітарних проблем, а також незважаючи на стійкість, продемонстровану українським народом, не можна виключити повторний масштабний відтік біженців протягом зими 2023–2024 року, оскільки більшість політиків наголошують, що ця зима буде складніша за попередню.

Збитки у робочій силі серед біженців є важливою проблемою, оскільки більшість з них на даний момент не працює у вітчизняних компаніях і, відповідно, майже не сприяють підтримці нашої економіки. Значну роль в цьому відіграє той факт, що ці люди могли б не лише працювати та заробляти кошти, але також споживати. Наприклад, згідно з даними Національного банку України, у третьому кварталі 2022 року українці витратили за кордоном приблизно 7,8 мільярдів доларів. Перед початком повномасштабної війни споживча активність суттєво підтримувала нашу економіку. Це стосувалося не лише дорослих, але і дітей, на яких дорослі витрачали свої фінансові ресурси.

Однак є і певні плюси. Станом на травень 2023 року кількість вакансій в Україні сягає 80 % порівняно з 2021 роком. Проте варто врахувати, що активність людей на ринку праці нижча, ніж рік тому, це є результатом великої кількості біженців. Отже, у випадку повернення всіх цих осіб в Україну на даному етапі, існує ймовірність збільшення рівня безробіття, бо, швидше за все, не всі з них зможуть знайти роботу [5].

Наразі не можна точно визначити, скільки українців планують повернутися в Україну, тому орієнтуються лише на прогнози та соціальні опитування, які проводилися у 2022–2023 роках [6]. Згідно з отриманими даними,



50 % людей виявили впевнені наміри повернутися, 24 % висловили схильність до цього, 8 % виразили сумніви, 2 % стверджують, що точно не планують повертатися, та 16 % знаходяться в процесі визначення своєї позиції.

Проте важливо врахувати, яка саме вікова група має намір повернутися, оскільки переважно – це люди пенсійного віку (табл. 1). Водночас серед тих, хто зараз є основою економіки та майбутнього розвитку, ситуація не така оптимістична. Крім того, за офіційними даними, з початку повномасштабного вторгнення в Україні змінилася статево вікова структура населення. Наразі велику частину населення України, а саме більше 20 % займають люди похилого віку, а ще 15,2 % – це діти до 14 років. Для країни це буде означати поступове зменшення потенційних робітників, оскільки переважна більшість біженців – це люди працездатного віку з вищою освітою [7].

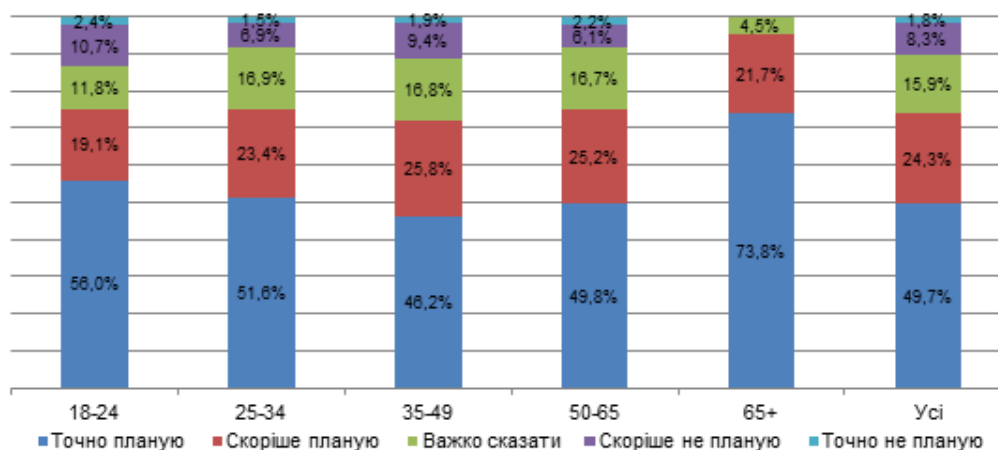


Рис. 1. Дані опитування щодо готовності українців повернутися додому

Також важливим аспектом є той момент, коли саме біженці планують повернутися в Україну. Як видно з даної діаграми, багато хто планує почекати перемоги України. Більш того, з часом збільшується частка тих, хто планував повернутися, але тепер вагається. На це є свої причини, бо чим більше людина знаходиться за кордоном, тим більше шансів в неї там залишитися назавжди. Згідно з даними НБУ, з кожним днем відсоток працевлаштованих українців збільшується: якщо раніше це було лише 32 % працевлаштованих, то на сьогодні – 40 % [8].



Рис. 2. Готовність українців до повернення: динаміка з часом

Важливим фактором при поверненні українців додому є також руйнування інфраструктури. Ці проблеми не вирішаться швидко, отже, для регіонів це буде гальмо для повернення їх резидентів додому. Ще одним негативним фактором буде те, що певний відсоток чоловіків залишать країну після відкриття кордонів задля того, щоб об'єднатися з сім'ями.

Для Європи це може стати можливістю вирішити демографічну кризу, що виникла внаслідок того, що покоління, народжене у 60-х роках, зараз виходить на пенсію, а на їхнє місце немає наступного покоління.



Одночасно економіка продовжує зростати і потребує робочих рук. Наприклад, в Іспанії бракує 500 тис. будівельників, що гальмує закриття проєктів, у Франції через нестачу медсестер та санітарів не використовується 20 % лікарняних ліжок [8]. Саме тому влада європейських країн намагається всіляко заохочувати українців працевлаштуватися в них.

Під час війни наша економіка тримається на допомозі західних партнерів. Однак після її завершення ця допомога знизиться, що призведе до проблем виконання витратної частини бюджету [9]. Серед головних наслідків неповернення громадян в Україну можна виділити:

- пенсійне питання. Під час війни виплати пенсіонерам здійснюються за рахунок коштів західних партнерів. Однак у випадку коли допомоги стане менше, а частина людей, які наповнювали пенсійний фонд до 2022 року, залишиться за кордоном, дефіцит пенсійного фонду збільшиться;
- споживчий ринок. Він вкрай необхідний для економічного зростання. Чим менше людей, тим менший внутрішній ринок, та, як наслідок, зменшується мотивація відкривати виробництво. Ситуація може бути подібною до тієї, що була на великих підприємствах після розвалу СРСР. Вони обслуговували потреби союзу та виявилися завеликими лише для України. Так само може бути із нашими торговельними центрами та бізнесом, які обслуговували велику кількість людей;
- податки. У випадку зменшення жителів країни на 1 працюючого громадянина для забезпечення роботи держави буде потрібно більше податків;
- грошові перекази трудових мігрантів. До 2022 року грошові перекази в Україну від діяльності трудових мігрантів були значним внеском до Державного бюджету. У випадку коли цілі родини будуть жити в ЄС, то надсилати кошти буде нікому. Навіть у 2022 році відсоток українців за кордоном збільшився, а перекази просіли майже на 1 млрд дол. [7].

Отже, дуже важливо відновити інфраструктуру та житло в містах, які були найбільш зруйновані російськими військами. Люди, які живуть у цих містах, готові повернутися, але їм нікуди йти. Успішна реінтеграція вимагає створення безпечного середовища, доступу до освіти та охорони здоров'я, гарантує соціальне забезпечення, можливості працевлаштування та доступ до житла за ринковими або спеціальними умовами.

Основні складові програм економічної реінтеграції біженців повинні містити:

- консультування з можливості отримання житла, як за ринковими, так і за пільговими умовами, включаючи тимчасове проживання;
- сприяння працевлаштуванню репатріантів в місцевій економіці, включаючи підтримку у пошуках роботи;
- надання послуг у сфері освіти та професійної підготовки, організація навчальних програм та курсів управління бізнесом;
- підтримка доступу до мікрокредитів для розвитку підприємницької діяльності, а також надання правової допомоги у цій сфері;
- надання можливості тимчасової зайнятості на громадських роботах з відновлення інфраструктури та забезпечення гідної оплати праці для репатріантів.

Залучення повоєнних мігрантів – це досвід, який вже практикували європейські країни після Другої світової війни для вирішення демографічних проблем. Можна виділити два варіанти залучення міграційних ресурсів:

- тимчасова трудова міграція. Схеми тимчасової трудової міграції, основним принципом яких є примусова тимчасова міграція, набувають дедалі більшого поширення в усьому світі. Згідно з режимом тимчасової міграції, мігрантам дозволяється працювати в країні призначення, але не дозволяється там залишатися. Шляхи до постійного місця проживання звужуються. Цього підходу дотримуються країни Перської затоки. Україні можна брати за основу інвестиційні програми, які використовуються в Китаї. Головною ідеєю даного методу є те, що при виділенні бюджету на проєкт головною умовою кредитора є залучення частини його працівників до роботи. Наприклад, будівництво європейської залізничної лінії через Україну приверне увагу європейських партнерів та країн Азії, які зможуть допомогти не лише фінансово, а й компенсувати нестачу робочої сили;
- міграція з потенціалом для інтеграції та асиміляції. Серед яскравих представників такого підходу можна виділити польську міграційну програму, де спочатку трудові мігранти приїжджають на тимчасові роботи, а згодом, після підписання контракту на постійне проживання працівник отримує доступ до кредитів та іпотеки, сім'я має такі ж гарантії, а діти можуть здобувати освіту. У майбутньому іммігранти можуть подати заяву на отримання громадянства. Польща має визначений список країн, з яких вона приймає іммігрантів, і надзвичайно активно бореться з небажаними міграційними потоками.



Під час вибору можливих джерел міграційних потоків для України важливо враховувати кілька ключових критеріїв.

По-перше, культурна близькість, з урахуванням релігійних, культурних та соціальних аспектів. Віддаленість культурних відмінностей може вплинути на інтеграцію та сприйняття мігрантів [10].

По-друге, рівень промислового розвитку обраної країни має важливе значення для визначення того, де можна працевлаштувати мігрантів. Важливо пам'ятати, що розвинені країни можуть бути більш привабливими для мігрантів, які шукають роботу.

По-третє, важливою є здатність прийняти та інтегрувати мігрантів у суспільство. Це оцінюється як здатність мігрантів адаптуватися та інтегруватися в нове соціокультурне середовище.

По-четверте, якщо обрано інтеграційно-асиміляційну політику, важливо оцінити швидкість асиміляції мігрантів, щоб вони могли успішно адаптуватися та інтегруватися в нове суспільство.

Україні слід ретельно зважити на ці критерії, щоб прийняти більш обґрунтоване і корисне рішення при виборі джерела міграційних потоків.

**Висновки.** Україна зараз переживає чи ненайважчі часи. Тисячі невинних жертв, зруйнована інфраструктура, мільйони біженців – усе це наслідки вторгнення російської федерації на територію України, які посилюють вже наявні проблеми. Міграційна криза одна з них. Очевидно, що для повоєнної відбудови необхідна буде велика кількість людей, однак, навіть повернення біженців додому не забезпечить державу необхідними трудовими ресурсами. Більш того, не всі захочуть повернутися. Отже, безпечне житло, доступ до освіти, охорони здоров'я та інфраструктури є фундаментальними умовами для повернення людей та їх подальшої інтеграції в суспільство. Програми економічної реінтеграції, які включають консультування з питань житла, сприяння працевлаштуванню, освіту та підтримку мікрокредитів, відіграють важливу роль у створенні умов для сталого економічного розвитку індивідів і сприяють їх інтеграції у суспільство.

Також залучення повоєнних мігрантів може бути ефективним інструментом для компенсації нестачі робочої сили та забезпечення участі мігрантів у проєктах розвитку та відновлення інфраструктури. Важливо враховувати культурну близькість, рівень розвитку країни та її готовність до інтеграції. Загалом успішна міграційна політика вимагає комплексного підходу, який враховує потреби та можливості мігрантів, а також соціально-економічні фактори. Важливо, щоб цей підхід був гнучким та адаптивним до змін і сприяв стабільності та розвитку країни.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Піддубна Л. І.*

---

**Література:** 1. Стародубов О. Міграційна криза – масштаб, економічні наслідки і шляхи подолання // Українська правда. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/08/2/7361562/>. 2. Гордійчук Д. Україні треба \$5 мільярдів щомісяця: як наповнювався бюджет з 24 лютого // Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/05/11/686902/>. 3. Бережна Т. В. Відновлення ринку праці – це шлях до нашої перемоги // Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>. 4. Черненко Н. І. Міграційні процеси в умовах війни: шляхи розв'язання проблем. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2023. № 16. С. 229–235. DOI: 10.32782/2708-0366/2023.16.30. 5. Державний центр зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/69>. 6. Томіліна М. та ін. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути // Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/refugees-from-ukraine-ukr-final-report/>. 7. Виїзд мільйонів українців значно вплине на економіку України. Як уникнути найбільш негативного сценарію // Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/09/11/704143/>. 8. У Франції через брак персоналу закрили понад 4300 лікарняних ліжок // Anadolu Ajansi. URL: <https://www.aa.com.tr/en/europe/more-than-4-300-hospital-beds-closed-in-france-due-to-staff-shortage/2697235>. 9. Вишнеvsька А. М., Петренко К. В. Вплив глобалізації на міграційні процеси у світі та Європі. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 34–39. DOI: 10.20535/2307-5651.23.2022.264626. 10. Декілька алгоритмів боротьби з демографічною проблемою // Український інститут майбутнього. URL: <https://uifuture.org/publications/dekilka-algorytmiv-borotby-z-demografichnoyu-problemoju/>.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.

