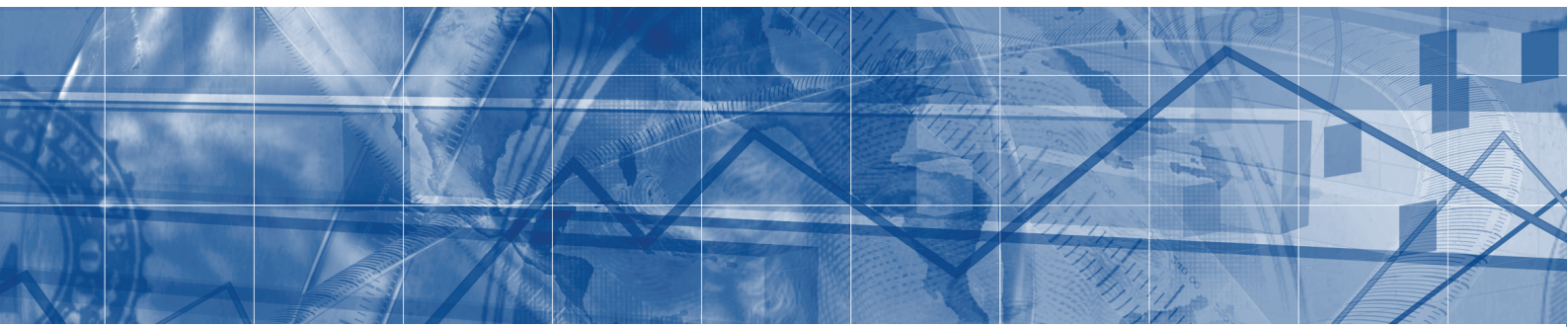




# Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця № 12

Електронний журнал

грудень 2023



ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

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

№ 12

грудень 2023

**Електронний журнал**

Виходить раз на місяць

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

**Затверджено на засіданні**  
**вченої ради університету**  
**Протокол 14 від 22.12.2023 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**

Головний редактор – **Пономаренко В. С.** 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

Андриянова К. Ефективність діяльності підприємства та напрями її підвищення .....	6
Білинська Д. С. Удосконалення ефективності транспортної логістики підприємства.....	9
Байбикова Д. В. Організація стимулювання праці персоналу підприємства.....	12
Бардінов М. О. Ефективність складської діяльності на підприємстві.....	14
Блудова Є. О. Удосконалення річного планування маркетингової діяльності на підприємстві.....	17
Buhovtseva A. D. Efficiency of enterprise logistics operations.....	21
Varhanova V. A. Directions of improving the warehouse activity at the enterprise.....	24
Васильченко О. О. Управління ризиками як основа ефективного антикризового менеджменту.....	26
Virvan A. Strategies for optimising transport logistics at enterprises: a comprehensive scientific study .....	29
Гацаєв К. О. Ефективність матеріальної мотивації фахівців як чинник зростання продуктивності праці підприємства .....	32
Гвоздецька О. А. Аналіз визначення заробітної плати робітників підприємства та її удосконалення.....	35
Гладиш М. А. Оптимізація управління закупівельною логістикою на підприємстві .....	38
Demchenko A. V. Logistic activity: analysis of the concept and principles.....	42
Діденко В. В. Управління процесом логістичного обслуговування споживачів.....	45
Доля А. В. Удосконалення збутової діяльності на підприємстві у воєнний період .....	47
Доля Д. В. Удосконалення управління процесами логістичного обслуговування клієнтів компанії .....	50
Дрижак Н. О. Систематизація теоретичних підходів до визначення поняття «політика розподілу» та процес формування каналів розподілу.....	53
Zhdanova Daria. Optimizing and improvement of sales activities: pathways to enterprise success .....	55
Заєць Д. І. Цифровізація: значення для конкурентоспроможності підприємства, основні проблеми на шляху до неї.....	58
Згур'єв О. В. Удосконалення закупівельної діяльності на підприємстві у воєнний період .....	61
Іванов С. А. Оцінювання інвестиційної привабливості підприємства .....	64
Zolotarov H. I. Main characteristics of the concept of logistics and supply chain management system .....	66
Кожухівський П. Т. Основні напрями удосконалення розроблення та ухвалення управлінських рішень .....	68
Колісник А. Д. Аналіз основних визначень поняття та факторів конкурентоспроможності підприємства.....	71
Кондратенко Д. В. Основні аспекти розвитку персоналу підприємства в умовах сьогодення.....	74



Коритна О. І. Оптимізація системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного конфлікту .....	77
Короткова П. С. Особливості рекламних комунікацій підприємства в умовах воєнного стану в Україні .....	80
Кравченко О. О. Особливості формування фінансових ресурсів підприємства в умовах кризи .....	83
Куляба Е. О. Удосконалення транспортно-логістичної інфраструктури підприємства .....	86
Кусенко А. В. Аналіз результатів інноваційної діяльності підприємства .....	89
Лісаєва М. О. Організація виробничого процесу на підприємстві на засадах логістики .....	91
Малюк Д. С. Напрямки удосконалення механізму моральної та матеріальної мотивації персоналу .....	94
Markova D. Assessment of the innovation potential of the enterprise .....	96
Мендрик О. С. Застосування міжнародного досвіду для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств .....	100
Мороховець А. В. Удосконалення системи управління транспортними процесами на підприємстві .....	103
М'язга А. С. Удосконалення системи управління персоналом підприємства .....	106
Найпак Є. В. Управління прибутком як один зі шляхів забезпечення розвитку діяльності підприємств .....	108
Нарожна К. Удосконалення організації складського процесу на підприємстві .....	111
Нгуєн А. Використання інноваційних методів мотивації менеджерів підприємства .....	113
Нестеренко А. О. Особливості мотивації персоналу машинобудівного підприємства в умовах воєнного стану .....	116
Ostrovska M. Strategic management of marketing communications: innovations, challenges, and future directions .....	118
Панаріна Л. О. Інноваційний розвиток підприємства: роль зовнішніх партнерів і стратегії співпраці .....	121
Пулявська А. Р. Підвищення ефективності транспортно-складської діяльності на підприємстві .....	124
Поповиченко Д. О. Аналіз концепції та форми оплати праці працівників на підприємстві .....	127
Похна А. С. Управління витратами основного виробництва на підприємстві .....	130
Проців Я. І. Стратегії розвитку підприємства з урахуванням діджиталізації .....	133
Росенко А. Напрямки формування кадрового потенціалу підприємства в умовах воєнного часу .....	136
Rusakova K. Characteristics of vusa-world and bani-world. the importance of taking into account their impact on the activities of enterprises .....	140
Савіна Ю. Є. Роль маркетингової діяльності у забезпеченні ефективності підприємств .....	143
Самотес С. О. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу .....	146



Саприкіна Н. Д. Особливості закупівельної логістики підприємства на принципах прок'юрімента .....	148
Скудна А. С. Організація процесу навчання адміністративно-управлінського персоналу на підприємстві.....	151
Соболь Д. Є. Ключові тенденції автоматизації та цифровізації у логістиці.....	154
Соколова А. В. Організація брендингу інновацій машинобудівного підприємства.....	157
Соловіщук В. Р. Удосконалення інформаційних потоків на підприємстві.....	159
Starodubtsev O. A. Advanced methods of improving transport logistics in agriculture .....	162
Стародубцев Є. О. Інтернет-технології як основа забезпечення успішного маркетингу в умовах воєнного стану .....	165
Sushko M. Management of information logistics flows of educational institution .....	168
Сьора А. К. Management of the sustainable development of the enterprise's logistics activities.....	172
Ткач А. Ю. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві під час кризових ситуацій .....	174
Ткаченко Т. А. Digital-маркетинг як сучасний інструмент розвитку та просування бізнесу .....	177
Tonkoshkur Yu. Innovation as a factor increasing the competitiveness of the enterprise ...	180
Тригуб А. О. Стратегічне управління підприємством як ключовий фактор успіху підприємства.....	183
Трутнєв В. О. Аналіз інструментарію логістичної діяльності на підприємствах.....	186
Фірсова Г. О. Удосконалення діяльності підприємства на основі інноваційних підходів.....	188
Хівренко А. В. Контролювання якості доставки вантажів як одна з найважливіших функцій логістичного менеджменту.....	190
Khadiiev B. Improving the organization of innovative activities at the enterprise .....	194
Хорошайло А. С. Ефективність використання теорій мотивації та успішне функціонування механізму мотивації на підприємстві.....	196
Цапко К. О. Розроблення і впровадження інноваційних технологій в логістичні процеси підприємства .....	200
Цовма С. С. Теоретичний аналіз сутності логістики постачань і напрямів її удосконалення на підприємстві.....	202
Шило Д. В. Планування збутової діяльності: сутність визначення та фактори впливу.....	205
Шнейдер О. І. Сучасні тенденції та виклики управління розвитком персоналу в галузі житлово-комунального господарства .....	208



## ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

УДК 338.31

Андріянова К.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті визначено поняття «ефективність» та «управління ефективністю». Розглянуто чинники, від яких залежить ефективність діяльності підприємства, ефективність діяльності підприємства як важливу складову управління підприємством з метою підвищення її ефективності.

**Ключові слова:** ефективність діяльності, управління ефективністю діяльності, ефективність, чинники, оцінювання, напрями, бізнес-середовища.



**Annotation.** The article defines the concepts of «efficiency» and «efficiency management». The factors influencing the efficiency of enterprise activities are considered. Additionally, the article examines the efficiency of enterprise activities as an important component of enterprise management aimed at enhancing its effectiveness.

**Keywords:** activity efficiency, efficiency management, efficiency, factors, evaluation, directions, business environment.



Підвищення ефективності основної діяльності набуває важливого значення в умовах змінного зовнішнього середовища та економічної нестабільності. У таких умовах підприємства повинні акцентувати увагу на зменшенні витрат, впровадженні оптимальних стратегій функціонування та оперативному реагуванні на зміни у зовнішньому середовищі. Інакше кажучи, для забезпечення виживання та подальшого розвитку підприємств необхідно зосередитися на методах управління ефективністю операційної діяльності та їх постійному вдосконаленні, першим кроком у цьому процесі є оцінка фактичного стану справ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо підвищення ефективності основної діяльності підприємства зазначено у ряді досліджень таких авторів, як: Васюта В. Б., Кулага М. О. [1], Гарафонова О. І., Василюк Н. [2], Дуляба Н. І., Далик В. П., Льчишин С. М. [3], Кваско А. В., Шендерівська Л. П. [4], Шталь Т. В. [5].

**Метою** статті є дослідження теоретичних напрацювань у вирішенні питання щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Всі широко відомі визначення категорії «ефективність» можна розділити на дві групи. Перша група визначень пов'язана з розглядом ефективності через результативність діяльності, яка виражена у показниках доходу, продуктивності, прибутку, витрат, тобто є співвідношенням результатів і витрат. Друга група оцінює ефективність через досягнення мети, і співвідношення «результат – мета» має показати, чи досягнута поставлена мета, і якщо ні, то наскільки підприємство до неї наблизилось [4].

Зростає зацікавленість у вирішенні проблеми управління ефективністю діяльності підприємства, проте підходи до формулювання цього поняття суттєво різняться (табл. 1) [2; 5].

Отже, згідно з наведеними значеннями, управління ефективністю є циклічним процесом, метою якого є підвищення ефективності. Проте відсутній єдиний підхід до розподілу цього циклу управління ефективністю на етапи.



Таблиця 1

**Підходи до визначення поняття «управління ефективністю»**

Автори	Визначення
Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Дзюбка М. Ю.	Ефективність діяльності підприємства як економічна категорія відображає відповідність фактичного результату бажаному
Лизунова О. М., Пуханов О. О.	Управління ефективністю роботи підприємства передбачає урахування основних положень теорії максимізації прибутку
Коваленко М. В., Фоніна Я. В., Дейнеко К. А.	Управління ефективністю діяльності підприємства – це інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства
Армстронг М.	Визначає управління ефективністю як систематичний та безперервний процес удосконалення організаційної діяльності шляхом розробки показників ефективності окремих працівників та колективів

Джерело: [2]

Отже, згідно з наведеними значеннями, управління ефективністю є циклічним процесом, метою якого є підвищення ефективності. Проте відсутній єдиний підхід до розподілу цього циклу управління ефективністю на етапи.

Ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох чинників, серед яких:

сфера діяльності (промисловість, будівництво, фінансова діяльність, торгівля тощо);

місце розташування підприємства (відносно джерел сировини та споживачів / замовників, наявність транспортних шляхів та інтенсивність їх завантаження (потоків));

- спеціалізація підприємства та його асортиментної політики;
- якість його продукції та виконуваних робіт;
- рівень витрат підприємства та система управління запасами;
- бренд підприємства (імідж, репутація) [1; 4].

Управління ефективністю діяльності бізнес-організації ґрунтується на проведенні її оцінки. Існують різні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства (рис. 1) [2].

Вивчення умов підприємницької діяльності та підприємства показало наявність кількох проблем у формуванні сприятливого бізнес-середовища. Їх вирішення передбачає впровадження заходів (рис. 2) [3]:

1. Спрощення процедур і зменшення бюрократичних перешкод для бізнесу, що допоможе підвищити ефективність підприємницької діяльності та залучити більше інвестицій.

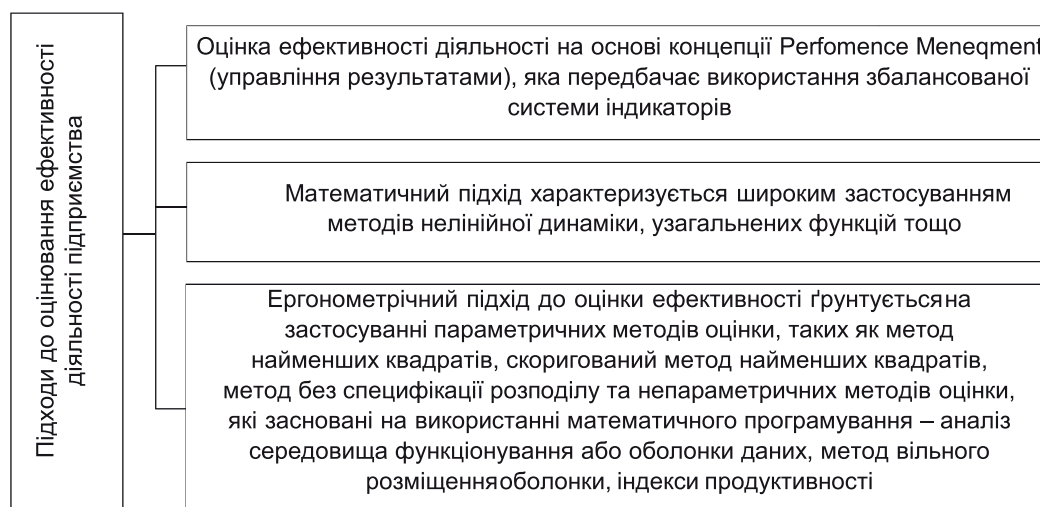


Рис. 1. Підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства

Джерело: [2]

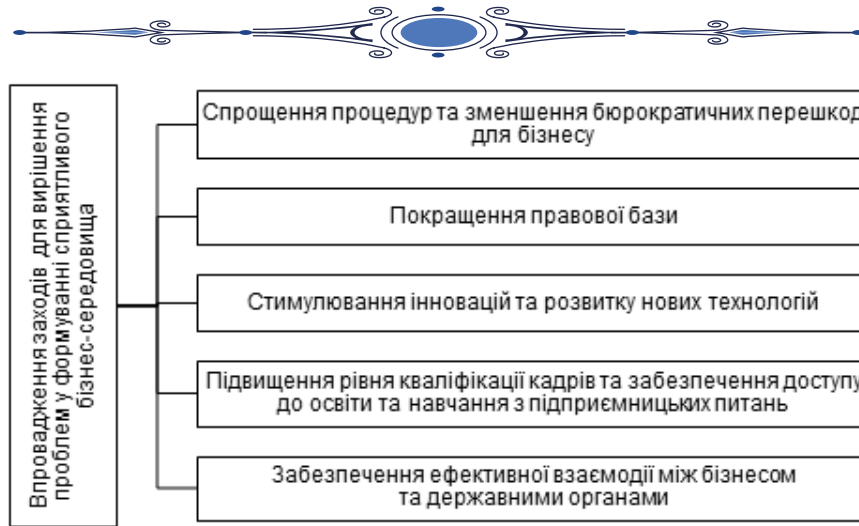


Рис. 2. Впровадження заходів для вирішення проблем у формуванні сприятливого бізнес-середовища

2. Покращення правової бази, зокрема шляхом удосконалення законодавства щодо захисту прав власності, оптимізації податкової системи та забезпечення прозорості в управлінні.

3. Стимулювання інновацій та розвитку нових технологій шляхом надання підтримки та фінансування досліджень та розробок.

4. Підвищення рівня кваліфікації кадрів та забезпечення доступу до освіти та навчання з підприємницьких питань.

5. Забезпечення ефективної взаємодії між бізнесом та державними органами шляхом розвитку механізмів консультацій та діалогу.

Реалізація цих заходів сприятиме створенню сприятливого клімату для бізнесу та стимулюванню економічного зростання.

Ефективність діяльності підприємства залежить від безлічі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Вплив цих факторів може мати як позитивні, так і негативні наслідки для суб'єкта господарювання, що відображається на ефективності його діяльності. Оскільки ефективно функціонуюче підприємство може успішно працювати в умовах конкурентного ринку та нестабільної економічної ситуації, важливо проводити постійний аналіз впливу різних факторів на підприємство для прийняття правильних управлінських рішень.

Отже, ефективна діяльність підприємства є ключовим елементом його конкурентоспроможності та стабільного позиціонування на ринку. Оцінювання ефективності діяльності є необхідною складовою процесу управління підприємством, що визначає основу для формування не лише функціональних стратегій, а й загальної стратегії його розвитку. Запропонована оптимізована система показників оцінювання ефективності діяльності дозволить оперативно визначати ситуацію. Перспективами подальших досліджень є розробка системи показників для більш глибокого аналізу ефективності основної діяльності з урахуванням галузевих особливостей підприємств на основі специфічних показників оцінювання.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Велика О. Ю.

**Література:** 1. Васюта В. Б., Кулага М. О. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства та розроблення заходів щодо її підвищення. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2019. № 15. С. 41–48. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/15-2019/vasiuta.pdf>. 2. Гарафонова О. І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. *ECONOMIC SYNERGY*. 2022. Вип. 3 (5). С. 27–37. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1851828>. 3. Дуляба Н. І., Далик В. П., Ільчишин С. М. Напрями підвищення ефективності управління діяльністю господарюючих суб'єктів сфери торгівлі на регіональному рівні. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/107.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/107.pdf). 4. Кваско А. В., Шендерівська Л. П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2022. Вип. 46. URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/download/785/756>. 5. Shtal T. V., Polyakova Y. O., Hasanov E. L., Ukubassova G. S., Kozhabaeva S. A. Formalization of the Enterprise International Economic Activity Efficiency





Management. *Utopía y Praxis Latinoamericana*. 2019. Vol. 23. Is. 82. P. 64–82. URL: [https://www.researchgate.net/publication/329569013\\_Formalization\\_of\\_the\\_Enterprise\\_International\\_Economic\\_Activity\\_Efficiency\\_Management\\_Formalizacion\\_de\\_la\\_administracion\\_por\\_la\\_eficiencia\\_de\\_la\\_actividad\\_economica\\_internacional](https://www.researchgate.net/publication/329569013_Formalization_of_the_Enterprise_International_Economic_Activity_Efficiency_Management_Formalizacion_de_la_administracion_por_la_eficiencia_de_la_actividad_economica_internacional).

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 656.078.8

Білинська Д. С.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто актуальність і перспективи удосконалення ефективності транспортної логістики підприємства, а також впровадження новітніх методологій та технологій на основі аналізу відомих науковців та їх досліджень, враховуючи міжнародний досвід, який вказує на сталий розвиток галузі навіть в сучасних умовах та реаліях воєнного стану.

**Ключові слова:** транспортна логістика, ефективність, ланцюги постачання, цифровізація, адаптація, логістична інфраструктура, автоматизація.



**Annotation.** The article considers the relevance and prospects for improving the efficiency of transport logistics of the enterprise, as well as the introduction of the latest methodologies and technologies based on the analysis of well-known scientists and their research, taking into account international experience, which indicates the sustainable development of the industry even in modern conditions and realities of martial law.

**Keywords:** transport logistics, efficiency, supply chains, digitalization, adaptation, logistics infrastructure, automation.



**Актуальність.** У сучасних умовах глобалізації та швидкого розвитку бізнесу ефективність транспортної логістики визначає конкурентоспроможність підприємств у всіх галузях економіки. Зростання глобального бізнесу, скорочення строків доставки – це лише деякі аспекти, які визначають важливість ретельного вивчення та оптимізації транспортних логістичних процесів. Застосування новітніх технологій, вдосконалення логістичних систем і стратегій, а також адаптація до змін у вимогах ринку є ключовими факторами успішності сучасного підприємства. Окрім того, в умовах зростаючих вартостей енергоносіїв та глобальних криз, вирішення завдань удосконалення транспортної логістики стає актуальною задачею для забезпечення економічної стійкості підприємства.

Науковці та фахівці з логістики постійно досліджують цю тему, адже існує потреба в мінімізації витрат, покращенні логістичних ланцюгів і підвищенні якості логістичного обслуговування. На сьогодні існує велика кількість наукових праць, які досліджували аспекти управління транспортною логістикою на підприємстві, вивчали тему використання унікальних платформ і додатків, які автоматизують бізнес-процеси та удоскона-



люють ефективність транспортної логістики, вони представлені у списку літератури [1–8]. Проте дослідження управління транспортною логістикою зумовлене, насамперед, великою дискусією серед науковців, тому доцільно ширше розглянути цю тему, особливо в сучасних умовах.

Спираючись на викладені аргументи, **метою** статті є дослідження, систематизація та узагальнення теоретико-методичних напрацювань у вирішенні питання удосконалення ефективності транспортної логістики підприємства.

Удосконалення ефективності транспортної логістики підприємства – це один із ключових аспектів для сучасних підприємств, тому що він спрямований на оптимізацію всіх аспектів ланцюжка поставок з метою зменшення витрат та ризиків, підвищення конкурентоспроможності, скорочення часу доставки та удосконалення прозорості ланцюжка поставок.

Такі дослідники, як Карінцева О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько К. С. [1], у своїй роботі розглядали не тільки транспортну логістику, а логістичну діяльність у цілому. Автори детально описують методи, які удосконалюють ефективність транспортної логістики та підкреслюють важливість комплексного підходу, тобто об'єднання одразу декількох методів у єдиний механізм для забезпечення кращого результату. Проте варто зазначити, що використання будь-яких методів напряду залежить від специфікації діяльності підприємства, тому обирати їх потрібно тільки після детального аналізу усіх факторів.

Подібну тему також досліджували Гуменюк А. та Білошкурська Н. [2], де вони розглядали таку технологію, як блокчейн. Вони стверджували, що ця технологія вигідна для розвитку транспортної логістики підприємства, оскільки її впровадження скорочує кількість помилок у документообігу та його тривалість, забезпечує прозорість і достовірність інформації про виробників (постачальників) товарів і процеси товароруку, формує єдину інфраструктуру управління товарними потоками та скорочує тривалість логістичного циклу. Автори наголошували на тому, що інтеграція транспортної логістики через блокчейн-систему дозволить підприємству систематизувати основні інформаційні потоки на підприємстві, знизити трудовитрати на облік товарних потоків та підвищити безпеку цінної інформації. Також можна передати процеси блокчейну на аутсорсинг для мінімізації витрат.

Шмигалюк Є. Г. і Григорова З. В. [3] розглядали цю тему, спираючись на сучасні реалії в Україні. Вони розглянули проблеми, з якими стикаються підприємства, серед яких низька якість транспортного обслуговування, неефективність маршрутів, незадовільний стан доріг, зношення транспорту, нестача водіїв, зростання цін на паливе, ускладнення логістичних операцій через війну та руйнування інфраструктури. Також автори зазначили, що перспективами для покращення ситуації можуть слугувати оптимізація маршрутів, зменшення пробігу та споживання палива, оновлення автопарку, пошук вантажу на зворотний напрям, використання автоматизації та електронних сервісів.

Особливу увагу автори приділяють впровадженню штучного інтелекту, тому що він може допомогти приймати рішення в реальному часі, контролювати та відстежувати операції, структурувати інформацію, планувати маршрути й оптимально розподіляти замовлення між наявним транспортом.

Автори статті роблять висновок, що модернізація української логістики є нагальною потребою, тому аналіз та впровадження новітніх методів удосконалення ефективності транспортної логістики допоможе українському бізнесу стати більш конкурентоспроможним на світовому ринку.

Також цю тему розглядали Гринчак Н., Яценко О., Булатова О. та Птащенко О. [4] у своїй статті. Вони статистично дослідили вплив війни на Україну та зазначили те, що багато логістичних компаній зазнали руйнувань, ключові автомагістралі стали непридатними для використання, а авіаційна та водна логістика фактично припинили свою роботу. Автори визначили, що наразі вантажоперевезення здійснюються переважно автомобільним та залізничним транспортом, але через окупацію та ризики безпеки доставка вантажів в деякі регіони затримується, тому особливого значення набуває управління та координація транспортної логістики.

У висновку вони запропонували важливий напрямок розвитку логістики в умовах війни – зміцнення міжнародного партнерства та пошук альтернативних шляхів доставки товарів. Також зростає роль автоперевезень, що створює можливості для вітчизняних перевізників.

Окрім цих проблем, існують багато інших, які розглянули такі дослідники, як Гринів Н. Т., Равліковська А. А., Білик Я., Кавун-Мошковська О., Капленко М. І., Харсун Л. Г., Макушин О. та Нечипорук А. В. [5–8] у своїх роботах. Вони наголошували, що управління транспортно-експедиторським обслуговуванням торговельних потоків є важливою складовою транспортної логістики, а одним із найгостріших питань, яке вони висвітлили,



є дефіцит водіїв, багато з яких зараз захищають Україну або опинилися на окупованих територіях. Вони зазначили, що для подолання цієї проблеми уряд дозволив водіям з категорією В керувати вантажівками, а також дозволив водіям призовного віку перетинати кордон за наявності спеціальних документів.

Автори також запропонували такі рекомендації: використовувати програмне забезпечення для оптимізації маршрутів, консолідувати вантажі, співпрацювати з 3PL-провайдерами, впроваджувати системи автоматизації та GPS-моніторингу. У висновку вони зазначили, що стабільність ланцюгів постачання, яка зараз відсутня, є одним із ключових елементів їх ліквідності. Логістичний менеджмент в умовах воєнного стану має бути гнучким, адаптивним, мобільним і готовим до реорганізації ланцюгів постачання.

Отже, можна зробити **висновки**, що методи удосконалення ефективності транспортної логістики підприємства, описані в статті, стають ще більш актуальними в сучасних умовах. Незважаючи на те, що зазначені статті надають суттєві методологічні підходи та інноваційні концепції для розв'язання проблем, вони обмежені дослідженням лише поверхневого аспекту цієї галузі, не охоплюючи повною мірою глибину та сутність. Оскільки тема цифровізації та впровадження новітніх технологій все ще розвивається, її необхідно постійно досліджувати, щоб бути більш гнучким до обставин та швидко до них адаптуватися. Тому для повного розуміння та успішного впровадження цих ідей у практику необхідно провести більш детальне дослідження, щоб розкрити всі аспекти та розробити новітні стратегії для удосконалення ефективності транспортної логістики сучасних підприємств в Україні.

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

---

**Література:** 1. Карінцева О. І., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Фалько К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. *Вісник Сумського держ. ун-ту. Серія Економіка*. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14. 2. Гуменюк А., Білошкурська Н. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 14–19. DOI: 10.31891/mdes/2023-9-2. 3. Шмигалюк Є. Г., Григорова З. В. Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики підприємств в сучасних умовах // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2023. С. 180–181. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279798>. 4. Hrynychak N., Yatsenko O., Bulatova O., Ptashchenko O. Problems relating to the statistical research of the national market of logistics services in war conditions. *Statistics in Transition New Series*. 2023. Vol. 24, no. 1. P. 13–28. DOI: 10.59170/stattrans-2023-002. 5. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *АКАДЕМІЧНИ ВІСНИК*. 2022. Вип. 13. С. 24–35. URL: <https://zenodo.org/records/7411975>. 6. Кавун-Мошківська О., Білик Я. Ланцюги постачання в реаліях воєнного стану // Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі : тези допов. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. / відп. ред. Н. Б. Ільченко. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 15-17. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/070aaa1a3ddd01c87014c1ec2fb41f7.pdf>. 7. Капленко М. І., Харсун Л. Г. Управління транспортно-експедиторським обслуговуванням торговельних потоків // Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі : тези допов. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. / відп. ред. Н. Б. Ільченко. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 56–58. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/070aaa1a3ddd01c87014c1ec2fb41f7.pdf>. 8. Макушин О., Нечипорук А. В. Управління транспортним процесом підприємства в умовах воєнного стану // Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі : тези допов. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. / відп. ред. Н. Б. Ільченко. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 74–76. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/070aaa1a3ddd01c87014c1ec2fb41f7.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## ОРГАНІЗАЦІЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 659.4.008

Байбикова Д. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено актуальним проблемам дослідження сутності мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах в умовах їх ефективного управління та підвищення інноваційної діяльності. Метою дослідження є детальне вивчення та аналіз особливостей стимулювання та мотивації персоналу, виявлення їх спільних та відмінних рис, взаємозв'язку із такими спорідненими категоріями, як «потреба», «мотив» та «стимул», а також встановлення особливостей їх використання в процесі управління на промислових підприємствах. У статті розкрито сутність понять «мотивація» та «стимулювання» з точки зору управління персоналом; доведено сутність поняття «стимулювання» з точки зору його розгляду як дієвого інструменту та вирішального зовнішнього чинника впливу на персонал у процесі розвитку категорії «мотивація»; здійснено аналіз історичного досвіду зародження та подальшого розвитку теорій мотивації; розглянуто еволюцію наукових уявлень щодо розвитку форм та методів стимулювання; доведено взаємозв'язок мотивації та стимулювання працівників із урахуванням їх потреб, мотивів і стимулів в ефективному управлінні промисловим підприємством.

**Ключові слова:** мотивація, стимулювання, мотив, потреба, стимул, персонал, підприємство, управління, інноваційна діяльність.



**Annotation.** The article is devoted to the actual problems of researching the essence of motivation and stimulation of personnel at industrial enterprises in the conditions of their effective management and improvement of innovative activity. The purpose of the research is a detailed study and analysis of the features of stimulation and motivation of personnel, identification of their common and distinctive features, the relationship with such related categories as "need", "motive" and "stimulus", as well as establishing the features of their use in the process of management on industrial enterprises. The article reveals the essence of the concept of "motivation" and "stimulation" from the point of view of personnel management; the essence of the concept of "stimulation" is proved from the point of view of its consideration as an effective tool and a decisive external factor of influence on personnel in the process of development of the "motivation" category; an analysis of the historical experience of the origin and further development of theories of motivation was carried out; the evolution of scientific ideas regarding the development of forms and methods of stimulation is considered; the relationship between the motivation and stimulation of employees, taking into account their needs, motives and incentives in the effective management of an industrial enterprise and increasing its innovative activity, is proven.

**Keywords:** motivation, stimulation, motive, need, incentive, personnel, enterprise, management, innovative activity.



**Постановка проблеми.** Станом на сьогодні питання, що стосуються стимулювання персоналу, розглядаються в рамках теоретичних та практичних напрямів у галузі управління персоналом. Більшість наукових праць присвячена розробці фундаментальних положень у сфері управління персоналом. У сучасних умовах виникає потреба більш ґрунтовних підходів до формування інструменту стимулювання персоналу підприємств та використання з цією метою різноманітних інновацій. Таким чином, актуалізується необхідність різнобічного аналізу зарубіжного досвіду використання інструментів стимулювання персоналу та дослідження можливості його застосування на підприємствах.



Сучасне суспільство максимально використовує та впроваджує інновації задля розвитку, таким чином приділяючи особливу увагу до персоналу. Це підвищує економічне зростання та конкурентоспроможність як для працівників, так і для підприємства в цілому [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам стимулювання праці присвятили свої наукові роботи такі відомі вчені минулого та сучасності, як К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон та ін. Серед вітчизняних науковців вагомих внесок у розвиток проблеми стимулювання праці персоналу зробили А. Колот, В. Пономаренко, О. Пушкар, Л. Червинська та багато інших. Попри це, проблема сучасних мотиваційних процесів та методів стимулювання праці, що створює у працівників підприємства відчуття відповідальності та успіху за виконану роботу, досі лишається малодослідженою.

Незважаючи на широкий обсяг наукових досліджень, проблема створення ефективної системи мотивації персоналу на підприємствах, враховуючи передовий досвід розвинених країн, вимагає подальших досліджень. Це пов'язано з необхідністю акцентування уваги на формуванні конкурентоздатного персоналу підприємств, який володіє високим рівнем інтелекту, творчим потенціалом і мотивацією до професійного розвитку, а також відповідними стимулами до праці.

**Метою** роботи є удосконалення системи стимулювання персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підприємства на практиці відчули, що розвиток та успіх ринкових відносин неможливі без пошуку нових форм стимулювання праці, які в цей час успішно використовують закордонні підприємства. З усіх факторів, які мають вплив на ефективність діяльності підприємства, найбільше значення має стимулювання персоналу і результативність праці. Це стосується різних сфер діяльності – від групи персоналу до окремих спеціалістів. Як свідчить зарубіжний досвід, підприємствами, на яких більша частина персоналу стимульована на досить високому рівні, частіше досягається бажаний найвищий результат [2].

При формуванні системи мотивації персоналу потрібно використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. Орієнтиром може бути позитивний досвід зарубіжних країн, а також можливість його впровадження на наші підприємства. На сьогодні найпоширенішими інноваційними методами стимулювання працівників є корпоративні заохочення та премії [2].

У сучасних реаліях ринкової економіки відносини між персоналом підприємства та його керівництвом будуються, перш за все, на новій основі. Метою керівництва стає успіх на ринку і, відповідно, одержання прибутку. А от мета персоналу підприємства – одержання матеріальної винагороди та задоволення від роботи. Проблема постає перед нами в тому, що керівництво підприємства завжди намагається одержати максимум прибутку при цьому з мінімальними витратами (у т. ч. й на персонал).

Розробка та впровадження нової системи мотивації є одним із ключових аспектів стратегічного управління персоналом. Питання щодо розміру фінансових винагород та системи їх розподілу є актуальним як для власників бізнесу, так і для працівників, які працюють на підприємстві.

Водночас, коли ми починаємо досліджувати найбільш ефективні форми та методи стимулювання персоналу, то тут необхідно приділяти увагу саме на психологічний аспект цієї проблеми. Залежно від рівня кваліфікації, стажу роботи, статі, віку, освітнього рівня та інших факторів виявляються різноманітні підходи працівників до форм стимулювання, які використовуються на підприємстві. Результати матеріального стимулювання ефективні лише в певних межах значень. Тому поєднання різних форм пільг, надання соціального захисту, задоволення комунікативних потреб і можливостей самореалізації, на додаток до звичайних методів матеріального стимулювання, може виявитися досить результативним. Важливо, щоб роботодавець зосереджував більше уваги на кожному окремому працівнику [4].

**Висновки.** Існує широка різноманітність методів мотивації персоналу, кожен із яких має свою унікальну специфіку. Для організації це означає значне завдання – обрати той, що найбільше відповідає загальним потребам компанії та вимогам окремих її частин. Часто організації комбінують або модифікують класичні методи, адаптуючи їх до своїх потреб, з урахуванням фінансових обмежень та специфіки власного бізнесу. Тільки зважаючи на всі ці аспекти, можна побудувати власну систему мотивації персоналу, забезпечивши ефективне використання людських ресурсів.



Отже, вивчення та узагальнення наявних теорій стимулювання персоналу дозволяє розробити дієвий механізм мотивації, який сприятиме підвищенню інноваційної активності промислових підприємств. Цей механізм включає в себе вирішення проблем управління персоналом та інноваційної діяльності, діагностику існуючих систем стимулювання на вітчизняних підприємствах та використання зарубіжного досвіду у цій сфері.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Томах В. В.

---

**Література:** 1. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 1 (15). С. 47–51. 2. Данилюк, І. О. Теоретичні аспекти оцінки трудового потенціалу підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 50–52. 3. Коpecь Г. Р. Актуальні проблеми формування та розвитку персоналу підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2021. No. 720 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 30–37. 4. Монстович А. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах України. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2019. № 2. С. 53–54. 5. Шульга Г. Ю. Управління матеріальним стимулюванням персоналу промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.09.01. Харків, 2004. 18 с.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## ЕФЕКТИВНІСТЬ СКЛАДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.7:334

Бардінов М. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** *Складська діяльність є необхідною складовою господарської діяльності підприємства. У статті наведено та описано основні етапи складського процесу. Один із критеріїв оцінки широкої ефективності – показник ефективності логістичного сервісу. Розглянуто оцінку ефективності роботи підприємства у сфері складської логістики. Наведено показники ефективності виконання логістичних функцій (бізнес-процесів).*

**Ключові слова:** *складська діяльність, ефективність, підприємство, логістика, оцінка.*



**Annotation.** *Warehousing activity is an essential component of enterprise operations. The article provides an overview of the main stages of the warehouse process. One of the criteria for assessing overall effectiveness is the logistics service efficiency indicator. The evaluation of enterprise performance in the field of warehouse logistics is discussed, along with indicators of efficiency in performing logistical functions (business processes).*

**Keywords:** *warehousing activity, efficiency, enterprise, logistics, assessment.*





Ефективне функціонування будь-якого підприємства, включаючи підприємства електроенергетичної галузі промисловості, неможливе без взаємодії всіх його підрозділів, починаючи від відділу закупівель і закінчуючи відділом розподілу готової продукції. Слід підкреслити, що успішна діяльність підприємства переважно залежить від ефективності його складського господарства. Недостатня увага до цього аспекту може призвести до нестабільності роботи підприємства та негативно вплинути на його загальний результат.

Теоретичні аспекти логістики та складських систем наведені у статтях вчених: Бойко Є. О., Сіренко І. В., Трушлякова А. Б., Носар А. А. [1], Заболотна Н. В., Мохоцько Г. А. [2], Іртищева І. О., Носар А. А. [3], Мащак Н., Зеленюк В. [4], Мельникова К. В. [5], Карінцева О. І., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Пономарьова Г. С. [6], Струнін В. В., Гиря М. М. [7], Borshchenko O., Shcherbyna V. [8].

**Метою** статті є дослідження ефективності складської діяльності на підприємстві.

Складська діяльність є необхідною складовою господарської діяльності підприємства, оскільки без функції зберігання неможливо здійснювати обіг товарно-матеріальних цінностей. Сучасні складські комплекси, обладнані передовими технологіями, дозволяють вирішувати багато проблем, що пов'язані з обігом товарів і матеріалів. Правильно організований склад допомагає оптимізувати витрати логістичної системи, а процеси, пов'язані з функціонуванням складів, є важливою складовою сукупних витрат підприємства.

Процес на складі досить складний, тому що вимагає узгодження функцій по подачі запасів, обробці вантажів і розподілу замовлень.

Основні етапи складського процесу наведено на рис. 1.

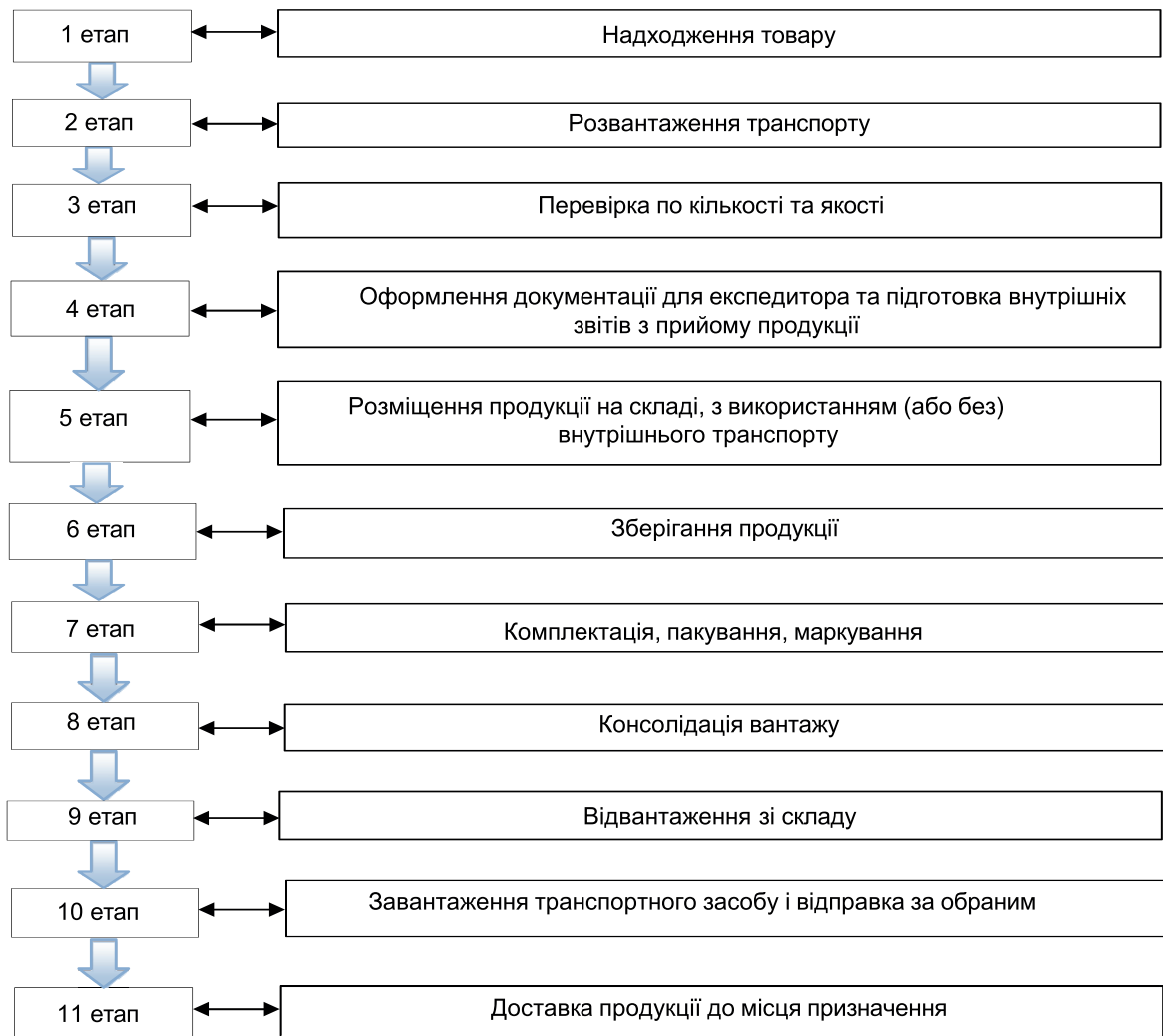


Рис. 1. Основні кроки складського процесу підприємства

Зазначено, що цей процес містить 11 етапів. Критеріями ефективності його роботи є повне задоволення замовлень відповідно до списку та своєчасне відвантаження. Після отримання листа комплектації товарів відбір



проводять спеціалісти складу. Комплектаційні листки складаються з урахуванням особливостей складської діяльності, що сприяє швидкому відбору товарів. На великих складах, де використовується механізований підхід, укомплектовані товари переміщуються до зони відвантаження. У випадку ручного набору та відвантаження невеликої кількості товарів їх розміщують на ручні візки та перевозять у зону комплектації.

При оцінці ефективності діяльності підприємства у сфері складської логістики можна розглядати її з двох аспектів: в широкому та вузькому розумінні. Під широким розумінням розглядається підвищення якості функціонування логістичної системи, що включає складський комплекс, тоді як в узькому розумінні оцінюється ефективність роботи самого складського комплексу. Для оцінки ефективності процесів складських комплексів рекомендується використовувати показники, що дозволяють оцінити якість обслуговування споживачів та ефективність функціонування логістичної системи підприємства в цілому.

Один із критеріїв оцінки широкої ефективності – показник ефективності логістичного сервісу. На рівень логістичного сервісу впливають логістичні витрати, такі як ціна та вага товару, асортимент і номенклатура на складі, а також особливі вимоги до зберігання, переробки та транспортування. Оцінку ефективності роботи підприємства у сфері складської логістики наведено на рис. 2.

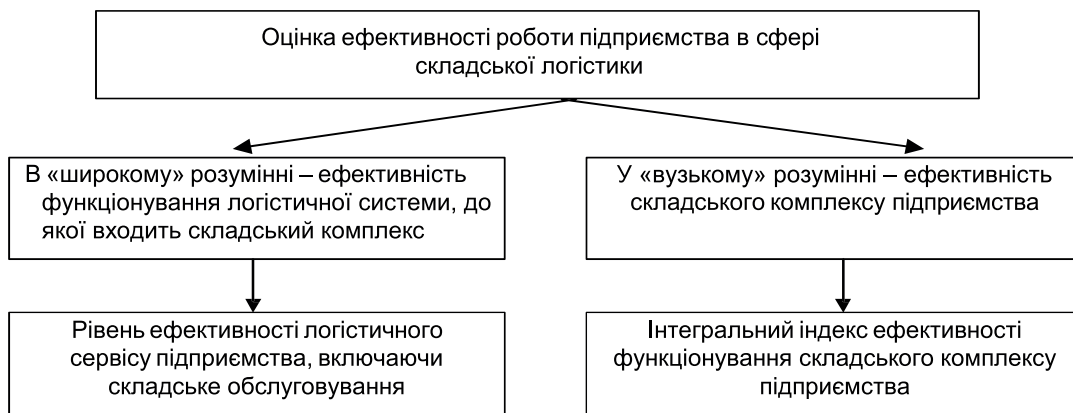


Рис. 2. Оцінка ефективності роботи підприємства у сфері складської логістики

Набір критеріїв для кожної логістичної функції або бізнес-процесу може бути різним, та для загальної оцінки логістичної системи, до якої входить складський комплекс, можуть бути розраховані показники, які наведені в табл. 1.

Таблиця 1

**Показники ефективності виконання логістичних функцій (бізнес-процесів)**

Показник	Характеристика
Рентабельність логістичної діяльності	Відношення прибутку від логістичної діяльності до логістичних витрат
Своєчасність виконання замовлень	Відношення кількості своєчасно виконаних замовлень до загальної кількості замовлень
Рівень задоволення клієнтів	Відношення кількості замовлень, виконаних без претензій до загальної кількості замовлень
Рівень безпечності виконання замовлень	Відношення кількості замовлень, в яких не було втрат або пошкоджень до загальної кількості замовлень
Комплексність логістичних функцій	Відношення кількості комплексних послуг з логістики до загальної кількості логістичних послуг
Коефіцієнт ефективності функціонального циклу	Час виконання операцій до загального часу функціонального циклу (час транспортування, зберігання, перевантаження)

Ефективність роботи складу варто оцінювати за показниками, враховуючи його стратегічну мету. Якщо підприємство виступає як замовник-орендатор, основними питаннями для нього будуть якість збереження вантажів, швидкість обробки потоку та вартісна складова пов'язаних робіт. У випадку, коли підприємство є власником складських приміщень, які використовуються для власних потреб або частково здаються в оренду, будуть важливішими ефективно використання площ, раціональна організація робочого процесу та оптимальне використання ресурсів. Третій варіант – коли склад виконує переважно спекулятивну функцію, тобто призначений для надання площ в оренду.





Проведення систематичної оцінки ефективності функціонування складського комплексу виступає свого роду контролінгом діяльності підприємства у сфері складської логістики. Результати оцінки дозволяють керівникам виявляти слабкі місця системи, визначати галузі, де можливі покращення, і приймати оперативні управлінські рішення.

**Висновки.** Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування підприємств у сфері складської логістики розроблені з метою визначення інтегрального рівня ефективності цієї галузі та виявлення потенційних можливостей для його підвищення. Запропонований методичний підхід дозволяє здійснити комплексний аналіз рівня логістичного сервісу та роботи складського комплексу підприємства, а також виявити можливі резерви для поліпшення ефективності його складської діяльності.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мельникова К. В.

---

**Література:** 1. Бойко Є. О., Сіренко І. В., Трушлякова А. Б., Носар А. А. Розвиток складської логістики на мікро-, мезо-, макрорівнях. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 2. С. 41–47. 2. Заболотна Н. В., Мохонько Г. А. Оптимізація складської діяльності підприємств електроенергетичної галузі України. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 258–259. 3. Іртищева І. О., Носар А. А. Стратегія розвитку складської логістики як складової транспортно-логістичних систем регіону. *Мультидисциплінарний міжнародний журнал «Věda a perspektivy»*. 2021. № 1. С. 264–272. 4. Мащак Н., Зеленюк В. Оптимізація складської діяльності підприємства на засадах логістики. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-33. 5. Мельникова К. В. Ефективність діяльності логістичних систем. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27189>. 6. Карінцева О. І., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Пономарьова Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 4. DOI: 10.21272/mer.2020.90.04. 7. Струнін В. В., Гиря М. М. Підвищення ефективності транспортно-складської діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2019/29.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/29.pdf). 8. Борщенко О., Щербина В. Оцінка ефективності складської логістики підприємств. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2019. № 69 (4). Р. 38–48. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/284>.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## ВДОСКОНАЛЕННЯ РІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 349.2

Блудова Є. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статтях Бондарєвої Т. І., Барішевої К. В., Коломієць К. В., Чуніхіної Т. С. та ін. проаналізовано актуальні аспекти удосконалення маркетингової діяльності підприємств в умовах сучасного бізнес-середовища та цифрової трансформації. Розглянуто стратегічні виклики та запропоновано методи оптимізації маркетингових стратегій з урахуванням тенденцій розвитку, структурних моделей організа-



ції маркетингу тощо. Підкреслено важливість використання онтологічного моделювання для оптимізації структури маркетингу й ефективного управління.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, удосконалення діяльності, цифрова трансформація, структурні моделі, онтологічне моделювання, стратегічне управління, цифрова економіка.



**Annotation.** The articles by Bondareva T. I., Barysheva K. V., Kolomiets K. V., Chunikhina T. S., Omelyanovych O., Bobiak A., Bahorka M. analyze current aspects of improving marketing activities for enterprises in the context of the modern business environment and digital transformation. The articles explore strategic challenges and propose methods for optimizing marketing strategies, considering developmental trends, structural models of marketing organization, and the transition to the digital economy. The importance of utilizing ontological modeling for optimizing marketing structure and effective management is emphasized in the articles.

**Keywords:** marketing strategy, activity improvement, digital transformation, structural models, ontological modeling, strategic management, digital economy.



У сучасних умовах функціонування підприємств важливою деталлю є ефективність управління, яка визначається не лише зовнішніми факторами та наявністю внутрішніх ресурсів, але також компетентністю та творчістю керівників підрозділів, а також їхньою лояльністю до підприємства. Однією з ключових складових успішного управління є ефективне річне планування маркетингової діяльності підприємства. З цього приводу виникає актуальна проблема об'єктивного оцінювання результатів діяльності менеджерів у контексті річного планування маркетингу. Необхідність цього оцінювання визначається потребою у введенні диференційованих заходів, спрямованих на мотивацію та підтримку керівників у досягненні високих результатів як у власній діяльності, так і в управлінні підрозділами та загальними стратегічними цілями підприємства.

Вдосконаленню річного планування маркетингової діяльності на підприємстві присвятили свої роботи науковці [1–5], а саме Бондарева Т. І., Баришева К. В., Коломієць К. В. [1], Багорка М. [2], Чуніхіна Т. С. [3], Omelyanovych O., Bobiak A. [4] та ін.

**Метою** роботи є вдосконалення планування маркетингу на підприємстві.

У роботі авторів Бондаревої Т. І., Баришевої К. В., Коломієць К. В. розглянуто структурні моделі організації маркетингової діяльності на підприємстві. Найпоширенішою формою організації маркетингової діяльності на підприємстві є функціональна. Безперечно, однією з головних переваг такої організації маркетингової діяльності є її простота та зрозуміла підпорядкованість. Однак при значному розширенні ринків збуту та збільшенні асортименту продукції ефективність такої моделі значно знижується [1, с. 85].

При побудові будь-якої організаційної структури маркетингової діяльності необхідно враховувати, що всім відділам треба брати до уваги вимоги споживачів і працювати спільно задля задоволення їхніх потреб. Найпоширенішою формою організації маркетингової діяльності на підприємстві є функціональна. Для прикладу в науковій статті наведено організаційну структуру за функціональною ознакою рис (рис. 1) [1]. У роботі було запропоновано використовувати системний підхід для побудови організаційної структури управління підприємством. Автор взяв за основу запропонований комплекс моделей і побудував моделі типового підрозділу управління маркетинговою діяльністю. За допомогою наведених правил створення організаційних структур управління підприємства побудуємо такі структурні моделі [1, с. 87].

За допомогою матричної проекції між функціональною моделлю і моделлю організаційної структури можна проводити структурно-функціональний аналіз системи управління маркетинговою діяльністю підприємства за такими напрямками:

- чи за всіма функціями підрозділу закріплені структурні елементи;
- чи необхідні додаткові структурні елементи для виконання функцій підрозділу;
- чи є зайві структурні елементи, що не беруть участь у виконанні функцій;
- яка завантаженість структурних елементів, що беруть участь у виконанні функцій [1, с. 89].

Крім цього, матрична проекція між функціональною моделлю і моделлю організаційної структури дозволяє розробити положення про підрозділи підприємства, що містить склад цілей, функцій, структурних елементів, закріплення функцій за структурними елементами, а також посадові інструкції співробітників маркетингового підрозділу [1, с. 90].



Рис. 1. Організаційна структура за функціональною ознакою рис

У статті Т. С. Чуніхіної [2] дослідження присвячено вдосконаленню маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації ринків. Автор розглядає вплив переходу до цифрової економіки на маркетингову діяльність і визначає стратегічні аспекти, які дозволяють підприємствам забезпечити конкурентоспроможність у цифровому середовищі. Ця робота надає цінні вказівки для підприємств, які адаптуються до сучасних технологічних і ринкових тенденцій.

Стратегія маркетингу підприємства в онлайн-просторі охоплює ряд дій, спрямованих на промоцію продукції та розвиток стосунків з клієнтами через Інтернет. Головна ціль діяльності підприємства полягає у досягненні прибутковості шляхом задоволення потреб вибраних цільових груп споживачів і підтриманні динаміки бізнесу, що вимагає створення дієвої маркетингової стратегії. Під час розробки маркетингової стратегії для віртуального ринку враховуються особливості онлайн-діяльності підприємства, включаючи такі сфери: інформаційну, комунікаційну та сферу транзакцій [2, с. 42].

Стратегія інтернет-маркетингу підприємства на онлайн-ринках є ключовою для її конкурентних переваг, адже вона:

- забезпечує фокусування на цільову групу та можливість налаштувати індивідуальний підхід до клієнтів;
- підкреслює значення спілкування з клієнтами через сучасні засоби інтернет-маркетингу;
- сприяє створенню позитивного образу підприємства та викликає довіру серед споживачів [2, с. 42].

У процесі створення маркетингової стратегії підприємства необхідно брати до уваги набір чинників, зміщення яких може ініціювати ефект доміно у формуванні чи руйнуванні монополістичного статусу в рамках сектора, де веде бізнес підприємство. Такі зміни провокують ланцюгову реакцію у протилежному напрямку (як у створенні, так і у знищенні монополії). Фактори, які викликають таку реакцію на ринку та призводять до появи чи зникнення монополій, це одночасні зрушення / зміни. Виникнення цих факторів, як правило, відбувається одночасно і викликає синергетичний ефект, що підсилює їх спільний вплив. Інтерація цих трьох чинників провокує реакцію ланцюгового типу, яка створює умови для виникнення нової монополії, що має стати точкою зору підприємства та основою для практичних кроків на ринку, що відображаються у її маркетинговій стратегії [2, с. 43].

У зарубіжних виданнях автор Bahorka M. [3] вказує, що стратегічне маркетингове планування може забезпечити досягнення конкретних цілей та здобуття визначеної конкурентної позиції для аграрного підприємства протягом певного періоду часу.

Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління і включає процес прийняття управлінських рішень стосовно стратегічного розвитку за допомогою ефективних маркетингових стратегій, накопичення ресурсного (у тому числі маркетингового) потенціалу, створення умов для адаптації підприємства до зовнішнього середовища, внутрішньої організації маркетингової діяльності. Можна впевнено стверджувати, що це процес формування і практичної реалізації генерального плану (програми) або певної моделі дій аграрного підприємства [3, с. 18].

Планування маркетингу включає розроблення певної моделі дій із метою виконання стратегічних завдань і цілей підприємства. Плани маркетингу розробляються для кожного стратегічного напрямку діяльності підприємства з детальним роз'ясненням стосовно продукції підприємства і позиції на ринку відповідно до елементів комплексу маркетингу.

Bahorka M вважає за необхідне зауважити, що планування не може сприйматися як директивна вказівка діяти так, а не інакше, тому критичне ставлення до планування, на нашу думку, не має логічного підґрунтя. Розроблений план у жодному разі не змушує підприємство строго відповідати йому, він носить науково обґрунтовані й економічно підтверджені рекомендації виробничо-господарської та економічної діяльності підприємства [3, с. 19].



Chunikhina T. S., Omelyanovych O. [4] в основній частині статті розглядають перехід до цифрових технологій у сфері автоперевезень в Україні, який, на думку автора, можливий лише за виконання певних умов. Внутрішньою метою цифрової трансформації є підвищення ефективності бізнес-процесів. Для задоволення потреб у гнучкості й швидкості змін гострим стає питання впровадження хмарних платформ, які прискорюють розроблення додатків, робочих процесів, інтеграцію даних, а також дають змогу розширити можливості аналітики й спростити процес підготовки корпоративної звітності, що є важливим для своєчасного прийняття якісних управлінських рішень. Цифрові технології також сприяють створенню мультимодальної транспортної системи та стимулюють упровадження інновацій [4, с. 75].

З огляду на це, застосування принципу клієнтоорієнтованої діяльності підприємства у розрізі маркетингової комунікаційної політики полягає у диверсифікації каналів комунікації (електронна пошта, Telegram, WhatsApp, Viber, Skype, Messenger) із зовнішніми (покупець, споживач) і внутрішніми (персонал) клієнтами шляхом упровадження автоматизованих програм управління (наприклад, CRM), що сприяє інтеграції ієрархічної структури управління, налагодженню оперативного зворотного зв'язку, прозорому розподілу зон взаємодії з клієнтами [4, с. 74].

Диджиталізація сприяє розширенню інформаційного простору, створюючи нові інформаційні продукти, зниженню інформаційних витрат. Це істотно прискорює і спрощує пошук інформації, взаємообмін нею і сприяє посиленню співпраці між компаніями, що впливає на методи операційної діяльності суб'єктів господарювання, пошук людьми сприятливих умов для життєдіяльності, а також на якість взаємодії між населенням країни й її урядом. Зміни в господарських процесах, переорієнтація виробництва зі створення матеріальних благ на надання послуг, глобалізація економіки відзначаються науковцями як найбільш фундаментальні ознаки розвитку нового типу суспільства в епоху становлення процесів інформатизації та діджиталізації [4, с. 76].

У статті розглянуто важливість вдосконалення маркетингової діяльності підприємств в умовах сучасного бізнес-середовища та цифрової трансформації. Автори звертають увагу на ключові аспекти стратегічного маркетингу, а також методи та інструменти для оптимізації маркетингових стратегій.

Стаття Бокулі Б. С. розглядає стратегію забезпечення високої ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства через створення комплексу структурних взаємозалежних моделей системи управління. Такий підхід дозволяє вирішувати різноманітні завдання, включаючи аналіз організації маркетингової діяльності та вибір оптимальних організаційних структур.

У статті авторами Бондаревою Т. І., Баришевою К. В., Коломієць К. В. зосереджено увагу на структурних моделях організації маркетингової діяльності на підприємстві з аналізом їх за різними ознаками. Ця стаття робить важливий внесок у розуміння принципів організації маркетингу на підприємствах.

У статті Т. С. Чуніхіної розглядається вдосконалення маркетингової стратегії в умовах цифровізації ринків, надаються цінні вказівки для підприємств, які адаптуються до нових технологічних та ринкових тенденцій.

У висновках статей підкреслюється, що перехід до цифрової економіки передбачає активний перенос бізнес-діяльності у віртуальний простір Інтернету, відкриваючи нові можливості для компаній у забезпеченні конкурентоспроможності. Окреслено важливість диджиталізації бізнес-процесів і потребу у розвитку якісних цифрових майданчиків для обміну інформацією та взаємодії на ринку перевезень.

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

---

**Література:** 1. Бондарева Т. І., Баришева К. В., Коломієць К. В. Структурні моделі організації маркетингової діяльності на підприємстві. *Time description of economic reforms*. 2021. № 1. С. 82–90. DOI: 10.32620/cher.2021.1.10. 2. Чуніхіна та ін. Т. С. Вдосконалення маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації ринків. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 23. С. 40–46. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.23.40. 3. Bahorka M. Strategic planning of the marketing activities of agrarian enterprises. *Intellect XXI*. 2020. No. 2, 2020. DOI: 10.32782/2415-8801/2020-2.2. 4. Omelyanovych O., Bobiak A. The strategic planning of the marketing activities of digitalization of motor transport enterprises. *Black Sea Economic Studies*. 2021. No. 62. DOI: 10.32843/bses.62-12.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## EFFICIENCY OF ENTERPRISE LOGISTICS OPERATIONS

UDC 658.7

*Buhovtseva A. D.*

A fourth-year student of the Faculty of Management and Marketing, KHNEU named after S. Kuznets

**Annotation.** The article discusses the importance of logistics systems in improving enterprise operations, offering its own interpretation of the concept and highlighting its primary objective of facilitating economic activities within enterprises. It identifies key attributes of logistics systems, including prioritizing material flow transformation processes, complexity, structuring, hierarchy, emergence, and synergistic effects. The essence of individual elements within logistics systems is elucidated, drawing from extensive experience in developed nations to emphasize the need for adaptation to changing environments.

**Ключові слова:** logistics system, logistics, improvement, enterprise.



**Анотація.** Обговорено важливість логістичних систем у покращенні операцій підприємств; запропоновано власне тлумачення концепції та виокремлено основну мету – сприяння економічній діяльності у межах підприємств. Визначено ключові атрибути логістичних систем, включаючи пріоритетність процесів перетворення потоків матеріалів, складність, структурування, ієрархію, виникнення та синергетичні ефекти. Висвітлено сутність окремих елементів логістичних систем, звернено увагу до широкого досвіду розвинених країн, щоб підкреслити необхідність адаптації до змінних умов.

**Ключові слова:** логістична система, логістика, удосконалення, підприємство.



Problem statement, connection of the author's work with important scientific and practical tasks. Nowadays, the development of the world economy intensifies competition among enterprises. Logistics, as a method of optimizing processes within enterprises, is rapidly evolving and requires detailed study. The successful functioning of any enterprise depends on the coordination of all its elements, which is the main task of studying logistics systems in detail.

Analysis of recent research and publications. Issues related to the development and management of logistics systems have been reflected in the works of such scholars as Krykavskiy Y., Hadzhynskiy A., Shapiro J. F., Golikov E., Kloss D., Waters D., Levkovets P., Dymarchuk S., and others.

The purpose of the article is to define the concept of a logistics system and its elements.

Presentation of the main material. Logistics, as a science, is rapidly developing every year, with more and more scholars focusing their attention on researching optimization of flows and costs within enterprises, leading to the development of logistics systems [2, p. 158].

The primary goal of logistics systems used to be achieving efficiency in enterprise functioning; however, now the functions of logistics systems also include systemicity, rationality, and effective servicing.

A significant number of scholars have focused their attention on defining the concept of a logistics system, and the most common definitions are provided in Table 1 [2, p. 47].

Logistics management is the process of administering the logistic system, i.e., performing basic management functions (mostly using information and computer technologies) to achieve the goals of the logistic system.

Thus, a logistics system is a complex, integral object consisting of interconnected elements functioning to achieve a common goal and having developed internal and external connections.



Table 1

**Definition of a logistics system**

Author	Definition
Kalchenko A. G.	Organizational and managerial mechanism of coordination, which enables achieving an effect due to clear coordination in the actions of specialists from various departments involved in managing the material flow
Lenshin I. A.	Specially organized integration of logistic elements (links) within a certain economic system to optimize processes of material flow transformation
Rodnikov A. N.	Adaptive system with feedback that performs various logistic functions (operations), consists of subsystems, and has developed internal system links and links with the external environment
Ponomaryova Y. V.	Complex system consisting of a set of elements, called links of the logistics system, between which certain functional connections and relations are established
Sumets A. M.	Adapted (self-adjusting and self-organizing) system with feedback performing logistic functions and operations, usually consisting of several systems and having developed connections with the external environment
Sergiev V. I.	A logistics system is a complex organizational structure consisting of interdependent elements in a unified management process of material and related flows - links, the totality of which, boundaries, and functioning tasks are united by internal business goals and/or external goals

The logistic network has the following characteristic properties:

- The presence and priority of processes of material flow transformation, as logistics primarily deals with material flow, which comprises raw materials, materials, components, semi-finished products, finished products, considered in the process of various logistic and/or technological operations and belongs to a certain time interval [1, p. 96].

- Complexity. Characterized by the presence of a large number of elements (links), the complex nature of relationships between individual links, which have certain functional connections and relations, and the influence of a large number of stochastic factors from the external environment on both the links of the logistics system and the system as a whole.

- Structurality. The logistics system is structured into corresponding system elements, which are ordered in a certain way for a specific period of time. The organization of system elements determines the content of relations and connections and implies the presence of a certain organizational structure of the logistics system, which links management objects and subjects, realizing certain goals.

- Hierarchy. Subordination of elements of a lower level to elements of a higher level in terms of linear or functional logistics management.

- Emergence. The logistics system as a holistic organization of elements forms new emergent (generated) properties as properties of the integrated system that are not inherent in any of the individual elements considered separately. The specific integrity of the logistics system, unlike other systems, lies in the comprehensive nature together with finances, personnel, etc.

- Manifestation of a synergistic effect. The objective basis for creating logistics systems is the realization of a synergistic effect, which can manifest itself, firstly, in the overall acceleration of material flow, adequately responding to customer desires, secondly, in reducing total costs by avoiding conflicts of partial costs, thirdly, in increasing the level of logistic service, adequately increasing the added value (utility) for the customer [4, p. 15].

The process of forming a logistics system should proceed in the following sequence:

- Defining the system's goal;
- Forming small goals of the system;
- Determining the requirements for the system;
- Forming system elements;
- Defining goals for system elements;
- Cooperation of system elements;
- Organization of the functioning of the integrated system.

Every logistics system comprises elements of the logistics system. An element of the logistics system is a functionally isolated object that is not subject to further decomposition within the framework of the set task of analysis and synthesis of the logistics system and performs a local target function related to the performance of specific logistic



procedures. Suppliers, warehouses, transportation, consumers, and sales can serve as elements of the logistics system. The integrity of logistics systems' functioning is essential and can be achieved by adhering to the following rules:

- Each system element aims to achieve the unified goal of the logistics system;
- The sequence of elements' passage through the system must be observed;
- System management should be centralized to avoid inconsistency.

It is worth noting that the long-standing experience of developed countries in the development of logistics systems indicates the need to improve existing systems to ensure rapid response to changes in the external environment. The existing relationship between supply, production, and sales requires constant improvement and revision. Therefore, it is essential to formulate a logistics strategy.

A company's logistics strategy aims to optimize resources in managing primary and ancillary flows. Strategic goals at an enterprise can be chosen using one or several key performance indicators of logistic activity efficiency.

In modern economic conditions, the logistics management system at an enterprise cannot act as a passive consumer. To ensure efficiency in the face of constant competition in the industry market, it is necessary to have influence over the entire spectrum of the logistics management process, thus conducting an active logistics policy. This entails, first, "providing enterprises with qualified labor, second, its further development within the overall logistics chain, and third, its stabilization (consolidation)".

A logistics strategy can be built based on the maximization (minimization) of one or more key indicators [4, p. 113].

The main traditional tasks solved by the transportation logistics system are coordinating consumer transportation services with their orders, as already mentioned. This requires a comprehensive approach to fulfilling all delivery conditions with minimal transportation costs. Solving this complex problem is possible through logistics. The transition of the economy to market relations significantly changes the nature of operational management planning and control and accounting, statistics of transportation flow processes. Changes involve a transition from managing based on state-monopolized ownership of means and results of the transportation system to a variety of ownership forms on them.

Since the enterprise's logistics system is an "organizational-economic mechanism for managing material and information flows, it should include material assets that facilitate the movement of goods along the logistics chain." According to this principle, a unified technological process is developed and implemented, i.e., logistics management. As "logistics fully operates for the consumer, sales functions are realized by meeting these six requirements: cargo, quality, quantity, time, costs, destination." To meet these requirements, logistics management "optimizes material flows, implements a set of measures to rationalize and standardize cargo units. One of the mandatory conditions is considering the total costs across the entire logistics chain with a market orientation, providing services at the level of modern requirements, thus adaptability is an essential feature of a quality system." High levels of reliability and sustainability are "fundamental principles of its operation. Based on certain principles, the choice of the type of logistics system is made, determining its strength and technical equipment" [6, p. 122].

In the field of logistics management, the principle is considered, "according to which strategic planning is oriented towards the goals of the enterprise. Special emphasis is also placed on creativity, which is undoubtedly impossible without innovation". The logistics management system of a production enterprise operates on the principle of "immediate response to daily fluctuations in demand, as at this stage of its development at the enterprise, the size of the share of transportation costs and other operations in the distribution of products in the total amount of sales profit is assessed." Accordingly, developing an optimal transportation model in "TRIERA+" based on the principles of minimal delivery time and optimal costs is fundamental in the practice of enterprise logistics management. The performance of the logistics system is evaluated by comparing the budgeted costs and actual expenses.

Let's consider possible directions for improving the logistics system using the example of the real company "TRIERA+". "TRIERA+" is a promotional company with its own warehouses. It distributes materials throughout Ukraine.

"TRIERA+" produces and offers a full range of promotional materials and services, assembles, designs, and installs promotional displays for equipment on gas and oil pipelines, for oil and gas platforms (signal lights and other emergency equipment), residential and public buildings, street and road lighting. In the promotional materials industry, there are no boundaries for them.

The products of "TRIERA+" are distinguished by high quality, reliability, and the ability to operate in various climatic conditions. The company develops and implements new production directions and is engaged in the organizational support of the implementation of new products.



Possible directions for improving the logistics system for the enterprise are as follows:

- Formation of a rational inventory size to ensure clear implementation of the turnover plan, timely satisfaction of consumer demand, and reduction of costs;

- Formation of a new model of the information logistics system at the production level, which will allow the enterprise to apply a real system for organizing information flow as a whole at the enterprise;

- Supplier selection. Effective selection of suppliers can be carried out using the method of rating assessments.

The formation of an effective logistics system for the enterprise should be aimed at optimizing logistics processes and reducing logistics costs. The analysis of the components of the logistics system has shown that there are numerous options for improving the logistics system at the enterprise, ranging from procurement to sales of finished products. Choosing methods to improve logistics management will lead to faster achievement of logistics goals for optimizing the overall enterprise activity.

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

---

**Literature:** 1. Гурч Л. М. Логістика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП Видавничий дім «Персонал», 2008. 560 с. 2. Кальченко А. Г. Логістика : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 284 с. 3. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2015. 392 с. 4. Колодка Я. В. Особливості та оптимізація логістичних систем підприємств сільськогосподарської галузі. *Інноваційна економіка*. 2014. № 2 (51). С. 131–136.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## DIRECTIONS OF IMPROVING THE WAREHOUSE ACTIVITY AT THE ENTERPRISE

UDC 658.77

Varhanova V. A.

Student of the 4th year of the  
Faculty of Management and Marketing KhNUE them. S. Kuznets

**Annotation.** Increasing the efficiency of the enterprise involves the optimization of all business processes related to the production of finished products, starting from the orders of raw materials to the direct production of products. The article analyzes the warehouse activity of the manufacturing enterprise and highlights its main functions. In addition, a list of the main problems that arise in the management of warehouse activities and the directions of its improving have been substantiated.

**Keywords:** logistics, warehouse activity, efficiency of the enterprise.



**Анотація.** Підвищення ефективності діяльності підприємства передбачає оптимізацію всіх бізнес-процесів, пов'язаних з виробництвом готової продукції починаючи з замовлень сировини до безпосереднього





виробництва продукції. Проведено аналіз сутності складської діяльності виробничого підприємства та виокремлені її основні функції. Окрім того, сформульовано перелік основних проблем, що виникають при управлінні складською діяльністю, та наведено напрями її удосконалення.

**Ключові слова:** логістика, складська діяльність, ефективність діяльності підприємства.



The functioning of any manufacturing enterprise is aimed at obtaining profit and improving the efficiency of the enterprise's warehouse operations. For this, the company's management should be directed to the optimization of all processes. One of these processes is the functioning of warehouse management. Properly organized work of intra-warehouse movements can reduce the costs of the enterprise, and therefore improve the results of its activity.

General problems of warehouse activity at the enterprise have been analyzed by many scientists, among them are O.I. Karintseva, M.O. Kharchenko, Yu.O. Mazin, H.S. Ponomarova, N.O. Bryushkova, B.V. Gilka and others. At the same time, these problems require further generalization and scientific substantiation in terms of the emergence of new management approaches and technologies.

The purpose of the study is to determine ways to improve the efficiency of logistics processes in the warehouses.

When studying warehouse activity, it is necessary, first of all, to define the concepts of warehouse activity and warehouse.

Warehouse activity can be defined as the management, planning, and organization of operations within a warehouse. This includes managing space, planning shipments, and organizing information so that the warehouse operates to the best of its abilities.

The work of any manufacturing enterprise requires the presence of such a functional unit as a warehouse. It is difficult to imagine a system without this element. That is, a warehouse is an engineering structure of a stationary or mobile nature, designed for the accumulation and storage of material values.

The main functions of warehouse management, which include fast and timely movement and delivery of goods to their destination.

The main problems that arise in the warehouse and have an impact on the amount of costs for its operation, include:

1. Absence of agreed actions between the structural divisions of the enterprise;
2. Large time expenditure for the execution of most operations;
3. Theft of material values;
4. Irrational or incomplete use of warehouse space;
5. Loss of goods or their spoilage due to an incorrect process of issuing goods.

An effective and timely solution to these problems will allow the enterprise to optimize the operation of the warehouse and increase the efficiency of the implementation of all logistic processes in it.

Many domestic and foreign scientists paid attention to the issue of warehouse efficiency in their works. After analyzing their work, the list of directions of improving the warehouse activity at the enterprise can be made:

1. The Internet of Things (IoT) [1].
2. Last-mile logistics method [2; 8].
3. Home deliveries and the digitalization of retail supply chains [3; 4].
4. Outsourcing, benchmarking [5].
5. Pick-by-Voice and Pick-by-Vision technologies [6].
6. Cellular warehousing [7].

Based on the above, it should be noted that the possibility of increasing the efficiency of the enterprise's warehouse activities is a relevant issue for all companies. Thanks to all the improvements in logistics operations, it is possible to achieve a synergistic effect as a result of the complex impact of the latest approaches and tools to the management systems of warehouse operations and material flows on the relevant processes for the entire logistics chain. So, the ways of improving the efficiency of logistics processes were determined and the problems that arise in the warehouse



process at enterprises were determined. Further research should be directed to the development of recommendations for improving the efficiency of warehouse activities of enterprises.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Мартиненко М. В.

---

**Literature:** **1.** Devinder K., Rajesh Kr S., Ruchi M., Samuel F. W. Applications of the internet of things for optimizing warehousing and logistics operations. *Computers & Industrial Engineering*. 2022. P. 1–17. **2.** Hye-jeong Y., Mingjie F., Jinge Y., Miao Su. Green cooperation in last-mile logistics and consumer loyalty: An empirical analysis of a theoretical framework. 2023. P. 1–12. **3.** Jean-Paul R. Home-based parcel deliveries: Consumer and logistics patterns from retail digitalization. 2022. P. 2413–2419. **4.** Lanhui Cai, Kum Fai Y., Diancen Xie, Mingjie F., Xueqin W. Consumer’s usage of logistics technologies: Integration of habit into the unified theory of acceptance and use of technology. 2021. Vol. 67 (C). P. 1–11. **5.** Moez L., Jameleddine G. The Effect of Logistics Performance in Retail Store on The Happiness and Satisfaction of Consumers. 2020. P. 1347–1353. **6.** Voronova O. Improvement of warehouse logistics based on the introduction of lean manufacturing principles. 2022. Vol. 63 (1). P. 919–928. **7.** Xiang T. R. K., George Q. H., Meng L. D. A Physical Emulation Model of Cellular Warehousing for E-commerce Logistics. 2019. P. 339–344. **8.** Xueqin W., Yiik D. W., Tianyi C., Kum F. Y. Co-creating consumer logistics from self-collection to crowd-sourced delivery: An examination on contextual differences in last-mile. *Journal of Business Research*. 2022. P. 1–12.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 658.5:338.22

Васильченко О. О.

Здобувач вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент» ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто питання управління ризиками як ключової складової ефективного антикризового менеджменту для підприємств. Автором розкрито сутність антикризового менеджменту та управління ризиками зовнішнього і внутрішнього середовища, а також аналіз їх ролі у кризових ситуаціях під час воєнного стану.

**Ключові слова:** підприємство, управління ризиками, криза, стратегія, ідентифікація, загроза.



**Annotation.** The article deals with risk management as a key component of effective crisis management for enterprises. The author reveals the essence of crisis management and risk management of the external and internal environment, as well as analyzes their role in crisis situations during martial law.

**Keywords:** enterprise, risk management, crisis, strategy, identification, threat.





**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасних умовах воєнного стану в Україні ефективне функціонування підприємств та організацій стає виключно складним завданням. Загрози, пов'язані з економічними, соціальними, технологічними, воєнними та природними факторами, можуть спричинити кризові ситуації, що загрожують стійкості та існуванню бізнесу. Через повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України більшість підприємств зазнали руйнувань і зіштовхнулися з проблемами релокації власного бізнесу. Тому відсутність чіткої організації антикризового управління підприємством може призвести до серйозних негативних наслідків, включаючи фінансові втрати, зниження довіри партнерів та клієнтів, спад попиту на товари та послуги, зменшення робочої сили, збитки та ін. Саме тому ці питання актуалізують проблему розроблення теоретичних засад системи антикризового управління підприємством з урахуванням ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна та невизначена модель економічного середовища робить антикризове управління ключовим предметом дослідження як у вітчизняних, так і зарубіжних науковців.

Теоретичний фундамент антикризового управління відображається у наукових працях [2; 4; 5; 7], результатом яких є аналіз цілей, завдань та ключових особливостей методичних підходів до регулювання діяльністю підприємств під час кризи. Крім того, ці дослідження розкривають стратегічні аспекти виходу з кризових ситуацій.

Усе це вказує на значущість і постійну актуальність дослідження антикризового управління, завдяки чому ефективне реагування на кризові ситуації та розробка ефективних стратегій має вирішальний вплив на стійкість та успішність підприємств у сучасному непередбачуваному світі.

Однак, незважаючи на високий рівень теоретико-методологічної бази означеної тематики, актуальними залишаються питання дослідження прикладних аспектів формування системи антикризового управління на підприємстві під час воєнного стану.

**Метою** дослідження є обґрунтування теоретичних засад формування системи антикризового менеджменту під час воєнного стану з урахуванням ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища

**Виклад основного матеріалу.** Управління ризиками є невід'ємною складовою ефективного антикризового менеджменту для підприємств у сучасних умовах нестабільності та невизначеності під час воєнного стану в країні. Під антикризовим менеджментом розуміємо систему організаційних, економічних, фінансових, правових та інформаційних заходів, спрямованих на попередження та подолання кризових ситуацій у діяльності підприємства [2, с. 266], основна мета якого полягає у запобіганні кризовим ситуаціям та подоланні їхніх наслідків з мінімізацією збитків для підприємства.

Зазвичай антикризове управління містить три етапи, а саме:

1. Докризовий, що має на меті впровадження заходів щодо попередження кризи, в тому числі моделювання для реалізації стратегічного плану.

2. Кризовий етап передбачає оперативне реагування на кризу та реалізацію плану управління нею з урахуванням всіх ризиків.

3. Посткризовий етап антикризового управління – це етап, який характерний для завершальної стадії кризи, проте процес антикризового управління ще має продовження. Цей період передбачає оцінку застосованих стратегій виходу із кризи, їх ефективність та успішність.

Відомо, що із початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України всі підприємства опинилися перед кризою, а ризиків для здійснення господарчої діяльності стало ще більше. Наслідки, з якими зіткнулися підприємства: знищення майна, неспроможність релокаційним підприємствам адаптуватися до нових умов, зниження продуктивності через політику дистанціювання, перешкоди із спілкуванням з клієнтами, зниження продажів та падіння прибутків, відсутність мотивації праці персоналу, скорочення товарообігу, порушення ланцюгів постачання, нестабільність ринкових умов тощо. Саме відсутність антикризових заходів для більшості підприємств стало причиною банкрутства та ліквідації.

Доведено, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища антикризовий менеджмент та управління ризиками набувають особливого значення. Систематичний аналіз кризових явищ у зовнішньому та внутрішньому середовищі дозволяє вчасно реагувати та запроваджувати тактичні та стратегічні заходи для уникнення кризових ситуацій [6; 8]. В сучасних умовах невизначеності роботи підприємств та з метою ефективного управління доцільно використовувати системний підхід. Щодо самої системи антикризового менеджменту, як і будь-якій системі характерні: об'єкт та суб'єкт управління, завдання, принципи, методи, функції, методологія та механізм оцінювання ефективності заходів антикризового управління.



При визначенні об'єкта антикризового управління в науковій літературі переважно застосовується більш широке трактування цього поняття, а саме – «діяльність підприємницької структури, яка може супроводжуватися виникненням певних негативних чинників, які не можуть бути віднесені до кризових явищ однак формують передумови їх виникнення та напряду слугують об'єктом управління згаданої системи» [9, с. 20].

Суб'єктами системи антикризового управління підприємством виступає прошарок осіб, які беруть участь у прийнятті управлінських рішень, а також сукупність інших сторін зацікавлених у стабільному функціонуванні підприємства, що мають відповідні можливості для впливу на цей аспект (зокрема, інвестори, партнери, регуляторні органи, організації, що здійснюють кредитування підприємства) [9, с. 20].

Оскільки антикризове управління розглядають як одну із найважливіших складових загальної системи управління, тому, очевидно, що йому будуть притаманні як загальні так індивідуальні принципи. До загальних принципів системи управління відносяться: принципи економічної ефективності, соціальної відповідальності, орієнтації на споживача, системності, розмежування функцій політичного, державного та господарського управління. Індивідуальними (специфічними) принципами для антикризового управління є: принципи цілеспрямованості процесу управління, планування та розробки спеціальних програм антикризового управління, оперативності та достовірності вхідної інформації, кінцевої орієнтації на споживача, перманентного моніторингу впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, валідності прогнозів та відсутності універсальних антикризових рішень тощо [10, с. 31].

На думку Вороніна О. Є. [10, с. 30], принципами антикризового управління, що максимально сприяють швидкості та позитивному реагуванню керівництва підприємства на прояви кризового стану в господарській діяльності, є такий перелік: готовність до порушення фінансової рівноваги на підприємстві; попередня діагностика кризових явищ на початкових етапах діяльності підприємства; класифікація індикаторів кризи за ступенем небезпеки для підприємства; терміновість та адекватність реагування на окремі кризові явища; реалізація внутрішніх можливостей виходу із кризового стану.

Науковцями узагальнено основні завдання функціонування системи антикризового управління підприємством, а саме [1; 5; 9; 10]:

- організація ефективних процесів прогнозування криз та забезпечення відповідних заходів її своєчасної превенції;
- оперативна діагностика та налагодження системи безперервного моніторингу стану функціональних систем підприємства;
- підвищення гнучкості управління підприємством в умовах кризи;
- уникнення та своєчасне вжиття заходів щодо зниження ризику втрати платоспроможності підприємства;
- ідентифікація потенційних джерел залучення додаткових фінансових ресурсів, у рамках оптимізаційних заходів стосовно збалансування структурних параметрів капіталу підприємства;
- реалізація заходів з управління дебіторською заборгованістю;
- моніторинг своєчасності виконання або реструктуризації боргових зобов'язань підприємства;
- формування системи ресурсного забезпечення управління кризовими явищами;
- оцінка результативності впровадження антикризових заходів та функціонування системи загалом.

Найбільш розповсюдженим в економічній літературі є підхід, заснований на розробці управлінських стратегій запобігання чи виходу із кризового стану з урахуванням ризику, серед яких є: диверсифікація портфеля продукції чи послуг – розширення бізнесу на різні галузі чи ринки може зменшити ризик, пов'язаний з залежністю від конкретного сегмента; створення резервних фондів; стратегії зменшення витрат; аналіз та моніторинг ризиків; управління кризовими ситуаціями та мінімізація збитків; мобілізація та координація зусиль персоналу дозволить керувати роботою персоналу в умовах кризи, забезпечуючи їхню ефективність, спрямованість та згуртованість в досягненні цілей антикризового менеджменту.

Важливо враховувати, що управління ризиками є постійним та інтегрованим процесом, який вимагає системності та уваги керівництва організації. Ефективна стратегія управління ризиками дозволить підприємству вчасно реагувати на кризові ситуації, зберігати стійкість та забезпечити успішну діяльність навіть у складних умовах нестабільності.

**Висновки.** Проведене дослідження дає можливість зробити такі висновки.



По-перше, доведено, що функціональні напрямки менеджменту повинні включати “антикризову складову”, яка включає в себе постійний аналіз потенційних ризиків та розробку стратегій управління ними.

По-друге, доведено роль управління ризиками у кризових ситуаціях та зменшення їх негативного впливу на бізнес.

Узагальнюючи, можна сказати, що правильне управління ризиками є основою успішного антикризового менеджменту, стабільності функціонування та розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент, професор Литовченко І. В.

---

**Література:** 1. Вербицька Г. Л. Управління економічним ризиком. *Фінанси України*. 2019. № 4. С. 34–42. 2. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269. 3. Луцик І. Б., Юрій Е. О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 2. С. 83–88. 4. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони*. 2018. № 3 (102). С. 114–120. 5. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 187–192. 6. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 2. С. 9–13. 7. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226. 8. Юринець О. В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2021. № 1 (15). С. 92–100. 9. Кириченко С. О., Ружицький А. В., Тульчинська С. О., Салоїд С. В. Концептуальні засади організації системи антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності. *Агросвіт*. 2021. № 9–10. С. 18–23. 10. Воронін О. Є., Товма І. О. Сутність та основні принципи антикризового управління. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 216. С. 30–33.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## STRATEGIES FOR OPTIMISING TRANSPORT LOGISTICS AT ENTERPRISES: A COMPREHENSIVE SCIENTIFIC STUDY

UDC 656.029

Virvan A.

Fourth year student  
of the faculty of Management and Marketing S. Kuznets KhNEU

**Annotation.** This scientific study explores diverse strategies for optimizing transport logistics at enterprises, addressing challenges and proposing solutions. Drawing from real-world research projects, the article discusses the application of operational research methods, software solutions, and intelligent transportation systems. The study provides insights into minimizing costs, enhancing efficiency, and navigating disruptions, offering valuable principles for future research.



**Keywords:** *transport logistics, optimization strategies, operational research, software solutions, intelligent transportation systems.*



**Анотація.** У цьому науковому дослідженні досліджуються різноманітні стратегії оптимізації транспортної логістики на підприємствах, розглядаються проблеми та пропонуються рішення. Спираючись на реальні дослідницькі проекти, у статті обговорюється застосування оперативних методів дослідження, програмних рішень та інтелектуальних транспортних систем. Дослідження дає зрозуміти, як мінімізувати витрати, підвищити ефективність і подолати збої, пропонуючи цінні принципи для майбутніх досліджень.

**Ключові слова:** *транспортна логістика, стратегії оптимізації, операційні дослідження, програмні рішення, інтелектуальні транспортні системи.*



For modern enterprises, optimisation of transport logistics is a critical imperative to improve supply chain management and increase operational efficiency. This research article is dedicated to an in-depth study of various strategies and methodologies aimed at improving transport logistics services in enterprises. Drawing on the results of a complete research project conducted in a practical implementation setting, this paper synthesises the findings to offer a holistic view of problem solving and effective solutions.

As a key element of the wider logistics landscape, transport logistics combines engineering, technology and economics to facilitate the smooth flow of materials, information and finance. In an era of globalisation and increasing market competition, businesses face growing demands that require improved logistics processes to maintain a competitive edge.

The first aspect of this study is to identify and analyse the challenges inherent in transport logistics processes in enterprises. These challenges range from problems of coordination between stakeholders to the disruptive impact of unpredictable factors such as natural disasters and political instability. In particular, the key role of infrastructure is highlighted, addressing the challenges posed by an outdated road network, insufficient vehicles and the destruction of transport hubs in regions affected by war.

Utilities, which are tasked with providing basic public services, face unique challenges in transport logistics. Local conditions and limited resources compound the difficulties, and inefficient route planning is a significant barrier. The dynamic nature of supply chains, combined with limited access to real-time data and operational inflexibility, exacerbate these challenges, imposing significant financial costs on logistics operations.

Turning to the second aspect of the study, it delves into the range of strategies aimed at improving the level of transport logistics at enterprises. War-induced business interruptions create new challenges, prompting a proactive search for solutions to mitigate risks and minimise negative consequences. Operational research methods are becoming reliable tools, and Lumir Pecheni's Nearest Neighbour method and Vogel's approximation method are distinguished by their effectiveness in optimising transport logistics [9].

The Nearest Neighbour Method calculates a matrix of distances between distribution points, systematically selecting the nearest distribution location from the starting point, resulting in an optimized route that minimizes total distance traveled. Similarly, Vogel's Approximation Method focuses on price indices, comparing the two lowest indices in each row and column to minimize driven kilometers and optimize routes. These methods promise cost reduction, minimised distances, and improved overall efficiency.

An innovative proposal by Karla Kolezaric brings practicality to the optimisation landscape by advocating the implementation of a software solution based on packaging algorithms for shipping packages [6]. Particularly useful for smaller logistics providers, this user-friendly approach optimises space utilisation and minimises costs.

Leveraging bin packing algorithms, specifically the Best Fit Decreasing algorithm, Kolezaric's solution addresses common challenges faced by logistics companies. The application involves developing a simplified computer application connected to a database, allowing for easy input of information and real-time storage. The software proves effective in optimizing collective transport, efficiently filling vehicles, preventing underutilization, and mitigating the risk of overwhelming vehicles with a high volume of transport orders.



The integration of large-scale intelligent transport systems (ITS) using automated guided vehicles (AGVs), proposed by Huiwen Wang, Wen Yi and Lu Zhen, offers a promising solution [5]. This approach, which combines AGVs with technologies such as GPS, BIM and RFID, helps to solve the challenges associated with AGV scheduling and routing, ultimately improving cost-effectiveness and efficiency.

AGVs, defined as mobile robots controlled by computers, offer technical advantages by synergizing with technologies such as GPS, BIM, and RFID. The paper emphasizes the potential application of AGVs in MiC storage yards for prefabricated construction, particularly in the efficient scheduling of AGVs. The proposed decision policy and a particle swarm optimization (PSO) algorithm serve as practical tools for maximizing MiC handling efficiency and minimizing operational costs.

Ahsan Waqar and Abdulaziz H. Alshehri, and others, shift the focus to the challenges that hinder the adoption of intelligent transport systems (ITS) in smart urban mobility [2].

Defining and addressing technical, resource, interoperability, managerial, individual and economic factors, these studies pave the way for optimising transport logistics services, especially in utilities that strive for efficient and sustainable urban mobility.

A comprehensive framework for evaluating the balance between land use and the transportation system, tailored for new towns and cities, is proposed by Akuh et al. The integrated land-use transport model employing the Production, Exchange, and Consumption Allocation System (PECAS) forecasts land-use activities and predicts travel demand [10]. The balancing index offers a quantitative measure to evaluate the effectiveness of transport infrastructure in supporting land-use activities.

The article draws on a summary of the research findings by providing a number of key points. These statements serve as overarching principles that emerge from the synthesis of ideas and practical implementation, offering a concise but comprehensive understanding of the key results. In addition, the insights pave the way for future research directions by suggesting areas for further research. It highlights the importance of continuous research into new technologies, the long-term impact of implemented strategies and the changing landscape of challenges in transport logistics. Such a forward-looking view of the future encourages a constant striving for improvement and adaptation to changing circumstances.

In summary, this scientific article serves as a synthesis of various strategies and methodologies for optimising transport logistics at enterprises. By recognising and solving problems, implementing operational research methods, using software solutions and applying intelligent transport systems, enterprises can navigate the complexities of modern transport logistics. The main goal lies in optimising processes, reducing costs and increasing resilience in the face of new challenges and disruptions.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Колодізева Т. О.

---

**Literature:** 1. Шмиглюк Є. Г., Григорова З. В. Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики підприємств в сучасних умовах // БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ : тези допов. IV Міжнар. наук.- практ. конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, вид-во «Політехніка», 2023. С. 180–181. 2. Ahsan Waqar, Abdulaziz H. Alshehri, Faye Alanazi, Saleh Alotaibi, Hamad R. Almujiabah. Evaluation of challenges to the adoption of intelligent transportation system for urban smart mobility. *Research in Transportation Business & Management*. 2023. Vol. 51. Article 101060, ISSN 2210-5395. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2210539523001189>. 3. Anžur Z. User and Stakeholder Acceptance Analysis of Automated Road Transport Logistics Systems. *Proceedings of the MEi: CogSci Conference*. Vol. 17. No. 1. 2023. URL: <https://journals.phl.univie.ac.at/meicogsci/article/view/624>. 4. Chung, Sai-Ho. Applications of smart technologies in logistics and transport: A review. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 153 (2021). 5. Huiwen Wang, Wen Yi, Lu Zhen. Optimal policy for scheduling automated guided vehicles in large-scale intelligent transportation systems. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2024. Vol. 179. Article 103910, ISSN 0965-8564. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0965856423003300>. 6. Kolezarić K., Božić D., Šafran M. Transport Service Optimization by Bin Packing Problem Implementation. *Transportation Research Procedia*. 2023. Vol. 73. P. 58–65, ISSN 2352-1465. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146523011912>. 7. Layaoen, Haerold Dean Zapata. Sustainability of transport and logistics companies: an empirical evidence from a developing country. *International Journal Management*. 2023. P. 203–218. 8. Io Storto, Corrado, and Pietro Evangelista. Infrastructure efficiency, logistics quality and environmental impact of land logistics systems in the EU: A DEA-based dynamic mapping. *Research in Transportation Business & Management*. 2023. Vol. 46. P. 12–17. 9. Pečený L., Meško P., Kampf R., Gašparík J. Optimisation in Transport and Logistic Processes. *Transportation Research Procedia*. 2020. Vol. 44. P. 15–22, ISSN 2352-1465. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146520300533>.



10. Akuh R., Zhong M., Raza A., Dong Y. A method for evaluating the balance of land use and multimodal transport system of new towns/cities using an integrated modeling framework. *Multimodal Transportation*. 2023. Vol. 2. Issue 1, 2023. Article 100063. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772586322000636>. 11. Tao Liu, Wen Ji, Konstantinos Gkiotsalitis, Oded Cats. Optimizing public transport transfers by integrating timetable coordination and vehicle scheduling. *Computers & Industrial Engineering*. 2023. Vol. 184. 109577. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360835223006010>.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## ЕФЕКТИВНІСТЬ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ФАХІВЦІВ ЯК ЧИННИК ЗРОСТАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 331.101.3

Гацаєв К. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** В статті наведено функції мотивації, які дають найбільший вплив на трудову поведінку фахівців. Розглянуто системи матеріальної мотивації фахівців на підприємстві. Проаналізовано ефективність матеріальної мотивації фахівців, яка знаходить своє відображення у зростанні продуктивності праці підприємства.

**Ключові слова:** ефективність, мотивація, матеріальна мотивація, фахівці, підприємство.



**Annotation.** The article presents the functions of motivation that have the greatest impact on the labor behavior of specialists. Systems of material motivation for specialists at the enterprise are considered. The effectiveness of material motivation of specialists is analyzed, which is reflected in the increase in the productivity of the enterprise.

**Keywords:** effectiveness, motivation, material motivation, specialists, enterprise.



Питання удосконалення системи матеріальної мотивації фахівців були і залишаються найбільш актуальними проблемами незалежно від суспільно-політичного устрою, що склався в ході історичного розвитку тієї чи іншої країни. Велику увагу приділено цій галузі насамперед тому, що від ступеня розробленості систем мотивації залежать не тільки соціальна, психологічна та творча активність фахівців, а й кінцеві результати економічної діяльності організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо підвищення ефективності основної діяльності підприємства визначені у ряді досліджень таких авторів, як: Бердник А. А. [1], Гривківська О. В. [2], Ковальчук О. А. [3], Міценко Н. Г. [4], Раденька Л. П. [5], Юр'єва-Юрій А. В. [6], Lukjanova, J., Sushchenko O., Zuma O. [7], Pererva P. [8], Malyarets L. M. [9].

**Метою** статті є дослідження теоретичних напрацювань у вирішенні питання щодо ефективності матеріальної мотивації фахівців як чинник зростання продуктивності праці підприємства.





Найбільший вплив мотивації на трудову поведінку фахівців проявляється у тих функціях, що воно виконує (рис. 1).



Рис. 1. Функції мотивації

Джерело: [3]

#### 1. Економічна функція.

Через війну зростання трудової активності збільшує продуктивність праці фахівців, підвищується якість продукції, економляться різні види ресурсів, формується у більшому обсязі прибуток.

#### 2. Моральна функція.

Якщо мотивація – це спонукання до активності, то у результаті зовнішнього впливу в людини формується активна життєва позиція, самодисципліна і контроль.

#### 3. Соціальна функція.

Шляхом матеріального мотивація доходи населення примножуються, що впливає на формування соціальної структури суспільства і може призвести до зміни соціального статусу працівника. Крім того, матеріальне мотивація сприяє цілковитому задоволенню потреб працівника.

#### 4. Соціально-психологічна функція.

Причетність до справ трудового колективу, приналежність щодо нього сприяють задоволенню потреб людини у стабільності. Сприятливою причиною зацікавленості у праці є мотивація.

Отже, мотивація – це зовнішнє спонукання до дії, причиною якого є інтерес (матеріальний, моральний, особистий чи груповий) [9].

Основним елементом постійної частини матеріальної мотивації є посадовий оклад, який повинен визначатися залежно від мінімального розміру оплати праці на підприємстві та рівня оплати праці на ринку праці з урахуванням таких додаткових чинників, як рівень освіти, особливий характер роботи, стаж і досвід роботи на даній посаді.

Преміювання як метод матеріальної мотивації передбачає заохочення фахівців за досягнення показників, що перевищують суспільно необхідну норму результатів праці. До традиційних засобів непрямой матеріальної мотивації на українських підприємствах відносяться: медичне страхування, транспортне обслуговування, оплата харчування та абонементів у спортивні клуби. Крім того, для мотивація управлінського фахівців використовуються придбання за рахунок коштів роботодавця квитків на літак, закріплення місця на парковці, надання кредитів, організація антистресових і дозвільних заходів тощо.

Слід зазначити, що є кілька різних систем матеріальної мотивації фахівців на підприємстві (рис. 2):

1. Система, заснована на індивідуальних результатах: оплата праці за результатами; комісійні; індивідуальні премії (мають особливе значення на керівному рівні, коли оплата праці пов'язана з фінансовими показниками); оплата, пов'язана з досягненням певних цілей.

2. Системи, що ґрунтуються на колективних результатах: колективні премії (досягнення певних кількісних цілей, коли досягнення цих цілей ґрунтується на командному виконанні роботи); участь у прибутках (у вигляді виплати премії від прибутку або у вигляді акцій, які можуть купити на розподілений прибуток); участь у доходах (премії, пов'язані з обсягом виробництва чи обсягом продажів).

3. Системи, засновані на індивідуальному вкладі: оплата праці, заснована на навичках фахівців; оплата праці за досягнення (охоплює багато показників вищеописаних систем).

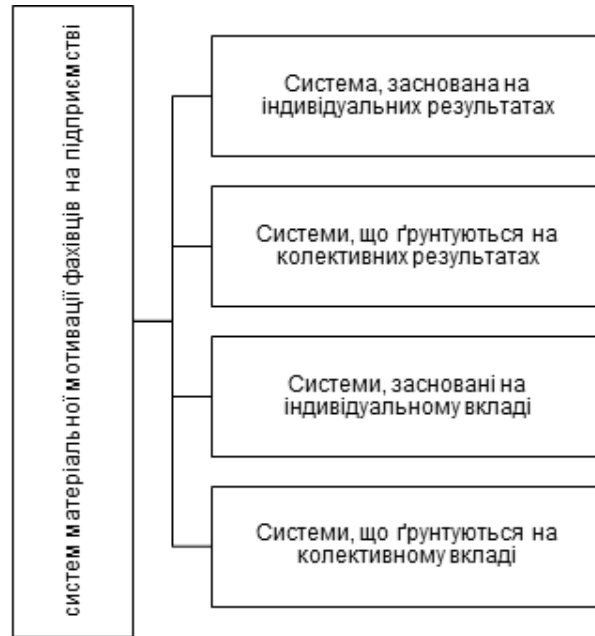


Рис. 2. Системи матеріальної мотивації фахівців на підприємстві

Джерело: [4]

4. Системи, що ґрунтуються на колективному вкладі: програми участі фахівців в акціонерній власності. Співробітники отримують свої винагороди у формі розподілених акцій та одержуваних у результаті діяльності дивідендів.

Ефективність матеріальної мотивації фахівців знаходить своє відображення у зростанні продуктивності праці підприємства.

Необхідно також дослідити відповідність між темпами зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати, оскільки саме ефективне управління персоналом сприяє випереджальному зростанню продуктивності праці порівняно зі зростанням середньої заробітної плати, що веде до зростання прибутку та рентабельності [5].

Одним із матеріальних мотиваційних факторів для фахівців підприємства є також і робота з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців, оскільки це підвищує задоволеність фахівців своєю працею. Однак першочерговим завданням є необхідність термінового вирішення проблеми підвищення ефективності системи матеріальної мотивації.

Таким чином, проаналізувавши систему матеріальної мотивації підприємства з лінійним типом структури, можна зробити такі висновки:

1. Керівництву схожих організацій необхідно домогтися зниження собівартості послуг, а також підвищення ефективності використання оборотних коштів і трудових ресурсів, що дозволить покращити результати діяльності організації.

2. Система управління має свої особливості, властиві малим підприємствам. Робота зводиться в основному до відбору та прийому на роботу, звільнення фахівців, управління заробітною платою та контролю за трудовою дисципліною, визначенням черговості відпусток. Це призводить до того, що багато напрямів діяльності служб управління персоналом, такі як підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, професійна орієнтація та адаптація фахівців та інші залишаються поза увагою.

3. Негативним фактором системи також може стати наявність старого положення за преміювання, яке фактично не має мотиваційної дії, отже, веде до відсутності мотивації у фахівців організації [7].

Виходячи з цього, незважаючи на якісний склад фахівців, можуть відбуватися зниження ефективності діяльності, а випереджаючі темпи зміни заробітної плати порівняно зі зміною продуктивності праці, врешті-решт, призводять до перевитрати фонду зарплати.



Ефективна система матеріальної мотивації фахівців на підприємстві є основою досягнення кінцевих її цілей, а також підвищення фінансових результатів діяльності та фінансового стану підприємства.

Враховуючи також, що в організації можуть не розроблятися положення про матеріальну мотивацію, а також премії, та інші мотиваційні виплати та пільги, це може призвести до необхідності розробки заходів щодо підвищення ефективності системи матеріальної мотивації фахівців на підприємстві, що дозволить покращити результати діяльності підприємства в цілому.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Велика О. Ю.

---

**Література:** 1. Бердник А. А. Мотивування фахівців підприємства в сучасних умовах господарювання. *Технології та дизайн: економіка, фінанси, менеджмент*. 2021. № 1 (6). URL: [http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/td/2021\\_1/13baasug.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/td/2021_1/13baasug.pdf). 2. Гривківська О. В. Мотивація фахівців в зарубіжних компаніях. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 9. С. 86–91. 3. Ковальчук О. А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації фахівців. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 4. Т. 1. С. 77–80. 4. Міценко Н. Г., Стецишин М. Т. Ефективність системи матеріальної мотивації фахівців на підприємстві та способи її оцінки. *Науковий вісник*. 2021. Вип. 15.2. С. 268–271. 5. Раденька Л. П. Щодо удосконалення системи мотивації праці // *Економіка підприємства та промисловості: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ: Наука і освіта*, 2005. С. 3–4. 6. Войнаренко М. П., Юр'єва-Юрій А. В. Механізм стимулювання фахівців в туристичній сфері України. *Вісник ДІТБ. Серія «Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому»*. 2019. № 13. С. 26–31. 7. Lukjanova J., Sushchenko O., Zyga O. Educated and Competent Staff as Important Factor of Innovation Development of MachineBuilding and Metalworking Industry in Latvia (2019) MATEC Web of Conferences 297, Paper 06006 (Proceedings of X International Scientific and Practical Conference "Innovations in Mechanical Engineering" (ISPCIME-2019) held in Kemerovo, Russia, November 26-29. 2019. P. 45–54. 8. Pererva P., Besprozvannykh O., Tiutlikova V., Kovalova V., Kudina O., Dorokhov O. Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. *TEM Journal*. 2019. Vol. 8. Is. 2. P. 454–461. URL: [http://www.temjournal.com/content/82/TEMJournalMay2019\\_454\\_461.pdf](http://www.temjournal.com/content/82/TEMJournalMay2019_454_461.pdf). 9. Malyarets L. M., Iastremska O. M., Herashchenko I. M., Iastremska O. O., Babenko V. O. Optimization of Indicators for Management of Enterprise: Finance, Production, Marketing, Personnel. *Estudios de Economía Aplicada*. 2020. Vol. 38. No. 4. P. 13.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## АНАЛІЗ ВИЗНАЧЕННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ РОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

УДК 331.2

Гвоздецька О. А.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** В статті проведено аналіз визначення заробітної плати робітників підприємства. Наведено економічну сутність поняття «заробітна плата» в нормативних документах. Розглянуто способи удосконалення системи обліку оплати праці. Запропоновано заходи для ретельного аналізу та покращення організації обліку оплати праці в сучасних умовах.



**Ключові слова:** заробітна плата, робітники, виплата працівникам, підприємство, удосконалення.



**Annotation.** The article defines the concepts of "efficiency" and "efficiency management." The factors influencing the efficiency of enterprise activities are considered. Additionally, the article examines the efficiency of enterprise activities as an important component of enterprise management aimed at enhancing its effectiveness.

**Keywords:** wages, workers, employee payment, enterprise, improvement.



У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств проблема ефективного використання трудових ресурсів і відповідної оплати праці залишається дуже актуальною. Заробітна плата виступає основним джерелом доходу для працівників і сильним мотиватором їх трудового потенціалу. Облік праці та заробітної плати являє собою одну з найважливіших і складних складових управління, що вимагає точних та оперативних даних. В цьому обліку відображаються зміни у чисельності працівників, робочий час, категорії працівників і виробничі витрати.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** щодо підвищення ефективності основної діяльності підприємства визначені у ряді досліджень таких авторів, як: Волківська А. М. [1], Дубовська О. В. [2], Літвінова В. О. [3], Малиновська А. С. [4], Матюха М. М. [5], Подолячук О. А. [6], Фабіяньська В. Ю. [7], Volkivska A. [8], Melnyk L. [9].

**Метою** статті є дослідження теоретичних напрацювань у вирішенні питання щодо визначення заробітної плати робітників підприємства та її удосконалення.

У процесі нашого дослідження необхідно розібратися з поняттям "заробітна плата" у статтях таких вчених: Волківська А. М. [1], Дубовська О. В. [2], Літвінова В. О. [3], Малиновська А. С. [4], Матюха М. М. [5], Подолячук О. А. [6], Фабіяньська В. Ю. [7], Volkivska A. [8], Melnyk L. [9].

Автор Мельник Л. [9] у своїй статті провів аналіз визначень і дав таке визначення: «Заробітна плата – це економічне поняття, яке відображає відносини між власником підприємства та найманим працівником стосовно розподілу новоствореної вартості. Заробітна плата є складовою частиною ринку праці, що є ціною, за яку найменший працівник продає свої робочі послуги» [9].

Волковська А. в статті [8] тлумачить термін «оплата праці» як будь-який заробіток, зазвичай у формі грошей, який, відповідно до трудового контракту, виплачується працівникові власником або уповноваженим ним органом за виконану роботу або надані послуги. Оплата праці включає в себе основну заробітну плату та додаткові виплати за працю. Розмір оплати найманого працівника визначається на основі результатів його праці з урахуванням ефективності господарської діяльності підприємства.

Дубовська О. В. зазначає у статті, що сучасні західні вчені, а також окремі українські економісти розглядають заробітну плату як оплату за послуги праці або робочу силу. Деякі економісти розрізняють теорії заробітної плати на дедуктивні, які базуються на загальних теоріях вартості і ціни, і індуктивні, які виходять із спостережень фактів [2].

Під час вивчення економічної сутності операцій з оплати праці у статті Малиновська А.С. описує, що, перш за все, доцільно звернутися до Закону України «Про оплату праці», де подано таке визначення: «заробітна плата (оплата праці) – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу» [4].

Основна заробітна плата працівника визначається результатами його праці і формується за допомогою тарифних ставок, оцінок відрядів, посадових окладів, а також надбавок і доплат, які не перевищують встановлені законом норми. Рівень додаткової оплати праці в основному залежить від підсумків діяльності підприємства. Зазвичай до додаткової оплати відносяться премії, інші стимулюючі та компенсаційні виплати, а також надбавки і доплати, які перевищують встановлені норми або не передбачені законодавством.

У контексті ринкової економіки заробітна плата є складовою ринку праці, зазначає Фабіяньська В. Ю. [7], що формується внаслідок взаємодії попиту та пропозиції на працю і відображає ринкову вартість найманої праці. З економічної точки зору заробітна плата являє собою винагороду, обчислену у грошовому виразі, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану або заплановану роботу згідно з трудовим договором. Для найманого працівника заробітна плата є основною частиною доходу, яку він отримує за використання своєї працездатності і яка забезпечує його економічне виживання. З точки зору підприємця, заробітна плата стано-



вить важливу складову витрат виробництва і одночасно є ключовим фактором стимулювання працівників до досягнення високих результатів [7].

У сучасних умовах дієвого вирішення виникає потреба в запровадженні гнучких форм та систем оплати праці, зокрема застосування контрактних і безтарифних систем.

«Удосконалення систем оплати праці вже зараз може дати нам зростання зацікавленості працівників в ефективній праці. Останнім часом з'явилася необхідність такої системи оплати праці, що сформувала б потужні стимули посилення ефективності праці. Тому що при існуючій тарифній системі оплати праці працівник недостатньо зацікавлений навіть у малому підвищенні ефективності своєї праці, тому що більша частина його коштів формуються, виходячи з норм і положень про оплату праці, що забезпечують передбачуваний результат [1]», описує автор статті Волківська А. М.

Отже, через ускладнення у господарській діяльності, яке останнім часом набуває системного характеру, у значної кількості підприємств України виникли серйозні проблеми із виплатою своїм працівникам гарантованої тарифної оплати праці. Тому для них єдиним прийнятним рішенням став пошук нових систем оплати праці, які б не базувалися на системі тарифів у оплати праці.

На сьогодні актуальним є введення окремого обліку додаткових виплат працівникам, які працюють дистанційно, поза межами звичайного робочого місця [5]. Ці додаткові виплати та доплати будуть стимулювати працівників виконувати свою роботу з такою ж самою ефективністю, як на звичайному робочому місці. Вони обумовлені тим, що працівник використовує власні методи та ресурси для отримання необхідної інформації для виконання завдань. Фабіянська В. Ю. зазначає, що вдосконалення обліку виплат працівникам за допомогою пропозицій може забезпечити більш точне та ефективне інформаційне управління підприємством, особливо в умовах великої кількості працівників [7].

Проаналізувавши статтю Матюхіною М. М., можна сказати, що одним зі способів вдосконалення системи обліку оплати праці є перехід на виплату заробітної плати через платіжні картки, що є найбільш раціональним підходом в сучасних умовах господарювання. Створення зарплатного проекту на підприємствах спрощує процедуру виплати заробітної плати, зменшує витрати на інкасацію готівки, дозволяє виплачувати зарплату працівникам у випадку їх відсутності, уникнення депонування коштів і зберігання їх в касі підприємства, а також значно оптимізує документування виплати заробітної плати [5].

Отже, проаналізувавши статті таких науковців, як: Волківська А. М. [1], Дубовська О. В. [2], Літвінова В. О. [3], Малиновська А. С. [4], Матюха М. М. [5], Подолянчук О. А. [6], Фабіянська В. Ю. [7], Volkivska A. [8], Melnyk L. [9], можна зробити висновки, що для ретельного аналізу та покращенню організації обліку оплати праці в сучасних умовах потрібно проводити:

1. Аналіз та удосконалення існуючої системи документообігу, щоб забезпечити більш ефективний процес обліку оплати праці.
2. Зміну системи оплати праці на такі, що більше орієнтовані на мотивацію працівників, включаючи впровадження гнучких форм та систем оплати праці.
3. Вдосконалення існуючої моделі аналітичного обліку з метою забезпечення більш точного та комплексного відображення фінансової діяльності підприємства, зокрема щодо оплати праці.

Так, вдосконалення організації обліку заробітної плати може допомогти збільшити продуктивність праці та раціонально врегулювати рівень витрат підприємства.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Томах В. В.*

---

**Література:** 1. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Організаційний, економічний та мотиваційний аспекти запровадження безтарифної система оплати праці для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2021/73.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/73.pdf). 2. Дубовська О. В. Теоретичні засади заробітної плати як соціально-економічної категорії та її специфіка у галузі освіти. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nprpdaa/4.1/110.pdf>. 3. Літвінова В. О., Кобилінський О. Ю. Оцінка ефективності співвідношення оплати праці та використання робочої сили. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 11-12 (300-301). С. 104–109. 4. Малиновська А. С. Економічна сутність операцій з оплати праці на підприємствах у сучасних умовах. URL: <http://www.vtei.com.ua/doc/2023/konf2203/3/13.pdf>. 5. Матюха М. М., Божок К. К. Удосконалення організації обліку оплати праці на виробничих підприємствах. *International Scientific Journal "Internauka". Економічні науки*. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/1604816>. 6. Подолянчук О. А.



Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2022/83.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/83.pdf). **7.** Фабіянська В. Ю., Огородник А. О. Особливості обліково-контрольного забезпечення розрахунків з оплати праці працівників бюджетної сфери. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 3. С. 199–206. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/42-13.pdf>. **8.** Volkivska A., Osovka G., Semenyuk T., Kawun O. Motivational potential to increase the efficiency of the enterpris. *Efektivna ekonomika*. 2021. Vol. 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8675>. **9.** Melnyk L., Taraniuk L., Kozmenko O., Sineviciene L. Influence of the minimum salary level increase on the business entities activity in the context of the transition to the sustainable development. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol. 15. Is. 1. P. 72–79. URL: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/8206/PPM\\_2019\\_01\\_Melnyk.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/8206/PPM_2019_01_Melnyk.pdf).

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ЛОГІСТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.7:658.386.32

Гладиш М. А.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Досліджено технологічні тенденції у цифровій трансформації логістики та їх вплив на управління закупівельними процесами. Автоматизація, аналітика та цифрові інструменти оптимізують витрати та підвищують конкурентоспроможність. Проаналізовано використання блокчейну та штучного інтелекту для оптимізації ланцюгів постачання. Розглянуто методи відбору й оцінки постачальників.

**Ключові слова:** цифрові технології, постачальник, оптимізація, закупівельна логістика, стратегія.



**Annotation.** Technological trends in the digital transformation of logistics and their impact on the management of procurement processes are studied. Automation, analytics, and digital tools optimize costs and increase competitiveness. Analysis of the use of blockchain and artificial intelligence to optimize supply chains. Methods of selection and evaluation of suppliers are considered.

**Keywords:** digital technologies, supplier, optimization, procurement logistics, strategy.



**Постановка проблеми.** У сучасному глобальному бізнес-середовищі оптимізація управління закупівельною логістикою на підприємстві є актуальною проблемою, що потребує уваги науковців і практиків. Ця проблема виникає внаслідок постійних змін у міжнародному торговельному ландшафті, розвитку технологій та зростання конкуренції. Оптимізація управління закупівельною логістикою спрямована на ефективне використання ресурсів, зменшення витрат і підвищення продуктивності ланцюга постачання.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Дослідження і наукові публікації про оптимізацію управління закупівельною логістикою на підприємствах мають значний обсяг як у вітчизняній, так і в міжнародній літературі. Ви-



значені автори й експерти активно працюють над розвитком стратегій та практичних рішень для вдосконалення процесів управління закупівельною логістикою, спрямованих на забезпечення ефективності та оптимізації витрат на підприємствах, тому можна зазначити таких учених: Ачкасова Л. М. [1], Хахалев М. А. [1], Шостак Л. [8], Назаров М. І. [4], Нізельська М. А. [4], Птащенко О. В. [6], Сохацька О. М. [6], Шурупова А. К. [9], Смирнова Н. В. [7], Петренко О. І. [5], Корнійко Я. Р. [5], Лущик К. М. [5], Князева, В. Ю. [2], Лісна А. Г. [2], Кузняк Б. Я. [3], Валявський С. М. [3], Різник А. В. [3].

**Метою** роботи є аналіз теоретичних і методичних аспектів управління закупівлями матеріальних ресурсів на підприємстві, а також у розробці та обґрунтуванні ефективних методів управління, спрямованих на підвищення ефективності цього процесу.

**Виклад основного матеріалу** у цифрову епоху закупівельна логістика стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Цифрові інновації змінюють управління ланцюгами постачання, відкриваючи нові можливості для оптимізації та підвищення ефективності. Дослідження проблем ефективності закупівельної логістики в умовах цифрової трансформації є актуальним завданням, що допомагає адаптуватися до нових викликів. Автоматизація процесів і використання аналітичних інструментів можуть підвищити точність рішень і зменшити витрати, що сприяє загальному покращенню ефективності підприємства.

Цифрова трансформація логістики стала ключовим фактором в економіці. Вона дозволяє компаніям ефективно впоратися з викликами бізнесу, підвищуючи швидкість та ефективність процесів. Збільшення швидкості та оптимізація процесів свідчать про сучасний рівень розвитку, спричинений цифровими технологіями [8, с. 164].

Відповідно до доповіді ЮНКТАД «Review of Maritime Transport 2018» сучасні технологічні досягнення, такі як диджиталізація, блокчейн-додатки та автономний транспорт, можуть підвищити ефективність логістичних процесів. Це призведе до скорочення часу доставки товарів та послуг, а також зменшення витрат [4, с. 21].

Диджиталізація логістики – перехід до цифрових технологій для покращення ефективності та продуктивності. Вона розширюється, підвищуючи якість та ефективність послуг. Цифрові технології автоматизують процеси та зменшують ризики помилок, підвищуючи продуктивність роботи [6, с. 51–52].

Основні напрями диджиталізації логістики включають:

- впровадження систем моніторингу та відстеження вантажів через IoT та RFID;
- електронні документообіги для зменшення часу та витрат на обробку документів;
- використання систем управління логістичними процесами для відстеження та контролю руху вантажів;
- застосування технологій штучного інтелекту для автоматизації та оптимізації процесів;
- використання технології блокчейн для забезпечення безпеки даних та прозорості у логістичних процесах;
- використання технологій дронів і робототехніки для оптимізації доставки та зменшення витрат [6, с. 52].

Основними перевагами диджиталізації логістики є: підвищення ефективності та зниження витрат; мінімізація ризиків і помилок; поліпшення точності та швидкості відстеження вантажів; полегшене спілкування між учасниками логістичного ланцюжка; підвищення прозорості та безпеки логістичних процесів [6, с. 52].

Закупівельна сфера є критичною для товаропровідного ланцюга, оскільки від її якості залежить ефективність логістичної системи. Використання інформаційних технологій дозволяє забезпечувати своєчасну доставку товарів. Електронне закупівельне управління, відоме як e-Procurement, є інструментом у сучасних бізнес-відносинах. Обсяги інтернет-торгівлі у форматі B2B відчутно перевищують традиційні методи ведення бізнесу [5, с. 463]. За даними Boston Consulting Group (BCG), американські компанії вже протягом понад 10 років виконують чверть всіх своїх закупівель у режимі онлайн. Оцінка BCG показує, що загальна вартість таких операцій сягає 2,8 трлн дол. щорічно [9, с. 463].

Впровадження цифрових технологій у управління закупівлями логістики сприяє їх оптимізації. Використання електронних майданчиків для тендерів і контрактів зменшує витрати та час.

Прогнозування попиту за допомогою програмного забезпечення та штучного інтелекту оптимізує управління запасами та підвищує якість обслуговування. Аналіз ризиків на основі цифрових технологій допомагає вчасно ідентифікувати проблеми та запобігати їх виникненню. Електронна документація спрощує обмін інформацією та забезпечує швидкий доступ до неї. Управління складом стає ще ефективнішим завдяки автоматизованим системам обліку, що дозволяють точно відстежувати рух товарів та оптимізувати їх розподіл. Оптимізація логістики доставки зменшує час та витрати на доставку, підвищуючи задоволеність клієнтів і знижуючи витрати на логістику. Автоматизація оплати та відстеження витрат забезпечує ефективне керування



фінансами та оптимізацію витрат. Навчання персоналу допомагає адаптуватися до нових умов та забезпечує плавний перехід до цифрового середовища, уникнення проблем із змінами та неефективним використанням нових технологій [1, с. 165].

Останнім часом більше компаній у логістиці проявляють інтерес до технології блокчейн для підвищення прозорості та надійності ланцюгів постачання. Наприклад, IBM запропонувала використання блокчейну для великих підприємств. У 2015 році був створений міжнародний блокчейн-консорціум Hyperledger, до якого приєдналися понад 115 компаній з різних галузей. Один з найвідоміших прикладів застосування блокчейну – проект компанії Maersk та IBM, який дозволяє контролювати різні параметри вантажу в режимі реального часу [7, с. 49].

Застосування штучного інтелекту та Machine Learning у логістиці дозволяє підвищити продуктивність та оптимізувати обслуговування клієнтів. Впровадження цих технологій надає можливість здійснювати аналіз та контроль над ланцюгом постачання у всіх його аспектах, таких як закупівельна логістика, управління запасами, складська логістика, логістика збуту та розподільча логістика. Основні переваги включають покращення закупівельної логістики, управління запасами, оптимізацію складської логістики, удосконалення збутової логістики та оптимізацію розподільчої логістики [7, с. 51].

Отже, збалансована стратегія цифровізації у логістиці, заснована на передових технологіях, таких як штучний інтелект і машинне навчання, допоможе підприємствам зберегти конкурентну перевагу, відповісти на потреби ринку та підвищити ефективність у всьому логістичному ланцюгу.

Успішність закупівельної стратегії сьогодні прямо залежить від правильного вибору постачальників. Сучасні підприємства використовують складні методики, що враховують різноманітні критерії, відійшовши від оцінки лише вартості та надійності поставок. Ефективне керівництво закупівлями стає ключовим фактором конкурентної переваги на ринку, оскільки успіх підприємства визначається якістю його постачальників.

Основні вимоги до постачальників включають надійність поставок, якість продукції, цінову конкурентоспроможність, гнучкість і швидкість реагування на ситуації, забезпечення запасними частинами, фінансову стабільність та імідж [2, с. 230]. Окрім того, важливими аспектами є організація управління якістю продукції, психологічний клімат у колективі постачальника, а також естетичне оформлення та упаковка продукції.

Стандартні критерії оцінки постачальників потребують розширення, враховуючи такі характеристики, що відображають їхню репутацію:

- організованість: здатність до розширення ринків збуту, формування стабільного кола споживачів, екологічна безпека, захист інтелектуальної власності та дотримання контрактних зобов'язань;
- партнерство: розвиток корпоративних ланцюжків постачань, відкритість для суспільства, активізація зовнішніх зв'язків, участь у соціальних програмах та співпраця з іншими постачальниками та споживачами;
- перспективність: лідерство у відповідній галузі, впровадження нових технологій та інформаційних систем, використання сучасних методів управління та маркетингу, постійне вдосконалення логістичних процесів та організаційної структури підприємства [5, с. 203].

Логістика постачання базується на взаємовигідних партнерських відносинах. Різні суб'єкти господарювання використовують різні підходи до пошуку надійних постачальників: відкриті тендерні закупівлі; професійні онлайн-платформи; операції з власною інформацією та довірою до інформації відомих партнерів [5, с. 203].

Існують сім ключових підходів для оцінки потенційних постачальників, які допомагають визначити їхні можливості та відповідність потребам організації, а саме: метод оцінки витрат; метод домінуючих показників; метод категорій переваг; метод неформальної оцінки постачальника; метод аналітичних ієрархій Т. Сааті; метод оцінювання виробництва.

Кожен з них може використовуватися окремо або в поєднанні з іншими. Важливо формалізувати процес вибору постачальника, використовуючи конкретну процедуру з визначення критеріїв оцінки та побудову ієрархії за їх важливістю.

- Метод рейтингових оцінок визначає основні критерії вибору постачальника та їхню важливість за допомогою експертної оцінки. Значення рейтингу для кожного постачальника обчислюється за кожним критерієм, а потім сумуються для отримання підсумкового рейтингу.

- Метод оцінки витрат, або метод місій, розглядає досліджуваний процес постачання в різних варіантах, порівнюючи їх за критерієм загального прибутку для вибору найбільш вигідного.

- Метод домінуючих показників зосереджується на одному основному параметрі, такому як ціна, якість або надійність, спрощуючи процес вибору, але може пропустити інші важливі критерії.





- Метод категорійних переваг використовує дані з різних відділів компанії для оцінки потенційного постачальника, дозволяючи об'єктивно оцінити його з урахуванням різних аспектів.

- Метод неформальної оцінки постачальника акцентує на особистих взаєминах між компанією-покупцем і постачальником, сприяючи активному вивченню взаємин та пошуку нових можливостей впливу.

- Метод аналітичних ієрархій Т. Сааті допомагає у прийнятті рішень у складних умовах, враховуючи системність завдання та різні думки експертів.

- Методологія ощадливого виробництва встановлює 10 ключових показників для ефективно оцінки постачальника, що охоплюють різні аспекти його роботи.

Оцінка існуючих постачальників за філософією ощадливого виробництва включає аналіз виконання їх договірних зобов'язань за допомогою регламентованої (статистичної) та неформальної (особистої) оцінки через зовнішні аудити компаній.

Для оцінки вже відомих постачальників застосовуються чотири основні методики:

- Методика ранжування використовує спеціальну шкалу експертних оцінок для визначення рейтингу кожного постачальника. Процес включає оцінку значущості критеріїв та оцінку постачальників за цими критеріями.

- Метод «АВС-аналізу» використовується для аналізу постачальників, з якими вже співпрацює підприємство. Він базується на припущенні, що не всі постачальники мають однаковий вплив на ефективність підприємства, тому акцентує увагу на найбільш значущих.

- Метод "Ідеального постачальника" передбачає порівняння кожного реального постачальника з ідеальним образом, щоб вибрати найбільш відповідного вимогам підприємства.

- Матричний метод включає побудову матричної моделі для порівняння умов постачання різних постачальників та вибору найбільш вигідних умов [5, с. 207–208].

Зв'язки між постачальником і покупцем у сучасному бізнесі набувають все більшої важливості. Зокрема, лідери галузі постійно оцінюють лояльність своїх постачальників, оскільки це відіграє ключову роль у досягненні провідної позиції на ринку. Необхідно зазначити, що партнерство між постачальниками та покупцями, а також стратегічні альянси стають все поширенішими явищами в сучасній практиці. Варто враховувати, що для покупця ризиковано обмежуватися лише одним постачальником через можливу залежність від нього та ризики маніпуляцій [3].

Управління відносинами з постачальниками передбачає пошук оптимального балансу між різними факторами, такими як ціна закупівлі, витрати на запаси, швидкість і вартість доставки, якість продукції та інші. Крім того, ціна закупівлі часто визначається як ключовий елемент у відносинах з постачальниками, і менеджери з закупівель несуть відповідальність за забезпечення довгострокової цінності у процесі закупівель [3].

В останні роки спостерігається тенденція до зростання практики укладання партнерських відносин між компаніями та їхніми постачальниками. Партнерство розглядається як ключовий фактор для підвищення якості продукції, оптимізації процесів і покращення результатів бізнесу.

**Висновки.** У цифрову епоху закупівельна логістика стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Впровадження цифрових інновацій, таких як диджиталізація, блокчейн і штучний інтелект, дозволяє оптимізувати процеси, зменшити витрати та підвищити ефективність управління логістичними ланцюгами.

Ретельний вибір та оцінка постачальників є ключовими аспектами стратегії закупівельної логістики, що сприяють забезпеченню якості, надійності та ефективності товаропостачання. Оцінка потенційних та існуючих постачальників є важливим етапом стратегії закупівельної логістики для підприємств.

Різноманітні методи, такі як рейтингові оцінки, оцінка витрат, метод домінуючих показників та інші, дозволяють забезпечити об'єктивну оцінку та вибір найбільш вигідних постачальників. Партнерство з надійними та якісними постачальниками сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Колодізева Т. О.*

---

**Література:** 1. Ачкасова Л. М., Хахалев М. А. Підвищення ефективності логістики закупок підприємства в умовах цифровізації // The XII International Scientific and Practical Conference "Youth, education and science through today's challenges", December 04-06, 2023, Bordeaux, France. P. 162–167. 2. Князева В. Ю., Лісна А. Г. Обґрунтування



критеріїв оцінки та відбору постачальників продукції для підприємств // Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики : матеріали VII наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Харків, 15 листоп. 2019 р.). Харків : Вид-во НФаУ, 2019. С. 230–232. **3.** Кузняк Б. Я., Валявський С. М., Різник А. В. Формування ефективних взаємовідносин з постачальниками у закупівельній діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. **4.** Назаров М. І., Нізельська М. А. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 2 (19). С. 20. **5.** Петренко О. І., Корнійко Я. Р., Лущик К. М. Сучасні підходи до обґрунтування критеріїв оцінки та вибору постачальників. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 201–209. **6.** Птащенко О. В., Сохацька О. М. Особливості логістичної діяльності в умовах діджиталізації. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 6 (276). **7.** Смирнова Н. В. Перспективи застосування технологій Blockchain, смарт-контрактів та Machine Learning в інноваційному розвитку логістики // Сучасні тренди та перспективи логістики, маркетингу, збутової діяльності плодоовочівництва в епоху цифрових технологій : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 35-річчю Економічного факультету (м. Херсон, 20–21 верес. 2019 р.). Херсон : Гельветика, 2019. С. 48–52. **8.** Шостак Л. Перспективи цифровізації в логістиці. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. 2020. С. 748–749. **9.** Шурупова А. К. Упровадження інформаційних технологій у закупівельній діяльності підприємства // *Авіація, промисловість, суспільство* : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 60-річчю КЛК ХНУВС (м. Кременчук, 14 трав. 2020 р.) : у 2 ч. Харків : ХНУВС, 2020. Ч. 2. С. 462–464.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## LOGISTIC ACTIVITY: ANALYSIS OF THE CONCEPT AND PRINCIPLES

UDC 658.78

*Demchenko A. V.*

4th-year student  
Faculty of Management and Marketing S. Kuznet KhNEU

**Annotation.** *The article provides an analysis of defining logistic activity. The system of main principles of logistic management of the enterprise is highlighted.*

**Keywords:** *management, logistic activity, logistic management, enterprise.*



**Анотація.** *В статті наведено аналіз визначення «логістична діяльність». Виокремлено систему основних принципів логістичного управління підприємством.*

**Ключові слова:** *управління, логістична діяльність, логістичне управління, підприємство.*



In modern business conditions, companies use logistics as a new and progressive mindset, as a methodology for the most effective production, economic, entrepreneurial, and commercial activities, which opens up broad opportunities and prospects for increasing their efficiency and competitiveness. Therefore, it is necessary to invest in the development of logistics activities of enterprises.



Researchers have made a significant contribution to the study of the essence and typological diversity of logistics. O. V. Avramenko [1], S. V. Hadetska [2], M. V. Horodko [3], P. V. Hudz [4], H. V. Strokovych [5], O. M. Sumets [6], O. Aleksiyev [7], and T. Prymak [8]

The purpose of the article is analysis of the main concepts and principles of logistic activity.

Logistics management typically encompasses inbound and outbound transportation management, fleet management, warehousing, materials handling, order fulfillment, logistics network design, inventory control, supply and management of third-party logistics services providers.

Generalizing the concepts of scholars regarding the term "logistics" allows for the following definition: logistics is the theory of planning various flows within production systems, representing a new direction in organizing the movement of goods and integrating transportation and production processes, a combination of various activities to obtain the necessary quantity of goods in the required place and time with minimal costs, and efficient movement of finished products from the place of production to the place of consumption.

Contemporary scholars emphasize that in a narrow sense, logistic activity is one of the management tools through which an enterprise can achieve its goals by more effectively managing material and related flows throughout the entire production and sales process. However, economists still have not reached a consensus on the definition of the term, so when studying the theories of domestic and foreign scholars, several provisions have been identified (table 1).

Table 1

**Approaches to Defining the Concept of "Logistic Activity"**

Author	Definition of the concept	Features of definition
Avramenko O. V. [1]	Logistical activity consists of the following types of activities: customer service; demand forecasting; management of unfinished production inventory; logistics communications; cargo handling; order processing; packaging; spare parts delivery and customer service assistance; selection of locations for production and warehouse facilities; supply; transportation management and cargo transportation; storage and warehousing	Management of processes related to the supply, transportation, and storage of materials within and beyond the organization to enhance operational efficiency
Hadecka S. V. [2]	Logistic activity encompasses procurement or purchasing; transportation flows or freight transportation; receiving; storage; inventory control; order picking; material handling; physical distribution management; processing, product returns, and waste disposal; location selection; communication	Activity involving distribution, transportation, management, control, and placement of material and inventory flows
Hudz P. V. [4]	Logistic activity is the operational activity covering types of activities related to the movement or storage of goods, information, and finances	Identification of the operational component of logistic activity
Strokovych H. V. [5]	Logistic activity is the practical implementation of logistic functions in logistic operations	Focus on a functional approach
Sumets O. M. [6]	Logistic activity is the organization of integrated management of material and related information and financial flows, as well as associated services, contributing to achieving the business objectives with optimal resource utilization	A systematic approach to managing activity directed at flow processes in both internal and external environments
Aleksiyev O. [7]	Logistic activity is a set of elements, the functional connection of which allows for the most effective provision of goods (products and services) to consumers in industrial and non-industrial sectors	Viewing logistic activity as an integrated function to impact operational efficiency
Prymak T. [8]	Logistic activity is the interrelation of logistic subsystems linked by internal production links, organized according to the rules and procedures of the enterprise or their association within a defined territory, functioning to achieve the unified logistic goal of the enterprise or their association	Implementation of logistic activity processes within a system to optimize operations and achieve specific goals

Analyzing the thoughts of scholars regarding the definition of "logistic activity," one can identify common features: the presence of a system; the presence of controlling and controlled subsystems; the presence of functions such as control, organization, planning, transportation, supply, and storage; the presence of material and non-material flows; the execution of activities both internally and externally; the storage, transmission, and transformation of information; purposefulness (aiming to optimize and enhance the efficiency of enterprise operations).

Logistic approaches are important components of logistic management. The main principles for entrepreneurial logistics may include: aligning logistics with corporate strategy; optimizing the organization of material flows; effective management of human resources; maintaining close relationships with other firms to develop strategies; careful design of logistic operations; striving for batch consolidation; understanding logistics as a unique sphere for strategic orientation of the company; evaluating the effectiveness of logistic department activities. Generalizing these principles, we can identify a system of basic principles for logistic activity of an enterprise, as shown in Figure 1.

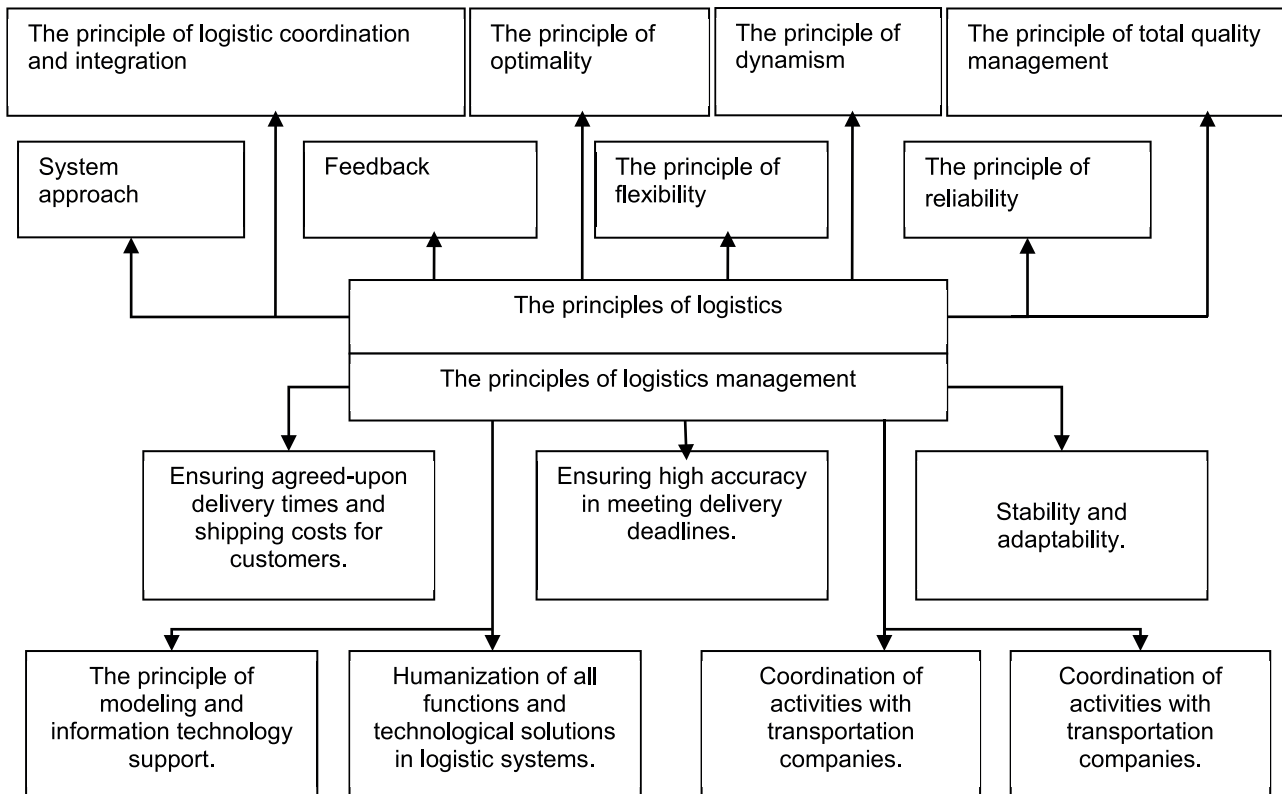


Fig. 1. **System of Key Principles for Logistics Activity at the Enterprise**

Source: [8]

Logistics as a field of activity lacks a unified approach. There are formulations of logistical activities as process organization. Some scholars include supply organization, production with raw materials and materials, and distribution of finished products within this field of activity; others include production, storage, transportation, and distribution of products. There is also a consideration of logistical activity as process management. Some authors attribute only the management of material and technical support or management of storage and movement of raw materials, materials, and finished products to process management. This indicates the need for clarification of this concept.

To carry out the logistical process, resources are utilized (personnel, equipment, infrastructure, environment, etc.). Therefore, in the presented understanding of the essence of internal logistics activity of an enterprise, the presence of a logistical concept is a necessary and important condition.

*Scientific supervisor – DSc (Economics), Professor Martynenko M. V.*

**Literature:** 1. Авраменко О. В. Визначення показників ефективності логістичного управління на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2019. № 25. С. 116–121. 2. Гадецька С. В., Сергієнко О. А., Матвеева О. О. Побудова моделей оцінки та аналізу ефективності логістичної діяльності підприємств на основі SWOT-аналізу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 292–301. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_1\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_1_48). 3. Городко М. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління логістичною системою молокопереробних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 63–67. 4. Гудзь П. В., Остапенко Т. І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. *Бізнес Інформ*. 2019. № 4. С. 139–142. 5. Строкович Г. В. Аспекти управління логістичними бізнес-процесами. *Подільський науковий вісник*. 2019. Вип. 1. С. 56–60. URL: <http://surl.li/mgdc>. 6. Сумець О. М. Система оцінних показників результативності логістичної діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Сер. : Економічні науки*. 2019. Вип. 6. Ч. 3. С. 161–164. 7. Alekseyev O., Alekseyev V., Klets D., Artiomov M., Kurenko A., Rohozin I., Novichonok S., Khabarov V., Kruk B. Development of automotive computer systems based on the virtualization of transportation processes management. *Eastern European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 6. Is. 3 (90). P. 14–25. URL: <http://journals.urau.ua/eejet/article/view/116351/115087>. 8. Prymak T., Ivchenko L., Pohuda N., Levchenko V.,



Trynchuk V. The peculiarities of establishing the charter air transportation: European experience in Ukraine. *Innovative Marketing*. 2020. Vol. 16. Is. 1. P. 43–56.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ

УДК 338.4:656

Діденко В. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто поняття та важливість логістичного обслуговування споживачів. Описано процес забезпечення споживачів продуктами та послугами шляхом управління постачанням, зберіганням, транспортуванням та виготовленням товарів. Розглянуто етапи цього процесу, важливість якості та швидкості доставки, роль технологій у вдосконаленні логістичного обслуговування та співпраці з надійними постачальниками та партнерами.

**Ключові слова:** логістичне обслуговування, споживачі, задоволення клієнтів, система управління, підприємство.



**Annotation.** The article discusses the concept and importance of logistics service for consumers. The process of providing consumers with products and services by managing supply, storage, transportation and manufacturing of goods is described. The stages of this process, the importance of quality and speed of delivery, the role of technology in improving logistics service and cooperation with reliable suppliers and partners are considered.

**Keywords:** logistics service, consumers, customer satisfaction, management system, enterprise.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Проблема полягає в необхідності забезпечення ефективного та ефективного логістичного обслуговування споживачів, що складається з різних етапів – від прийому замовлень до доставки товарів. З розвитком електронної торгівлі та зростанням вимог споживачів до якості та швидкості доставки, компанії повинні займатися постійним вдосконаленням своєї логістичної системи, а також забезпечувати швидку реакцію на зміни попиту та ефективно складати графіки поставок. Також важливо мати чіткий план управління, розвинуту мережу постачальників та партнерів з доставки, а також високий рівень сервісу та підтримки клієнтів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами управління процесом логістичного обслуговування споживачів присвятили свої роботи науковці [1–5], а саме Гриценко С. І. [1], Овчаренко А. Г. [2], Остроушко В. А. [3], Руденко В. [4], Семенда О. [5] та інші. Проте питання управління процесом логістичного обслуговування споживачів є дослідженим недостатньо повно і комплексно.

**Метою** роботи є управління процесом логістичного обслуговування споживачів.



**Виклад основного матеріалу дослідження.** Логістичне обслуговування споживачів – це процес забезпечення продуктів і послуг споживачам шляхом управління постачанням, зберіганням, транспортуванням та виготовленням товарів. Цей процес включає в себе планування, координацію та контроль різних етапів логістичних операцій для забезпечення ефективності та задоволення потреб споживачів.

Логістичне обслуговування споживачів включає в себе вирішення всіх питань щодо доставки та обробки товарів для кінцевих клієнтів. Це важливий етап у процесі продажу товарів, оскільки від нього залежить задоволеність та лояльність споживачів.

Логістичне обслуговування споживачів включає такі етапи, як прийом та обробка замовлень, упакування та підготовка товарів до відправлення, вибір оптимальних маршрутів доставки, взаємодія з постачальниками доставки та вирішення будь-яких проблем, що виникають під час транспортування.

Ефективне логістичне обслуговування дозволяє підприємствам надавати швидку та якісну доставку своїх товарів, що, своєю чергою, позитивно впливає на репутацію бренду та задоволеність клієнтів.

Для успішного логістичного обслуговування споживачів необхідно мати чіткий план та систему управління, розвинуту мережу постачальників та партнерів з доставки, а також високий рівень сервісу та підтримки клієнтів.

У сучасному світі логістичне обслуговування стає все більше важливим з розвитком електронної торгівлі та зростанням вимог споживачів до якості та швидкості доставки. Тому компанії, які дбають про власних клієнтів, повинні приділяти велику увагу логістичному обслуговуванню для забезпечення задоволеності своїх покупців.

У великих компаніях логістичне обслуговування споживачів може включати в себе використання спеціалізованих програмних систем управління логістикою, що дозволяє автоматизувати багато процесів і покращити ефективність всього ланцюга постачання.

Управління процесом логістичного обслуговування споживачів має велику актуальність в сучасному бізнес-середовищі. Зростання конкуренції, зміни у споживчих уподобаннях, швидкий розвиток технологій та збільшення вимог споживачів до якості обслуговування ставлять перед компаніями завдання забезпечення ефективної та швидкої поставки товарів та послуг до кінцевих споживачів.

Управління процесом логістичного обслуговування споживачів дозволяє компаніям забезпечити швидку реакцію на зміни попиту, ефективно складати графіки поставок та оптимізувати ланцюг постачання. Враховуючи велике значення репутації та відновлення клієнтської лояльності, ефективне управління логістичними процесами стає надзвичайно важливим для забезпечення успішності бізнесу.

Також налагодження співпраці з надійними постачальниками та партнерами дозволяє підприємствам підтримувати високий рівень обслуговування своїх споживачів.

Отже, управління процесом логістичного обслуговування споживачів є актуальним для бізнесу у забезпеченні конкурентних переваг, підвищенні ефективності та задоволення потреб споживачів.

Управління процесом логістичного обслуговування споживачів – це комплекс дій, спрямованих на організацію ефективної та ефективно поставки товарів та послуг споживачам. Цей процес включає в себе планування, контроль, координацію та виконання різних логістичних операцій, таких як управління запасами, транспортування, складське управління та обробка замовлень.

Управління процесом логістичного обслуговування споживачів має на меті забезпечити, щоб продукти були доступні споживачам у потрібний час, місце та кількість, забезпечуючи високу якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Для успішного управління процесом логістичного обслуговування споживачів необхідно враховувати побажання та потреби споживачів, ефективно планувати та координувати логістичні операції, спрощувати і оптимізувати ланцюг поставок, та постійно вдосконалювати процеси, щоб забезпечити задоволення клієнтів.

Управління процесом логістичного обслуговування споживачів є важливою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Воно дозволяє забезпечити задоволення потреб споживачів шляхом оперативної та ефективної поставки товарів і послуг.

Проведення управління процесом логістичного обслуговування споживачів має декілька переваг для підприємства:

1. Забезпечення високої якості обслуговування: швидка та якісна поставка товарів дозволяє надати споживачам високий рівень сервісу та задовольнити їх очікування.
2. Збереження конкурентної переваги: ефективне управління логістикою дозволяє знизити витрати на поставки та зберігання товарів, що робить підприємство більш конкурентоспроможним на ринку.



3. Збільшення лояльності клієнтів: задоволені споживачі стають постійними клієнтами, що допомагає зберегти стабільний обсяг продажів та прибутку.

Управління процесом логістичного обслуговування споживачів є важливою стратегічною складовою успішного функціонування підприємства.

**Висновки.** Таким чином, управління процесом логістичного обслуговування споживачів є необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Воно дозволяє забезпечити задоволення потреб споживачів шляхом оперативної та ефективної поставки товарів і послуг. Управління логістичним обслуговуванням споживачів забезпечує високий рівень обслуговування, збереження конкурентної переваги та збільшення лояльності клієнтів, що робить його важливою стратегічною складовою ефективності підприємства.

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

---

**Література:** 1. Гриценко С. І. Перспективи логістичного обслуговування споживачів в авіаційних вантажних перевезеннях. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. № 3. С. 67–70. 2. Овчаренко А. Г. Процес логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу.* 2019. № 33. С. 106–118. 3. Остроушко В. А. Організація логістичного забезпечення споживачів компанії / Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти кафедри логістики. Київ, 2021. 73 с. 4. Руденко В. Формування системи логістичного обслуговування споживачів // Політ. Сучасні проблеми науки : тези допов. XXII Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. Київ, 2022. С. 21–22. 5. Семенда О. Концепція обслуговування споживачів логістичної галузі: переваги, проблеми та способи вирішення. *Економічні горизонти.* 2023. № 1 (23). С. 26–34.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

УДК 658.8

Доля А. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено аналізу проблем та викликів, з якими стикаються підприємства під час воєнного періоду, зокрема в контексті збутової діяльності. В статті розглянуто основні стратегії та методи, які можуть бути використані для підтримки стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного конфлікту.

**Ключові слова:** воєнний стан, збутова діяльність, удосконалення, підприємство, стратегії.



**Annotation.** The article is devoted to the analysis of problems and challenges faced by enterprises during the war period, in particular in the context of sales activities. The article discusses the main strategies and methods that can be used to maintain the stability and competitiveness of the enterprise in the conditions of a military conflict.



**Keywords:** *martial law, sales activities, improvement, enterprise, strategies.*



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** В умовах воєнного конфлікту підприємства зіштовхуються з численними викликами, які можуть негативно вплинути на їхню діяльність. Одним із ключових аспектів, який вимагає особливої уваги, є збутова діяльність. Воєнний стан може призвести до переривання ланцюгів постачання, втрати ринків збуту, зміни споживчого попиту та інших проблем, які можуть серйозно вплинути на збутову діяльність підприємства.

З урахуванням цього виникає проблема визначення ефективних стратегій та методів управління збутовою діяльністю, які б дозволили підприємствам не тільки вижити в умовах воєнного конфлікту, але й зберегти свою конкурентоспроможність та стабільність. Це вимагає детального вивчення та аналізу сучасних умов ведення бізнесу, а також розробки нових підходів та інструментів управління збутом.

Таким чином, поставленою проблемою є необхідність удосконалення збутової діяльності на підприємствах у воєнний період з метою забезпечення їхньої стабільності та конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам здійснення збутової діяльності на підприємстві у воєнний період присвятили свої роботи науковці [3–6], а саме Бурліцька, О. П. [6], Васильців Н. М. [3], Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Сотула В. В. [4], Bugayko D., Reznik V. [5] та інші. Проте питання вдосконалення цього процесу ще не отримали достатньої та всеосяжної наукової уваги.

**Метою** роботи є виявлення основних проблем і викликів, з якими стикаються підприємства під час воєнного стану, а отже, розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення збутової діяльності на підприємствах у воєнний період.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Після 24 лютого 2022 року в логістиці України сталися значні зміни. Близько 20 % компаній, які працювали успішно до початку війни, зараз зачинилися. Інші підприємства стикаються з проблемами, коли старі процеси не дають очікуваних результатів. Початок військових дій вплинув на всі сегменти української економіки. Можна визначити головні проблеми у сфері логістики, які включають у себе відмову від зберігання товарів на складах, зміну локації складських потужностей, труднощі у закупівлі товарів та ускладнення логістичних операцій в цілому. Згідно з дослідженням КРМГ, близько 60 % підприємств передбачають негативний вплив геополітичної нестабільності на їх логістичні ланцюги [1]. Український логістичний ринок в середньому зазнав втрат, що становлять близько половини обсягів перевезень. Знищення близько 400 000 кв. м складів під Києвом є великою стратою для складського ринку України, оскільки це становить близько 20 % всієї професійної складської нерухомості в країні [2].

Погоджуючись з автором щодо сучасних глобальних тенденцій у логістиці, які можуть бути актуальними й для України в умовах війни, особливо бачу важливість аспектів, що пов'язані зі збутовою діяльністю. Серед них можна виділити використання компаніями «зеленої» енергетики як у виробництві електричного струму, так і у транспортуванні. Це не лише сприяє стабілізації бізнесу, але й допомагає зменшити ризики, пов'язані з коливаннями цін на енергоносії, та знизити залежність від них. Крім того, логістична галузь відповідає за 20 % викидів CO<sub>2</sub>, тому екологічна стійкість компанії стає такою ж важливою, як і фінансова чи технологічна [3].

Ще одним значущим трендом, який сприяє підвищенню ефективності збутової діяльності підприємств та країни в цілому, є розвиток малих логістичних хабів. Цей тренд особливо актуалізувався після військового вторгнення. Набуває популярності відмова від великих центрів на користь регіональних логістичних центрів меншого розміру, оскільки підприємства вже не зберігають товари на складах тривалий період. Продукція тепер надходить новими шляхами постачання через західний кордон України, і такі хаби відправляють її у різні регіони країни.

Важливим здобутком авторів вважаю виокремлення чинників, на які доцільно орієнтуватися підприємству при здійсненні збутової діяльності, зважаючи на тенденції нестабільності зовнішнього бізнес-середовища. Серед них такі, як отримання прибутку в поточному періоді, забезпечення гарантій отримання прибутку в майбутньому, максимальне задоволення попиту платоспроможних споживачів, довготривалу ринкову стійкість підприємства, конкурентоспроможність продукції підприємства та створення позитивного іміджу підприємства на ринку і визнання його з боку громадськості [4].

За допомогою здобуткам науковців Bugayko D. та Reznik V. узагальнено існуючі ризики для підприємств у здійсненні збутової діяльності у воєнний період за двома такими категоріями, як операційні ризики та невиробничі (зовнішні) ризики [5], що наведені у вигляді табл. 1. Також, на мою думку, варто зазначити що великою перешкодою для бізнесу щодо здійснення логістичних процесів є збільшення ризиків ведення самої





збутової діяльності, обмежений перелік страхових компаній, готових покривати воєнні ризики та працювати з пов'язаними з військовими діями страховими випадками.

Таблиця 1

### Ризики для підприємств у здійсненні збутової діяльності у воєнний період

Група ризиків у період воєнного стану	Короткий опис
Операційні ризики	
Псування та пошкодження вантажу під час транспортування	Правильне упакування вантажу, дотримання умов транспортування, спроби виконання термінів обробки спеціального вантажу
Затримки та недоліки під час транспортування вантажу	Коректне планування транспортування вантажу, враховуючи фактори, що впливають на такі інциденти, додатковий прибуток для компенсації затримок
Ризик крадіжки вантажу	Правильне планування маршруту та маршрутів, правильне страхування вантажу, використання безпечних паркінгів (у разі транспортування вантажу)
Невиробничі (зовнішні) ризики	
Атака на вантаж та склад	Перенесення дистрибуційних центрів за кордон або в віддалене місце від бойових дій, але безпосередня компанія не може повністю вплинути на цей фактор
Затримки у платежах з боку клієнта або взагалі відмова від платежів	Під час такої складної ситуації в можуть виникати затримки у таких виплатах. Логістична компанія завжди працює з оплатою передплати або оплатою до повного розвантаження вантажу

Цікавою науковою працею Бурліцької О. П. є стаття, що описує сутність трейд-маркетингу як основного інструменту стимулювання збуту. Завдяки автору було проаналізовано основні завдання, переваги та недоліки заходів, які використовуються в системі трейд-маркетингових інструментів залежно від суб'єктів стимулювання. Розглянуто заходи, які допомагають при формуванні маркетингової діяльності підприємства, наведено деякі практичні приклади: цілі та психологічні прийоми мерчандайзингу; сутність дисконтних програм та програм лояльності; поняття коаліційних програм (участь у коаліційних програмах істотно зменшує витрати на її підтримання для кожного учасника, створює портрет споживача, відбувається обмін клієнтською базою) [6].

**Висновки.** Основні проблеми збуту продукції підприємства були виявлені в умовах воєнного конфлікту, зокрема: обмежений доступ до ринків збуту, зміни в споживчому попиті, перешкоди в транспортуванні товарів тощо. Розроблено низку рекомендацій щодо адаптації збутової стратегії та тактики підприємства до воєнних умов, зокрема: розвиток онлайн-продажів, пошук альтернативних, розвиток малих логістичних хабів. Також у результаті дослідження систематизовано ризики підприємств у здійсненні збутової діяльності у воєнний період за такими категоріями, як операційні та невиробничі ризики.

Досліджено, що трейд-маркетинг є важливим і дієвим інструментом збуту продукції. Отже, розроблені рекомендації можуть допомогти підприємству зберегти конкурентоспроможність та ефективність навіть у складних умовах.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Колодізева Т. О.*

**Література:** 1. Мокряков А. Підсумки 2022 року для української логістики та прогноз на 2023 рік // Logist.FM. URL: <https://logist.fm/publications/pidsumki-2022-roku-dlya-ukrayinskoyi-logistiki-ta-prognoz-na-2023-rik>. 2. Як виглядатиме індустрія логістики та перевезень у 2023 році // Logist.FM. URL: <https://logist.fm/publications/yak-viglyadatime-industriya-logistiki-ta-perevezen-u-2023-roci>. 3. Васильців Н. М. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-78. 4. Гринько Т. В., Гвінішвілі Т. З., Сотула В. В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-8. 5. Bugariko D., Reznik V. New challenges for logistics in the conditions of military operations. *Electronic Scientific Journal Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2020. #1 2023. No. 21. P. 33–42. DOI: 10.46783/smart-scm/2023-21-4. 6. Бурліцька, О. П. Сутність трейд-маркетингу як основного інструменту стимулювання збуту. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4 (83). С. 122–129. DOI: 10.33108/galicianvisnyk\_tntu2023.04.122.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ КОМПАНІЇ

УДК 658.7

Доля Д. В.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено аналіз сучасних підходів до управління процесами логістичного обслуговування клієнтів компанії. Розглянуто вплив цих процесів на задоволеність клієнтів та ефективність бізнесу в цілому. На основі аналізу запропоновано ряд практичних рекомендацій щодо удосконалення управління логістичним обслуговуванням з метою підвищення рівня задоволеності клієнтів та оптимізації бізнес-процесів компанії.

**Ключові слова:** логістичне обслуговування, управління процесами, клієнтське обслуговування, ефективність, задоволеність клієнтів, оптимізація.



**Annotation.** The article analyzes modern approaches to the management of logistics service processes for the company's clients. The impact of these processes on customer satisfaction and business efficiency as a whole is considered. Based on the analysis, a number of practical recommendations are proposed for improving logistics service management in order to increase the level of customer satisfaction and optimize the company's business processes.

**Keywords:** logistics service, process management, customer service, efficiency, customer satisfaction, optimization.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Проблема полягає в тому, що процеси логістичного обслуговування клієнтів компанії не є достатньо ефективними та не завжди відповідають потребам клієнтів. Відсутність чіткої стратегії управління цими процесами може призводити до недоліків у якості обслуговування, затримок у доставці товарів, а також до втрати клієнтів і зниження прибутковості компанії.

Одним із ключових аспектів удосконалення управління процесами логістичного обслуговування клієнтів компанії є впровадження сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення, яке дозволяє автоматизувати та оптимізувати робочі процеси. Впровадження таких технологій дозволить покращити ефективність обслуговування клієнтів, зменшити час на обробку замовлень та покращити координацію між різними відділами компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Оптимізацією системи управління процесами логістичного обслуговування клієнтів компанії займалися такі вітчизняні вчені, як Алькема В. Г. [1], Балабан П. Ю. [2], Крикавський Є. В. [3], Крикавський Є. В. [4] та інші.

**Метою** статті є аналіз сучасних тенденцій управління процесами логістичного обслуговування клієнтів компанії та розробка рекомендацій щодо удосконалення цих процесів з метою підвищення задоволеності клієнтів та ефективності бізнесу в цілому.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Удосконалення управління процесами логістичного обслуговування клієнтів компанії є важливим аспектом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

Логістичне обслуговування включає в себе широкий спектр дій, починаючи від прийому замовлення від клієнта і закінчуючи доставкою товару або послуги. Відправлення товарів вчасно та з відповідним рівнем якості може значно вплинути на задоволеність клієнтів та їх лояльність до бренду компанії.



Одним із ключових аспектів удосконалення управління логістичним обслуговуванням є впровадження сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення, яке дозволяє автоматизувати та оптимізувати робочі процеси. Впровадження таких технологій дозволить покращити ефективність обслуговування клієнтів, зменшити час на обробку замовлень та покращити координацію між різними відділами компанії.

Крім того, важливим аспектом є оптимізація логістичних процесів. Це може включати в себе оцінку та вдосконалення логістичних маршрутів, вибір оптимальних постачальників та перевірку якості їх послуг, а також впровадження системи управління запасами, яка дозволить зменшити витрати на складське утримання та забезпечити наявність товарів у необхідний момент часу.

Удосконалення управління процесами логістичного обслуговування клієнтів компанії має великий потенціал для покращення якості обслуговування, збільшення задоволеності клієнтів та підвищення прибутковості бізнесу.

Одним із ключових аспектів до управління процесами логістичного обслуговування є управління запасами. Ефективне управління запасами дозволяє забезпечити належний рівень запасів, що зменшує ризик втрати замовлень через нестачу товарів або надмірні запаси, що знижує оборотність капіталу. Це може бути досягнуто за допомогою впровадження систем управління запасами, що базуються на прогнозуванні попиту та забезпеченні оптимального рівня запасів [1].

Ще одним важливим аспектом удосконалення управління процесами логістичного обслуговування клієнтів компанії є впровадження системи контролю якості. Це включає в себе перевірку якості товарів і послуг, які надаються клієнтам, а також виявлення та виправлення будь-яких недоліків у процесі обслуговування.

Впровадження системи контролю якості дозволить компанії забезпечити високий рівень якості своїх товарів та послуг, що, своєю чергою, призведе до покращення задоволеності клієнтів та збільшення лояльності до бренду. Крім того, це допоможе зменшити кількість повернення товарів і ризик втрати клієнтів через низьку якість обслуговування.

Для успішного впровадження системи контролю якості необхідно ретельно підготувати персонал, надати їм необхідні знання та навички, а також забезпечити належну підтримку та контроль з боку керівництва компанії. Крім того, важливо регулярно оновлювати та вдосконалювати систему контролю якості відповідно до змін у потребах клієнтів та ринкових умов [3].

Загалом впровадження системи контролю якості є важливим кроком удосконалення управління процесами логістичного обслуговування клієнтів компанії, який дозволить підвищити якість обслуговування та забезпечити стабільність та успішність бізнесу.

Застосування принципів логістики в управлінні процесами логістичного обслуговування клієнтів компанії є ключовим для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

Таким чином, застосування принципів логістики в управлінні процесами логістичного обслуговування клієнтів компанії дозволить підвищити ефективність і конкурентоспроможність бізнесу. Принципи логістики, такі як відповідність, ефективність, координація та інновації, допоможуть компанії забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, зменшити витрати та оптимізувати логістичні процеси. Це, своєю чергою, призведе до підвищення задоволеності клієнтів, збільшення їх лояльності та забезпечить стабільність та успішність бізнесу.

Кожне підприємство потребує сучасних підходів до управління процесами логістичного обслуговування клієнтів компанії, оскільки це є ключовим елементом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу [2].

Сучасні підходи включають в себе використання сучасних технологій та програмного забезпечення для автоматизації та оптимізації робочих процесів, а також впровадження системи контролю якості та інноваційних методів управління. Крім того, підприємства також враховують індивідуальні потреби та очікування клієнтів, щоб забезпечити їм високий рівень обслуговування та задоволення.

Також важливо враховувати, що успішне управління процесами логістичного обслуговування клієнтів компанії потребує постійного моніторингу та аналізу результатів. Це означає, що компанія повинна постійно вдосконалювати свої процеси виходячи з отриманих даних та зворотного зв'язку від клієнтів. Крім того, важливо враховувати зміни в ринкових умовах та потребах клієнтів та адаптувати свої стратегії та підходи відповідно до цих змін.



З розвитком ринкових відносин і зростанням конкуренції підприємства стають все більш уважними до потреб своїх клієнтів. Вони розуміють, що задоволеність клієнтів є ключовим фактором для успішної діяльності та збільшення прибутковості.

Тому вони постійно вдосконалюють свої процеси логістичного обслуговування, щоб забезпечити високий рівень обслуговування та задоволення клієнтів.

Одним із способів підвищення якості обслуговування є впровадження сучасних технологій та програмного забезпечення, яке дозволяє автоматизувати та оптимізувати робочі процеси. Впровадження таких технологій дозволяє підприємствам покращити ефективність обслуговування клієнтів, зменшити час на обробку замовлень та покращити координацію між різними відділами компанії.

Крім того, підприємства враховують індивідуальні потреби та очікування клієнтів, щоб забезпечити їм високий рівень обслуговування та задоволення. Вони розуміють, що кожен клієнт є унікальним і має свої власні потреби, тому вони намагаються надати індивідуальний підхід до кожного клієнта [4].

Важливо зазначити, що в сучасних умовах розвитку ринкових відносин та зростання конкуренції підприємства повинні бути готові до змін та постійно вдосконалювати свої процеси логістичного обслуговування.

Це означає, що вони мають бути готові до впровадження нових технологій і методів, які дозволять їм підвищити ефективність і конкурентоспроможність своєї діяльності.

Крім того, важливо враховувати, що успішне управління процесами логістичного обслуговування потребує співпраці та координації різних відділів і підрозділів компанії. Це означає, що вони повинні працювати разом, обмінюватися інформацією та спільно працювати над досягненням спільних цілей.

Загалом важливо враховувати, що успішне управління процесами логістичного обслуговування потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін в ринкових умовах і потребах клієнтів. Тільки таким чином підприємства зможуть забезпечити високий рівень обслуговування та задоволення клієнтів, а також підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

**Висновки.** Удосконалення управління процесами логістичного обслуговування клієнтів є ключовим для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

Сучасні підходи, такі як використання сучасних технологій, системи контролю якості та інноваційні методи управління, допомагають компаніям підвищити якість свого обслуговування та задоволення клієнтів. Крім того, важливо враховувати, що успішне управління процесами логістичного обслуговування потребує постійного моніторингу та аналізу результатів, а також співпраці та координації різних відділів компанії. Тільки таким чином компанії зможуть забезпечити високий рівень обслуговування та задоволення клієнтів, а також підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мельникова К. В.*

---

**Література:** 1. Алькема В. Г. Інноваційна стратегія клієнтоорієнтованого логістичного обслуговування. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2014. Вип. 35. С. 1–7. 2. Балабан П. Ю., Тягунова Н. М., Місюкевич В. І., Михайлюкова Н. І. *Торговельна логістика* : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2017. 148 с. 3. Безпарточний М. Г. Сервісна політика торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5. С. 7–13. 4. Наконечна Т. В., Крикавський Є. В. Особливості обслуговування клієнтів виробничих підприємств. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2013. № 2. С. 41–44.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ» ТА ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ

УДК 658.7

Дрижак Н. О.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено морфологічний аналіз і систематизацію теоретичних підходів до визначення поняття «політика розподілу». Розглянуто завдання розподілу продукції та процес формування каналів розподілу, який складається із п'яти етапів.

**Ключові слова:** підхід, політика розподілу, канали розподілу, процес.



**Annotation.** The article provides a morphological analysis and systematization of theoretical approaches to defining the concept of "distribution policy". It discusses the tasks of product distribution and the process of forming distribution channels, which consists of five stages.

**Keywords:** approach, distribution policy, distribution channels, process.



Серед ключових аспектів керування технологічними процесами виробництва потрібно виділити аналіз життєвого циклу продукції, стану ринку, взаємодії між підприємствами та працівниками, а також методів державного регулювання економіки. Крім того, зазначено, що від збутової політики підприємства залежать такі аспекти, як довжина каналу збуту, його ширина, інтенсивність товароруку та система.

Дослідження теоретичних аспектів формування каналів розподілу продукції підприємства розглянуті у статтях таких авторів, як: Абрамович І. А. [1], Гнилянська Л. Й., Топоровський В. Я. [2], Голуб І. В. [3], Скригун Н. П., Розумей С. Б. [4], Степаненко О. В. [5].

**Мета** цієї статті полягає у систематизації теоретичних підходів до розуміння концепції «політика розподілу» та аналізі процесу створення каналів розподілу.

Формування каналів розподілу через посередників є вигідним для виробників, оскільки це дає можливість обмежити кількість осіб, з якими вони прямо взаємодіють у процесі реалізації продукції. Використання посередників також сприяє широкій доступності товарів для кінцевих споживачів, оскільки товар може бути легко направлений безпосередньо до них. Це також призводить до скорочення кількості прямих контактів між виробником і споживачем [6].

На основі огляду статей [1–5] давайте організуємо різні підходи до тлумачення «політики розподілу» (табл. 1).

Таблиця 1

**Аналіз теоретичних підходів до розуміння «політики розподілу» за допомогою морфологічного аналізу**

Автор, джерело	Трактування поняття
1	2
Абрамович І. А. [1]	Система реалізації (збуту) визначає характер продажу товарів. Форма збуту залежить від наявності у підприємства торговельних точок. Шляхи збуту визначаються можливістю прямого або багаторівневого збуту
Гнилянська Л. Й., Топоровський В. Я. [2]	План дій підприємства щодо розробки та впровадження розподільного маркетингового міксу та заходів для приведення продукту до кінцевого споживача



Закінчення табл. 1

1	2
Голуб І. В. [3]	Це система принципів, методів і форм постачання товарів, що відповідає передбаченим умовам для формування асортименту, визначення цін, здійснення маркетингових комунікацій та організації післяпродажного обслуговування, з метою реалізації маркетингової стратегії підприємства
Скригун Н. П., Розумей С. Б. [4]	Це комплекс стратегічних, організаційних, фінансових та інших заходів, які об'єднуються в гнучку систему управління матеріальними, інформаційними та іншими потоками післявиробничого періоду
Степаненко О. В. [5]	Це стратегія, яка забезпечує покупцям можливість придбати відповідний продукт у відповідному для них місці у певний час за відповідних умов та з ціною, на яку акцентується їх увага

Провів аналіз статей виділили, що найбільш повно сутність політики розподілу реалізується при поєднанні підходів. Визначимо власне визначення: політика розподілу являє собою комплекс систематично організованих заходів та стратегій, спрямованих на ефективне управління процесом розподілу товарів і послуг, ці заходи включають у себе планування, координацію, контроль та регулювання різних аспектів поставки до кінцевих споживачів з метою задоволення їх потреб і забезпечення прибутковості підприємства. Політика розподілу включає в себе планування, впровадження та контроль руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення їх потреб та отримання прибутку фірмою. Основна мета цієї політики полягає в організації ефективного збуту продукції. Виробники встановлюють канали розподілу, використовуючи власну збутову мережу та посередників [5]. Завдання розподілу продукції можна розділити на стратегічні та тактичні [2]:

Стратегічні завдання у сфері розподілу включають у себе формування та організацію системи розподілу. Тактичні завдання включають взаємодію з наявними клієнтами та залучення нових, пошук та відбір комерційних пропозицій.

При визначенні довжини і ширини каналу збуту важливо врахувати такі фактори, як споживачі, товар, конкуренти, а також цілі і ресурси компанії. Збутова мережа може бути визначена як структура, що складається з партнерів, що беруть участь у ринковому обміні, з метою надання товарів і послуг споживачам або користувачам. Ці партнери включають виробників, посередників та кінцевих користувачів. Канали розподілу, також відомі як канали товаропроводу, – це всі організації, які діють як посередники або учасники збуту, і які беруть на себе або сприяють передачі права власності на товар від постачальника до кінцевого споживача [3; 4].

При формуванні каналів розподілу фірма спочатку повинна відповісти на три основні питання.

При виборі каналів розподілу враховуються різноманітні фактори, такі як характеристики споживача, товару, фірми, посередників і зовнішнього середовища. На другому етапі формування каналів розподілу цілі розподілу виступають як критерії вибору каналів розподілу і підпорядковані загальним фірмовим і маркетинговим цілям. На цьому етапі розглядається можливість виходу на нові ринки, збільшення частки або обсягу продажів та інші фактори, що впливають на успішну реалізацію продукції.

Під час формування каналу розподілу на третьому етапі визначення структури стає ключовим завданням, для чого потрібно прийняти три основні рішення:

1. Рішення про здійснення прямого збуту або користування послугами посередників.
2. Визначення довжини каналів розподілу.
3. Визначення інтенсивності каналів розподілу [2].

Аналіз статей показує, що будь-який збутовий канал виконує ряд ключових функцій, які є важливими для успішного обміну товарами. Ці функції включають проведення досліджень ринку та планування рекламних заходів, укладання угод з клієнтами або посередниками, контроль за виконанням угод, розробку планів доставки товарів, організацію прийому, зберігання, пакування, сортування та відвантаження товарів, а також забезпечення інформаційною, ресурсною та технічною підтримкою. Крім того, збутові канали відповідають за стимулювання продажів, встановлення зворотного зв'язку з клієнтами та фінансування витрат на свою діяльність. Це підтверджує важливу роль ефективного збутового каналу у розподілі функцій та потоків між учасниками обміну, що сприяє успішному функціонуванню торговельного підприємства.



Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мельникова К. В.

**Література:** 1. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності підприємств. *Агро-світ*. 2019. № 4. С. 25–28. 2. Гнилянська Л. Й., Топоровський В. Я. Організація збутової діяльності підприємства // Національний університет «Львівська політехніка». 2019. URL: <http://ena.lp.edu.ua>. 3. Голуб І. В. Дослідження існуючих каналів розподілу товарів підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_5\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_52). 4. Скригун Н. П., Розумей С. Б. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності управління каналами розподілу. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12024/3/distribution%20channel.pdf>. 5. Степаненко О. В. Управління розподільчими потоковими процесами на підставі інноваційних заходів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 4. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## OPTIMIZING AND IMPROVEMENT OF SALES ACTIVITIES: PATHWAYS TO ENTERPRISE SUCCESS

UDC 330.3

Zhdanova D.

Fourth year student  
of the faculty of Management and Marketing S. Kuznets KhNEU

**Annotation.** This article explores the contemporary challenges facing enterprises in improving their sales activities to meet evolving market demands and enhance competitiveness. By analyzing economic indicators and employing strategic measures, enterprises can optimize their sales performance. Drawing from contributions of scholars in the field, the study aims to deepen understanding and propose practical solutions for enhancing sales activities within modern enterprises.

**Keywords:** sales activities, enterprises, market demands, competitiveness, sales performance, economic indicators, strategic measures, modernization, optimization.



**Анотація.** У цій статті досліджено сучасні виклики, з якими стикаються підприємства щодо вдосконалення своєї збутової діяльності, щоб відповідати змінним вимогам ринку та підвищувати конкурентоспроможність. Аналізуючи економічні показники та застосовуючи стратегічні заходи, підприємства можуть оптимізувати свої продажі. Спираючись на внески вчених у цій галузі, дослідження має на меті поглибити розуміння та запропонувати практичні рішення для покращення діяльності з продажу на сучасних підприємствах.

**Ключові слова:** збутова діяльність, підприємства, вимоги ринку, конкурентоспроможність, збутова діяльність, економічні показники, стратегічні заходи, модернізація, оптимізація.





In the ever-evolving landscape of modern commerce, the significance of sales activities for trade enterprises cannot be overstated. The contemporary market dynamics, characterized by saturation, intense competition, and the quest for sustained competitiveness, have propelled sales activities to the forefront of enterprise strategies.

A multitude of factors contributes to the heightened emphasis on sales within today's enterprises. Firstly, in a marketplace teeming with options, establishing specialized sales networks closely aligned with customer needs has become indispensable. These networks serve as conduits for direct engagement with customers, fostering deeper relationships and enhancing the likelihood of conversions.

Moreover, the intensification of competition has rendered continual improvement and increased effectiveness of sales activities imperative. Enterprises must constantly innovate and refine their sales strategies to stay ahead in a cutthroat environment where consumer loyalty is fickle, and rivals are relentless in their pursuit of market share.

Central to the quest for sustained competitiveness is the organization of sales activities within enterprises. A well-structured and strategically aligned sales function not only drives revenue but also serves as a potent differentiator in a crowded marketplace [5]. However, achieving this level of organizational excellence is not without its challenges.

External challenges loom large, encompassing issues such as the interaction of trade enterprises with other market participants and the disruptive impact of geopolitical events like military actions. These external factors introduce uncertainties that can significantly impede the smooth functioning of sales operations.

Internally, enterprises grapple with a myriad of challenges, ranging from functional disorganization to the absence of a strategic approach to sales activities [3]. Lack of coordination between departments and inadequate systems for market intelligence further exacerbate these challenges, hindering the optimization of sales efforts.

In response to these challenges, forward-thinking enterprises are recalibrating their approaches to sales optimization. Strategic planning lies at the heart of this recalibration, with enterprises focusing on identifying prospective directions for their sales activities and developing strategies geared towards long-term competitive advantage.

Moreover, enterprises are increasingly cognizant of the importance of customer retention and acquisition. In a market where consumer loyalty is fleeting, delivering exceptional customer experiences has emerged as a critical success factor [1]. Enterprises are investing in personalized engagement strategies to cultivate enduring relationships with customers, thereby fortifying their market positions.

The advent of information technologies has ushered in a new era of sales optimization, with internet marketing assuming paramount importance. Enterprises are harnessing the power of digital platforms to amplify their reach and engage with customers on a more profound level. From virtual storefronts to AI-driven marketing, innovative technologies are revolutionizing the sales landscape, offering enterprises unprecedented opportunities for growth and differentiation [2].

So it's possible to sum up that optimizing and improving sales activities are imperative for enterprises seeking to thrive in today's hypercompetitive business environment. By embracing strategic planning, customer-centric approaches, and innovative technologies, enterprises can chart a course towards sustained success and competitiveness in the marketplace.

In the dynamic landscape of the Ukrainian economy, the success of enterprises hinges significantly on the effectiveness of their sales endeavours. Establishing an efficient sales system stands as a pivotal task for any enterprise, ensuring competitiveness within the market economy framework [4]. At the heart of this system lies the delivery of products to consumers with the requisite properties, quantity, and location, while minimizing costs.

The concept of "sales" encompasses a broad spectrum of activities, ranging from transportation and storage to promotion and selling, all aimed at meeting consumer needs and generating profit. However, it also encompasses direct interactions between sellers and buyers, requiring specific knowledge, skills, and sales competency.

Sales activities constitute a multifaceted process, encompassing distribution channels, goods trading, and marketing communications [7]. The sales policy of an enterprise encompasses measures aimed at organizing an effective sales network to bolster product sales, enhance reputation, and secure a prominent market position. These policies are formulated based on strategic and tactical sales objectives, which can be quantitative or qualitative in nature.

Selecting appropriate distribution channels is crucial for enhancing sales efficiency. Multi-level channels offer advantages such as access to intermediaries' clientele and the avoidance of establishing an independent warehouse system [8].





Integrating marketing communications into the sales system enhances interactions with specialized organizations, fostering stronger relationships with stakeholders. Components like advertising, sales promotion, public relations, and personal selling contribute to establishing robust connections both internally and externally.

Leveraging the internet can significantly enhance sales effectiveness, with websites serving as crucial sources of product information for consumers. Digital marketing technologies, such as SEO and email marketing, play vital roles in reaching and engaging customers.

Implementing information systems like Customer Relationship Management (CRM) facilitates comprehensive information management, aiding in product promotion and customer service [4]. Additionally, digitalization of sales activities enables the use of data analytics for informed decision-making and predictive insights.

Utilizing e-commerce platforms and AI-driven systems further optimizes sales processes and logistics. AI's predictive analytics capabilities help anticipate future demand, enabling businesses to adjust inventory management and pricing strategies accordingly.

In essence, a company's sales policy orchestrates the planning, execution, and oversight of goods movement to meet consumer demand and drive profit. Regular refinement and improvement are essential to ensuring the effectiveness and profitability of these policies. Key directions for enhancement include selecting appropriate distribution channels, improving marketing communications, leveraging e-commerce technologies and AI, and implementing CRM systems like PipeDrive or Salesforce [4].

To sum up navigating the contemporary business environment demands a strategic approach to sales activities. By embracing tailored strategies, leveraging technology, and prioritizing customer engagement, enterprises can enhance their competitiveness and achieve sustained profitability. Continuous improvement in sales policy and organizational strategies is imperative for thriving in today's dynamic market landscape.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Колодізева Т. О.

---

**Literature:** **1.** Arnet D. Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 67, no. 3. P. 324–331. **2.** Chatterjee S. Adoption of AI integrated partner relationship management (AI-PRM) in B2B sales channels: Exploratory study. *Industrial marketing management*. 2023. Vol. 109. P. 164–173. **3.** Edwards J. Entrepreneurial strategy-making, corporate entrepreneurship preparedness and entrepreneurial sales actions: Improving B2B sales performance. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 157. 113586. **4.** Itani O. Complementary effects of CRM and social media on customer co-creation and sales performance in B2B firms: The role of salesperson self-determination needs. *Information & Management*. 2022. Vol. 59, no. 3. 103621. **5.** Kukartsev V., Khramkov V. Features of evaluating the effectiveness of industrial enterprise marketing activities. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2020. **6.** Li Y., Li B., Liu Y. Optimal sales strategies for an omnichannel manufacturer in livestreaming demonstration trends. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2023. P. 150. **7.** Saboo A. Evaluating the impact of social media activities on human brand sales. *International Journal of Research in Marketing*. 2019. Vol. 33, no. 3. P. 522. **8.** Yang M. The optimal e-commerce sales mode selection and information sharing strategy under demand uncertainty. *Computers & Industrial Engineering*. 2021. Vol. 162. 107718.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## ЦИФРОВІЗАЦІЯ: ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ НА ШЛЯХУ ДО НЕЇ

УДК 338.004

Заєць Д. І.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті узагальнено значення поняття цифровізації, визначено її роль у процесі підвищення рівня конкурентоспроможності фірми, розглянуто основні кроки та ризики на шляху до цифрової трансформації сучасних підприємств.

**Ключові слова:** цифровізація, конкурентоспроможність, підприємство, конкуренція, економіка, конкурентна перевага, загрози цифровізації, інновації.



**Annotation.** This article summarizes the concept of digitization, defined the role of digitization in the process of increasing the level of competitiveness of firm, considered the main steps and risks on the way to the digital transformation of modern enterprises.

**Keywords:** digitization, competitiveness, enterprise, competition, economy, competitive advantage, threats of digitalization, innovation.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Сучасний стан економіки та напруженість політичної ситуації спричиняють постійні зміни як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях ринку. Це змушує підприємства все більше конкурувати між собою задля збереження власного місця на ринку та в його сегментах. Відомо, що з розвитком технологій, на підприємствах все більше виникає питання розширення технічного забезпечення – цифровізації, що виступає одним із основних факторів успішної та продуктивної роботи. Тому сьогодні особливого значення набуває систематизація знань про цифровізацію та визначення її ролі як окремої конкурентної переваги для підприємства.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Цей напрям розглянуто у працях великої кількості вчених-економістів: Ю. Котельникової, О. Шевченко, К. Ю. Вергал, М. Токар, М. О. Устенко та ін. Проте динамічні зміни у сфері економіки та постійний розвиток технологій спричиняють нестачу узагальнення теоретичних положень поняття та потребують подальших досліджень.

**Метою** роботи є дослідження та систематизація теоретико-методичних напрацювань, що стосуються підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі цифровізації.

**Виклад основного матеріалу.** Конкуренція динамічна та постійно підпорядковується процесу оновлення, створюючи нові умови в економіці, що змушують компанії детальніше розглядати питання власної конкурентоспроможності, а іноді навіть змінювати або модернізувати напрям діяльності. Аналіз джерел наукової інформації дав зрозуміти, що конкурентоспроможність – це багатоплановий показник, що вирізняє підприємство або його товари (послуги) від конкурентів на ринку та допомагає вдало конкурувати з аналогічними підприємствами, товарами (послугами). На формування конкурентоспроможності підприємства суттєво впливає наявність конкурентних переваг, що можуть бути пов'язані з ціновою політикою, якістю товару, сервісу та наявністю інновацій. Саме останній фактор все частіше розглядається сьогодні як окрема, найбільш дієва конкурентна перевага.



Процес створення нових технічних умов в компанії сьогодні прийнято вважати цифровізацією. Більш детальний аналіз дає чітке визначення цього поняття: цифровізацію найбільш широко розглядають як процес проникнення цифрових технологій у діяльність компанії, що допомагає полегшити та покращити усі робочі процеси на всіх рівнях діяльності. Зміни у сучасному бізнесі відбувалися достатньо тривалий час, поки не привели керівництво більшості компаній до основної проблеми – недостатність технічного забезпечення та цифрових технологій. Останнім часом жорстка конкурентна боротьба на українському ринку все більш стає пов'язаною з інтеграцією країни в міжнародний економічний простір [1, с. 103]. На появу такої проблеми також суттєво вплинули сучасні реалії, пов'язані з пандемією та політичною ситуацією у країні. Так, можна виділити декілька передумов появи процесу диджиталізації:

- зростання попиту на онлайн-покупки товарів;
- розвиток способів оплати товарів;
- глобальний перехід до мережі Internet та розвиток соц. мереж;
- потреба в удосконаленні баз даних;
- моральне старіння технічного забезпечення, інформації тощо.

Як показує практика, умови ведення бізнесу можуть різко змінюватися у будь-який момент, тому менеджменту підприємства необхідно проводити постійний моніторинг ринку, а також здійснювати атестацію виробів, технологій та устаткування.

Загалом роль цифровізації для українських підприємств переоцінити дуже важко. На жаль, сьогоднішня політична ситуація в країні завдала чималих ушкоджень економіці, серед яких найважчими є проблеми з логістикою, обмеженістю ресурсів, нестачею фінансів, сировини та кадрів, а також малою кількістю замовлень та відмовою від співпраці. Проте складні умови ведення бізнесу на сьогодні лише підкреслюють значення диджиталізації та допомагають розвиватися їй. Так, наприклад, розвиток цифрових технологій дозволяє ефективніше управляти обмеженими ресурсами; чітко окреслити коло споживачів, знайти нові методи співпраці з ними та визначити найбільш значущі потреби, а ось соціальні мережі допоможуть створити потужну рекламну кампанію та розширити присутність на ринку. І, напевно, однією з найбільш важливих переваг цифровізації є полегшення логістичних проблем, адже завдяки технологічному прориву керівництво може приймати управлінські рішення з урахуванням сьогоднішніх реалій та організувати ефективну вхідну та вихідну логістику [2, с. 246–247]. Все це виступає потужним набором конкурентних переваг, що достатньо вагомо впливають на подальшу роботу фірм та її результати.

І хоч перспективи введення новацій є досить позитивними, проте варто пам'ятати, що цифрова трансформація до нових бізнес-систем супроводжується змінами на кількох організаційних рівнях, з подальшими змінами в управлінському апараті підприємства. Для досягнення найбільшого ефекту від впровадження цифровізації необхідно пройти через п'ять кроків трансформації [1, с. 103]:

- визначення пріоритетів і масштабування;
- тестування та безперервне навчання;
- створення надійної IT-структури та кадрів як основи виробництва;
- позиціонування даних як конкурентної переваги;
- формування нової цифрової культури.

Як бачимо, важливо розставити пріоритети, визначити власні можливості та масштаби процесу: зрозуміти, чи є даний процес просто модернізацією, заміною або розширенням, чи буде проводитися на рівні технічного прориву в компанії. До того ж необхідно оцінити як потенційний позитивний ефект від процесу цифровізації, так і можливі загрози, що можуть зустрітися на шляху. До основних загроз диджиталізації можна віднести [3, с. 296]:

1. Ризики, пов'язані з розвитком Інтернету та його нестабільністю.
2. Ризики, пов'язані з застосуванням штучного інтелекту, роботизації, автоматизації виробництва.
3. Ризики, пов'язані з підвищенням рівня складності бізнес-процесів і нестачею кваліфікованих кадрів.



4. Ризики, що пов'язані із законодавчою і нормативною базою, державною політикою.

5. Ризики, пов'язані з інвестуванням в розвиток інноваційних технологій.

Звідси випливають і основні проблеми: незахищеність інформації та даних, розвиток безробіття, недостатній розвиток компетенцій робітників, відсутність мотивуючих заходів на рівні закону і, нарешті, недостатнє фінансове та технічне забезпечення. Проте не слід забувати, що визначення наявних ризиків є вагомим кроком на шляху до їх вирішення. Аналізуючи та розуміючи ризикованість проєктів, керівництво зможе вирахувати можливі збитки та прибутки від них, тим самим створивши безпечне середовище для подальших управлінських рішень.

Варто зазначити, що вже сьогодні українські підприємства активно включають до своєї діяльності інновації. Статистика показала, що вже у 2020 році 14,9 % усіх організацій в Україні використовували інноваційне забезпечення, даний індикатор, хоч і нестабільно, проте продовжує зростати надалі, а вже до 2030 року прогнозується значне збільшення частки цифрової економіки у загальному ВВП країни до 65 %, що підтверджує масштаби диджиталізації та її роль не лише для окремих підприємств, а й для державної економіки [5, с. 758]. До того ж вже сьогодні стають помітними позитивні зрушення у розвитку кібербезпеки та мотивуючих заходів з боку держави, що все частіше використовує цифровізацію на управлінському рівні. Такі тенденції дозволяють українським підприємствам виходити на новий рівень міжнародної економіки [4, с. 188].

**Висновки.** Перспективи введення новацій наразі є основним напрямом для більшості фірм задля покращення стану конкурентоспроможності. І хоч на шляху до диджиталізації компанії можуть зустрітися з низкою ризиків, варто пам'ятати, що цей процес потребує зосередженості, гнучкості, стійкості, зацікавленості, великих затрат часу, фінансів та матеріалів і, як наслідок, при правильному їх використанні приведе підприємство до економічного виграшу. Напрямами подальших досліджень є розроблення методичних рекомендацій з розвитку цифрових технологій як конкурентної переваги підприємства.

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

---

**Література:** 1. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101–108. DOI: 10.31649/ins.2022.4.101.108. 2. Шевченко О. Л., Стрілець А. Ю. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. Київ : ДВНЗ «ХНЕУ ім. Вадима Гетьмана», 2023. С. 246–247. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/272085>. 3. Вергал К. Ю. Загрози та ризики цифрової трансформації економіки. *Економічні науки*. 2020. № 4. С. 294–298. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2020-4t3-53.pdf>. 4. Устенко М. О., Руських А. О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 181–192. DOI: 10.18664/338.47:338.45.v0i68.188288. 5. Tokar M., Shybirina S., Kolosovska I., Khmarska I. Digital Aspects of the Ukrainian Digitalization. *Economic Affairs*. 2022. No. 67 (04s). P. 755–764. Scopus Indexed. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/47294>.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

УДК 658.7

Згур'єв О. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено удосконаленню закупівельної діяльності на підприємстві у воєнний період. У дослідженні було обумовлено зміни в закупівельній діяльності, які виникли в умовах воєнного стану в Україні, та запропоновано ряд удосконалених систематичних рішень, які націлені на вирішення певних кризових ситуацій, які виникли, або можуть виникнути під час проведення закупівельної діяльності у воєнний період.

**Ключові слова:** закупівельна діяльність, логістика, ланцюги поставок, логістичний сервіс, послуги, логістичні системи.



**Annotation.** This article is devoted to the improvement of purchasing activities at the enterprise during the war period. In this article, the changes in procurement activities that occurred under the conditions of martial law in Ukraine were determined and a number of improved systematic solutions were proposed, which are aimed at solving certain crisis situations that have arisen or may arise during the conduct of procurement activities in the wartime period.

**Keywords:** purchasing activity, logistics, supply chains, logistics service, services, logistics systems.



**Актуальність.** В умовах воєнного стану, перед українськими підприємствами постає ряд нових викликів, пов'язаних з веденням господарської діяльності. Одним із них є необхідність удосконалення закупівельної діяльності, адже традиційні підходи до закупівель можуть виявитися неефективними в умовах нестабільності та ризиків. Військовий стан може призвести до зміни ринкової кон'юнктури, зменшення кількості постачальників, обмежень руху товарів та послуг, збільшення витрат на закупівлю, збоїв у ланцюжках поставок тощо.

Питання з приводу удосконалення закупівельної діяльності на підприємстві у воєнний період знайшли належне відображення у наукових працях багатьох вчених: Колесников С. О., Володченко В. В., Мормуль М. Ф., Радченко Д. С., Озарко К. С., Челомбитко В. В., Ткаченко Е. О., Замковий О. І., Трушкіна Н. В., Кітріш К. Ю., Шкригун Ю. О., Цимбалістова О. А., Харченко М. В., Черніхова О. С. та багатьох інших. Однак слід зазначити, що недостатньо висвітленим є процес удосконалення закупівельної діяльності на підприємстві саме у воєнний період та поетапне обґрунтування і впровадження систематичних методів задля ефективного функціонування закупівельної діяльності на підприємствах в умовах воєнного стану.

**Мета** цієї статті – узагальнити теоретичні та методологічні засади, знайти шляхи удосконалення закупівельної діяльності задля ефективного функціонування підприємства в умовах воєнного стану.

Одним із ключових аспектів успішної закупівельної діяльності є планування. Планування допомагає підприємствам зрозуміти, які продукти та послуги необхідні для створення конкретного продукту та які ресурси необхідно придбати протягом певного періоду часу. Враховуються закупівельна ціна, доступні постачальники, ланцюжок поставок і переважні умови самої ситуації доставки.

В умовах воєнного стану планування може бути ускладненим, тому що попит на деякі товари та послуги може збільшитися, а кількість постачальників може зменшитися.

Щоб забезпечити стабільну роботу, підприємства повинні мати резервні плани у разі війни. Плани дій на випадок непередбачених обставин дозволяють підприємствам швидко реагувати на мінливі умови та надавати необхідні товари та послуги.



Цю проблемну ситуацію можна вирішити за рахунок впровадження MRP (Material Requirement Planning) технологій, тобто систем планування потреб у матеріалах. Одним із найпопулярніших типів систем є розробки від американської компанії APICS. Створення більш сучасної системи MRPII та модернізація ERP-систем. Зниження їхньої ціни стали наслідком того, що такі продукти, як спрощений MRP, сьогодні зустрічаються рідко, в основному як частина застарілих корпоративних інформаційних систем. Більш сучасні компанії нині працюють на системі MRPII та її аналогах. Цей тип систем використовується для залежних потреб [4, с. 529–530]. Потреб у всіх видах матеріалів, сировини, комплектуючих виробів і деталей, необхідних для виробництва кожного виробу, розраховується на підставі встановленого графіка у необхідній кількості, відповідно до замовлень. Виходячи з цього час розміщення замовлення визначається на основі тривалості періоду доставки та інших факторів. MRP-системи надають можливості спрощення та удосконалення ведення закупівельної діяльності, управління запасами, розподілу і збуту.

Впровадження концепції управління бізнес-процесами сприятиме ефективній роботі підприємства та вдосконаленню процесів закупівельної діяльності, що визначається використанням певних системних технологій, таких як: ERP (Enterprise Resource Planning System) і BPR (Business Process Reengineering). Ці системи допомагають координувати інноваційну діяльність, оптимізувати виробничі процеси, мінімізувати економічні ризики, підвищити масштабованість та гнучкість, знизити загальні витрати та підвищити економічну безпеку підприємства в умовах воєнного стану. Структура сучасних ERP-систем інтегрує необхідні підблоки, спрямовані на виконання різних функціональних можливостей [7, с. 292–295].

ERP-система здійснює бізнес-планування та прогнозування, планування реалізації продукції, здійснення планування програм і проектів, керування попитом, управління витратами та закупівельною діяльністю [2, с. 208–209]. Системи BPR – це аналітичні системи, які дозволяють підприємствам мати персоналізований погляд на стан їхньої підприємницької діяльності. Реінжиніринг бізнес-процесів є необхідним задля збільшення рентабельності і прибутку підприємств у воєнний період.

Впровадження цифровізації логістичних процесів: використання IT-систем, що дозволяють збирати, зберігати, обробляти, публікувати та розповсюджувати інформацію з метою зниження складності процесів використання інформаційних ресурсів і підвищення надійності та ефективності логістичних механізмів. Надасть перевагу у сферах управління запасами, складування, обробки, закупівлі та постачання [1, с. 51–53].

Тому слід зосередитись на новітніх технологіях у розвитку глобальних ланцюжків поставок. Які сприяють прозорості ланцюжка та підтримують здатність підприємств протистояти певним змінам. Лінійна модель ланцюжка поставок поступово трансформується у цифрові мережі поставок (DSN) [5, с. 82]. Цифровізація та діджиталізація забезпечують відділення функціонально ізольованих блоків мереж постачання та можливість підключення підприємств до власних електромереж. У той же час DSN сприяють наскрізній прозорості, спільній роботі, гнучкості, оптимізації та багато іншого.

Також дуже важливим аспектом є вибір постачальника. В умовах воєнного стану бажано мати контакти з декількома постачальниками, щоб у разі недоступності одного з них підприємство мало змогу швидко знайти альтернативного постачальника.

В разі складних ситуацій в ланцюгах поставок запровадити консолідацію відправлення, тобто об'єднати товар в дві або більше малих партій від одного чи кількох постачальників в одну велику партію, або навпаки доставляти товар в роздріб всіма можливими шляхами, оминаючи зони бойових дій.

Ймовірно, є різні сценарії розвитку вітчизняних логістичних мереж на тривалий воєнний період. Значна кількість ланцюгів постачань скорочуватимуться та диверсифікуватимуться за рахунок видозміни становища і певних ситуацій.

Впровадження концепції надбудови SCM дасть вітчизняній економіці можливість координувати та регулювати діяльність компаній та їх партнерів у динамічному, складному середовищі. Ця концепція використовується у більшості інших країн. Це ефективний інструмент, який може запропонувати такі можливі переваги для внутрішньої логістики [3, с. 76]:

- мінімізувати витрати, забезпечити контрактну дисципліну, підвищити ефективність системи управління за рахунок перетворення лінійного, послідовного ланцюжка поставок у реактивну мережу поставок;
- підвищення рівня якості продукції та послуг, а також рівня обслуговування (сервісу) споживачів по всьому ланцюжку постачання на основі інтеграції бізнес-процесів розробки, постачання, обслуговування виробництва та розподілу серед усіх учасників мережі постачання;



- досягнення відкритості логістичних процесів та обміну знаннями між партнерами;
- підвищення клієнтоорієнтованості;
- скорочення часу виходу на ринок за рахунок співробітництва у плануванні, організації, мотивації, контролю та регулюванні всього ланцюжка поставок;
- підвищення соціальної відповідальності, корпоративної культури, репутації за рахунок урахування сучасних тенденцій, регулювання суспільно-політичних процесів тощо.

Крім того, в умовах воєнного стану важливо забезпечити ефективний контроль закупівельної діяльності. Завдяки контролю підприємства матимуть змогу забезпечити якість товарів і послуг, правильну цінову політику та своєчасну доставку. При виявленні невідповідності якості товарів та послуг у підприємства повинні бути механізми, що забезпечують повернення товару та відшкодування збитків.

Впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management), що допомагають організувати роботу між клієнтами, підрядниками, агентами та іншими учасниками ланцюжка постачання. Головною перевагою цієї системи є автоматизація та повний контроль виконуваних завдань. Якщо раніше все доводилося розраховувати вручну, відстежувати постачання, створювати маршрути, відстежувати кожного покупця в блокноті, то за допомогою CRM-системи для логістики ці процеси автоматизуються [6, с. 6]. Типи цих систем використовуються для запису запитів та взаємодій співробітників на підприємстві. Ще одна цінність CRM, яку складно переоцінити, – це збільшення швидкості роботи з клієнтами, що дозволяє скоротити період торгівлі коштами та прискорити генерацію доходу.

У висновку варто зазначити, що війна в Україні, безумовно, створює як потенційні істотні загрози, ризики подальших втрат через руйнування логістичних ланцюгів поставок, що склалися, так і нові потенційні можливості для оновлення та трансформації підприємств і організацій, які розробляють нові, значно покращені підходи, що дозволяють зробити закупівельну діяльність більш гнучкою та вдосконаленою під час та після критичного етапу. Тобто вибудовується нова, більш гнучка та адаптована система логістики та зв'язку, спрямована на подальший ефективний розвиток підприємств та організацій в умовах воєнного стану.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Колодізева Т. О.*

---

**Література:** 1. Колесников С. О., Володченко В. В. Сучасні напрями розвитку інновацій та інформаційних технологій в логістичній системі промислових підприємств України. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 51–53. 2. Мормуль М. Ф., Радченко Д. С. Сучасні технології на транспорті // *Актуальні задачі сучасних технологій* : зб. тез допов. VIII Міжнар. наук.-техн. конф. молодих учених та студентів (м. Тернопіль, 27–28 листоп. 2019 р.). Тернопіль : ТНТУ, 2019. Т. 1. С. 208–209. 3. Озарко К. С., Челомбитько В. В. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 74–78. 4. Ткаченко Е. О., Замковий О. І. Застосування MRP-технологій на підприємствах : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса, 2022. С. 529–530. 5. Трушкіна Н. В., Кітріш К. Ю., Шкригун Ю. О. Тенденції розвитку постачань в умовах COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 33. Ч. 2. С. 82–88. 6. Цимбалістова О. А., Харченко М. В., Черніхова О. С. Удосконалення функціонування логістичних підприємств з урахуванням дії військового стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. Вип. 14. 7. Черніхова О. С. Застосування інформаційних технологій в логістичній діяльності підприємств // *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика* : матеріали X Міжнар. заочної наук.-практ. конф. Запоріжжя : КПУ, 2022. С. 292–295.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 330.322

Іванов С. А.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто питання інвестиційної привабливості підприємства, а саме його здатність привертати й утримувати інвестиції. Здійснено аналіз фінансового стану, ефективності управління, потенціалу зростання, конкурентоспроможності на ринку, ризику та вибірковості.

**Ключові слова:** інвестиції, управління, конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість.



**Annotation.** The article examines the issue of the enterprise's investment attractiveness: its ability to attract and retain investments, analysis of financial condition, management efficiency, growth potential, market competitiveness, risk and selectivity.

**Keywords:** investment, management, competitiveness, investment attractiveness.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Проблема полягає в тому, що оцінка інвестиційної привабливості підприємства вимагає комплексного аналізу його фінансового стану, управління, ринкової конкурентоспроможності, стратегій розвитку, інноваційності та стійкості. Такий аналіз потребує великої кількості ресурсів і часу, а також використання різних методів аналізу, що може бути важким для багатьох підприємств. Крім того, підприємства також стикаються з викликом забезпечення своєї інвестиційної привабливості для привертання нових інвестицій та розвитку свого бізнесу. Також для інвесторів важливою є недостатня об'єктивність в оцінці інвестиційної привабливості підприємства, оскільки це може вплинути на їх рішення про інвестування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами оцінювання інвестиційної привабливості підприємства присвятили свої роботи науковці [1–5], а саме Димченко О. В. [1], Шапошник Б. В. [2], Сілова Я. В. [3], Гончаренко С. А. [4], Янковська В. А. [5] та інші. Проте питання оцінювання інвестиційної привабливості підприємства є дослідженим недостатньо повно і комплексно.

**Метою** роботи є оцінювання інвестиційної привабливості підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інвестиційна привабливість підприємства – це його здатність привертати й утримувати інвестиції. Це означає, що підприємство є цікавим для потенційних інвесторів і має потенціал для прибуткового вкладення капіталу.

Оцінка інвестиційної привабливості підприємства включає в себе аналіз фінансового стану компанії, ефективності її управління, потенціалу зростання, конкурентоспроможності на ринку, ризику і вибірковості. Інвестори також звертають увагу на розроблені бізнес-плани, стратегії розвитку, інноваційність і стабільність підприємства.

Інвестиційна привабливість підприємства може бути покращена за допомогою різних стратегій, таких як підвищення рентабельності, підвищення ефективності управління, розширення ринків збуту, впровадження інноваційних технологій та партнерства з іншими успішними компаніями.

Інвестори шукають підприємства, які обіцяють високий рівень доходності, мають стійкий та перспективний бізнес, а також готові розвиватися та адаптуватися до змін на ринку. Такі підприємства можуть легше залучати нові інвестиції та розвивати свій бізнес.

Інвестиційна привабливість підприємства грає важливу роль у його успішному розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Для забезпечення цієї привабливості підприємства повинні бути готові вкладати час і ресурси в пошук нових можливостей та підвищення свого потенціалу для інвестування.

Оцінювання інвестиційної привабливості підприємства є важливим етапом для інвесторів, які розгляда-





ють можливість інвестування в підприємство. Цей процес дозволяє визначити фінансову стійкість, потенціал для зростання та прибутковість підприємства.

Щоб здійснити об'єктивну оцінку інвестиційної привабливості підприємства, інвестори використовують різні методи аналізу, такі як фінансовий аналіз, оцінка ринку, стратегічний аналіз та інші. Ці методи допомагають виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його конкурентоспроможність та зрозуміти ризики, пов'язані з інвестуванням.

Фінансовий аналіз дозволяє визначити фінансову стійкість підприємства, його здатність генерувати прибуток та відтінити фінансові труднощі, які можуть виникнути в майбутньому. Оцінка ринку допомагає визначити ринковий потенціал підприємства, його можливість зайняти певну нішу на ринку та стимулює інвесторів зробити прогнозований прибуток.

Стратегічний аналіз включає в себе оцінку стратегії підприємства, його лідерства та управління, що може вплинути на успішність інвестування. Інші методи аналізу, такі як SWOT-аналіз і аналіз конкурентного середовища, також можуть бути використані для оцінки інвестиційної привабливості підприємства.

В цілому оцінка інвестиційної привабливості підприємства допомагає інвесторам прийняти обгрунтоване рішення про можливість інвестування та ризики, пов'язані з цим. Вона дозволяє отримати повну картину про фінансову, стратегічну та конкурентну ситуацію підприємства, що є ключовими аспектами в процесі визначення його привабливості для інвесторів.

Оцінка інвестиційної привабливості допомагає підприємствам з'ясувати, яким чином їхні фінансові показники, потенціал для зростання та ризики впливають на рішення інвесторів. Це дає змогу вдосконалити стратегії розвитку, залучення капіталу та управління фінансами.

Оцінка інвестиційної привабливості також важлива для інвесторів, оскільки вони шукають можливості для отримання прибутку та мінімізації ризиків. Ця тема є важливою для всіх зацікавлених сторін – підприємств, інвесторів, фінансових установ та урядових органів, оскільки вона стосується ефективності вкладень та загального стану економіки.

Якщо підприємство не буде проводити оцінювання інвестиційної привабливості, воно ризикує втратити потенційних інвесторів і партнерів. Без оцінки своєї привабливості підприємство може не мати чіткого уявлення про свої сильні та слабкі сторони, а також можливості для розвитку і зростання.

Це може призвести до втрати шансів на залучення нових інвестицій, розширення бізнесу та конкурентоспроможності на ринку.

Без проведення оцінювання інвестиційної привабливості підприємство може не мати чіткого плану дій для привертання інвестицій та розвитку своїх проєктів. Це може також призвести до непрозорості в управлінні фінансами підприємства, а також втрати довіри з боку потенційних інвесторів.

В результаті, підприємство може залишитися без необхідного капіталу для виходу на новий рівень розвитку та збільшення своєї прибутковості.

**Висновки.** Оцінка інвестиційної привабливості підприємства є критично важливою для привертання і утримання інвестицій. Враховуючи складні умови глобального ринку, швидкий темп технологічного розвитку та зростаючу конкуренцію, підприємства повинні постійно працювати над поліпшенням своєї інвестиційної привабливості. Без правильної оцінки та постійного вдосконалення показників інвестиційної привабливості підприємства ризикують втратити шанси на залучення капіталу, розвиток і підвищення конкурентоспроможності. Тому оцінка інвестиційної привабливості підприємства є важливою складовою успішного розвитку й ефективного управління.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Томах В. В.*

---

**Література:** 1. Димченко, О. В., Тараруєв Ю. О., Аболхасанзад А. Інвестиційна привабливість підприємства як економічне поняття. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3 (1). С. 206–214. 2. Шапошник Б. В. Модель оцінки інвестиційної привабливості підприємства на ринку макаронних виробів : пояснювальна записка до атестаційної роботи здобувача вищої освіти на другому (магістерському) рівні, спеціальність 051 Економіка. Харків, 2020. 106 с. 3. Сілова Я. В., Пустовіт В. В. Систематизація факторів та критеріїв інвестиційної привабливості. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Економічні науки. 2020. № 1 (3). С. 88–94. 4. Гончаренко С. А. Шляхи підвищення інвестиційної привабливості державних підприємств. Напрями економічного зростання та ін-



новаційного розвитку підприємства. 2020. С. 160–162. 5. Янковська В. А., Гончарова Д. О. Основні умови інвестиційної привабливості українських підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 335–339.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## MAIN CHARACTERISTICS OF THE CONCEPT OF LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT SYSTEM

UDC 658.8

Zolotarov H. I.

Fourth year student  
of the Faculty of Management and Marketing S. Kuznets KhNUE

**Annotation.** The article highlights the economic essence and importance of logistics. It is determined that the proper functioning and proper interaction of the structural elements of logistics processes at the enterprise will help to increase the efficiency of management decisions. The domestic and foreign definitions of the concept of "logistics" are analyzed. The general aspects of the modern understanding of logistics are allocated. It is determined that logistics allows controlling all processes where savings can be realized.

**Keywords:** logistics, supplies, supply chain, logistics processes.



**Анотація.** У статті висвітлено економічну сутність і значення логістики. Визначено, що правильне функціонування та правильна взаємодія структурних елементів логістичних процесів на підприємстві сприятимуть підвищенню ефективності управлінських рішень. Проаналізовано вітчизняні та зарубіжні визначення поняття «логістика». Виділено загальні аспекти сучасного розуміння логістики. Визначено, що логістика дозволяє контролювати всі процеси, де можна здійснити економію.

**Ключові слова:** логістика, поставки, ланцюг поставок, логістичні процеси.



Statement of the problem in general and its relationship to important scientific or practical issues: Although the logistics industry continues to evolve and integrate innovative solutions into global and local supply chains, there are still several major challenges that tend to be raised in the process of performing logistics transportation. Studying and analyzing them will help to uncover and identify the most common logistics problems, or avoid negative consequences in future deliveries and consumption.

**Analysis of recent research and publications.** The problems of logistics support of enterprises and organizations are increasingly being addressed in both domestic and foreign scientific literature. This issue is considered by authors: L. I. Dorozhenko, A. G. Kalchenko, E. V. Krykavsky, O. Lotysh, G. R. Rudenko, O. M. Sumets, N. V. Tarasenko, E. V. Krykavsky and others. Selection of unsolved parts of the general problem to which this article is dedicated: Despite a significant number of achievements in the theory and practice of logistics at the enterprise, there are a number of problems that are the subject of discussions and debates among economists. This is evidence of the rapid and dynamic



development of the science of logistics, since definitions, objects of research, conceptual foundations have changed and clarified with the development of market relations.

**Formulation of the purposes of the article.** The purpose of the article is to define the essence of logistics, to study the factors influencing the quality of logistics transportation and the allocations resulting from logistics activities, to characterize the main stages of logistics development; to summarize the results of the study.

Explanation of the main research material with full reasoning of the scientific results: Companies consider logistics as an important part of the supply chain. It is used to manage, coordinate, and monitor the resources needed to move products smoothly, in a timely, cost-effective, and reliable manner. In business, success in logistics means increased efficiency, lower costs, higher production rates, better inventory control, efficient use of warehouse space, increased customer and supplier satisfaction, and improved customer experience. Efficient transportation of goods can reduce or eliminate waste. Whether it's time, materials (cost), or simply market penetration, understanding logistics can create tremendous value by improving decisions in your own supply chain universe. A company's bottom line depends on controlling costs and growing revenue. Logistics contributes to both. When there is an understanding of the intricacies of logistics, one has the ability to find cost-cutting opportunities in the supply chain. Most importantly, faster ways can be found to get products where they need to go without compromising quality [1]. In addition, timely and reliable deliveries also increase customer satisfaction, which improves a company's reputation and creates a competitive advantage. The study of logistics is considered extremely important in today's world. Businesses depend on logistics professionals to maintain production and delivery. Studying logistics is the first step in meeting this critical business need and laying the groundwork for a promising career. Without logistics, the commercial world as we know it would come to a standstill [2].

Many companies specialize in logistics, providing services to manufacturers, retailers, and other industries that have a strong need to transport goods. Some own the entire infrastructure, from jets to trucks to warehouses to software, while others specialize in one or two parts[4]. FedEx, UPS, and DHL are well-known logistics service providers. In simple terms, the goal of logistics management is to have the right amount of resource or input at the right time, get it to the right place in the right condition, and deliver it to the right internal or external customer [7]. For example, in the natural gas industry, logistics involves managing the pipelines, trucks, storage facilities, and distribution centers that handle oil as it is transformed along the supply chain [4]. An efficient supply chain and effective logistics procedures are essential to reduce costs and to maintain and improve efficiency. Poor logistics leads to late deliveries, unmet customer needs, and ultimately hurts the business [3].

The goals of a supply chain management system are to increase sales revenue by improving service levels, delivery accuracy and forecasting; reduce costs by lowering inventory levels (increasing turnover), cutting costs in procurement, warehousing and distribution, and improving the use of production and logistics capacities. The real-time information exchange and interactive capabilities of the Internet have changed the business environment, as customers and other businesses now have better access to alternative goods and services [1]. Thus, the new distribution channels that have been created offer new ways to optimize value creation processes and at the same time make interconnections more transparent. Tactical and operational objectives: effective implementation of all supply chain processes from the manufacturer to the end user; monitoring and adaptation. Logistics management is complex and fundamental to companies in supply chain management [2].

The key components create and ensure the coherence of the movement of goods from the manufacturer to the distributor or consumer. It defines logistics activities in the supply chain. Having a thorough knowledge and understanding of the key components of logistics management is crucial as the industry changes and insists on faster and more efficient logistics to get the product into the hands of the consumer or distributor [7]. To help improve the process, it is necessary to dive into the key components. There are five main components of logistics management: planning; storage, warehousing, and transportation of materials; packaging and disposal; inventory control; transportation; and information and control [1].

In Ukraine and abroad, supply chain management is viewed from three main perspectives: as a business concept; as an independent scientific field; and as an environment for information interaction between enterprises. Business processes and information technologies, which are interrelated in practice, are viewed largely indirectly from each other [2]. The same applies to supply chain modeling and optimization.

Establishing the relationship between these three areas – business concepts, information technology, and supply chain modeling – is one of the most important tasks today [4].

Conclusion of this study and prospects for further research in this area: In recent years, the importance of logistics as a factor in strengthening international cooperation has been increasing. Scientific and technological progress plays a special role in this process. Logistics at the present stage provides much more opportunities for enterprises in the



framework of international cooperation than, for example, ten years ago [2]. The existence of global logistics systems is a kind of framework for international cooperation at the present level [6]. The article substantiates that a logistics system is considered according to three typical definitions: - as a complex of processes and phenomena, as well as the links between them, which exists objectively, regardless of the subject of management [5].

The elements of the system to be studied are identified, it is determined which of the characteristics are essential, the system is distinguished from the environment, i.e., at least the inputs and outputs are determined, and at most its structure is analyzed, the mechanism of functioning is revealed and, on this basis, the impact on the system in a broad direction [4]. Here, the logistics system acts as an object of research and an object of management; - as an institution, a method of research. A logistics specialist develops a logistics system as a kind of abstract reflection of real objects. In this interpretation, the logistics system is similar to the concept of a model; - as a compromise between the first two groups. A logistics system is an artificially created set of elements (e.g., teams, technical means, scientific theories) designed to solve a complex economic problem. Thus, a logistics specialist not only distinguishes a system from the environment, but also synthesizes it. The logistics system is a real object and at the same time an abstract reflection of the relations [7].

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Колодізева Т. О.

---

**Література:** 1. Резнік Н. П. Логістика : навч. посіб. Київ : Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України, 2021. 146 с. 2. Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. Логістичні системи. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. 264 с. 3. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2006. 344 с. 4. Сумець О. М. Рекомендації щодо запровадження синтетичного обліку логістичних витрат на підприємстві. Логістика: проблеми і рішення. 2011. № 4 (35). С. 42–47. 5. Руденко Г. Р. Інноваційність взаємозв'язків видів забезпечення логістичної діяльності та управління підприємством. Проблеми науки. 2007. №8. С. 8–13. 6. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві. Економічний аналіз. 2008. № 2 (18). С. 240–243. 7. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. Сталий розвиток економіки. 2011. № 4. С. 260–265.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБЛЕННЯ ТА УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

УДК 331.108.47

Кожухівський П. Т.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто важливі аспекти ефективного ухвалення управлінського рішення в умовах введення воєнного стану, запропоновано основні напрямки удосконалення розроблення та ухвалення управлінських рішень.

**Ключові слова:** менеджмент, управлінські рішення, якість, ефективність, підприємство.





**Annotation.** *The article discusses important aspects of effective managerial decision-making in conditions of martial law and proposes key directions for improving the development and adoption of managerial decisions.*

**Keywords:** *management, management decision, quality, efficiency, enterprise.*



**Постановка проблеми.** В умовах запровадження воєнного стану в Україні та нестабільного економічного середовища впровадження нововведень і динаміка зовнішнього середовища значно ускладнюють процеси управління підприємствами, адже вони опинилися у принципово нових умовах. При цьому розширюються масштаби соціально-економічної взаємодії, а також ускладнюються економічні, фінансові, соціальні, інформаційні, технологічні та організаційні зв'язки, які вимагають від керівної ланки промислових підприємств застосування в системі управління виробничо-економічними системами нових підходів до формалізації процесів підготовки та прийняття управлінських рішень. Перед керівниками вітчизняних підприємств виникає проблема обґрунтування і вибору управлінських рішень щодо коригування їх діяльності з урахуванням виникаючих змін в економічній та політичній ситуації в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням вивчення технологій прийняття управлінських рішень займаються вчені, а саме: М. В. Боровик, І. М. Бутко, О. Ю. Велика, О. М. Казьміна, Н. О. Кондратенко, Ю. Д. Костін, О. М. Костенко, І. О. Кузнецова, М. М. Новікова, Т. О. Пасічник, Ю. Є. Петруня, О. А. Шульга та ін. Останніми тенденціями в дослідженнях стало урахування зростаючої важливості сталого розвитку, впровадження методик корпоративної соціальної відповідальності та зеленого управління, що дозволяє не лише покращити репутацію бренду, але й зменшити негативний вплив на довкілля та забезпечити сталість розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Незважаючи на значні наукові надбання стратегічного менеджменту та моделювання управлінських процесів, слід зазначити, що окремі їх важливі аспекти залишаються недостатньо розробленими.

**Мета** дослідження є узагальнення напрямів удосконалення розроблення та ухвалення управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно з проведеним дослідженням консалтинговою компанією Advanter Group в Україні станом на 13 березня 2022 року, виявлено, що майже 86,5 % малих та середніх підприємств припинили свою роботу, 5,8 % функціонували частково, 5,85 % зменшили обсяги робіт, а лише близько 2 % практично не змінили свою діяльність. Після місяця компанія повторно провела дослідження, внаслідок чого було виявлено активізацію процесу адаптації підприємств малого та середнього бізнесу до умов діяльності в умовах воєнного стану. Наприклад, кількість непрацюючих підприємств зменшилась майже на 56 %, 19,1 % частково відновили свою діяльність, а близько 8,5 % наростили обсяги своєї діяльності. Додаткове дослідження, проведене 5 травня, показало, що зріс відсоток підприємств, у яких обсяги діяльності зменшились до 24,1 %, а також тих, у кого обсяги практично не змінились, до 12,3 %. При цьому кількість підприємств, які майже зупинили свою діяльність, скоротилась до 28,5 %, а тих, у кого обсяги діяльності значно зросли, становить 2,1 % [1].

Аналізуючи ці тенденції, стає очевидним, що для виживання підприємств у воєнний період необхідно приймати рішучі заходи, зокрема у сфері управління. Серед таких дій можна виділити прискорення процесу управлінських рішень за рахунок зменшення бюрократичних перешкод та різноманітних погоджень управлінського рішення, застосування гнучкого стилю управління, в тому числі за рахунок використання інформаційних технологій та програмних продуктів, удосконалення комунікаційних процесів, формування цифрових навичок управлінців, забезпечення безпеки працівників та їхнього психологічного здоров'я, підтримку продуктивності тощо. Таким чином, важливим кроком стає впровадження гнучкого менеджменту на підприємствах.

У статті Костіна Ю. Д. [2, с. 196] пропонується новий підхід до вирішення управлінських завдань, заснований на використанні передових інформаційних технологій, спеціально адаптованих для швидкого аналізу та експертної оцінки проблемних ситуацій. Раніше для аналізу даних підприємства використовувалися методи експертної оцінки, однак застосування штучних нейронних мереж у роботі промислових підприємств відкриває нові можливості для глибшого аналізу та прогнозування, оскільки нейронні мережі є ефективними апроксиматорами. Запропонована модель демонструє вищу універсальність порівняно з існуючими аналога-



ми. У статті висвітлено потребу у вдосконаленні наукових підходів та організації механізмів прийняття управлінських рішень на промислових підприємствах. Автори рекомендують розробку математичного апарату, що дозволяє проводити аналіз та оптимізацію систем управлінських рішень з використанням різноманітних технологій.

На мою думку, це важливо для розвитку підприємства, оскільки для ефективного управління необхідно своєчасно ідентифікувати та проаналізувати потенційні ризики зовнішнього середовища та оперативно реагувати на них. У випадку, якщо підприємство має великі розміри, розташоване на різних територіях або частково релоковане, інформаційні технології стають ключовим елементом для забезпечення своєчасності прийняття управлінських рішень і їхнього передавання співробітникам на всіх рівнях. Таким чином, важливо розуміти, що навіть малі інновації в галузі інформаційних технологій можуть мати велике значення для продуктивності підприємства в сучасних умовах.

Цікавим із наукової точки зору є дослідження Корецької Н. І. [3], яка запропонувала методику оцінювання якості, яка дозволила на основі часткових та інтегральних показників комплексно оцінити якість процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві. Крім того, визначено вплив процесів прийняття і реалізації управлінських рішень на прибутковість підприємства на основі економетричної моделі. Отримані результати показали, що найкраща лінія тренду описує найвищу залежність розміру чистого прибутку від обсягу валових витрат. Загалом виявлено, що рівень прибутковості підприємства залежить від якості процесів прийняття і реалізації управлінських рішень.

У дослідженні [4] проаналізовано практику прийняття управлінських рішень в малому бізнесі на базі 42 малих підприємств Одеси та Одеської області та узагальнено її характерні особливості. Результати дослідження, що базується на анкетному опитуванні, підтверджують деякі гіпотези щодо управлінських рішень у цьому секторі. Зокрема, встановлено, що малі підприємства надають перевагу управлінським рішенням поточного та оперативного характеру, а також використовують переважно централізовану систему управління. Також виявлено проблеми, які виникають під час прийняття управлінських рішень на етапі зростання, включаючи нестачу встановлених пріоритетів завдань, невідповідність обсягу роботи кількості робочих ресурсів та відсутність чітко встановлених процедур прийняття рішень та обміну інформацією.

Доведено, що управлінські рішення, що приймаються в малому бізнесі, здебільшого базуються на власному досвіді управлінця, іноді є інтуїтивними; загальний рівень використання в малому бізнесі формалізованих методів та програм для прийняття управлінських рішень є вкрай низьким [4].

Саме тому основними напрямками удосконалення розроблення та ухвалення управлінських рішень мають стати такі рекомендації:

- максимальна концентрація уваги управлінців на проблемах стратегічного характеру, уникнення інформаційного перенавантаження та дублювання інформації;
- розроблення стратегії та методики, адаптованої до умов роботи в період ведення воєнного стану та високого рівня впливу факторів зовнішнього середовища;
- запровадження системи мотивації для працівників, відповідальних за певні функціональні сфери підприємства, які надають пропозиції щодо покращення роботи свого підрозділу;
- залучення до роботи зовнішніх консультантів;
- запровадження роботи із використанням програмних продуктів та новітніх інформаційних технологій, адаптованих до швидкого аналізу та експертної оцінки проблемних ситуацій;
- оптимізація виробничих процесів для злагодженої роботи трудового колективу;
- запровадження діагностичних методик при прийнятті управлінського рішення, що дозволить знизити ризики отримання неякісних, неефективних рішень, особливо це важливо для підприємств на стадії зростання, коли часто необхідно приймати нетипові управлінські рішення в умовах невизначеності.

**Висновки.** Отже, активне використання інформаційних систем управління дозволить збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних для прийняття кращих управлінських рішень. Крім того, запропоновано напрямки удосконалення розроблення та ухвалення управлінських рішень, зокрема, в умовах розвитку діджиталізації акцент зроблено на використанні передових інформаційних технологій, спеціально адаптованих для швидкого аналізу та експертної оцінки проблемних ситуацій. Поза увагою не залишили-



ся методики оцінки якості прийняття управлінських рішень. В умовах війни, особливо у період стресу, усі управлінські рішення мають бути ухвалені швидко, оскільки ситуація швидко змінюється, і будь-яке зволікання може дорого коштувати підприємству. Перспективи подальших досліджень будуть пов'язані з розробкою методичного забезпечення прийняття управлінських рішень з урахуванням специфіки галузі в якій функціонує підприємство.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Велика О. Ю.

---

**Література:** 1. Ватченко Б. С., Шаранов, Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: 10.32782/2224-6282/182-5. 2. Костін Ю. Д., Ткачова Т. С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 2. С. 196–202. URL: [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2\\_2020/22.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2020/22.pdf). 3. Корецька Н., Фещук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 88–100. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2021-2-11 4. Кузнецова І., Сокурєнко І. Аналіз практичних аспектів прийняття управлінських рішень в малому бізнесі. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 1. DOI: 10.35774/econ2023.01.219.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ВИЗНАЧЕНЬ ПОНЯТТЯ ТА ФАКТОРІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.138

Колісник А. Д.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті наведено аналіз визначень різних авторів поняття «конкурентоспроможності підприємства». Надано перелік факторів конкурентоспроможності підприємства, які мають використовуватися для аналізу її рівня на певному підприємстві.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, підприємство, конкуренція, фактори.



**Annotation.** The article provides an analysis of the life-long authors of the concept of “enterprise competitiveness”. A list of factors of enterprise competitiveness is given, which should be used to analyze its level at a particular enterprise.

**Keywords:** competitiveness, enterprise, competition, factors.





Однією з рушійних сил підприємництва є конкуренція. Існують різноманітні форми та методи конкурентної боротьби, які по-різному впливають на підприємницьку діяльність і конкурентоспроможність фірми. Конкуренція відіграє важливу роль як рушійна сила розвитку економічної системи капіталізму, змушує підприємців мобілізувати всю енергію і здібності для підвищення конкурентоспроможності своїх підприємств.

Проблемам конкурентоспроможності підприємств присвячені роботи таких вчених-економістів, як Дикань В. Л. [1], Клименко С. М. [2], Русин-Гриник Р. Р. [3], Харченко Т. Б. [4], Яхно Т. П. [5], Malyarets L. [6], Polozova T. V. [7], Poddubna L. I. [8].

**Метою** роботи є аналіз основних визначень поняття та факторів конкурентоспроможності підприємства.

Конкуренція є невід'ємною частиною механізму функціонування ринкової економіки. Саме в процесі конкуренції відбувається «природний відбір» найбільш ефективних підприємств – суб'єктів ринкових відносин. Основною характеристикою господарюючого суб'єкта, з точки зору конкурентної боротьби, є його конкурентоспроможність. Вона визначає життєздатність підприємства, результати його діяльності в умовах конкуренції. Конкурентоспроможність проявляється тільки в умовах конкуренції та через конкуренцію.

Конкурентоспроможність – це сукупність переваг і властивостей суб'єкта у порівнянні з його подібними у боротьбі за досягнення цілей.

У цілому виділяють різні види конкурентоспроможності [3; 7]:

- за територіально-географічною ознакою – міжнародна і внутрішньонаціональна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність в межах окремих регіонів (районів);
- у часовому прояві – конкурентоспроможність на певну дату або проміжок часу у минулому, поточна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність у перспективі;
- залежно від масштабності економічних об'єктів – конкурентоспроможність економіки країни, галузі, товару, окремого підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства в країнах з ринковою економікою є результатом поєднання та взаємодії різноманітних факторів, які відображають результати боротьби за якість, ринки збуту та високі прибутки великих підприємств і монополій. Чим ефективніше функціонує ринок і сильніше на ньому конкуренція, тим важливіше значення має конкурентоспроможність підприємства і його продукції.

Існує багато підходів до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, які наведені у табл. 1.

Таблиця 1

**Основні визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»**

№	Джерело	Визначення
1	Зав'ялов П. С.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів
2	Клименко С. М.	Конкурентоспроможність підприємства – здатність протидіяти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
3	Дулисова І. Л.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску та реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг
4	Гармашов В. С.	Конкурентоспроможність підприємства – її порівняльна перевага щодо інших фірм цієї галузі всередині країни та за її межами

Загалом після вивчення різноманітних визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства» можна зробити висновок, що воно є досить широким. До нього входить як конкурентоспроможність товарів і послуг, що надає підприємство, так і ефективність його фінансово-економічної діяльності, продуктивність праці, а також загальні конкурентні переваги.

У розглянутих визначеннях відсутні такі значні складові конкурентоспроможності підприємства, як його репутація та імідж. Репутація – це сукупність думок професіоналів і безпосередньо споживачів про переваги та недоліки підприємства. Імідж – це враження, яке визивається підприємством на одну або декілька груп громадськості; це образ, який створюється для публіки [8]. Наразі у сучасних умовах, цим факторам потрібно також приділяти значну увагу. Це особливо помітно при аналізі діяльності іноземних підприємств, особливо західно-





європейських та американських. Для таких підприємств, особливо для добре відомих, чим вища репутація підприємства, тим вища конкурентоспроможність не тільки товарів і послуг, а й самого підприємства в цілому [9].

Доцільно виділяти такі фактори конкурентоспроможності підприємства (рис. 1):

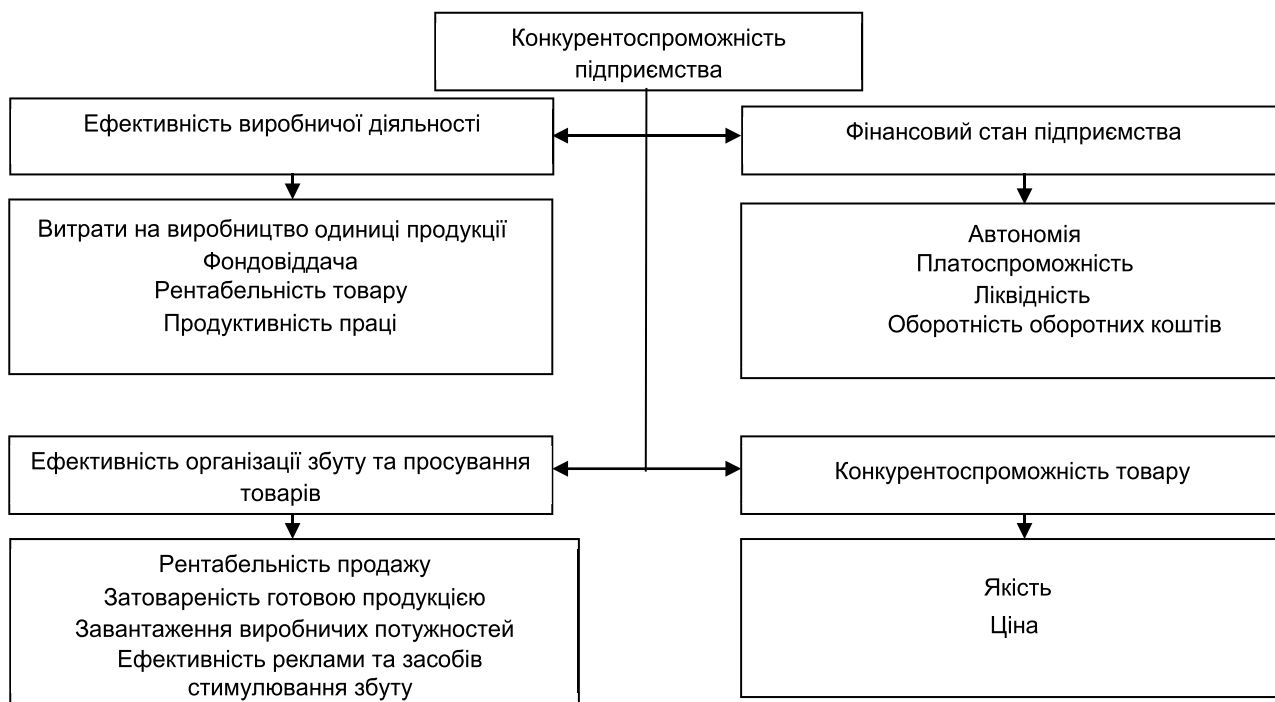


Рис. 1. Фактори конкурентоспроможності підприємства

- ефективність виробничої діяльності підприємства (витрати на виробництво одиниці продукції, фондovіддача, рентабельність товару, продуктивність праці);
- фінансовий стан підприємства (коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних коштів);
- ефективність організації збуту та просування товарів (рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту);
- конкурентоспроможність товару (якість і ціна товару) [10].

Наведені вище переліки факторів конкурентоспроможності підприємства мають використовуватися для аналізу її рівня на певному підприємстві.

Отже, узагальнюючи проведений аналіз основних визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства», можна запропонувати таке формулювання визначення конкурентоспроможності підприємства – це здатність підприємства досягати найвищих економічних і соціальних переваг порівняно з іншими промисловими підприємствами на доступних їм сегментах ринку й отримувати прибуток.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є складним і дуже важливим для його діяльності узагальненим відносним показником, на який впливають різноманітні фактори. Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності необхідно ефективно нею управляти, а також створювати певні конкурентні переваги підприємства перед його конкурентами.

Науковий керівник – канд. екоє. наук, доцент *Геращенко І. М.*

**Література:** 1. Дикань В. Л., Кірдіна О. Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13–28. 2. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О.,



Омельяненко Т. В., Вакулєнко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с. **3.** Русин-Гриник Р. Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20/5. С. 240–247. **4.** Харченко Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 2. С. 70–75. **5.** Яхно Т. П., Кавка В. А. Формування конкурентоспроможного ринку міжнародних туристичних послуг в Україні. *Вісник Харківського Національного університету*. 2011. № 3, т. 2. С. 156–159. **6.** Malyarets L., Dorokhov O., Koybichuk V., Dorokhova L. Obtaining a Generalized Index of Bank Competitiveness Using a Fuzzy Approach. *Journal of Central Banking Theory and Practice*. 2019. Vol. 8. No. 1. P. 163–182. URL: <https://www.cbtcg.me/repec/cbk/journal/vol8no1-8.pdf>. **7.** Polozova T. V., Beliaeva V. V., Perepeliukova O. V. Study on the state of international competitive positions of Ukraine. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. Т. 3, № 26. С. 236–244. URL: <http://fkd.org.ua/article/download/144369/142825>. **8.** Poddubna L. I., Gorobinska M. V. Key requirements for the synthesis of the enterprise competitiveness management system. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Т. 2, № 25. С. 139–147. URL: <http://fkd.org.ua/article/download/136481/136546>.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## ОСНОВНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

УДК 331.108

Кондратенко Д. В.

Здобувач вищої освіти 4 курсу  
ОП «МОіА» факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено розгляду основних аспектів розвитку персоналу в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі. Зазначено, що людський розвиток і розвиток персоналу підприємства є важливими аспектами в сучасному управлінні. Наведено чинники, які призводять до недоліків у поточних системах і програмах розвитку персоналу.

**Ключові слова:** людський ресурс, невизначеність, розвиток персоналу, професійний розвиток, навчання.



**Annotation.** The article is devoted to consideration of the main aspects of personnel development in the conditions of constant changes in the external environment. It is noted that human development and development of enterprise personnel are important aspects in modern management. Factors that lead to deficiencies in current personnel development systems and programs are given.

**Keywords:** human resource, uncertainty, staff development, professional development, training.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** В умовах постійних змін у зовнішньому середовищі успішність підприємств визначається їхньою здатністю ефективно управляти персоналом. На сьогодні управління та розвиток людських ресурсів охоплюють не лише процес залучення талановитих працівників і правильний



вибір кадрів, але й важливість утримання їх на роботі та постійне забезпечення їхнього розвитку. Це дозволяє підприємствам не лише зберегти свій персонал, а й створити умови для підвищення його ефективності та розвитку професійних навичок. Таким чином, успішні підприємства звертають особливу увагу на стратегії управління та розвитку свого персоналу, що дозволяє їм успішно адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі і забезпечувати свій стабільний розвиток.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти розвитку персоналу підприємства розглядають у своїх наукових працях різні вчені, такі як Балабанова Л. В., Грибик І. І., Копець Г. Р [1], Костюк В. С. [4], МакАдам К., Мельничук Д. Г., Сиволап Л. А., Хавалиць С. С. [5] та багато інших. Внаслідок великої кількості наукових досліджень з цієї проблеми виникає потреба в додатковому аналізі та систематизації основних понять щодо розвитку персоналу підприємства в умовах сьогодення.

**Метою** статті є дослідження особливостей розвитку персоналу підприємства в умовах сучасних викликів і невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах сучасних викликів особливо важливо раціонально використовувати внутрішні резерви робочої сили, що дозволить підприємству ефективно поєднати їх із стратегією використання матеріальних ресурсів і капіталу. Одним із ключових напрямків в цьому контексті є професійний розвиток кадрів підприємства та раціональне вкладення у їхній трудовий потенціал. На сьогодні персонал є надзвичайно цінним ресурсом для будь-якої організації, за умови використання ефективних інструментів управління персоналом та повного, ефективного використання наявного трудового потенціалу. Це може призвести до значних результатів без додаткових витрат і вкладень.

Розглядаючи проблему людського розвитку у контексті сучасних викликів і невизначеності, слід звернути увагу на різноманітні аспекти людського розвитку, особливо на його значення в умовах складних економічних, соціальних та політичних умов [3; 4]. Сучасні виклики, такі як глобалізація, технологічні зміни, демографічні та екологічні проблеми, породжують невизначеність і нестабільність, що потребує нових підходів до розв'язання проблем. В [4] автором підкреслюється, що ці виклики створюють складність і невизначеність, і необхідно шукати нові підходи до розв'язання цих проблем.

Що стосується поняття «невизначеність», то в [2] воно розглядається разом із демографічним станом в Україні на основі системного підходу, враховуючи різноманітні фактори, що впливають на ці процеси. Автор досліджує невизначеність як важливий аспект соціального і економічного розвитку, особливо в контексті демографічних показників. Необхідно аналізувати різноманітні аспекти, такі як природний приріст населення, рівень народжуваності, смертності, міграційні процеси та їх вплив на соціально-економічний розвиток країни. Дослідження динаміки цих показників протягом різних періодів з урахуванням прогнозів на майбутнє дозволяє зрозуміти тенденції та потенційні виклики для українського суспільства. Демографічні зміни можуть вимагати перегляду стратегій набору, розвитку та утримання персоналу. Це може включати в себе розвиток програм перепідготовки, стимулюючі заходи для працівників різних вікових груп, а також збільшення фокусу на розвиток внутрішніх кадрів.

В умовах демографічних викликів підприємствам необхідно акцентувати увагу на розвитку свого персоналу, зокрема, шляхом надання можливостей для навчання, розвитку кар'єри та адаптації до змінних умов ринку праці. Отже, розв'язання проблем демографічного розвитку в Україні може вимагати від підприємств активного реагування та адаптації своєї кадрової політики для забезпечення ефективного управління персоналом.

В [4] наголошується, що в умовах змін і невизначеності важливою є здатність людини адаптуватися та розвиватися, щоб успішно протистояти новим викликам. Автор підкреслює, що розвиток людського капіталу виступає як не лише мета, але й засіб для подолання невизначеності, оскільки він забезпечує людей необхідними знаннями, навичками та ресурсами для подальшого руху в умовах змін. Автор робить акцент на тому, що інвестування в людський розвиток є ключовим фактором для досягнення сталого розвитку суспільства, яке здатне ефективно протистояти складнощам і негативним впливам зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що людський розвиток і розвиток персоналу підприємства є важливими аспектами в сучасному управлінні. Ці поняття взаємодоповнюються, оскільки спрямовані на розвиток потенціалу людей. Людський розвиток включає в себе загальний розвиток і підвищення якості життя людей у суспільстві, в той час як розвиток персоналу підприємства зосереджений на професійному зростанні та ефективному використанні працівників у конкретній організації. Обидва поняття прагнуть досягти кращих результатів через навчання, підвищення кваліфікації, розвиток навичок і збільшення внутрішнього потенціалу людей. Результатом їх успішного поєднання є створення сприятливих умов для розвитку як особистості, так і бізнесу. Враховуючи індивідуальні потреби та можливості працівників, розвиток персоналу спрямований на оптимізацію викорис-



тання їхнього потенціалу у контексті конкретної організації. Такий підхід сприяє підвищенню задоволеності працівників, зниженню текучості кадрів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Загалом поєднання цих понять створює здатність організації адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи стає та успішне функціонування у динамічному світі бізнесу.

У статті [5] розглядаються ключові аспекти управління персоналом у сучасних умовах, а також пропонуються конкретні підходи та інструменти для ефективного аналізу та розвитку кадрів на підприємствах. Автором підкреслюється, як швидкі технологічні зміни і зростаюча конкуренція впливають на вимоги до кадрового потенціалу підприємств і як це відображається на їх стратегіях управління персоналом.

В умовах сьогодення більшість сучасних підприємств усвідомлюють важливість і необхідність управління розвитком персоналу [1; 3; 5]. Менеджмент підприємств розробляє стратегічні напрями та програми розвитку персоналу. Проте існують кілька факторів, які спричиняють недосконалість існуючих систем і заходів розвитку персоналу, а також механізмів мотивації працівників:

- недостатнє фінансування (недостатня або нестабільна фінансова база може обмежувати здатність компанії інвестувати в розвиток персоналу та мотиваційні програми);
- відсутність інновацій (брак інноваційних підходів у системах розвитку персоналу та мотивації може призвести до застою та втрати конкурентоспроможності);
- недостатня адаптація до змін (нестабільне зовнішнє середовище вимагає постійного оновлення та адаптації систем управління персоналом та мотивації для відповіді на нові виклики);
- недостатність врахуванням глобальних процесів і вимог до кваліфікації працівників на ринку праці;
- недостатня увага до розвитку навичок (неусвідомлення важливості навичок та знань у сучасному світі може призвести до недооцінки необхідності надання співробітникам можливостей для навчання та професійного зростання);
- недостатня участь співробітників (відсутність взаємодії та зв'язку між керівництвом та співробітниками може призвести до неврахування їхніх потреб та очікувань у процесі розвитку та мотивації);
- несприятливий організаційний клімат, недостатнє врахування психологічних аспектів при розвитку персоналу та мотивації працівників (негативне робоче середовище може знизити ефективність і ефективність заходів з розвитку персоналу та мотивації працівників).

**Висновки.** В результаті проведеного аналізу було встановлено, що в сучасних умовах управління підприємством розвиток персоналу стає ключовим аспектом. Ефективні процеси розвитку персоналу призводять до позитивних результатів як для самого підприємства, так і його працівників. Це проявляється у підвищенні конкурентоспроможності, збільшенні прибутковості, зменшенні текучості кадрів, покращенні психологічного клімату у колективі, збільшенні відданості та мотивації працівників, як моральної, так і матеріальної, та інших позитивних аспектах.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козлова І. М.*

---

**Література:** 1. Грибик І. І., Копець Г. Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. URL: [http://vlp.com.ua/files/37\\_10.pdf](http://vlp.com.ua/files/37_10.pdf). 2. Козлова І. М. Поняття невизначеності під час інвестиційної поведінки домогосподарств. *Інвестиційна-інноваційна діяльність*. 2020. № 6. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20206\(146\)/sep20206\(146\)\\_097\\_KozlovaI.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20206(146)/sep20206(146)_097_KozlovaI.pdf). 3. Козлова І. М., Кондратенко Д. В. Людський ресурс як один із ключових аспектів у зміцненні конкурентних позицій сучасних підприємств // *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 24 листопада 2023 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. С. 379–383. 4. Костюк В. С. Людський розвиток як мета і засіб подальшого руху в умовах невизначеності. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2537/2456>. 5. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9732>.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ

УДК 331.101

Коритна О. І.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті здійснено аналіз оптимізації системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного конфлікту. Розглянуто основні проблеми, з якими стикається персонал у таких умовах, та запропоновано шляхи їх вирішення. Визначено ключові аспекти оптимізації управління персоналом в умовах воєнного конфлікту. Розглянуто вплив воєнного конфлікту на різні аспекти управління персоналом, такі як рекрутинг, підготовка персоналу, мотивація, оцінка ефективності, кризове управління, стратегічне планування, комунікація, ресурси, конкурентоспроможність, адаптація, розвиток та інновації.

**Ключові слова:** управління персоналом, підприємство, оптимізація, кадровий резерв, рекрутинг, підготовка персоналу, мотивація.



**Annotation.** The article analyzes the optimization of the company's personnel management system in the conditions of a military conflict. The main problems faced by personnel in such conditions are considered, and ways to solve them are proposed. The key aspects of personnel management optimization in the conditions of military conflict are determined. The impact of military conflict on various aspects of personnel management, such as recruitment, training, motivation, performance appraisal, crisis management, strategic planning, communication, resources, competitiveness, adaptation, development and innovation, is also considered.

**Keywords:** personnel management, enterprise, optimization, personnel reserve, recruiting, personnel training, motivation.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Проблема полягає в тому, що умови воєнного конфлікту вносять нестабільність і непередбачуваність у функціонування підприємства.

Це може включати в себе зміни в ринкових умовах, збільшення ризиків для персоналу, зміни в стратегії підприємства й інші фактори, що впливають на управління персоналом. Тому оптимізація системи управління персоналом стає критично важливою, щоб забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах воєнного конфлікту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Оптимізацію системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного конфлікту займалися такі вітчизняні вчені, як Батракова Т. І. [1], Морщенок Т. С. [2], Куценко А. В. [3] та інші.

**Мета статті** – розглянути основні проблеми, з якими стикається персонал підприємства в умовах воєнного конфлікту, а також запропонувати шляхи їх вирішення та визначити ключові аспекти оптимізації управління персоналом в умовах воєнного конфлікту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління персоналом – це процес планування, підбору, підготовки оцінки й удосконалення кадрів, спрямований на раціональне їх використання та підвищення ефективності виробництва.

Предметом управління персоналом є вивчення відносин працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного й ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування конкретної організаційної системи.



Кадри управління можна розподілити на чотири основні групи:

- керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність учасників;
- виробництва (так звані лінійні керівники – директори, начальники, майстри);
- спеціалісти – це працівники, які виконують визначені функції управління. Вони аналізують зібрану інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідного рівня (так звані функціональні керівники – головні спеціалісти, керівники бюро, груп, начальники відділів);
- технічні виконавці або службовці, що здійснюють технічне та інформаційне обслуговування апарату управління та збір, первинну обробку, збереження і передачу інформації (секретарі, машиністи, креслярі).

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає виконання таких основних етапів і функцій: виявлення цілей і основних напрямків роботи з кадрами, постійне вдосконалення системи кадрової роботи, визначення засобів і методів здійснення поставлених цілей, організацію роботи по виконанню прийнятих рішень, координацію і контроль виконання намічених заходів.

Оптимізація системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного конфлікту є актуальною проблемою, яка вимагає комплексного підходу та ретельного вивчення.

Воєнний конфлікт створює складні умови для підприємства, включаючи зміни в ринкових умовах, збільшення ризиків для персоналу, зміни в стратегії підприємства й інші фактори, що впливають на управління персоналом. Тому оптимізація системи управління персоналом стає критично важливою, щоб забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах воєнного конфлікту.

Дослідження в цьому напрямку може включати аналіз різних стратегій управління персоналом, що використовуються в умовах воєнного конфлікту, вивчення впливу воєнного конфлікту на мотивацію персоналу, а також розробку інноваційних підходів до управління персоналом в умовах воєнного конфлікту.

Таким чином, дослідження в галузі оптимізації системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного конфлікту є важливим для розвитку та забезпечення стабільності підприємства в умовах воєнного конфлікту.

Кожне підприємство прагне працювати ефективно та досягати успіху, особливо в умовах воєнного конфлікту, коли стабільність і безпека підприємства можуть бути під загрозою.

Проте у більшості досліджень і аналізів, які проводяться, основна увага приділяється економічній ефективності підприємства, а не його здатності до оптимального управління персоналом в умовах воєнного конфлікту.

З розвитком ринкових відносин і зростанням конкуренції підприємства зазнають постійного тиску на підвищення продуктивності та зниження витрат. Таким чином, виникає об'єктивна необхідність розроблення нових підходів та стратегій управління персоналом, які б дозволили підприємствам ефективно функціонувати в умовах воєнного конфлікту [1].

Умови воєнного конфлікту є надзвичайно складними для підприємств, які опиняються у зоні конфлікту. Вони стикаються з низкою викликів, які вимагають негайних інноваційних рішень у сфері управління персоналом. Ці виклики включають зміни виробничого процесу, зміни в структурі підприємства, а також необхідність швидкої мобілізації та перепідготовки персоналу [2].

Класичні економічні погляди на ефективність підприємства можуть бути непридатними в умовах воєнного конфлікту, оскільки вони не передбачають негативних зовнішніх впливів, які можуть виникнути в результаті конфлікту. Тому важливо застосовувати інший підхід до ефективності, який базується на здатності підприємства адаптуватися до змінних умов та забезпечувати стабільність та успішність у будь-яких обставинах.

Оптимізація системи управління персоналом в умовах воєнного конфлікту може бути доцільною, якщо вона буде спрямована на забезпечення стабільності та успішності підприємства в умовах непередбачуваності та кризових ситуацій. Зокрема, це може включати в себе такі аспекти, як здатність підприємства до швидкої мобілізації та перепідготовки персоналу, здатність до адаптації до змінних умов та забезпечення стабільності в умовах непередбачуваності, здатність до швидкого реагування на зміни та забезпечення успішності в будь-яких обставинах [2].



Важливо зазначити, що в умовах воєнного конфлікту класичні економічні погляди можуть бути непридатними, оскільки вони не передбачають негативних зовнішніх впливів, які можуть виникнути в результаті конфлікту [1].

За іншим підходом щодо ефективності, сутність якого полягає у здатності підприємства адаптуватися до змінних умов та забезпечувати стабільність та успішність у будь-яких обставинах, важливо зауважити, що в умовах воєнного конфлікту цей підхід може бути більш ефективним, оскільки він дозволяє підприємству адаптуватися до непередбачуваних ситуацій та швидко реагувати на зміни.

Оптимізація системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного конфлікту – це процес вдосконалення та адаптації методів і практик управління персоналом для забезпечення ефективності та стабільності підприємства в умовах воєнного конфлікту.

Постійне вдосконалення: постійне вдосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного конфлікту, з урахуванням змін в ситуації та потребах підприємства [3].

Таким чином, оптимізація системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного конфлікту може бути доцільною, якщо вона буде спрямована на забезпечення стабільності та успішності підприємства в умовах непередбачуваності та кризових ситуацій.

Запропоноване визначення ефективності в умовах воєнного конфлікту може включати в себе такі аспекти, як: здатність підприємства до швидкої мобілізації та перепідготовки персоналу, здатність до адаптації до змінних умов та забезпечення стабільності в умовах непередбачуваності, здатність до швидкого реагування на зміни та забезпечення успішності в будь-яких обставинах.

**Висновки.** Узагальнюючи, можна зробити висновки про те, що в умовах воєнного конфлікту ефективність управління персоналом підприємства може бути досягнута за допомогою адаптивних стратегій, які спрямовані на забезпечення стабільності та успішності підприємства в умовах непередбачуваності та кризових ситуацій.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Велика О. Ю.*

---

**Література:** 1. Батракова Т. І. Сутність поняття «економічна ефективність» діяльності підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 1 (69). Ч. 1. С. 172–178. 2. Морщенок Т. С., Біляк О. М. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 8. С. 82–89. 3. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## ОСОБЛИВОСТІ РЕКЛАМНИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

УДК 658.8:659.1

Короткова П. С.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті визначено особливості розробки та реалізації рекламних кампаній підприємства в умовах воєнного стану. Розглянуто пріоритетні види реклами для компаній середнього та малого бізнесу, що функціонують поза зоною бойових дій. Виявлено відмінності рекламних кампаній в різних сервісах мережі Інтернет.

**Ключові слова:** реклама, комунікація, рекламна кампанія, соціальні мережі, Інтернет, бізнес, воєнний стан.



**Annotation.** The article defines the peculiarities of the development and implementation of advertising campaigns of the enterprise in the conditions of martial law. Priority types of advertising for medium and small business companies operating outside the combat zone are considered. Differences in advertising campaigns in various Internet services have been revealed.

**Keywords:** advertising, communication, advertising campaign, social networks, Internet, business, martial law.



**Постановка проблеми.** З початком повномасштабного російського вторгнення в Україну та введення воєнного стану кардинально змінилися майже всі сфери життя українців. Тому цілком очевидним є бажання споживачів товарів і послуг певної компанії бачити у її соціальних мережах контент, адаптований до сучасних умов. На сьогодні клієнтам необхідно відчувати щирість в комунікації, цінним є також розуміння їх почуттів і проблем. Отже, це час для реформування існуючої маркетингової стратегії, яка повинна враховувати нові реалії.

Через серйозні зміни як в діяльності самої компанії, так і у її клієнтах та їх поведінці, власники бізнесу повинні зосередитися на усвідомленні та розумінні нового портрету цільової аудиторії, важливих змінах у пріоритетах споживачів. Збір і глибокий аналіз цих даних допоможуть в ході коригування контентної стратегії та запуску нової рекламної кампанії. Безумовно, кожна вже існуюча компанія має свій унікальний логотип та слоган, який відображає стиль комунікації з клієнтами. Проте воєнні дії на території України внесли власні корективи в діяльність кожного бізнесу, які, безперечно, слід враховувати в процесі проведення комунікаційних кампаній. Адже всі споживачі стали емоційно вразливішими, для багатьох із них важливо, як саме компанія займається своїм бізнесом, чи не співпрацює з країною-агресором та чи допомагає Збройним силам України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз особливостей реалізації комунікаційних інструментів маркетингу під час воєнного стану розглядали у своїх працях Бойчук І. [1], Вовчанська О. М. [2], Євтушенко Н. О. [3], Сервачак О. В. [4], Фукс К. В. [5] та інші науковці. Проте в умовах воєнного стану рекламні комунікації стають ще більш актуальною темою для дослідження, оскільки наявні інструменти маркетингових комунікацій не завжди є ефективними.

**Метою** статті є розкриття особливостей та розгляд способів трансформації рекламних комунікацій компанії в умовах воєнного стану в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** В деяких регіонах України люди вже повертаються до своїх домівок, відновлюється бізнес, а також з'являються ніші, що мають попит. Компаніям, що продовжили або відновили свою





діяльність необхідно заявити про це споживачам. Найкращим варіантом буде впровадження медійної реклами, а саме соціальних мереж. Це пояснюється результатами досліджень медіаринку [6], згідно з якими 76,6 % українців для отримання необхідної інформації та новин використовують саме соцмережі. Отже, слід розповісти зацікавленим користувачам про те, що компанія працює, про зміни в її діяльності у період воєнного часу та нагадати про пропозицію, що надає компанія.

Важливими під час запуску рекламних кампаній в нових реаліях є щоденний моніторинг новин і швидка реакція на зміни. Компанія має аналізувати реакцію потенційних споживачів на свої оголошення та, відповідно до цього, вчасно коригувати інформацію, адже рекламні звернення не мають викликати дисонанс із настроями клієнтів.

Тематика рекламних оголошень також може змінитися, адже зараз у зв'язку з військовим становищем для споживачів більш актуальною є інформація не про конкретні торгові позиції, а про режим роботи представництва компанії чи її торгових точок, а також умови доставки та сума мінімального замовлення. Також необхідно вирішити мовне питання, тому якщо компанія й раніше спілкувалась зі своїми клієнтами українською, слід продовжувати, якщо ж російською, то має бути перехід на державну мову.

На сьогодні в нашій країні абсолютно ніхто не залишається осторонь нинішньої ситуації, що склалась через збройну агресію країни-окупанта, тому кожен бізнес має чітко сформулювати свою позицію до того, що відбувається, та розказати про це людям. Доречно додати на сторінки в соціальних мережах рубрику про те, як компанія надає волонтерську підтримку, допомагає Збройним силам України та своїм співробітникам. Вдале поєднання брендового контенту із соціальним надасть темі війни місце в інформаційному просторі та підтвердить позицію компанії [2]. Проте варто тримати баланс, адже перенасичення сторінки в соціальних мережах державною символікою, патріотичними гаслами та фразами може спричинити втрату ідентичності бренду та викликати у аудиторії недовіру. Необхідно обрати індивідуальний шлях на ринку та знайти свій стиль спілкування з людьми.

Не рекомендується робити трагічні посилання, тому що вони можуть мати сильний психологічний вплив на споживачів. Через стрімкі зміни подій, компанії слід перевіряти кожне рекламне звернення перед публікацією в мережу Інтернет, звіряючи його із загальними новинами. Звичайно, повним табу є спекуляція на тему війни, волонтерської допомоги тощо. Недопустимими є слогани на кшталт: «Купи... підтримай ЗСУ», без подальшого коментування, на що були витрачені кошти та кому конкретно було спрямовано допомогу. Якщо власники бізнесу мають на меті подібну кампанію, обов'язково слід продумати, коли і в якій формі буде оголошено споживачам про її результати [4].

Компаніям середнього та малого бізнесу, операційні та складські потужності якого перебувають поза зоною бойових дій, необхідно звернути увагу на контекстну та таргетовану рекламу. Контекстна реклама у такому випадку є максимально персоналізованою, на відміну від зовнішньої реклами і інших видів реклами, які мають більш масове охоплення. Основною її перевагою є те, що показ рекламного оголошення здійснюється лише тій частині аудиторії, яка справді зацікавлена у конкретному товарі чи послугі. Крім того, компанія здійснює оплату за клік на оголошення, а не за його показ.

На сьогодні лідерами серед інструментів контекстної реклами є Google Ads [7] й Facebook. Це пояснюється аксіомою про те, що пошукова мережа Google є фаворитом споживачів, коли йдеться про намір обрати та в подальшому купити конкретний товар чи послугу. Тому перші позиції в рекламній видачі компанії можуть збільшити вірогідності покупки в рази.

Таргетована реклама працює безпосередньо на потенційного покупця продукту компанії, що робить її в рази ефективнішою за традиційну рекламу. Для перевірки активності таргетованої реклами слід скористатися Бібліотекою реклами Facebook [8]. Це допоможе визначити, чи є активними рекламні оголошення та чи буде конкуренція на аукціоні рекламної видачі Facebook (Meta) Ads.

Розглянемо відмінності рекламних кампаній Google Ads та соціальних мереж Facebook чи Instagram. Принцип роботи Google Ads полягає в сформованому запиті користувача, що шукає пропозицію. Тобто компанія виділяє бюджет на залучення потенційного покупця на сайт, при цьому клієнт вже має розуміння, що він хоче придбати або отримати. У випадку з Facebook чи Instagram Ads користувача треба приваблювати креативом та пропозицією, що буде притягувати увагу. Складається ситуація, коли потенційний клієнт, занурений у перегляд стрічки новин Facebook або Instagram, тому її увагу треба привертати і перенаправляти на спонукання до покупки бажаного товару чи послуги, відриваючи від звичного контенту соціальної мережі.



У процесі створення рекламної кампанії власникам бізнесу слід акцентувати увагу на двох ключових моментах. По-перше, важливим є правильне рекламне повідомлення. Враховуючи нинішню ситуацію в країні, більшість компаній прямо пишуть відсоток доходу, що перераховується на потреби ЗСУ та гуманітарну допомогу постраждалим від повномасштабного вторгнення. Слід розуміти, що в такому випадку необхідно в комунікаціях та публікаціях у соціальних мережах демонструвати результати таких волонтерських зборів у вигляді квитанцій. По-друге, компанія має враховувати особливості комунікації із замовниками. З введенням воєнного положення та нападом російських окупантів настав важкий час для всіх без виключення українців. Тому слід м'яко комунікувати з клієнтами та намагатися їх підбадьорювати.

Якщо до початку війни компанія мала ефективні рекламні кампанії, вона може сміливо їх запускати, адже шлях користувача до виконання цільової дії на сайті компанії практично не змінився. Простими словами, алгоритм поведінки споживача залишився таким же, як у довоєнний період. Проте варто зауважити, що час прийняття рішення скоротився. Це пояснюється відсутністю можливості довго обирати та порівнювати. Спостерігається тенденція зменшення підприємств, що продовжують свою діяльність в різних сферах, тому споживачі приймають рішення швидше. Відповідно, потрібно набагато менша кількість дотиків з рекламними оголошеннями.

Також не варто нехтувати запуском нових рекламних кампаній, що зможуть привернути увагу більшої аудиторії та залучити нових потенційних клієнтів, що призведе до зростання рівня впізнаваності бренду та, відповідно, прибутку компанії за рахунок збільшення об'єму продажів товарів чи послуг. Якщо ж рекламні активності раніше не велися, то джерела трафіку, що можуть використовуватися компанією, залежать від характеру бізнесу. При цьому усі принципи вибору рекламних інструментів залишаються незмінними порівняно з довоєнним часом.

**Висновки.** Серед всіх рекламних інструментів найбільш ефективними, які відповідають нашому часу, є максимально персоналізовані контекстна та таргетована реклами. Контекстна реклама Google видається людині під її конкретний запит, тоді як таргетована реклама Facebook та Instagram в соціальних мережах спрямована за інтересами, тобто якщо людина шукала товар чи послугу, то алгоритм видачі повідомлень здійснюється за певною тематикою. Такий спосіб дає можливість компанії перейти на спілкування зі споживачем в Direct (особисті повідомлення), щоб не вражати своїми пропозиціями інших.

Рекламодавці мають пристосовуватися до нинішньої ситуації в Україні з введення воєнного стану, адже ігнорування змін є значною помилкою з позиції ведення бізнесу. Кожному підприємству необхідно запроваджувати соціальну відповідальність, а співпереживання має бути на першому місці в цей важкий для всіх українців час.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ларіна К. В.*

---

**Література:** 1. Бойчук І. Зміни маркетингового середовища функціонування підприємств на B2B ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Т. 1. № 6. С. 83–88. 2. Вовчанська О. М., Іванова Л. О. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. С. 21–29. 3. Євтушенко Н. О., Бойко Х. Р., Гошко А. В. Зовнішня реклама України під час воєнного стану // *Економіка відновлення міст* : зб. матеріалів Міжнародного урбаністичного форуму. Київ : КНЕУ, 2023. С. 274–276. 4. Сервачак О. В., Мамедова А. Ф. Соціальна реклама в умовах воєнного стану в Україні // *Психологія життєвого простору особистості в сучасних умовах кризи, глобалізації та цифрової трансформації суспільного життя*. Одеса : Міжнародний гуманітарний університет, 2023. С. 273–276. 5. Фукс К. В., Косар Н. С. Особливості маркетингової комунікаційної політики в умовах війни. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 37. С. 42–47. 6. Детектор медіа. URL: <https://detector.media/infospace/article/199761/2022-06-01-naychastishe-novyny-pid-chas-viyny-ukraintsi-otrymuyut-iz-sotsmerezh-opytuvannya-opory/>. 7. Google Ads. URL: <https://ads.google.com/intl/uk-ua/home/>. 8. Бібліотека реклами Facebook. URL: <https://www.facebook.com/ads/library/>.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

УДК 336:330.36

Кравченко О. О.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу НЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто підходи різних науковців щодо визначення поняття «фінансові ресурси». Розглянуто особливості формування фінансових ресурсів підприємства з різних джерел в умовах кризи та фактори, що впливають на цей процес, а також етапи раціонального управління фінансовими ресурсами підприємства.

**Ключові слова:** фінансові ресурси, підприємство, джерела фінансових ресурсів, фактори, етапи.



**Annotation.** The article examines the approaches of different scientists to the definition of the concept of "financial resources". The peculiarities of the formation of financial resources of the enterprise from different sources in the conditions of the crisis and the factors affecting this process, as well as the stages of rational management of the financial resources of the enterprise, are considered.

**Keywords:** financial resources, enterprise, sources of financial resources, factors, stages.



Виробнича, комерційна та фінансова діяльність вітчизняних підприємств в останні роки відбувається у кризових умовах. По-перше, основною проблемою була та залишається обмеженість власних джерел фінансових ресурсів, що призводить до зростання обсягів поточної кредиторської заборгованості, за рахунок якої здійснюється формування фінансових ресурсів. По-друге, обмеженість та дорожнеча банківських кредитних ресурсів внаслідок недостатнього рівня розвитку вітчизняної банківської системи порівняно з потребами реального сектора економіки. До цих проблем зараз додалися проблеми, пов'язані з втратами ринків збуту, зменшенням надходжень виручки від покупців, неможливістю здійснення довгострокових прогнозів стосовно надходжень та витрачання фінансових ресурсів. Все це робить актуальним дослідження сучасних особливостей формування фінансових ресурсів вітчизняних підприємств.

Економічну сутність та особливості формування фінансових ресурсів підприємства досліджували у своїх наукових працях такі вітчизняні та закордонні вчені економісти: Гудзь О., Дропа Я. Б., Журавльова Т. О., Мавлева Д. Є., Нечипоренко А. В., Лиса О. В., Терешко О. М., Поддєрьогін А., Рибалкіна А. О., Філімоненков О. С. та ін. Проте велика кількість питань, особливо таких, які враховують умови функціонування вітчизняних підприємства та особливості формування їх фінансових ресурсів, залишається невирішеною та потребує подальших наукових досліджень.

**Метою** статті є дослідження особливостей формування фінансових ресурсів підприємства в кризових умовах господарювання.

Встановленню економічної сутності фінансових ресурсів та особливостей їх формування присвячено велику кількість робіт вітчизняних і закордонних науковців, проте до цього часу ще не сформовано єдиної спільної думки відносно трактування терміна «фінансові ресурси». Тому доцільно проаналізувати основні наукові підходи до визначення сутності фінансових ресурсів [1–4].

Поддєрьогін А., Білик М., Буряк Л. під фінансовими ресурсами розуміють сукупність грошових коштів у різних формах, які призначені для забезпечення поточної діяльності підприємства та здійснення витрат на її розширення.

Гудзь О. пов'язує сутність фінансових ресурсів із необхідністю забезпечення платоспроможності підприємства. Тому у його визначенні фінансові ресурси – це високоліквідні активи, необхідні для виконання поточних зобов'язань та розширеного відтворення.



Філімоненков О. С. під фінансовими ресурсами розуміє різні види грошового капіталу, які використовує підприємство для забезпечення свого функціонування з метою отримання доходів та прибутків.

Рибалко Н. О. наголошує на тому, що фінансові ресурси – це сукупність активів, сформованих з різних джерел і необхідних для забезпечення функціонування підприємства та погашення його фінансових зобов'язань.

Таким чином, фінансові ресурси посідають важливе місце в забезпеченні поточної діяльності підприємств та розширеного відтворення. Для одних підприємств важливо мати фінансові ресурси в грошовій формі, а для інших фінансові ресурси можуть бути використані у негрошовій формі – у формі матеріальних цінностей (наприклад, товарний кредит або фінансовий лізинг). На інших підприємствах фінансові ресурси можуть генеруватися за рахунок використання внутрішніх матеріальних ресурсів.

Фінансові ресурси підприємства виступають матеріальним вираженням фінансових відносин та генерують у собі різноманітні грошові фонди та ту частину грошових коштів, що використовується у не фондovій формі. Структуру фінансових ресурсів підприємства можна представити так [1]:

1. Власні фінансові ресурси:

- кошти, що належать на правах власності (пайовий капітал, акціонерний капітал, бюджетні кошти, що передані в розпорядження підприємства);

- власні кошти, які генеруються при функціонуванні підприємства (чистий прибуток, амортизаційний фонд).

2. Залучені кошти (різні види заборгованостей підприємства: заборгованість за авансами замовників, заборгованість з оплати праці, заборгованість до бюджетів різних рівнів та ін.).

3. Позичені кошти (банківські кредити, комерційні (товарні) кредити тощо).

Формування фінансових ресурсів – це таке поєднання власних і позикових джерел фінансування, за якого їх розмір та структура сприяють підвищенню рентабельності капіталу, підвищенню платоспроможності, фінансової стійкості підприємства, зниженню фінансових ризиків та середньозваженої вартості фінансових ресурсів тощо [3].

Для успішного функціонування підприємства необхідно ефективно управляти процесом формування його фінансових ресурсів. Ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства має здійснюватися за такими етапами [2]:

- виявлення та формулювання завдань з управління фінансовими ресурсами підприємства. Це можна вирішити на основі минулого досвіду та використовуючи доступні дані;

- прийняття раціональних управлінських рішень щодо формування й використання фінансових ресурсів та їх реалізація;

- аналіз результатів прийнятих рішень, щоб визначати можливі способи його заміни, модифікації чи корегування, врахування його результатів у процесі накопичення досвіду, який можна використовувати в майбутньому.

Діяльність підприємства в умовах кризи призводить до того, що джерела формування фінансових ресурсів підприємств є нестабільними. Також підприємства стикаються з проблемою нестачі власного капіталу, що впливає на їх господарську діяльність. Якщо обсяги власного капіталу не відповідають потребі в них, то це відображається й на обсягах інших видів ресурсів, може викликати збільшення або дефіцит запасів. Таким чином, в кризових умовах для підприємств стають актуальними питання, що пов'язані з підвищенням ефективності управління фінансовими ресурсами, пошуком нових джерел їх формування та оптимізації існуючих.

Управління формуванням фінансових ресурсів підприємства полягає в пошуку достатніх джерел фінансових ресурсів для його функціонування та розвитку. Крім можливості отримання фінансових ресурсів, також враховується бажаний рівень дохідності та їх диференціація за вартістю залучення (тобто структура капіталу за джерелами фінансування). Таку структуру капіталу можна вважати раціональною, якщо співвідношення між власними, залученими й позиченими джерелами капіталу сформовано таким чином, щоб забезпечити мінімізацію середньозваженої вартості їх залучення та максимізацію рентабельності капіталу за умови забезпечення фінансової стійкості підприємства. Таким чином, управління формуванням фінансових ресурсів має забезпечити таку структуру його капіталу, яка мінімізує витрати залучення капіталу з різних джерел і збільшує віддачу від капіталу. У підсумку це збільшує доходи співвласників підприємства від вкладеного ними капіталу з урахуванням перспективного зростання вартості підприємства [4].



На процес формування фінансових ресурсів підприємства впливають такі фактори [2]:

1. Фактори внутрішнього середовища:

- рівень досконалості структури та стан фінансової системи підприємства;
- проведення аналізу ринку продукції;
- активізація співпраці з посередниками, забезпечення взаємодії між збутовою та виробничою стратегіями;
- якість організації управління фінансовими ресурсами;
- моніторинг існуючого товарного ринку;
- якість податкового та управлінського обліку;
- здійснення цінової політики на основі калькулювання витрат виробництва, пошуку шляхів зниження витрат, дослідження цін конкурентів;
- розробка критеріїв відповідності кваліфікації працівників займаним посадам, делегування повноважень та визначення меж відповідальності.

2. Фактори зовнішнього середовища:

- інфляція;
- зміна ціни ресурсів;
- стан фінансового ринку та економіки загалом.

Всі наведені чинники впливають не лише на формування фінансових ресурсів підприємства, а й на їх використання за рахунок регулювання структури різноманітних фінансових джерел.

Головним завданням фінансового менеджера будь-якого підприємства є забезпечення достатності обсягів фінансових ресурсів для безперервної господарської діяльності та розвитку підприємства. Також його завданням є формування такої структури джерел фінансових ресурсів, яка б дозволяла отримувати плановий прибуток, покращувала фінансову стійкість, підтримувала платоспроможність і фінансову безпеку підприємства в кризових умовах господарювання.

Розглядаючи фінансові ресурси підприємств, виокремлюють такі ключові ознаки [1]:

формування фінансових ресурсів відбувається відповідно до правового інформативного забезпечення;

фінансові ресурси формуються як у підприємств, що займаються різними видами господарської діяльності та функціонують на основі різних організаційно-правових форм, так і у підприємств, що є суб'єктами фінансового ринку та здійснюють фінансову діяльність (комерційні банки, інвестиційні фонди, пенсійні фонди, інститути спільного інвестування тощо).

Фінансові ресурси підприємства є найбільш цінним його активом, який, постійно обертаючись, забезпечує функціонування підприємства. При управлінні формуванням фінансових ресурсів особливої уваги набувають питання пошуку джерел цих ресурсів, оптимізація їх структури, мінімізація їх вартості та збільшення дохідності від їх використання. При цьому підприємство має залишатися фінансово стійким та платоспроможним. Для підприємства, що знаходиться в кризових умовах господарювання, пошук оптимальної структури джерел фінансових ресурсів має ґрунтуватись на критеріях достатності, оптимальності їх співвідношення залежно від особливостей галузі та конкретно економічної ситуації, економічної доцільності залучення та ефективності їх використання.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козлова І. М.

---

**Література:** 1. Журавльова Т. О. Формування фінансових ресурсів підприємства в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 42–45. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.42. 2. Нечипоренко А. В., Рибалкіна А. О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8361>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.85. 3. Дропа Я. Б., Терешко О. М. Формування фінансових ресурсів підприємств в сучасних умовах розвитку фінансової системи. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/01/60-1.pdf>. 4. Мавлева Д. Є., Лиса О. В. Удосконалення управлін-



ня фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2997/2917>.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## УДОСКОНАЛЕННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658:7

Куляба Е. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено аналіз впливу удосконалення транспортно-логістичної інфраструктури на ефективність виробничого процесу підприємства. Розглянуто ключові аспекти, такі як оптимізація маршрутів і транспортних засобів, покращення складського господарства та управління запасами. Висвітлено важливість впровадження сучасних технологій та інновацій у транспортно-логістичні процеси для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Ключові слова:** транспортно-логістична інфраструктура, ефективність виробничого процесу, оптимізація маршрутів, управління запасами, інновації.



**Annotation.** The article analyzes the impact of improving the transport and logistics infrastructure on the efficiency of the enterprise's production process. Key aspects such as optimizing routes and vehicles, improving warehousing and inventory management are covered. The importance of introducing modern technologies and innovations in transport and logistics processes to ensure the competitiveness of the enterprise is highlighted.

**Keywords:** transport and logistics infrastructure, production process efficiency, route optimization, inventory management, innovations.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Проблема полягає в тому, що багато підприємств стикаються з необхідністю удосконалення транспортно-логістичної інфраструктури для забезпечення ефективності виробничого процесу. Транспортно-логістична інфраструктура включає в себе різноманітні складські приміщення, транспортні засоби, системи управління запасами та інші елементи, які впливають на швидкість та якість доставки товарів, а також на загальні витрати підприємства.

Проблема полягає в тому, що багато підприємств мають застарілу транспортно-логістичну інфраструктуру, яка не відповідає сучасним вимогам ефективності та економії. Це може призводити до збільшення витрат на транспортування та зберігання товарів, а також до затримок у доставці та обслуговуванні клієнтів.

Проблема також полягає в тому, що багато підприємств не мають достатньої кількості інформації про стан своєї транспортно-логістичної інфраструктури та процесів, які в ній відбуваються. Відсутність цієї інформації може призводити до неефективного використання ресурсів та до недооцінки ризиків.



Отже, проблема полягає в тому, що багато підприємств мають застарілу транспортно-логістичну інфраструктуру, яка не відповідає сучасним вимогам ефективності та економії, а також в тому, що багато підприємств не мають достатньої кількості інформації про стан своєї транспортно-логістичної інфраструктури та процесів, які в ній відбуваються.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Оптимізацією удосконалення транспортно-логістичної інфраструктури підприємства займалися такі вітчизняні вчені, як Кальченко А. Г. [1], Колодізева Т. О. [2], Крикавський Є. [3], Чухрай Н. [5] та інші.

**Метою** статті є розгляд проблем і можливостей удосконалення транспортно-логістичної інфраструктури на підприємстві, а також визначення шляхів її оптимізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Удосконалення транспортно-логістичної інфраструктури підприємства є важливим аспектом для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності. Транспортно-логістична інфраструктура включає в себе різноманітні складські приміщення, транспортні засоби, системи управління запасами та інші елементи, які впливають на швидкість та якість доставки товарів, а також на загальні витрати підприємства.

Проблеми, які можуть виникнути в транспортно-логістичній інфраструктурі, можуть включати в себе застарілість обладнання та технологій, неефективне використання ресурсів, недостатню інформацію про стан інфраструктури та процесів, які в ній відбуваються, а також недостатню координацію між різними етапами виробництва та доставки.

Ще одним важливим аспектом є врахування екологічних аспектів удосконалення транспортно-логістичної інфраструктури підприємства. За останні десятиліття суспільство стає все більш свідомим щодо екологічних проблем, і підприємства не можуть ігнорувати цю тенденцію.

Врахування екологічних аспектів удосконалення транспортно-логістичної інфраструктури означає зменшення викидів шкідливих речовин, використання більш екологічно чистих видів транспорту та технологій, а також оптимізацію маршрутів з метою зменшення витрат палива та забруднення навколишнього середовища.

Підприємства можуть впроваджувати такі екологічно орієнтовані стратегії та інструменти, як:

- використання електричних транспортних засобів або транспортних засобів, які працюють на альтернативних джерелах енергії, таких як сонячні батареї або гібридні двигуни;
- впровадження систем моніторингу викидів та ефективного використання палива, що дозволяє підприємствам відслідковувати свої викиди та зменшувати їх за рахунок оптимізації маршрутів та технологій;
- використання більш екологічно чистих технологій та матеріалів у виробництві та управлінні запасами;
- впровадження програми з управління відходами, яка дозволяє підприємствам ефективно використовувати та переробляти відходи, що виникають у процесі виробництва;
- розробка стратегій зеленого логістичного управління, які спрямовані на зменшення викидів та впливу транспортно-логістичних процесів на навколишнє середовище.

Ці стратегії дозволяють підприємствам зменшити свій вплив на навколишнє середовище та забезпечити більш екологічно чистий та стійкий виробничий процес.

Застосування принципів зеленого логістичного управління може допомогти підприємствам зменшити свій вплив на навколишнє середовище та забезпечити більш екологічно чистий та стійкий виробничий процес.

Оптимізація логістичних принципів на організацію виробничого процесу на підприємстві є ключовим елементом для досягнення ефективності та конкурентоспроможності. Логістика включає в себе планування, організацію, контроль та координацію всіх процесів, пов'язаних з переміщенням товарів від постачальника до кінцевого споживача [1].

Оптимізація логістичних принципів дозволяє підприємствам забезпечити належний рівень обслуговування клієнтів, знизити витрати та збільшити прибуток. Крім того, оптимізація логістичних принципів може допомогти підприємствам забезпечити стабільність і стійкість у довгостроковій перспективі, що є важливим для їх успішного розвитку.

Одним із ключових аспектів оптимізації логістичних принципів є оптимізація маршрутів і транспортних засобів. Це включає в себе вибір оптимальних маршрутів для доставки товарів, вибір найбільш ефективних транспортних засобів та використання інноваційних технологій для підвищення ефективності та зниження витрат.



Оптимізація логістичних принципів також включає в себе покращення складського господарства та управління запасами. Це означає покращення організації складського простору, зменшення часу на обробку та відправку товарів, а також зменшення рівня запасів за рахунок оптимізації управління запасами [2].

Також важливо враховувати впровадження сучасних технологій та інновацій у транспортно-логістичні процеси. Це може включати в себе використання дронів для доставки товарів, впровадження систем автоматизації та роботизації у виробничому процесі, а також використання інтернету речей та штучного інтелекту для оптимізації процесів управління та контролю [4].

Таким чином, оптимізація логістичних принципів на організацію виробничого процесу на підприємстві є ключовим елементом для досягнення ефективності та конкурентоспроможності.

Кожне підприємство прагне працювати ефективно та досягати успіху, особливо в умовах сучасного конкурентного ринку. Для цього важливо оптимізувати всі аспекти виробничого процесу, включаючи логістичні принципи. Оптимізація логістичних принципів дозволяє підприємствам забезпечити належний рівень обслуговування клієнтів, знизити витрати та збільшити прибуток. Крім того, оптимізація логістичних принципів може допомогти підприємствам забезпечити стабільність і стійкість у довгостроковій перспективі, що є важливим для їх успішного розвитку.

Одним із ключових аспектів оптимізації логістичних принципів є оптимізація маршрутів та транспортних засобів. Це включає в себе вибір оптимальних маршрутів для доставки товарів, вибір найбільш ефективних транспортних засобів та використання інноваційних технологій для підвищення ефективності та зниження витрат.

Оптимізація логістичних принципів також включає в себе покращення складського господарства та управління запасами. Це означає покращення організації складського простору, зменшення часу на обробку та відправку товарів, а також зменшення рівня запасів за рахунок оптимізації управління запасами [3].

З розвитком ринкових відносин та зростанням конкуренції, підприємства почали звертати увагу на оптимізацію своїх виробничих процесів та логістичних принципів. Відмінність виробничого процесу від логістичного полягає в тому, що перший здійснюється в межах підприємства, а другий – на всьому ланцюгу постачання. Виробничий процес охоплює усі етапи виробництва товарів, від закупівлі сировини до виготовлення готової продукції. Логістичний процес, з іншого боку, включає в себе управління запасами, транспортування, зберігання, упаковку та доставку товарів.

**Висновки.** Оптимізація логістичних принципів на організацію виробничого процесу на підприємстві є ключовим елементом для досягнення ефективності та конкурентоспроможності. Це дозволяє підприємствам забезпечити належний рівень обслуговування клієнтів, знизити витрати та збільшити прибуток. Ключовими аспектами оптимізації логістичних принципів є оптимізація маршрутів та транспортних засобів, покращення складського господарства та управління запасами, впровадження сучасних технологій та інновацій у транспортно-логістичні процеси.

Оптимізація логістичних принципів дозволяє підприємствам забезпечити стабільність та стійкість у довгостроковій перспективі, що є важливим для їх успішного розвитку. З розвитком ринкових відносин та зростанням конкуренції, підприємства почали звертати увагу на оптимізацію своїх виробничих процесів та логістичних принципів. Оптимізація логістичних принципів дозволяє підприємствам зменшити свій вплив на навколишнє середовище та забезпечити більш екологічно чистий та стійкий виробничий процес.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Колодізева Т. О.*

---

**Література:** 1. Кальченко А. Г. Основи логістики. Київ : Знання, 2017. 136 с. 2. Колодізева Т. О., Руденко Г. Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2017. 292 с. 3. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. 2017. 4. Крикавський Є. Логістика. Для економістів : підручник. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2017. 44 с. 5. Чухрай Н. Логістичне обслуговування : підручник для вузів. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2016. 92 с.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.







## АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 330.341.1

Кусенко А. В.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто інноваційну діяльність підприємства та її вплив на його конкурентоспроможність і прибутковість. Підкреслено важливість постійного вдосконалення продуктів і послуг, впровадження нових технологій, співпрацю з науковими установами й аналіз результатів інноваційної діяльності.

**Ключові слова:** інновації, ефективність, прибуток, ринок, фінансовий стан підприємства.



**Annotation.** The article examines the innovative activity of the enterprise and its impact on its competitiveness and profitability. The importance of continuous improvement of products and services, introduction of new technologies, cooperation with scientific institutions and analysis of the results of innovative activities is emphasized.

**Keywords:** innovation, efficiency, profit, market, financial state of the enterprise.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Проблема полягає в тому, що не всі підприємства визначають інноваційну діяльність як стратегічно важливий чинник для свого розвитку. Є недостатній рівень розуміння важливості впровадження нових ідей, технологій та продуктів для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку. Не всі підприємства проводять аналіз результатів інноваційної діяльності, що ускладнює прийняття обґрунтованих рішень щодо подальшого розвитку. Також може виникнути проблема у впровадженні нових ідей через відсутність ресурсів або нестійкості до ризику.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам аналізу результатів інноваційної діяльності підприємства присвятили свої роботи науковці [1–5], а саме Грудцина, Ю. В. [1], Крупка, М. [2], Мазур Н. А. [3], Пацарнюк О. В. [4], Ткаченко, П. В. [5] та інші. Проте питання аналізу результатів інноваційної діяльності підприємства є дослідженим недостатньо повно і комплексно.

**Метою** роботи є аналіз результатів інноваційної діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інноваційна діяльність підприємства [2] – це процес створення, впровадження та виносу на ринок нових ідей, продуктів, технологій або послуг. Інновації можуть відбуватися в будь-якій сфері бізнесу, від виробництва до маркетингу.

Підприємства, які активно займаються інноваційною діяльністю, мають значні переваги перед конкурентами. Вони можуть залучати нових клієнтів, покращити якість своїх товарів і послуг, оптимізувати процеси виробництва, зменшити витрати та підвищити свою прибутковість

Для того щоб стати інноваційним лідером, підприємство повинно постійно вдосконалювати свої продукти та послуги, впроваджувати нові технології, співпрацювати з науковими установами та іншими компаніями з метою обміну досвідом та знаннями.

Інноваційна діяльність сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку, розширенню його асортименту, покращенню взаємовідносин з клієнтами та збільшенню його прибутковості.

Інноваційна діяльність підприємства є важливим чинником розвитку бізнесу та успіху на ринку. Вона дозволяє компанії підтримувати лідерські позиції, залучати нових клієнтів і розширювати сферу її впливу [1].

Результати інноваційної діяльності підприємства [4] – це ті зміни, які відбуваються в бізнесі після впровадження нових ідей, технологій, продуктів або послуг. Інновації можуть сприяти підвищенню ефективності ви-



робництва, збільшенню обсягів продажів, розширенню ринків збуту, покращенню конкурентоспроможності та збільшенню прибутку підприємства.

Одним із результатів інноваційної діяльності є підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інновації дозволяють підприємству виготовляти унікальні та вдосконалені продукти або послуги, які відрізняють його від конкурентів. Це дозволяє залучати нових клієнтів, утримувати існуючих, а також збільшувати ціни на свою продукцію.

Ще одним результатом інноваційної діяльності є збільшення прибутку. Впровадження нових технологій або методів виробництва дозволяє підприємству заощадити кошти на виробництві, зменшити витрати та підвищити продуктивність [2]. Це дозволяє збільшити ефективність бізнесу та отримати більше прибутку.

Також результатом інноваційної діяльності може бути розширення ринків збуту. Впровадження нових продуктів або послуг, які відповідають потребам різних клієнтів, дозволяє підприємству виходити на нові ринки та залучати нових споживачів.

Результати інноваційної діяльності підприємства можуть бути дуже різноманітними і включати в себе підвищення конкурентоспроможності, збільшення прибутку, розширення ринків збуту та багато іншого. Інновації дозволяють підприємствам ефективніше функціонувати на ринку та забезпечувати стабільний розвиток.

Аналіз результатів інноваційної діяльності підприємства є важливим кроком у стратегічному управлінні компанією [3]. Цей процес дозволяє оцінити ефективність вкладень у науково-технічний прогрес, виявити потенційні ризики та можливості розвитку, а також прийняти рішення щодо подальших кроків.

Аналіз результатів інноваційної діяльності включає в себе оцінку впроваджених інновацій, їх вплив на продуктивність та конкурентоздатність підприємства, а також реакцію ринку на нові продукти та послуги.

Для проведення аналізу можуть використовуватися різні методи, включаючи фінансовий аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз та інші. Фінансовий аналіз дозволяє оцінити витрати на дослідження та розвиток, прибутковість інноваційних продуктів, а також їх вплив на фінансовий стан підприємства. Порівняльний аналіз включає в себе оцінку результатів інноваційної діяльності порівняно з конкурентами, що дозволяє визначити конкурентні переваги та недоліки. SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на інноваційну діяльність підприємства.

На основі отриманих результатів аналізу можуть бути прийняті рішення щодо подальшого розвитку інноваційної діяльності підприємства, вкладення в нові проекти та технології, а також пошук нових ринків збуту [5]. Аналіз допомагає підприємству зберігати конкурентність і підвищувати ефективність використання ресурсів в умовах постійних змін на ринку.

Аналіз результатів інноваційної діяльності підприємства важливий, оскільки допомагає зрозуміти ефективність використання ресурсів, вказує на те, наскільки успішно впроваджуються нові ідеї, технології та продукти. Цей аналіз дає можливість виявити успішні та невдалі інноваційні проекти, а також визначити причини їх успіху чи невдачі. Він дозволяє виявити слабкі та сильні сторони підприємства в інноваційній сфері, що, своєю чергою, допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку інноваційної стратегії. Таким чином, аналіз результатів інноваційної діяльності підприємства є важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.

**Висновки.** Таким чином, аналіз результатів інноваційної діяльності підприємства позитивно впливає на ефективність використання ресурсів, а також допомагає виявити успішні й невдалі інноваційні проекти. Цей процес дозволяє вирішувати стратегічні питання щодо розвитку інноваційної стратегії підприємства та є важливим інструментом для забезпечення його конкурентоспроможності та стійкості.

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

---

**Література:** 1. Грудцина Ю. В. Інноваційна діяльність в Україні: аналіз та прогнозування. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2 (493). С. 78–84. 2. Крупка М., Демчишак Н., Гриб В. Структурний аналіз інноваційної діяльності підприємств в Україні у контексті формування пріоритетів фінансового регулювання. *Світ фінансів*. 2019. Вип. 3. С. 37–52. 3. Мазур Н. А., Суліма Н. М. Інноваційна діяльність в Україні та Польщі: стан, особливості та перспективи. *Еко-*



номіка, управління та адміністрування. 2020. № 4 (94). С. 3–10. 4. Пацарнюк О. В. Організаційні етапи аудиту інноваційної діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 163–168. 5. Ткаченко П. В. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 19. С. 40–45.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ

УДК 656.073.7

Лісаєва М. О.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено аналіз організації виробничого процесу на підприємстві на засадах логістики. Розглянуто вплив логістичних процесів на ефективність виробництва, зокрема, на рівень запасів, час виготовлення продукції, транспортування та зберігання. Визначено ключові аспекти організації виробничого процесу на підприємстві з урахуванням логістичних принципів, що дозволяє підвищити ефективність виробництва та знизити витрати.

**Ключові слова:** організація виробничого процесу, логістика, ефективність, виробництво, принципи.



**Annotation.** The article analyzes the organization of the production process at the enterprise on the basis of logistics. The influence of logistics processes on the efficiency of production, in particular, on the level of stocks, the time of production of products, transportation and storage is considered. The key aspects of the organization of the production process at the enterprise are determined, taking into account the logistics principles, which allows to increase the efficiency of production and reduce costs.

**Keywords:** production process organization, logistics, efficiency, production, principles.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Проблема полягає в тому, що у сучасному світі конкуренція на ринку стає все більшою, і підприємствам необхідно постійно удосконалювати свої виробничі процеси для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності. Одним із ключових аспектів оптимізації виробництва є впровадження логістичних принципів в організацію виробничого процесу.

Логістика, як наука та практика управління потоками матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, може забезпечити підприємствам ефективність виробництва та зниження витрат.

Однак не всі підприємства розуміють імпорнтність логістичних аспектів у виробничому процесі. Часто виникає проблема неефективного управління запасами, затримок у поставках, недостатньою організацією транспортування та зберігання. Це може призводити до збитків, затримок у виробництві та незадоволеності клієнтів.



Тому актуальною є проблема впровадження логістичних принципів у виробничий процес підприємств, що дозволить забезпечити ефективність виробництва та знизити витрати.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Оптимізацією системи виробничого процесу на підприємстві на засадах логістики займалися такі вітчизняні вчені, як Кальченко А. Г. [1], Колодізева Т. О. [2], Крикавський Є. [3], Чухрай Н. [5] та інші.

**Мета** статті полягає у тому, щоб розглянути вплив логістичних принципів на організацію виробничого процесу на підприємстві та визначити ключові аспекти, які можуть покращити ефективність виробництва та знизити витрати.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Логістика, як наука та практика управління потоками матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, відіграє важливу роль у організації виробничого процесу на підприємствах. Логістичні принципи можуть значно покращити ефективність виробництва та знизити витрати, забезпечуючи оптимальну організацію потоків матеріалів, товарів та інформації.

Одним із ключових аспектів логістики є управління запасами. Ефективне управління запасами дозволяє забезпечити належний рівень запасів, що зменшує ризик втрати замовлень через нестачу товарів або надмірні запаси, що знижує оборотність капіталу. Це може бути досягнуто за допомогою впровадження систем управління запасами, що базуються на прогнозуванні попиту та забезпеченні оптимального рівня запасів [1].

Ще одним важливим аспектом є організація транспортування та зберігання. Логістичні принципи дозволяють оптимізувати процес транспортування, зменшуючи витрати та час на доставку. Крім того, правильно організоване зберігання дозволяє забезпечити належні умови для зберігання товарів, що зменшує ризик їх пошкодження та втрати якості.

Застосування принципів логістики в організації виробничого процесу на підприємстві дозволяє покращити ефективність виробництва, знизити витрати та забезпечити належний рівень обслуговування клієнтів.

Оптимізацію системи виробничого процесу на підприємстві на засадах логістики можна розподілити на чотири основні групи.

Управління запасами. Це включає в себе планування та контроль за рівнем запасів, щоб уникнути надмірних запасів, які можуть призвести до затрат на зберігання та зниження оборотності капіталу, а також до нестачі товарів, що може вплинути на виробництво та обслуговування клієнтів.

Оптимізація транспортування. Це включає в себе вибір оптимальних маршрутів та видів транспорту для перевезення товарів, щоб зменшити витрати та час на доставку. Також важливо враховувати фактори, які впливають на доставку, такі як погодні умови та транспортні затори.

Оптимізація складського господарства. Це включає в себе організацію та управління складськими приміщеннями, щоб забезпечити належні умови для зберігання товарів та зменшити ризик їх пошкодження та втрати якості. Також важливо враховувати фактори, які впливають на складське господарство, такі як обладнання та технології.

Управління виробничими потоками. Це включає в себе планування та контроль за виробничими процесами, щоб забезпечити належну координацію між різними етапами виробництва та зменшити затрати на виробництво. Також важливо враховувати фактори, які впливають на виробничі потоки, такі як обладнання та технології.

Ці чотири основні групи допомагають підприємствам оптимізувати свою систему виробничого процесу на засадах логістики, щоб забезпечити ефективність та конкурентоспроможність.

Оптимізація логістичних принципів на організацію виробничого процесу на підприємстві є важливим аспектом для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Вона включає в себе ряд дій та стратегій, спрямованих на оптимізацію логістичних процесів, що відбуваються під час виробництва товарів або послуг.

Оптимізація логістичних принципів дозволяє підприємствам зменшити запаси до оптимального рівня, що дозволяє знизити витрати на зберігання і страхування запасів, а також зменшити ризик втрати товарів через застарілість або зіпсованість [2].

Таким чином, оптимізація логістичних принципів на організацію виробничого процесу на підприємстві є ключовим елементом для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності. Вона дозволяє підприємствам зменшити запаси, знизити витрати на транспортування та зберігання, покращити координацію між



різними етапами виробництва та зменшити затрати на виробництво. Це дозволяє підприємствам забезпечити належний рівень обслуговування клієнтів та збільшити їх прибуток.

Кожне підприємство прагне працювати ефективно та досягати успіху, особливо в умовах постійної конкуренції на ринку. Оптимізація логістичних принципів у виробничому процесі є ключовим фактором для досягнення цих цілей. Вона дозволяє підприємствам забезпечити належний рівень обслуговування клієнтів, знизити витрати та збільшити прибуток [3].

Також важливо враховувати, що оптимізація логістичних принципів може допомогти підприємствам забезпечити стабільність та стійкість у довгостроковій перспективі, що є важливим для їх успішного розвитку.

З розвитком ринкових відносин і зростанням конкуренції підприємства стають все більш зацікавленими у забезпеченні ефективності своєї діяльності. Оптимізація логістичних принципів у виробничому процесі стає важливим інструментом для досягнення цієї мети. Вона дозволяє підприємствам забезпечити належний рівень обслуговування клієнтів, знизити витрати та збільшити прибуток. Крім того, оптимізація логістичних принципів може допомогти підприємствам забезпечити стабільність та стійкість у довгостроковій перспективі, що є важливим для їх успішного розвитку [4].

Важливо зазначити, що класичні економічні погляди, які сформувалися в XVIII–XIX століттях, хоча й відіграли важливу роль у розвитку економічної науки, не завжди враховують всі аспекти сучасного глобального економічного середовища. Наприклад, вони часто не враховують такі фактори, як екологічні проблеми, нерівність, соціальні та політичні аспекти економічного розвитку.

Також важливо враховувати, що сучасна економічна теорія враховує більш складні фактори, такі як нерівність, екологічні проблеми та роль держави в економіці. Вона також розвивається в напрямку врахування глобальних тенденцій та викликів, таких як глобалізація, технологічний прогрес та зміни в структурі ринків.

Таким чином, хоча класичні економічні погляди є важливими для розуміння економічних процесів, вони не завжди враховують всі аспекти сучасного глобального економічного середовища. Важливо враховувати ці обмеження та розвивати економічну теорію в напрямку врахування більш складних і глобальних викликів.

**Висновки.** Підприємства, які оптимізують свою систему виробничого процесу на засадах логістики, мають значні переваги перед конкурентами. Оптимізація логістичних принципів дозволяє підприємствам забезпечити належний рівень обслуговування клієнтів, знизити витрати та збільшити прибуток. Крім того, оптимізація логістичних принципів може допомогти підприємствам забезпечити стабільність та стійкість у довгостроковій перспективі, що є важливим для їх успішного розвитку.

Таким чином, оптимізація логістичних принципів на організацію виробничого процесу на підприємстві є ключовим елементом для досягнення ефективності та конкурентоспроможності.

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

---

**Література:** 1. Кальченко А. Г. Основи логістики. Київ : Знання, 2017. 136 с. 2. Колодізева Т. О., Руденко Г. Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2017. 292 с. 3. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. 2017. 4. Крикавський Є. Логістика. Для економістів : підручник. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2017. 44 с. 5. Чухрай Н. Логістичне обслуговування : підручник для вузів. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2016. 92 с.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОРАЛЬНОЇ ТА МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

УДК 331.101.3:658

Малюк Д. С.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто актуальні питання мотивації праці, її значення та важливість у діяльності підприємства. Досліджено види мотивації персоналу та методи мотивації працівників. Запропоновано шляхи підвищення мотивації персоналу підприємства під час воєнного стану.

**Ключові слова:** мотивація, механізм, матеріальна та нематеріальна мотивація, персонал, стимулювання, винагорода, підприємство, війна.



**Annotation.** The article examines the current issues of work motivation, its significance, and importance in the enterprise's activities. It explores the types of employee motivation and methods of motivating workers. Ways to increase the motivation of enterprise personnel during a state of war are proposed.

**Keywords:** motivation, mechanism, material and non-material motivation, personnel, stimulation, reward, enterprise, war.



**Постановка проблеми.** У сучасний період важливим внутрішнім фактором, що визначає успішність і конкурентоспроможність будь-якого підприємства, є зацікавленість та бажання працівників ефективно та якісно виконувати свої обов'язки. Це є основою мотивації працівників, яка спрямована на задоволення їх особистих і колективних потреб і інтересів. Для ефективного управління підприємством керівник повинен мати відомості про те, що є задовільним для працівників, і що є необхідним та обов'язковим, щоб вони виявляли інтерес до результативної праці на цьому підприємстві [1].

Однією з ключових проблем є вирішення питання моральної та матеріальної мотивації персоналу, оскільки внутрішня задоволеність від роботи та адекватна матеріальна винагорода взаємодіють і визначають загальний ступінь залученості працівників. Недостатність чітких стратегій та інтегрованих підходів до цих аспектів може призвести до втрати мотивації, зниження продуктивності та втрати цінного персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Запитання мотивації людської поведінки викликало інтерес у науковців ще багато років тому. Велике значення для розгляду проблеми трудової мотивації мали наукові дослідження зарубіжних учених, серед яких: А. Сміт, Аткинсон Д., Лоулер Е., Маккіллен Д., Скіннер Б., Локк Е., Портер А. та інші. Процес мотивації також отримав належне висвітлення в працях вітчизняних авторів, серед яких варто зазначити Богиню Д., Глухачова Є., Головченка Г., Гриньову В., Дмитренка Г., Козлову І., Колота А., Куценка О., Ястремську О. та інших.

**Мета** статті полягає у дослідженні теоретичних положень мотивації праці, її важливості, методів мотивації працівників підприємства та шляхів підвищення мотивації праці на підприємстві під час воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Успішне управління та розвиток на будь-якому підприємстві значно впливають на мотивацію праці, яка виступає як важливий чинник, що підтримує продуктивну працю людини. Мотивація виступає ключовим елементом у стимулюванні людського фактору, не лише створюючи матеріальні умови для виробництва, але й забезпечуючи їх ефективне функціонування.

Мотивація являє собою процес, що підштовхує працівників до конкретних дій та вчинків, ґрунтуючись на розумінні їхніх потреб і використанні мотивацій для сприяння збільшенню бажання та готовності до ефективного виконання обов'язків і співпраці для досягнення загальних цілей підприємства. В умовах сучасності для досягнення продуктивних результатів важливо використовувати різноманітні методи та інструменти матеріального та нематеріального стимулювання [2, с. 128].



Нематеріальна винагорода закладена в основі виконаної роботи і включає в себе радість від взаємодії з колегами, відчуття досягнення результатів і задоволення від корисності продукту. Створення сприятливого робочого середовища та чіткий розподіл завдань сприяють забезпеченню внутрішньої винагороди. Матеріальна мотивація обертається навколо досягнення кінцевого результату або мети, охоплюючи дії, пов'язані з досягненнями, владою, статусом і зовнішніми очікуваннями [3; 7].

У дослідженні [4] Іляшенко Г. В. зосереджується на зовнішній грошовій мотивації, стверджуючи, що якщо винагорода відповідає або перевищує очікування, це підвищує мотивацію і призводить до зростання потреб і зусиль з боку працівників. Погляд зосереджується на оплаті праці як ключовому зовнішньому мотиваторі. Вчений підкреслює психологічні аспекти мотивації, де задоволення очікувань або отримання винагороди може підвищити мотивацію. Згадка про потреби вищого порядку вказує на зв'язок з ієрархією потреб Абрахама Маслоу, вказуючи на те, що задоволення базових потреб може призвести до реалізації прагнень вищого рівня.

Як матеріальні, так і нематеріальні винагороди мають певні недоліки. Одним із таких недоліків є потенційна демотивація лідерів, якщо їхні кар'єрні прагнення залишаються нереалізованими. Це може призвести до труднощів у координації робочих графіків між відділами, що спричинить додаткові матеріальні, фінансові та організаційні витрати. Важливо підкреслити, що матеріальні стимули не можуть забезпечити довгострокову мотивацію, оскільки навіть підвищення заробітної плати може бути затьмарене постійним зростанням цін, що не дає суттєвої різниці в часі [5].

Проте під час операції підприємства можуть виникати кризові ситуації, що негайно впливають на працівників. Однією із сильних зовнішніх криз є воєнний стан та бойові операції в країні, які суттєво впливають не лише на мотивацію співробітників, але й на психологічний стан кожної особи.

У період воєнного стану, для кожного працівника важливими є задоволення його основних потреб у безпеці, захисті та можливості відпочити [6]. Психічний стан персоналу є критично важливим в умовах воєнного конфлікту та економічної кризи, оскільки він суттєво впливає на робочий процес і результативність. Високий рівень стресу, труднощі емоційного стану та збільшена тривожність можуть значно обтяжити можливість продемонструвати високу працездатність.

Тому потрібно удосконалити напрямки підтримки персоналу підприємства, зокрема:

1. Зосередити увагу на розробці програми психологічної допомоги, запропонувати працівникам консультацію з психологом для виявлення особистих потреб та для розроблення індивідуальних стратегій мотивації.
2. Ввести гнучкий графік роботи чи віддаленої роботи, щоб працівники мали змогу працювати в складних умовах.
3. Запровадити волонтерську допомогу для ЗСУ або гуманітарну допомогу від підприємства, що сприятиме покращенню ситуації та підтримці працівників.
4. Створити умови для колективної праці, спільної участі у проектах, впровадження програм згуртування колективу та регулярне проведення робочих нарад.

Крім того, у період воєнного стану та економічної кризи, де кожен працівник стикається з несприятливими умовами, підтримка психічного стану персоналу стає надзвичайно важливою для забезпечення ефективності та продуктивності робочого процесу. Запроваджені кроки посилення підтримки виявляються ключовими в удосконаленні умов праці та забезпеченні добробуту персоналу.

Цікавою з наукової точки зору є дослідження [6], де вчений закликає до мотивації команд в умовах воєнного стану, зокрема стрес, труднощі з відновленням душевної рівноваги та перерви в генеруванні креативних ідей під час перерв. Ці виклики зрозумілі з огляду на підвищений рівень стресу та невизначеності, пов'язаний з воєнним станом. Організаціям вкрай важливо визнавати та вирішувати ці проблеми, щоб сприяти створенню позитивного робочого середовища. Також повинні впроваджувати механізми підтримки та створювати культуру, яка цінує загальний стан здоров'я працівників та команд.

Дослідження підкреслює унікальні виклики, з якими стикаються працівники організацій, що працюють в умовах воєнного стану, наголошуючи на психологічному впливі стресу та незахищеності. Добробут працівників, механізми мотивації персоналу та ефективна комунікація визначені як ключові фактори для збереження мотивації та продуктивності персоналу.

**Висновок.** Отже, мотивація праці є важливим елементом в управлінні персоналом, особливо в умовах невизначеності. На основі аналізу точок зору різних авторів можна зробити висновок, що як матеріальна, так і мо-



ральна мотивація відіграють важливу роль у стимулюванні працівників. У період воєнного стану та економічної кризи важливо забезпечити ефективну діяльність підприємств через мотивацію персоналу. Військові події та стрес негативно впливають на працівників, тому важливо впроваджувати заходи психологічної підтримки та гнучкості робочого графіку. Ефективний механізм трудової мотивації повинен враховувати індивідуальні потреби, стимулювати творчість та інновації.

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

**Література:** 1. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8345>. 2. Ситник Й. С., Верещинська С. В. Напрями вдосконалення системи мотивування персоналу медичних закладів. 2023. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32692/menedzhment223maket-127-141.pdf>. 3. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2021-1\\_0-pages-72\\_77.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-1_0-pages-72_77.pdf). 4. Ільяшенко Г. В. Сучасний мотиваційний механізм підвищення ефективності управління персоналом // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : електрон. додаток до матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 14 листоп. 2019 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. С. 400–404. 5. Попадинець, І. Р., Кінаш І. П. Мотивація як чинник розвитку персоналу організації: методичний підхід. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2019. - № 2. С. 175–186. 6. Козлова І. М., Ковнір Н. А. Мотиваційні пріоритети працівників у сучасних умовах // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 25 листоп. 2022 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 326–330. 7. Курченко А. В., Левченко Ю.Г. Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. DOI: 10.32782/2524-0072/2018-19-68.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## ASSESSMENT OF THE INNOVATION POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

UDC 005.591:658.5

Markova D.

4th-year students  
of the Faculty of Management and Marketing KhNUE them. S. Kuznets

**Annotation.** The article proposes methodology to assess enterprise innovation potential using weighted indicators system and integrated score. Aims to diagnose strengths, weaknesses to formulate targeted strategies for improving competitiveness through continuous innovation.

**Ключові слова:** innovation potential, assessment, intellectual capital, scientific potential, comprehensive analysis, weighted indicators.







**Анотація.** У статті запропоновано методіку оцінки інноваційного потенціалу підприємства з використанням системи зважених показників та інтегральної оцінки. Метою є діагностика сильних і слабких сторін для формування цільових стратегій підвищення конкурентоспроможності на основі безперервних інновацій.

**Ключові слова:** інноваційний потенціал, оцінка, інтелектуальний капітал, науковий потенціал, комплексний аналіз, зважені показники.



**Formulation of the problem.** Innovation is critical for business growth and competitiveness. However, assessing a company's innovation potential is complex, involving multiple interrelated factors. There is a need for an objective methodology to evaluate the current state of innovation capacity across key areas like finance, human resources, technology, and markets. This would identify strengths, weaknesses, and opportunities to improve the ability to continuously develop and implement innovations. The formulation of the problem is to establish a comprehensive framework for measuring innovation potential to enable data-driven strategic decisions that boost competitiveness.

The assessment of enterprise innovation potential has been explored by various researchers including Verba & Novikova [1], Kuntsevych [2], Von Hippel [3; 4], and Shilova & Chermoshentseva [5]. They have proposed methodologies to evaluate innovation capacity, analyzed financial and human resources, examined open innovation models, and studied managing innovation potential. Building on these works, the proposed integrated assessment methodology aims to provide an objective, quantitative approach to measure innovation capacity across multiple areas. It identifies improvement opportunities and informs strategic decisions to boost competitiveness through continuous innovation.

**The purpose** of the article is to propose a methodology to assess innovation potential in enterprises. It provides a system of indicators and an integrated score to evaluate key innovation components. The goal is to diagnose the current state to identify strengths, weaknesses, and improvement opportunities. This equips businesses to make data-driven decisions to boost competitiveness through continuous innovation.

**Summary of the main research material.** In an increasingly competitive business landscape, a company's ability to continuously innovate across multiple areas including technology, processes and business models is critical for survival and growth. However, innovation potential is a complex multidimensional construct. Assessing a company's innovative potential involves identifying and studying factors that influence the formation, development, and implementation of innovations to determine how well the company utilizes innovative opportunities.

Given the complex nature of innovation potential, the following assessment sequence is proposed [1]:

- Analysis of the structure of innovation potential;
- Identification of the degree of utilization of internal innovation capabilities;
- Assessment of the level of innovation activity of the enterprise.

This process allows you to obtain full information about the company's potential in the field of innovation and develop a strategy for further development.

In order to assess and monitor the innovation potential of an enterprise, it is proposed to periodically determine its position in the evaluation space by analyzing various indicators - factors of innovation potential, which may include material, technical, intellectual and other aspects. The assessment of each component is determined using the expert method [5].

The effectiveness of the innovation process depends on the state of the company's innovation potential, which is based on financial, material, human, intellectual, infrastructure and other resources.

In order to develop an effective strategy for managing the innovative potential of an enterprise, it is important to use a comprehensive approach that includes the development and application of a system of indicators. This system should examine in detail various aspects of innovation potential to ensure objective and complete analysis. The proposed system should meet the following criteria [2]:

- include a variety of indicators that describe different aspects of innovation capacity;
- provide the ability to compare results with other enterprises, which will allow identifying competitive advantages and disadvantages;
- be aimed at solving urgent problems in the field of innovation;



- take into account the requirements of the existing reporting system to avoid duplication of information and facilitate its integration;
- minimize the cost of collecting and processing information to ensure efficient use of resources.

To assess the innovation potential, E. Von Hippel developed a special system of indicators, which is worth considering in more detail.

By evaluating the indicators in Table 1 in aggregate, it is possible to form a general idea of the innovative potential of the enterprise. This will allow to determine the company's readiness to implement innovative projects or to identify areas that require increased efforts to intensify innovation activities.

Table 1

**E. Von Hippel's system of indicators for assessing innovative potential of an enterprise**

Indicator	Marking	Formula	Approximate weight of the indicator (Can differ depending on the particular circumstances)
Financial component			
Share of internal expenses on R&D and technology acquisition in total production expenses	K1	$\frac{\text{R\&D and technology@ acquisition costs}}{\text{/( Total production costs)}}$	0,1
Scientific intensity of produced products	K2	$\frac{\text{(R\&D expenditures)}}{\text{/(Volume of products produced)}}$	0,08
Intellectual property provision	K3	$\frac{\text{(Intellectual property)}}{\text{/( Total costs)}}$	0,12
Share of expenses on the acquisition of intangible assets in total research and development expenses	K4	$\frac{\text{(Costs of acquisition of @intangible assets)}}{\text{/(R\&D costs )}}$	0,09
Share of expenses on staff training in the total volume of research and development expenses	K5	$\frac{\text{(Expenditures on staff @development )}}{\text{/(R\&D expenditures )}}$	0,07
Government sources of R&D funding	K6	$\frac{\text{(Receivables from government@ agencies)}}{\text{/(R\&D expenditures )}}$	0,05
Personnel component			
Share of workers engaged in research and development in the total number of employees	K7	$\frac{\text{(Number of researchers)}}{\text{/(Total number of employees )}}$	0,08
Provision of personnel of the highest qualification	K8	$\frac{\text{(Number of highly qualified @researchers)}}{\text{/( Number of researchers)}}$	0,1
The level of wages of scientific and technical workers	K9	$\frac{\text{(Salaries of researchers)}}{\text{/(Salaries of all employees )}}$	0,06
Material - technical component			
The technical and technological base intended for R&D	K10	$\frac{\text{(R\&D equipment)}}{\text{/( Total value of fixed assets)}}$	0,07
Progressive equipment	K11	$\frac{\text{(Advanced equipment)}}{\text{( Total value of fixed assets)}}$	0,09
Modernization of equipment	K12	$\frac{\text{(Modernized equipment)}}{\text{/(Total value of fixed assets )}}$	0,08
The rate of introduction of new equipment	K13	$\frac{\text{(New machinery)}}{\text{(Total value of fixed assets )}}$	0,06
Information component			
Expenses for information activities	K14	$\frac{\text{(Expenditures on information @activities)}}{\text{/(R\&D expenditures )}}$	0,04
Personnel engaged in information activities	K15	$\frac{\text{(Number of employees engaged@ in information activities)}}{\text{(Number of researchers )}}$	0,03
Market component			
Indicators of development of new products	K16	$\frac{\text{(New products)}}{\text{/( Total output )}}$	0,08
The share of innovative products in the total volume of industrial products	K17	$\frac{\text{(Innovative products)}}{\text{/( Total output )}}$	0,1
Profitability of innovative products	K18	$\frac{\text{(Innovative products)}}{\text{/( Total output )}}$	0,09
Competitiveness of new products	K19	$\frac{\text{(Price of own innovative@ products)}}{\text{/( Price of competitive@ innovative products)}}$	0,1

Source: based on data [3; 4]



For an in-depth analysis of an enterprise's innovation potential, it is necessary to use not only individual indicators, but also the method of integrated assessment. This approach allows collecting and analyzing various aspects of the enterprise's innovation activity into one holistic picture.

The article uses composite indicators for conducting a comprehensive assessment of innovation potential, which take into account various aspects of the enterprise's activities. Each of these indicators has a weight that reflects its significance in the overall context. This weight is determined based on expert opinion, data analysis, and consultations with industry experts. The integrated assessment methodology works in such a way that each indicator has its own numerical value, which is multiplied by its weight. The sum of these products is the integrated assessment of the company's innovation potential.

The E. Von Hippel's system of indicators for assessing of the innovative potential of companies has some properties [4]:

- calculates indicators to assess innovation potential across multiple areas of the company. Allows diagnosing and identifying key factors affecting innovation;
- uses a small number of indicators which simplifies calculation but still provides good coverage of innovation potential;
- combines statistical indicators with calculated data;
- provides an overall assessment of innovation potential and identifies specific elements needing improvement.

Formula for integral assessment:

$$\text{Integral assessment} = (K1 \times 0.5) + (K2 \times 0.2) + \dots + (K19 \times 0.2)$$

The thresholds for an integrated assessment may vary depending on the context and industry. However, it is generally accepted that:

- a score of less than 0.25 is considered low;
- a score between 0.25 and 0.75 is considered medium;
- a score of more than 0.75 is considered high.

However, in order for this integrated assessment to be reliable and scientifically sound, it is necessary to consider each of the indicators separately. The weight of each indicator should reflect its importance for the specific situation and context of the enterprise. In addition, it is important to compare the results with industry standards and data from similar studies to get a more objective picture [3]. This approach allows enterprises to understand their strengths and weaknesses in the field of innovation, as well as to develop strategies for further development and increase competitiveness. After calculating the integral indicator of innovation potential, it can be used for a comparative analysis of a given enterprise with other companies within the same industry. In particular, a comparison of the values of the integral index of innovation potential of the enterprise under study and its main competitors will allow us to draw conclusions about:

- relative positions of enterprises in terms of innovation potential;
- strengths and weaknesses of the enterprise compared to its competitors;
- gaps and opportunities for improving the innovation potential;
- areas of investment in innovative development.

Thus, based on the comparative analysis of the integral indicator, it is possible to make more informed management decisions to strengthen the company's competitive position in the innovation sphere. Sectoral comparisons help to identify "weaknesses" and priorities for the development of innovation potential.

In conclusion, assessing a company's innovation potential is a complex process that requires examining multiple factors across different areas like finance, personnel, technology, and markets. The proposed approach uses a system of weighted indicators that reflect key aspects of innovation capacity. Calculating an overall score allows comprehensive evaluation and comparison with competitors to identify strengths, weaknesses, and opportunities to improve. While the specific indicators and weights may vary by industry, this methodology provides an objective framework to diagnose the current state of innovation potential and develop strategies to enhance it. Implementing a



robust innovation measurement system is crucial for businesses seeking to boost competitiveness through continuous innovation.

Supervisor – Doctor of Science (Economics), Professor Iastremska O. M.

---

**Literature:** 1. Верба В. А., Новікова І. В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. 2003. № 3. 2. Кунцевич В. О. Підходи до діагностики фінансового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 1 (43). С. 68–75. 3. Фон Гіппель Е. Відкрита інновація для користувачів. *Довідник з економіки інновацій*. 2010. № 1. 4. Фон Гіппель Е. Демократизація інновацій: розвивається феномен інновацій користувачів. *Журнал ділового адміністрування*. 2005. № 55. 5. Шилова О. Ю., Чермошенцева Є. С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 339.137.2

Мендрик О. С.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто проблему використання конкурентних переваг вітчизняними підприємствами. Проаналізовано можливості залучення зарубіжного досвіду для посилення конкурентних позицій українських компаній. Досліджено успішні практики іноземних фірм та можливості їх адаптації в Україні.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, зарубіжний досвід, експорт, імпорт, інвестиції.



**Annotation.** The article examines the problem of using competitive advantages by domestic enterprises. The possibilities of attracting foreign experience to strengthen the competitive positions of Ukrainian companies are analyzed. The successful practices of foreign firms and the possibilities of their adaptation in Ukraine are studied.

**Keywords:** competitive advantages, foreign experience, export, import, investment.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** В умовах глобалізації та посилення конкуренції вітчизняні підприємства стикаються з низкою викликів, що загрожують їх конкурентоспроможності. Зокрема, спостерігається зростання тиску з боку транснаціональних корпорацій, які мають значні фінансові та технологічні



ресурси. Відбувається швидке старіння технологій та оновлення продуктових лінійок. Споживачі стають більш вимогливими до якості товарів та рівня сервісу. В таких умовах багато українських компаній, що тривалий час працювали виключно на внутрішньому ринку, не встигають адаптуватися та втрачають конкурентні позиції. Для вирішення цієї проблеми їм необхідно запозичувати кращі практики успішних міжнародних компаній. Вивчення та адаптація цього передового досвіду допоможе вітчизняним фірмам підвищити конкурентоспроможність за рахунок ефективнішого використання власних ресурсів та сильних сторін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам аналізування різних засобів використання конкурентних переваг присвятили свої роботи багато науковців, а саме Близнюк С. В., Остапенко А. В. [1], Кадирус І. Г. [2], Познякова О. О. [3], Харчук Т. В. [6], Хмара М. П. [7] та інші. Але це питання не є дослідженим остаточно, оскільки зовнішній та внутрішній ринок динамічні, а отже, змінюються і методи їх досліджень, вимагаючи постійного оновлення та комплексного підходу.

**Метою** роботи є аналіз основних засобів залучення зарубіжного досвіду використання конкурентних переваг та пошук шляхів їх залучення у діяльність вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Світовий досвід свідчить, що найбільш успішними є компанії, які ефективно використовують свої конкурентні переваги. До таких переваг можна віднести новітні технології, кваліфікований персонал, ефективний менеджмент, оптимізовані бізнес-процеси, гнучкість і адаптивність тощо.

Проте в Україні багато підприємств не повною мірою реалізують наявний потенціал. Це пов'язано з недостатнім рівнем менеджменту, застарілими підходами до організації виробництва, слабкою мотивацією персоналу. Залучення кращих світових практик допоможе подолати ці недоліки. Однією з таких успішних практик є вихід компанії на зовнішній ринок, що надає більше можливостей для подальшого розвитку та розширює цільову аудиторію за географічним показником [2].

Вихід зарубіжних компаній на зовнішні ринки часто відбувається шляхом прямих інвестицій або трансферту капіталу. Підприємства можуть здійснювати прямі інвестиції самостійно або разом з суб'єктами господарювання країни-імпортера капіталу, створюючи спільні підприємства. При самостійному інвестуванні компанія бере на себе повну відповідальність за підприємство, але спільне підприємство засноване на спільному капіталі вітчизняних та іноземних суб'єктів господарювання, зі спільним управлінням, розподілом прибутків та ризиків. Таким чином, для підприємств-початківців у сфері інвестування другий варіант є більш безпечним, особливо коли країна-імпортер капіталу має сильну економіку та здатна протидіяти більшості ризиків.

Існують дві основні форми переказу капіталу за кордон, коли компанія бере на себе більшість ризиків: складальне виробництво та повний виробничий цикл [6]. Різниця полягає в кількості етапів виробництва за межами країни базування. Складальне виробництво на закордонних філіях означає переміщення капіталу, засобів, персоналу і технологій для створення виробництва кінцевих виробів з окремих вузлів та деталей. Вихід на зовнішні ринки – тривалий еволюційний процес, в ході якого поступове накопичення досвіду прокладає найкращий шлях до стійкого успіху. Тому компаніям дуже важливо вивчати теоретичні шляхи виходу на зовнішні ринки. Дослідження ринку включає аналіз привабливості цільових ринків. Це передбачає виділення ознак привабливості для успішної діяльності: галузь на стадії зростання, відсутність конкурентів, наявність вільної ніші тощо.

Окрім прямого інвестування та створення спільних підприємств, існують і інші варіанти проникнення на нові ринки. Зокрема, це експорт та імпорт товарів або послуг. Експорт є відносно простим способом виходу за кордон, оскільки не вимагає значних інвестицій у виробничі потужності. Проте при експорті компанія зазвичай працює через незалежних посередників і не має повного контролю над процесами просування, збуту, формування цін на свою продукцію на зовнішньому ринку. Але, незважаючи на цей недолік, великі міжнародні компанії усіх галузей активно експортують свої товари не тільки до сусідніх країн, але й на інші континенти, навіть зважаючи на усі логістичні ризики та витрати.

Імпорт, навпаки, означає закупівлю та ввезення товарів і послуг з-за кордону для їх подальшого продажу на внутрішньому ринку. Це дозволяє компанії розширити асортимент продукції чи послуг без нарощування власного виробництва, однак і тут є очевидний недолік – при імпорті підприємство залежить від зовнішніх постачальників і може мати обмежений вплив на якість та вартість імпортованих товарів. Також для України станом на 2024, коли індекс інфляції становить 9,7 % та є досить не стабільним і схильний стрімко зростати,



імпорт товарів у міжнародних валютах несе дуже високі ризики, пов'язані з конвертацією та встановленням конкурентоспроможної ціни на товар [1].

Таким чином, експорт та імпорт є відносно простими, але обмеженими та ризиковими способами виходу компанії на зовнішні ринки. Вони не дають повноцінного контролю над всіма бізнес-процесами на цих ринках.

Ще один поширений спосіб – укладання угод про ліцензування чи франчайзинг з місцевими компаніями [2]. Це дозволяє швидко вийти на ринок з мінімальними витратами, але також обмежує контроль та прибутки. Ліцензування передбачає надання місцевій компанії ліцензії на використання об'єктів інтелектуальної власності, таких як торгова марка, патенти, ноу-хау, за певну винагороду. Це дає змогу швидко та з мінімальними витратами вийти на новий ринок. Проте ліцензіар має обмежений контроль над якістю продукції та процесами збуту, а отже і над прибутками від цієї діяльності.

Франчайзинг є більш комплексним варіантом, де франчайзі отримує право на використання бізнес-моделі франчайзера за умови дотримання його стандартів [2]. Хоча це забезпечує більший контроль, порівняно з ліцензуванням, франчайзер все одно поступається частиною прибутків та управлінням бізнесом на місцевому ринку.

Багато компаній за кордоном використовують стратегію поступового нарощування присутності на зовнішніх ринках. Спочатку вони експортують товари, потім відкривають торговельне представництво, далі – виробничі потужності і, врешті-решт, повністю локалізують бізнес. Така поетапність дозволяє ефективніше освоїти новий ринок, але, як і будь-яка діяльність на ринку, вона не захищає від ризиків, а лише мінімізує їх. Наприклад, до завершення повного циклу локалізації бізнесу підприємство можуть спіткати слабкі конкурентні сторони: застарілість використовуваних технологій та асортименту продукції в цілому, фінансова заборгованість, відсутність можливостей щодо організації транспортно-логістичних ланцюгів з добутку сировини та інші. Щоб уникнути цих слабкостей, слід вчасно аналізувати купівельну спроможність споживачів, середню ціну на товар та субститути на ринку, відслідковувати останні тенденції у галузі, а також за змоги залишати підприємство привабливим для прямих іноземних інвестицій.

Не менш важливим є досвід західних компаній в організації виробництва. Зокрема, в Японії набули поширення концепції бережливого виробництва (lean production), що фокусуються на оптимізації виробничих процесів та скороченні всіх видів втрат. Ці практики дозволили японським автовиробникам, таким як Toyota, досягти високої ефективності та конкурентоспроможності [7].

У США та Європі набули поширення системи всеохоплюючого управління якістю (Total Quality Management), що базуються на залученні всіх працівників до вдосконалення процесів, попередження дефектів, задоволення потреб клієнтів. Ці підходи довели свою дієвість у компаніях на кшталт Ford, Toyota та інших [7].

Впровадження подібних західних практик на українських підприємствах сприятиме оптимізації виробничих та управлінських процесів, скороченню втрат ресурсів, підвищенню якості продукції. А отже, це дозволить знизити витрати, підвищити конкурентоспроможність та ефективність діяльності вітчизняних компаній.

Окрім організації виробництва, не останнє місце у формуванні конкурентного потенціалу використання сучасних методів управління персоналом. Зокрема, в США поширені практики матеріального та нематеріального стимулювання працівників через гнучкі системи оплати праці, преміювання, надання акцій компанії. Це підвищує мотивацію та лояльність персоналу. Наприклад, у Microsoft частину зарплати складають акції, що стимулює працівників [7].

У скандинавських країнах поширена практика надання працівникам можливостей для професійного та особистісного розвитку через тренінги, коучинг, оплату навчання. Це підвищує кваліфікацію та задоволеність роботою. Подібні підходи застосовують у Nokia, IKEA та інших компаніях [3].

Варто зазначити і гнучкі форми зайнятості – неповний робочий час, віддалена робота, гнучкий графік. Вони підвищують задоволеність працівників та продуктивність, як показує досвід Google, IBM, Siemens [3].

Запозичення подібних кращих зарубіжних HR-практик має стати пріоритетом для українських підприємств, що прагнуть підвищити ефективність управління персоналом. Мотивація працівників, їх професійний та кар'єрний розвиток, гнучкі форми зайнятості є запорукою успіху зарубіжних фірм, тому українські підприємства також мають перейняти ці прогресивні підходи.

**Висновки.** Отже, використання кращого зарубіжного досвіду є важливим напрямом посилення конкурентних позицій вітчизняних підприємств. Запозичення успішних моделей організації виробництва, управлін-



ня персоналом, оптимізації процесів допоможе компаніям ефективніше реалізувати власні конкурентні переваги. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку рекомендацій щодо адаптації зарубіжного досвіду в Україні з урахуванням специфіки вітчизняних підприємств.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козлова І. М.

**Література:** 1. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 7. С. 41–42. 2. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_5\\_104](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104). 3. Познякова О. О. Аналіз зарубіжного досвіду стратегічного управління конкурентоспроможністю сфери послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27 (2). С. 35–39. 4. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1424 "Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2022 рік. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-perelikiv-tovariv-a1424>. 5. Проект Закону про Державний бюджет України на 2024 рік. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=76832](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=76832). 6. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління*. 2019. № 6. С. 68–74. URL: <http://pk.narps.edu.ua/nbrary/>. 7. Хмара М. П. Формування ефективності управління розвитком підприємств харчової промисловості: міжнародний досвід. *Інтелект XXI*. 2015. № 5. С. 83–90.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658

Мороховець А. В.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто актуальність і перспективи удосконалення транспортних процесів на логістичних підприємствах, а також впровадження та перспективи диджиталізації на основі аналізу відомих науковців і їх досліджень, враховуючи інтернаціональний досвід, що вказує на сталий розвиток галузі навіть у важкі періоди.

**Ключові слова:** диджиталізація, ланцюги постачання, цифрові технології, управління, адаптація, цифрова трансформація, логістична інфраструктура.



**Annotation.** The article discusses the relevance and prospects for improving transport processes at logistics enterprises, as well as the introduction and prospects of digitalization based on the analysis of well-known scientists and their research, taking into account international experience, which indicates the sustainable development of the industry even in difficult periods.



**Keywords:** digitalization, supply chains, digital technologies, management, adaptation, digital transformation, logistics infrastructure.



**Актуальність:** Ефективне управління транспортними процесами є надзвичайно важливими та це набуває все більшого значення для сучасних компаній, адже від цього залежить їх успіх на ринку та загальна ефективність. Науковці та фахівці з логістики постійно досліджують цю тему, адже існує потреба в мінімізації витрат, покращенні логістичних ланцюгів та більш чіткому управлінні запасами. Покращення транспортних процесів на підприємстві є ключовою задачею, оскільки це становить важливу складову в ефективному функціонуванні підприємства, що пов'язане з транспортними перевезеннями. Є значна кількість наукових праць, у яких досліджували аспекти управління транспортними процесами на підприємстві, вивчали тему використання унікальних платформ і додатків, які автоматизують бізнес-процеси та покращають транспортні процеси, вони представлені у списку літератури [1–8]. Проте дослідження управління проектами в ланцюгах поставок зумовлено насамперед широкою дискусією серед науковців щодо ролі логістики. Актуальність базується на поглибленому аналізі праць учених і практиків, підкреслена як важливий етап для розвитку транспортних процесів, що, своєю чергою, сприятиме впровадженню передових технологій та підвищенню конкурентоспроможності підприємств, особливо в умовах сучасної економічної ситуації в Україні.

Спираючись на викладені аргументи, **метою** статті є дослідження та систематизація теоретико-методичних напрацювань у вирішенні питання щодо удосконалення системи управління транспортними процесами на підприємстві.

Управління транспортними процесами – це ключовий аспект для сучасних підприємств, адже він напряму впливає на їх конкурентоспроможність та рентабельність. Ця тема викликає значний науковий та практичний інтерес, адже існує потреба в оптимізації витрат, покращенні логістики та більш чіткому управлінні запасами.

У сучасному глобалізованому світі, де швидкість, точність та ефективність взаємодії є вирішальними факторами успіху, вивчення термінології у сфері транспортних процесів є ключовим етапом для розуміння та оптимізації логістичних взаємодій.

Науковці [1] у своїй роботі розглянули не тільки важливість удосконалення транспортних процесів на підприємстві, але і автоматизацію та диджиталізацію транспортних процесів. Автори описують, як цифрові технології змінюють традиційні методи управління проектами. Зокрема, вони підкреслюють важливість використання спеціальних платформ і додатків, які автоматизують рутинні завдання, роблять аналіз даних більш ефективним і покращують комунікацію між учасниками проекту.

Також схожу тему розглядали науковці [2; 3], де їх метою було визначення особливостей управління логістичними компаніями для їх адаптації в умовах обмежень. Вони досліджували вплив цифрової трансформації на результативність ланцюгів постачання в українських компаніях. Автори описують різні аспекти цифрової трансформації, такі як автоматизація процесів, використання даних та аналітики, а також співпраця з партнерами. Автори пропонують підхід до адаптації логістичних компаній під час криз, які можуть бути засновані на ефективному управлінні ризиками, зокрема в управлінні запасами, управлінні субпідрядниками та управлінні резервними транспортними маршрутами.

Схоже дослідження проводили науковці [4], у яких основна логіка дослідження ґрунтується на твердженні, що цифровізація є поштовхом у розвитку підприємства та економіки в цілому, а інформація та знання є стратегічними ресурсами, які підвищують їхню адаптивність до мінливості факторів зовнішнього середовища. Ця тема актуальна і на сьогодні. Це означає, що організаціям слід ще більше дбати про цифрову трансформацію навчання, а також впроваджувати нові тенденції корпоративного навчання в процеси управління персоналом для покращення транспортних процесів на підприємстві.

Ще не менш важливою статтею є [5], у якій досліджено вектори цифрової трансформації роздрібною торгівлі в Україні. Завдяки аналізу векторів вітчизняні підприємства можуть більш ефективно працювати у сфері роздрібною торгівлі в майбутньому, а державі це надасть нові можливості для розробки своєї політики. Цифрова трансформація є постійним процесом, і з'являються нові можливості для покращення роздрібною торгівлі.

Варто ще розглянути статтю [6]. У ній йдеться про опис розробки математичних інструментів підтримки прийняття рішень для ефективного реагування на надзвичайні ситуації, пов'язані з перевезенням небезпечних речовин автомобільним транспортом. З кожним роком у світі збільшується обсяг небезпечних перевезень, що перевозяться автомобільним транспортом. Особливо актуально це зараз для України під час війни. Однак під





час перевезень вантажів за різних обставин, таких як дорожньо-транспортні пригоди, стихійні лиха, терористичні акти тощо), можуть виникати надзвичайні ситуації, які можуть пошкодити вантаж. Подальша реалізація розробленого математичного забезпечення цими авторами у вигляді програмного забезпечення стане ефективним інструментом для вирішення завдань превентивного прогнозування та оперативного реагування на надзвичайні ситуації, що можуть трапитись на дорогах під час перевезень автомобільними транспортом вантаж.

Наступне, що хотілось би дослідити, це робота [7], у якій досліджено зростання конкуренції на ринку логістичних послуг, що робить необхідним чітку оцінку якості сервісу для виявлення резервів і покращення конкурентних позицій. Актуальність удосконалення механізмів управління логістикою компаній, що працюють на світовому ринку, зростає у зв'язку із загостренням усіх проблем, які також пов'язані з війною. Це призвело до зростання цін на доставку вантажів, збільшення ризиків та обмеження кола логістичних провайдерів, які вижили в складних умовах розриву глобальних логістичних ланцюгів та політичних і митних обмежень. Методичний інструментарій оцінки якості логістичних послуг є досить широким і включає детерміновані, стохастичні, евристичні методи, методи нечітких множин і нечіткої логіки, а також їх комбінації.

У роботі [8] досліджено правове регулювання транспортно-логістичної системи України та країн Європейського Союзу, визначено основні пріоритети та проблеми, вирішення яких потребує транспортно-логістична система. Транспортна галузь є однією з основних галузей економіки, має розгалужену залізничну, автомобільну мережу, морські порти та річкові термінали, аеропорти та широку мережу повітряних сполучень, вантажні митні термінали, що створює необхідні умови для задоволення потреб користувачів транспорту в наданні транспортних послуг та розвитку бізнесу в цілому. Тому для найбільш повної та ефективного реалізації транспортного потенціалу України, в першу чергу, як транзитної країни, необхідно створити клієнтоорієнтовану систему транспортних послуг. Також необхідно вжити заходів для забезпечення оптимальної організації транспортно-дорожнього комплексу країни та отримання синергетичного ефекту від ефективного поєднання потенціалу та можливостей усіх видів транспорту на принципах партнерської конкуренції під час здійснення перевезень.

Отже, можна зробити **висновки**, що методи, описані в статті, є актуальними для нашого часу. Хоча ці статті пропонують важливі підходи та ідеї до вирішення проблем, вони все одно відкривають лише вершину айсберга у цій області, оскільки тема глобальної цифровізації все ще розвивається і необхідно постійно досліджувати її, щоб бути більш гнучким до мінливих обставин, які можуть трапитись улюбий момент. Тому, щоб отримати повне розуміння та забезпечити успішне впровадження цих ідей в практиці, детальніше дослідження є необхідним, щоб розкрити всі аспекти та розробити ефективні стратегії для українських логістичних підприємств.

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

---

**Література:** 1. Arestenko T., Harkava V., Goncharenko M., Ippolitova I., Lozova G. Project Management in Supply Chains in the Context of Digitalization Processes. *Econ. Aff.* 2023. Vol. 68 (01s). P. 319–327. URL: <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sz8.pdf>. 2. Марґепіта А., ХЕЙККІЛД. Система заходів, вжитих провідними світовими компаніями. *Business Horizons*. 2021. Vol. 64. No. 3. P. 683–694. 3. Prokopenko O., Prause G., Otenko V. Adaptation of logistics companies to operation under the Covid-19 pandemic restrictions. *Acta logistica*. 2023. Vol. 10 (1). P. 47–60. URL: [https://actalogistica.eu/issues/2023/I\\_2023\\_05\\_Prokopenko\\_Prause\\_Otenko\\_Cherkashyna\\_Kara\\_Imnadze.pdf](https://actalogistica.eu/issues/2023/I_2023_05_Prokopenko_Prause_Otenko_Cherkashyna_Kara_Imnadze.pdf). 4. Bulkina I., Chepeliuk M., Kripyki A. The Role of Global Digitalization in the Strategic Development of the Enterprise. *Economic Studies*. 2022. Vol. 31. Is. 3. P. 81–93. URL: [https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicStudies/2022/2022-3/05\\_Marharyta-Chepeliuk.pdf](https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicStudies/2022/2022-3/05_Marharyta-Chepeliuk.pdf). 5. Shtal T., Proskurnina N., Savytska N., Mykhailova M., Bubenets I. Analysis of the vectors of digital transformation of retail trade in Ukraine: Determination methodology and trends. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68. No. 02s. P. 939–945. URL: <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n2sz16.pdf>. 6. Andrii V Iatsyshyn et al 2023 IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci. 1254 012110. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1254/1/012110/pdf>. 7. Kolodzieva T., Zhelezniakova E., Melnykova K., Pysmak V., Kolodziev O. Assessment of logistics service quality based on the application of fuzzy methods modeling. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20. Is. 3. P. 552–576. URL: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/17100/PPM\\_2022\\_03\\_Kolodzieva.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/17100/PPM_2022_03_Kolodzieva.pdf). 8. Matvieieva A., Zakharov V., Ostapenko O., Yerofeyenko L., Perunova O. Legal Regulation of the Transport and Logistics System. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*. 2021. Vol. 4. P. 11–17. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27340/1/Стаття%20Єрофеєнко%20та%20ін..pdf>.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 331.108

М'ягка А. С.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто, що управління персоналом на підприємстві складається з широкого спектра дій, спрямованих на організацію робочих процесів, забезпечення комфортних умов праці для співробітників, їх професійний та кар'єрний розвиток, а також розв'язання конфліктних ситуацій та підтримання внутрішнього спокою та дружніх відносин між працівниками. Статтю присвячено огляду основних елементів управління персоналом, таких як планування робочої сили, рекрутинг і відбір персоналу, оцінка та розвиток співробітників, мотивація та управління трудовими відносинами. системи управління персоналом на підприємстві.

**Ключові слова:** управління персоналом, робочі процеси, кваліфікація, співробітники, продуктивність, професійне зростання.



**Annotation.** The article considers that personnel management at the enterprise includes a wide range of actions aimed at organizing work processes, ensuring comfortable working conditions for employees, their professional and career development, as well as resolving conflict situations and maintaining internal peace and friendly relations between employees. The article is devoted to an overview of the main elements of personnel management, such as workforce planning, recruitment and selection, employee evaluation and development, motivation and management of labor relations. personnel management systems at the enterprise.

**Keywords:** personnel management, work processes, qualifications, co-workers, productivity, professional growth.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Проблема управління персоналом полягає в тому, що для досягнення ефективної та результативної команди, менеджерам з відділу управління персоналом потрібно вміти правильно планувати кадрові ресурси, проводити рекрутинг і відбір персоналу, розвивати та мотивувати співробітників, вирішувати конфлікти і проблеми в колективі, вести облік робочого часу та контролювати дотримання корпоративних стандартів та процедур. Також важливо розробити чіткі процедури підбору та відбору персоналу та впровадити систему мотивації та стимулювання працівників, а також розвивати корпоративну культуру, що підтримує та мотивує співробітників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам удосконалення системи управління персоналом підприємства присвятили свої роботи науковці [1–5], а саме Вечірко М. [1], Кабаченко Д. В. [2], Крамар О. М. [3], Потьомкіна О. В. [4], Сівіцкая І. [5] та інші. Проте питання удосконалення системи управління персоналом підприємства є дослідженим недостатньо повно і комплексно.

**Метою** роботи є удосконалення системи управління персоналом підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління персоналом підприємства включає в себе широкий спектр дій, спрямованих на організацію робочих процесів, забезпечення комфортних умов праці для співробітників, їх професійний та кар'єрний розвиток, а також розв'язання конфліктних ситуацій та підтримання внутрішнього спокою та дружніх відносин між працівниками [2].

Основна мета управління персоналом – створення ефективної та результативної команди, яка спроможна досягати поставлених цілей. Для досягнення цієї цілі менеджерам з відділу управління персоналом потрібно вміти правильно планувати кадрові ресурси, проводити рекрутинг та відбір персоналу, розвивати та мотивувати співробітників, вирішувати конфлікти і проблеми в колективі, вести облік робочого часу та контролювати дотримання корпоративних стандартів і процедур.



Управління персоналом також включає в себе розробку та впровадження політики з оплати праці, соціальних програм для співробітників, організацію навчання та тренінгів для підвищення кваліфікації персоналу, а також вивчення та аналіз відгуків та задоволеності працівників для вдосконалення умов праці та підвищення їхньої працездатності.

Успішне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню текучості кадрів, створенню комфортного та сприятливого робочого середовища, а також позитивно впливає на репутацію підприємства серед працівників та споживачів.

Система управління персоналом підприємства – це комплекс організаційних, технічних і методичних заходів, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами. Ця система включає в себе різноманітні інструменти та методи, спрямовані на залучення, утримання, розвиток та мотивацію персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основні елементи системи управління персоналом включають:

- планування робочої сили: аналіз потреб у праці, прогнозування та планування потреб у персоналі для забезпечення оптимального складу та кількості співробітників;
- рекрутинг і відбір персоналу: пошук, відбір та прийом на роботу кваліфікованих кандидатів, які відповідають вимогам та потребам організації;
- оцінка та розвиток персоналу: проведення оцінки роботи, розвиток навичок та компетенцій співробітників, планування кар'єрного зростання та стимулювання професійного розвитку;
- мотивація та заохочення: створення системи стимулювання, мотивації та винагороди для працівників з метою посилення їхньої продуктивності та залучення досягнення стратегічних цілей підприємства.

Управління трудовими відносинами: забезпечення гармонійних і стабільних трудових відносин, вирішення конфліктів та взаємовідносин між працівниками та керівництвом.

Система управління персоналом допомагає підприємству ефективно використовувати людські ресурси, підвищувати їхню продуктивність та вибудовувати здорове робоче середовище для досягнення успіху та стабільного розвитку.

Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві є важливим етапом для підвищення ефективності та результативності організації [3]. Цей процес включає в себе впровадження нових стратегій, підходів і інструментів для кращого управління ресурсом людських потенціалів.

Одним із основних аспектів удосконалення системи управління персоналом є розробка чітких процедур підбору та відбору персоналу. Важливо забезпечити, щоб відбір кандидатів відповідав потребам підприємства і враховував специфічні вимоги посади. Крім того, важливо вдосконалити методи оцінки та перевірки кваліфікації співробітників для забезпечення вищої якості команди.

Другим важливим кроком є впровадження системи мотивації та стимулювання працівників. Це може здійснюватися за допомогою преміювання, надання можливостей для професійного зростання та розвитку, а також створення комфортних умов праці [5]. Важливо також розглянути можливості для розвитку корпоративної культури, яка підтримує та мотивує співробітників.

Важливим аспектом удосконалення системи управління персоналом є надання можливостей для навчання та професійного розвитку [4]. Це може включати в себе впровадження програм навчання та тренінгів, а також підтримку щодо самонавчання та освіти співробітників.

Удосконалення системи управління персоналом також передбачає впровадження ефективних систем контролю та оцінки результатів роботи співробітників, а також створення механізмів для звітування та взаємодії між співробітниками та керівництвом [1].

Загалом удосконалення системи управління персоналом полягає у вдосконаленні всіх аспектів роботи з людським капіталом з метою покращення внутрішнього управління підприємством та підвищення продуктивності праці.

**Висновки.** Таким чином, управління персоналом є складним та багатограним процесом, який включає в себе багато аспектів, таких як рекрутинг, розвиток, мотивація та управління трудовими відносинами. Ефективне управління персоналом є ключовим складником успішної діяльності підприємства, оскільки воно сприяє підвищенню продуктивності праці та створенню комфортного робочого середовища. Удосконалення системи



управління персоналом є важливим етапом для підвищення рівня ефективності та результативності підприємства, що вимагає впровадження нових підходів та стратегій для кращого управління людськими ресурсами.

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

---

**Література:** 1. Вечірко М. Розробка механізму удосконалення управління персоналом підприємства // Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології : зб. матеріалів ІХ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Вінниця, 6 жовт. 2022 р.). Вінниця, 2022. С. 98–104. 2. Кабаченко Д. В. Обґрунтування напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства // Міжнародна науково-практична конференція. 2020. С. 75–80. 3. Крамар О. М. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності функціонування будівельних підприємств на засадах удосконалення системи управління персоналом. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2020. № 24. С. 21–28. 4. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2022. № 19 (75). С. 217–224. 5. Сівіцкая І., Сініченко А. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (35). С. 92–100.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ЯК ОДИН ЗІ ШЛЯХІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 657.422

Найпак Є. В.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто визначення прибутку; основні задачі управління формуванням прибутку підприємства; взаємозалежні чинники, під впливом яких формується прибуток, що впливають на результати діяльності підприємства. Запропоновано напрями удосконалення управління прибутком підприємств.

**Ключові слова:** управління прибутком, прибуток, розвиток, діяльність підприємства.



**Annotation.** The article examines the definition of profit and discusses the main tasks of managing enterprise profit formation. The interdependent factors influencing profit, which affect the results of enterprise activity, are considered. Directions for improving enterprise profit management are proposed.

**Keywords:** profit management, profit, development, enterprise activity.





У ринковій економіці прибуток відіграє роль головного катализатора виробничого процесу. Він впливає як на використання ресурсів, так і на їхній розподіл серед різних суб'єктів. Прибуток стимулює підприємства до впровадження нововведень, що збуджує інвестиційну діяльність, загальний обсяг виробництва та зайнятість. Інновації є ключовим фактором економічного прогресу, а прагнення до прибутку лежить в основі більшості ініціатив у цій сфері [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо підвищення ефективності основної діяльності підприємства визначені у ряді досліджень таких авторів, як: Боденчук Л. Б., Боденчук С.В., Нідельчу В. В. [1], Гринчук Ю. С., Шемігон О. І., Терещенко О. А. [2], Жовтяк Г., Серьогіна Д., Жовтяк А. [3], Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Зайченко Р. А. [4], Шацька З.Я., Сілівончик О. Б. [5].

**Метою** статті є дослідження теоретичних основ у вирішенні питання щодо управління прибутком як одного зі шляхів забезпечення розвитку діяльності підприємств.

Розглянемо визначення прибутку Жовтяк Г., Серьогіна Д., Жовтяк А. у статті: прибуток – це надлишок вартості над витратами, який характеризує чистий ефект діяльності організації за конкретний період [3].

Жовтяк Г., Серьогін Д., Жовтяк А. у статті визначають прибуток як основну форму чистого доходу, джерело розширеного відтворення [3].

Гринчук Ю. С., Шемігон О. І., Терещенко О. А. вважають в своїй статті, що прибуток – основне джерело задоволення інтересів держави і власників економічних суб'єктів [2].

Основна мета управління прибутком полягає у визначенні способів найбільш ефективного формування та оптимального розподілу прибутку, спрямованих на стимулювання розвитку підприємства та підвищення його ринкової цінності. Основні завдання управління формуванням прибутку включають максимізацію рівня прибутку, який відповідає ресурсному потенціалу підприємства та ринковій ситуації; забезпечення оптимального балансу між рівнем прибутку та ризиком; забезпечення високої якості прибутку; постійне збільшення ринкової цінності підприємства; підтримку конкурентоспроможності на тривалий термін; забезпечення ліквідності та платоспроможності підприємства; та підтримку його інвестиційної привабливості [5].

До основних завдань управління розподілом прибутку підприємства можна віднести таке: забезпечення виплати власникам підприємства необхідного рівня доходу за інвестований капітал; формування достатнього обсягу фінансових ресурсів на майбутні інвестиційні проекти відповідно до стратегічних завдань розвитку підприємства; забезпечення ефективної програми участі персоналу у прибутку підприємства [4].

Прибуток підприємства формується під впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть впливати як позитивно, так і негативно на його діяльність. Серед зовнішніх чинників важливе значення мають місткість ринку, економічні умови господарювання, платоспроможний попит споживачів і державне регулювання. Водночас до внутрішніх чинників належать обсяг виробництва, собівартість виробництва, ціна та асортимент продукції [4].

Боденчук Л. Б., Боденчук С. В., Нідельчу В. В. виділяють у своїй статті п'ять основних принципів, що лежать в основі управління прибутком [1]:

1. Бути вплетеним у загальну систему управління підприємством, оскільки прибуток відображає результати всієї діяльності.
2. Приймати рішення комплексно, охоплюючи всі аспекти діяльності.
3. Бути гнучким, щоб швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
4. Розглядати різноманітні підходи до розробки рішень, враховуючи різні сценарії.
5. Виходити зі стратегічних цілей розвитку підприємства при формуванні цілей управління прибутком.

Для ефективного управління прибутком необхідно створити систему, що складається з взаємопов'язаних елементів. Кожен з цих елементів виконує свою роль, і їх спільна дія, при відповідних умовах, забезпечує досягнення встановленого рівня прибутку.

Гринчук Ю. С., Шемігон О. І., Терещенко О. А. в своїй статті запропонували наступні покращення управління прибутком підприємства можна досягти за допомогою таких заходів:

- збільшення обсягів продажу продукції через оптимізацію цінової, збутової, товарної та комунікаційної політики, а також вдосконалення конкурентної стратегії;
- чітке визначення завдань з управління прибутком для виконавців, створення сприятливих умов праці, поліпшення корпоративної культури та впровадження прозорої системи мотивації персоналу;



- проведення атестації персоналу та розробка планів щодо підвищення їх кваліфікації для застосування сучасних методів управління прибутком та ефективного планування та виконання управлінських рішень;
- планування заходів з підвищення швидкості обороту оборотних коштів, зменшення обсягів запасів і прискорення руху готової продукції від виробника до споживача;
- підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності з метою збільшення обсягів продажів і, відповідно, зростання прибутку підприємства, що створить можливість інвестувати частину прибутку у подальший розвиток;
- впровадження процесних інновацій у діяльність підприємства для більш ефективного використання наявних ресурсів та збільшення обсягів продажів продукції.

За Гринчуком Ю. С., Шемігоном О. І., Терещенко О. А., у сучасній парадигмі управління прибутковістю одним з найефективніших методів оцінки впливу витрат, ціни та обсягу реалізованої продукції на фінансовий результат підприємства є CVP-аналіз [2].

Цей аналіз, використовуючи систему показників, таких як точка беззбитковості, коефіцієнт маржинального прибутку, середньозважений коефіцієнт маржинального прибутку, маржа безпеки та операційний важіль, дозволяє:

- оптимізувати співвідношення між змінними та постійними витратами, а також між ціною та обсягами реалізації продукції;
- мінімізувати підприємницький ризик;
- оцінювати та прогнозувати фінансові результати;
- виявляти резерви та забезпечувати достатній рівень фінансової стійкості;
- розробляти рекомендації з оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємства.

У сучасних ринкових умовах для стабільної роботи підприємств в Україні та отримання прибутку можна запропонувати такі основні чинники його збільшення: збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції, зменшення витрат на виробництво, кваліфіковане здійснення цінової політики та налагодження системи збуту. Отже, саме такі заходи сприятимуть зростанню прибутку, що є основним джерелом матеріального заохочення працівників підприємств, власників акцій, підприємців і менеджерів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Демченко Г. В.

---

**Література:** 1. Боденчук Л., Боденчук С., Нідельчу В. Формування системи управління прибутком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. 2. Гринчук Ю. С., Шемігон О. І., Терещенко О. А. Управління прибутковістю підприємства: теоретико-прикладні аспекти. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: [http://www.economy.наука.com.ua/pdf/9\\_2021/18.pdf](http://www.economy.наука.com.ua/pdf/9_2021/18.pdf). 3. Жовтяк Г., Серьогіна Д., Жовтяк А. Напрями підвищення прибутковості діяльності будівельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-29. 4. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Зайченко Р. А. Підвищення прибутку з метою забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 287–293. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-1-287-293. 5. Шацька З. Я., Сілівончик О. Б. Проблеми формування прибутку smart-підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Вип. 73. URL: [http://bses.in.ua/journals/2022/73\\_2022/9.pdf](http://bses.in.ua/journals/2022/73_2022/9.pdf).

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СКЛАДСЬКОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.77

Нарожна К.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто питання присвячені удосконаленню організації складського процесу на підприємстві. Досліджено сучасні тенденції та виклики у галузі складського управління, проаналізовано стратегічні підходи до усунення проблем та впровадження оптимальних методів оптимізації складської діяльності. Розглянуто актуальність проблеми та обґрунтовано необхідність розробки та впровадження комплексу заходів для покращення складського господарства.

**Ключові слова:** складський процес, логістичні процеси, виробництво, логістична діяльність, логістика, склад.



**Анотація.** The article deals with issues related to improving the organization of the warehouse process at the enterprise. Modern trends and challenges in the field of warehouse management were studied, strategic approaches to solving problems and implementing optimal methods of optimizing warehouse operations were analyzed. The urgency of the problem was considered and the need to develop and implement a set of measures to improve warehouse management was substantiated.

**Ключові слова:** warehouse process, logistics processes, production, logistics activity, logistics, warehouse.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** У сучасних умовах конкурентного бізнес-середовища ефективна організація складського процесу виявляється ключовим фактором успішності підприємства. Завданням є не лише забезпечення відповідного рівня запасів, а й оптимізація всіх аспектів складського управління для підвищення продуктивності, зменшення затрат і забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Однією з центральних проблем є неефективність і неадаптованість існуючих методів управління складом до змін в ринкових умовах і внутрішніх процесах підприємства. Відсутність системного підходу, нестача інтеграції з іншими ланками логістичного ланцюга, технологічні обмеження та неефективна використання інформаційних технологій також ускладнюють оптимальне управління складським процесом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам удосконалення організації складського процесу на підприємстві приділяють значний науковий і дослідницький інтерес. Вчені проводять роботи з метою ретельного аналізу та опрацювання ключових аспектів різних тем. Серед науковців, які присвятили свої роботи з вивчення проблем [1–5], можна назвати таких: Жарська І. О. [1], Квач К. М. [2], Луценко І. С. [3], Пономарьова Г. С. [4], Федорова В. О. [5] та інші.

**Метою** статті є аналіз теоретичних підходів і рекомендації щодо удосконалення логістичних процесів на складі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Склад – це місце зберігання запасів і надання складських послуг [1]. Склад є важливою ланкою технологічного процесу промислових підприємств, а для оптової та роздрібною торгівлі він слугує фундаментом [5]. У сучасній епосі стрімкого розвитку економіки зростає важливість складських приміщень для підприємств, які використовуються для зберігання матеріалів або готової продукції. На всіх стадіях руху матеріального потоку існує необхідність у спеціально облаштованих місцях для утримання запасів. Цим пояснюється велика різноманітність видів складів.

Складське господарство є найважливішою частиною будь-якого підприємства, оскільки безпосередньо впливає на хід виробничих процесів [2]. Більшість матеріальних цінностей підприємств проходить через склади, тому вони займають значну частину заводської території.



Слід зазначити, що можливість підвищення ефективності складської діяльності підприємства є актуальним питанням для всіх компаній, що досягається завдяки налагодженню оптимального товароруху в процесі управління ланцюгами поставок. Все це насамперед пов'язане з використанням сучасних програмних та управлінських рішень відповідно до усталених принципів логістичної діяльності компанії. Актуальність складського господарства на підприємстві визначається необхідністю ефективного управління запасами та оснащенням складського приміщення сучасними технологіями. У сучасних умовах глобалізації та ринкової конкуренції ефективне управління запасами та складським господарством є критично важливим для успішної діяльності підприємства. Відправлення та отримання товарів, зберігання запасів, відстеження руху товарів – всі ці процеси потребують належної організації та управління.

Оптимізація складських процесів – це потужний інструмент для покращення ланцюжка поставок. Завдяки вдосконаленню складської логістики можна мати змогу пришвидшити товарообіг, зменшити помилки та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Оптимізація складського процесу на підприємстві може бути ключовим чинником у підвищенні ефективності та зниженні витрат, тому є рекомендації по удосконаленню щодо складського господарства, такі як:

- аналіз поточного стану: ретельно проаналізуйте поточний процес управління складом, виявіть його слабкі місця та можливість оптимізації;
- використання технологій: застосуйте сучасні технології управління складом, такі як системи автоматизації складу (WMS), штрих-кодування та RFID для ефективного контролю за запасами;
- оптимізація простору: максимізуйте використання простору на складі шляхом оптимізації розташування товарів, використання полиць, стелажів та інших засобів для зберігання;
- управління запасами: використовуйте методи управління запасами, такі як JIT (Just In Time) або ABC-аналіз, щоб ефективно контролювати рівень запасів та зменшити надлишки;
- оптимізація процесів приймання та відвантаження: встановіть чіткі процедури для приймання товарів на складі та їх відвантаження, щоб уникнути затримок та помилок;
- впровадження систем контролю якості: встановіть системи контролю якості для впевненості в тому, що товари, що зберігаються на складі, відповідають стандартам якості;
- моніторинг та аналіз результатів: постійно відстежуйте та аналізуйте результати оптимізації складського процесу, щоб ідентифікувати можливість подальших покращень.

Впровадження цих конкретних заходів може сприяти оптимізації управління складським процесом на вашій компанії та забезпечити більш раціональне використання ресурсів.

Логістичні процеси на складі є важливою складовою ділових операцій, оскільки їх результативність впливає не тільки на внутрішні процеси, але і на відносини з клієнтами. Якщо підприємство отримає замовлення від клієнта, а матеріалів для виготовлення не буде на складі і доставка нової сировини займе великий відрізок часу, який клієнт чекати не буде, в такому випадку через неузгоджені логістичні процеси підприємство буде змушене відмовити клієнту. Або, якщо ситуація, коли підприємство отримає об'ємне замовлення, але у нього немає потрібного місця для зберігання готових продуктів у тій чи іншій кількості, розмірі чи кількості [6].

Удосконалення складського процесу є надзвичайно важливим аспектом успішної логістичної стратегії підприємства і має значний вплив на всі сфери його діяльності. Нижче наведено методи удосконалення складського процесу на підприємстві [4].

1. Автоматизація складського обліку (Впровадження WMS-систем).
2. Модернізація складського обладнання.
3. Підвищення кваліфікації складського персоналу.
4. Проведення ABC-XYZ аналізу для визначення пріоритетів розміщення та комплектування товарів.
5. Використання систем RFID (Radio Frequency Identification) для відстеження товарів.
6. Застосування lean-методології для виявлення та усунення невиробничих витрат та інші.
7. Ефективне використання простору при розставлянні обладнання, що дозволяє збільшити потужність складу.
8. Здійснення контролю.





9. Внутрішня і зовнішня інтеграція процесів вдосконалення якості.
10. Проведення регулярного аудиту складського процесу для оцінки його ефективності.
11. Впровадження системи 5S для підтримки чистоти та порядку на складі.

Реалізація та дотримання заходів щодо вдосконалення складського господарства дозволить підприємству займати передове місце на ринку, мати конкурентоспроможність та призведе до покращення якості обслуговування клієнтів [3].

**Висновки.** Отже, можемо дійти висновку, що удосконалення організації складського процесу на підприємстві є важливим завданням, яке дозволить суттєво економити час, ресурси та кошти. Впровадження комплексу заходів, спрямованих на модернізацію складського господарства та підвищення кваліфікації складського персоналу, дасть можливість істотно підвищити ефективність роботи складського комплексу та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент, Мельникова К. В.*

---

**Література:** 1. Жарська І. О. Логістика : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2019. 209 с. 2. Квач К. М. Організація ефективного використання складського господарства ВП «Складське господарство» ДП «НАЕК «Енергоатом» Київ, 2019. 89 с. 3. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 430–435. 4. Пономарьова Г. С. Підвищення ефективності роботи складського господарства на виробничому підприємстві. Суми, 2020. 62 с. 5. Федорова В. О., Блага В. В. Логістика : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О. В., 2019. 153 с. 6. Tahir Akbar. 5 Ways to Enhance Your Logistical Efficiency and Improve Customer Relations, *Business 2 Community*. 2016. URL: <https://www.business2community.com/product-management/5-ways-enhance-logisticalefficiency-improve-customer-relations-01457007>.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 331.101.2

*Нгуєн А.*

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто, що мотивація менеджерів підприємства є ключовим чинником для досягнення стратегічних цілей компанії та зміцнення командного духу. Розглянуто різні методи мотивації, включаючи інноваційні підходи, такі як створення позитивної корпоративної культури, систему постійного професійного розвитку та надання більшої відповідальності та автономії.

**Ключові слова:** методи мотивації, менеджери, підприємство, інновації, стимулювання.





**Annotation.** The article considers that the motivation of company managers is a key factor in achieving the company's strategic goals and strengthening team spirit. Different methods of motivation are considered, including innovative approaches such as creating a positive corporate culture, a system of continuous professional development, and providing greater responsibility and autonomy.

**Keywords:** methods of motivation, managers, enterprise, innovation, stimulation.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Традиційні методи, такі як збільшення заробітної плати або надання премій, можуть бути ефективними, але для забезпечення більш стійкого та загального стимулу для менеджерів необхідні нові підходи. Це стає особливо важливим в умовах постійної зміни бізнес-середовища, де підприємствам потрібно пристосовуватися до нових умов для забезпечення конкурентоспроможності та успішності. Інноваційні методи мотивації можуть також допомогти у залученні та утриманні висококваліфікованих керівників, а також забезпечити досягнення стратегічних цілей та успішність у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема використання інноваційних методів мотивації менеджерів підприємства присвятили свої роботи науковці [1–5], а саме Горбаль Н. І. [1], Долгальова О. В. [2], Кушнерик О. [3], Шевченко О. [4], Яковенко І. В. [5] та інші. Проте питання використання інноваційних методів мотивації менеджерів підприємства є дослідженим недостатньо повно і комплексно.

**Метою** роботи є використання інноваційних методів мотивації менеджерів підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивація менеджерів підприємства – це стимулювання їхньої діяльності та досягнення поставлених цілей. Вона потрібна підприємству для забезпечення ефективної роботи управлінського складу, забезпечення цілей підприємства та зміцнення командного духу. Мотивовані менеджери проявляють більше ініціативи, креативності та розвивають ділові якості, що допомагає підприємству просуватися вперед і стати конкурентоспроможним.

Звичайні методи мотивації, такі як збільшення заробітної плати або надання премій, можуть бути ефективними, але інноваційні підходи можуть створити більш загальний та стійкий стимул для менеджерів. Приклади того, що саме інноваційні методи є кращими, ніж звичайні:

Створення позитивної та здорової корпоративної культури, націленої на підтримку розвитку та підтримку співробітників, є ключовим аспектом інноваційної мотивації. Залучення менеджерів до розробки та удосконалення цих цінностей може зробити їх більш зацікавленими в успіху підприємства та стимулювати їх до активної участі.

Розвиток та навчання новим навичкам завжди залишається ключовим фактором мотивації для багатьох менеджерів. Система постійного професійного розвитку, доступ до курсів, тренінгів та менторства, а також участь у проєктах сприяє розширенню їхніх знань та навичок, що може бути дуже мотивуючим. Чітке розуміння того, як їх робота впливає на успіх підприємства, дозволяє менеджерам відчувати себе більш цінними. Тому важливо створити систему об'єктивних метрик і шляхів оцінки їхнього внеску.

Надання менеджерам більшої відповідальності та автономії може бути мотивуючим чинником. Дозвіл на самостійне прийняття рішень та використання власної креативності може стимулювати їх до більш високих результатів.

Актуальність використання інноваційних методів мотивації менеджерів підприємства полягає у тому, що сучасне бізнес-середовище постійно змінюється, і підприємства повинні адаптуватися до нових умов для збереження конкурентоспроможності та успішності. Ефективність роботи менеджерів є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей компанії, тому важливо мати унікальні та інноваційні методи мотивації, що сприяють залученню, утриманню та максимальному розвитку цього класу працівників.

Додатково інноваційні підходи до мотивації менеджерів можуть сприяти покращенню корпоративної культури, збільшенню внутрішньої мотивації та інше.

З поширенням розуміння важливості ролі керівництва в успіху підприємства, особливо у функціональних галузях, таких як стратегічне управління, ризик-менеджмент, розвиток бізнесу та організаційний розвиток, інноваційні методи мотивації стають головною точкою для досліджень та розвитку. Стимулювання ефективності та професійного зростання менеджерів через інноваційні методи може допомогти підприємствам за-



лучати та утримувати висококваліфікованих керівників, а також забезпечити досягнення стратегічних цілей та успішність у довгостроковій перспективі.

Використання інноваційних методів мотивації менеджерів на підприємстві є важливим елементом успішної управлінської діяльності. Ці методи допомагають стимулювати працівників до досягнення більших результатів, забезпечуючи їхню високу продуктивність і залученість до роботи. Інноваційні методи мотивації менеджерів можуть включати в себе застосування новітніх технологій, використання гнучких форм оплати праці, програми стимулювання та преміювання, створення комфортних умов праці, розвиток корпоративної культури та багато іншого.

Наприклад, одним із сучасних методів мотивації є впровадження системи бонусів за досягнення певних цілей. Це може бути преміювання за високі результати в роботі, впровадження нововведень, залучення нових клієнтів або партнерів.

Іншим інноваційним підходом до мотивації може бути впровадження програми корпоративного соціального захисту. Це може включати в себе медичне страхування, пенсійні програми, допомогу у відпустках та інші соціальні пільги. Така програма не тільки підвищує комфорт та безпеку працівників, але й позитивно впливає на їхню мотивацію та залученість до роботи.

Для ефективного використання інноваційних методів мотивації менеджерів необхідно враховувати індивідуальні потреби та мотиваційні фактори кожного працівника. Також важливо постійно вивчати та впроваджувати сучасні наукові та практичні розробки з управління персоналом, щоб забезпечити максимальну ефективність використаних методів мотивації.

**Висновки.** Таким чином, мотивація менеджерів є ключовим аспектом успішної управлінської діяльності. Використання інноваційних методів мотивації є важливим для забезпечення продуктивності та залученості працівників до процесу роботи. Новаторські підходи до мотивації можуть сприяти поліпшенню корпоративної культури, збільшенню внутрішньої мотивації, зниженню текучості кадрів та покращенню результатів компанії в цілому. Цей аспект стає ще важливішим у сучасних умовах, коли бізнес-середовище постійно змінюється, і підприємства повинні адаптуватися для збереження конкурентоспроможності та успішності.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Томах В. В.*

---

**Література:** 1. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2023. № 7.1. С. 107–119. 2. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 70.3. С. 140–147. 3. Кушнерик О. Hг-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125–129. 4. Шевченко О., Євтушенко Г. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2019. 10 (74). С. 753–757. 5. Яковенко І. В., Петряев О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства // Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві : зб. наук. пр. за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., 20 берез. 2020 р. Велико-Тирново, Болгарія : ACCESS PRESS, 2020. С. 257–262.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 005.32:331.101.3

Нестеренко А. О.

Здобувач вищої освіти 4 курсу  
ОП «МОіА» ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті визначено особливості мотивації персоналу машинобудівного підприємства в умовах війни в Україні. Визначено сутність і зміст мотивації персоналу. Розглянуто особливості мотивації працівників в умовах військового стану. Обґрунтовано рекомендації щодо мотивації персоналу в сучасних умовах.

**Ключові слова:** мотивація, персонал, військовий стан, потреба безпеки.



**Annotation.** The article defines the specifics of the motivation of the personnel of the machine-building enterprise in the conditions of the war in Ukraine. The essence and content of personnel motivation is defined. The peculiarities of the motivation of employees in the conditions of martial law are considered. Recommendations regarding personnel motivation in modern conditions are substantiated.

**Keywords:** motivation, personnel, military status, need for security.



**Постановка проблеми.** У сучасних умовах проблеми управління персоналом, зокрема мотивації, набувають нового значення, оскільки від вміння керівника враховувати фактори, що впливають на активність працівників, залежить ефективність управління персоналом організації у цілому. Особливо актуальною проблема мотивації стала для українських підприємств в останні роки. У 2020 році пандемія COVID-19 суттєво вплинула на управління персоналом в багатьох організаціях. А з початком повномасштабного вторгнення у 2022 році ситуація ще більш ускладнилася через зростання економічної нестабільності, що підсилює занепокоєння працівників щодо збереження робочого місця та фінансової безпеки. Також більшість працівників машинобудівних підприємств відчували зміни у робочому навантаженні, через перерозподіл обов'язків або потребу в більшій продуктивності. Усі ці аспекти вимагають уваги керівників для ефективного вирішення проблем, пов'язаних з мотивацією працівників в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Свідченням про актуальність обраного напрямку досліджень є значна кількість публікацій за цією проблематикою, зокрема монографії [1], статті [2; 3], доповіді на конференціях [4]. Серед останніх робіт можна зазначити статтю Середи О. Г. та Швець Н. М. [2], яка присвячена вивченню проблем стимулювання та мотивації працівників за умов війни. Автори підкреслюють, що розробка шляхів підвищення мотивації працівників є одним із головних пріоритетів для роботодавців, тому необхідно враховувати складнощі стимулювання персоналу під час війни, оскільки воєнний конфлікт може створювати серйозний стрес та неспокій серед співробітників. Борисюк О. М., Клюка А. І. також присвятили своє дослідження мотивації персоналу з метою підвищення ефективності системи управління в умовах воєнного стану, що має місце в Україні. Автори доводять, що працівникам, які залишилися в Україні, важливо мати можливість працювати в безпечному та комфортному навколишньому середовищі, а також отримувати чітко структуровану роботу та високу заробітну плату [3].

**Мета дослідження:** визначення особливостей мотивації персоналу машинобудівного підприємства в Україні в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Незважаючи на значну кількість публікацій, проблема мотивування працівників не втрачає своєї актуальності. Особливістю цієї роботи є дослідження мотиваційних чинників працівників машинобудівних підприємств м. Харкова, які працюють у найбільш ризикованих і складних умовах через близькість до зони бойових дій.



**Метою** цієї статті є визначення особливостей та обґрунтування рекомендацій щодо мотивації персоналу машинобудівного підприємства в умовах військового стану.

Мотивацію розглядають як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [5]. А отже, для ефективного мотивування персоналу необхідно чітко розуміти, які чинники впливатимуть на персонал в конкретний період часу. У роботі Р. Нірмайера та М. Зайферта визначено ключові складові успішної діяльності працівника – це особистість, компетентність і сприятливі умови [6]. Сьогодні для багатьох працівників підприємств м. Харкова, особливо машинобудівних, останній чинник набуває першочергового значення, адже вони вимушені працювати в особливо небезпечних умовах, що можуть ставити під загрозу життя та здоров'я працівників, провокують підсилення стресу та тривожності.

У результаті анонімного опитування за допомогою Гугл-форми (<https://docs.google.com/forms/d/1f1KDwxPDuu9IKuEOqJA7MI5z9mNRoIhnNs2bKm1xk/edit>) було отримано такі результати щодо задоволеності працею (рис. 1).



Рис. 1. **Задоволеність працею персоналу машинобудівних підприємств**

Отримані результати підтверджують гіпотезу про те, що управління персоналом в умовах війни потребує особливої уваги до таких чинників мотивації, як:

матеріальне стимулювання. Зокрема, надання додаткових фінансових вигід, премій, компенсацій та соціальних пакетів для працівників, які продовжують працювати в більш небезпечних умовах, з більшим навантаженням через нестачу кадрів, потребу в більшій продуктивності тощо. В сучасних умовах необхідно переглянути систему оплати праці і матеріального стимулювання персоналу, враховуючи ці важливі критерії:

- створення безпечних умов праці, перш за все забезпечення робочого місця всіма необхідними засобами захисту, облаштування бомбосховищ, організація безпечного транспорту та проживання для працівників;
- моральна підтримка шляхом організації психологічних тренінгів, консультацій та психологічної підтримки для працівників, спрямованих на покращення їхнього емоційного стану та морального комфорту.

Чим довше триває війна, тим більш актуальними будуть економічні та соціально-психологічні методи мотивації працівників, які залишаться актуальними і в повоєнний період. Данилюк Д. О. та Середа Г. В. зазначають, що «вже зараз підприємствам та організаціям слід проектувати програми закріплення кадрів, підвищення оплати праці і забезпечення фізичної та соціально-психологічної інклюзії демобілізованих працівників,



працівників з інвалідністю, ПТСР, іншими проявами психічних розладів» [7]. Козлова І. М. та Ковнір Н. А. підтримують цю думку та називають у якості головних мотиваторів сучасності безпеку, довіру до керівництва, ефективну комунікацію [8].

**Висновки.** Таким чином, ключовими особливостями мотивації персоналу машинобудівного підприємства в умовах військового стану є повернення до базових потреб, в першу чергу – безпеки. А отже, керівництво має піклуватися про емоційний стан та ментальне здоров'я персоналу. Подальші дослідження автора будуть спрямовані на розробку програм психологічної підтримки працівників.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козлова І. М.*

---

**Література:** 1. Ястремська О. М., Куліков О. П., Тутова А. С. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 324 с. 2. Серета О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. URL: [http://www.lsej.org.ua/11\\_2023/53.pdf](http://www.lsej.org.ua/11_2023/53.pdf). 3. Борисюк О. М., Ключка А. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. *Науковий вісник ЛДУВС*. 2022. № 1. С. 10–16. 4. Ігнат'єва І. А., Лебідь Д. А. Проблемні питання мотивації персоналу в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення // Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 18–19 квітня 2023 р. Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2023. Т. 1. С. 351–353. 5. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : ХНЕУ, 2002. 337 с. 6. Niermeyer R., Seyffert M. Motivation. Freiburg :Naufe, 2011. 238 s. 7. Данилюк Д. О., Серета Г. В. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ ім. В. Стуса*. 2023. Т. 2. № 15. С. 137–144. 8. Козлова І. М., Ковнір Н. А. Мотиваційні пріоритети працівників у сучасних умовах // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 25 листоп. 2022 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 326–330.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## STRATEGIC MANAGEMENT OF MARKETING COMMUNICATIONS: INNOVATIONS, CHALLENGES, AND FUTURE DIRECTIONS

UDC 339.138

*Ostrovska M.*

4th-year student  
of the Faculty of Management and Marketing KhNUE them. S. Kuznets

**Annotation.** The article underscores marketing communications' pivotal role in stakeholder interactions amidst technological advances. Effective strategies are essential for trust, brand reputation, and business growth. Robust strategic management can boost marketing effectiveness in today's dynamic business landscape.

**Keywords:** marketing communications, strategic management, consumer orientation, technology.





**Анотація.** Підкреслено важливу роль маркетингових комунікацій у взаємодії з зацікавленими сторонами в умовах технологічних досягнень. Ефективні стратегії є ключовими для довіри, репутації бренду та зростання бізнесу. Міцне стратегічне управління може підвищити ефективність маркетингу в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

**Ключові слова:** маркетингові комунікації, стратегічне управління, орієнтація на споживачів, технології.



**Formulation of the problem.** The research emphasizes the importance of strategic management in marketing communications for enterprises amidst technological advancements and changing consumer preferences. It highlights the need for innovative approaches to integrate communication strategies into overall management systems, nurture stakeholder relationships, and address contemporary trends. Furthermore, it identifies gaps in understanding and calls for further research in this area to enhance effectiveness and adaptability in today's dynamic business environment.

**Analysis of recent research and publications.** Recent research and publications by scholars such as De Pelsmacker P., Geuens M. [2], Gviniasvili T. Z., Hryenko T. V. [7], Joeri Van den Bergh [2], Kyrychenko A. S. [7], Nosach L. L. [3], Prostova O. I. [4], Romanchenko O. M. [5], Vasylychenko L. S. [1], and Voynarenko S. M. [6] have significantly contributed to the understanding of marketing communications development in enterprises.

In light of the ongoing digital transformation and advancements in information technologies, there is a pressing need for enterprises to establish efficient marketing communications systems that showcase their competitive advantages and ensure effectiveness in the market. As such, the exploration of issues related to the development of enterprise marketing communications systems remains pertinent and warrants further investigation.

**The purpose** of this article is to analyze the scholarly approaches to conceptualizing “marketing communications of the enterprise” as an economic category. The paper investigates the classification of these communications, their features in formation, stages of development, and the determination of their place within the overall enterprise management system.

**Summary of the main research material.** Among the marketing tools shaping the system of interaction and relations between enterprises and their counterparts, marketing communications play a distinct role. These communications represent the process of conveying information about goods or services. With the advancement of information technologies and the expansion of communication channels, enterprises are compelled to employ new approaches to shaping the system of marketing communications and integrating it into the overall management system.

The significance of this topic lies in the crucial role of efficient communication for the prosperity and longevity of businesses amidst today's competitive environment. With rapid technological advancements, globalization, and changing consumer preferences shaping the landscape, enterprises encounter intricate communication hurdles in maintaining their market standing and fulfilling strategic goals.

Crafting effective communication strategies becomes imperative for establishing and nurturing relationships with a range of stakeholders, such as customers, employees, investors, suppliers, and the wider community. Strategic and transparent communication not only cultivates trust but also elevates brand reputation, fosters innovation, and propels business expansion.

Furthermore, in the digital age where information dissemination is swift and spans various channels, enterprises confront the challenge of orchestrating their communication seamlessly across diverse platforms. This necessitates a deep understanding of communication methodologies, tools, and trends.

When forming a marketing communications system, it is important to consider several contemporary trends that influence this process. Among them, it is important to highlight the development of digital technologies and communication channels, consumer orientation and their fundamental values, building customer loyalty, the application of creative and innovative approaches, adding extra value to products, considering brand social responsibility and the social aspect of advertising, adopting an integrated approach to constructing marketing communications, and the increasing importance of company reputation [1, c. 28].

In academic literature, there is a diverse interpretation of the essence of marketing communications, which can be grouped into several main categories. The first category, the functional approach, considers marketing communications as a component of marketing that includes all tools to support relationships with target audiences [2, c. 321; 3, c. 214].

The second category, the informational approach, views marketing communications from the perspective of providing, exchanging, and perceiving information among various interacting parties [4, c. 29; 5, c. 616].



The third category, relationships with stakeholders, regards marketing communications as a process of interaction with the interested parties of the enterprise. All these approaches define marketing communications as an important element of strategic management of the marketing activity.

Marketing communications constitute a pivotal element of strategic management in the commercial and marketing activities of an enterprise. The application of strategic approaches to managing marketing communications is currently a relevant topic for contemporary researchers, reflecting the needs of economic entities in a changing environment. In scholarly literature, there is often discussion about the implementation of a strategic approach to managing marketing communications through the management of marketing and communication strategies.

Contemporary researchers underestimate the importance of strategic management of marketing communications, which, on one hand, is unjustified, but on the other hand, indicates the need for further scientific and applied research in this direction. Strategic management of marketing communications offers several advantages and new opportunities for enterprises. It allows for influencing consumer behavior and public opinion, shaping an optimal communication strategy, implementing possibilities for formulating, controlling, and adjusting strategic goals in managing marketing communications, organizing actions in this field in the long term, and enhancing the company's level of social responsibility. Such an approach promotes the development of enterprises in various directions, including the development of functional strategies, shaping the company's image, establishing external and internal communication channels, and forming corporate culture [7, c. 6].

Strategic management of marketing communications is based on a comprehensive approach, which includes audit systems, controlling, and formulation of marketing communication strategies [7, c. 7].

The implementation of a comprehensive strategic management system for marketing communications will contribute to enhancing the effectiveness of both strategic managements itself and the overall marketing activities of the enterprise. Forming the company's image is a critical aspect of strategic management of marketing communications, as it influences how the enterprise is perceived by its stakeholders. Successful image building requires a long-term communication strategy that reflects the company's mission and concept.

Further research in strategic management of marketing communications holds promise in several key areas. These include the integration of emerging technologies like AI and AR, cross-cultural communication challenges, sustainability and CSR communication strategies, advanced data analytics for personalization, optimization of omnichannel communication, crisis communication tactics, leveraging employee advocacy, and addressing ethical and legal considerations. Exploring these areas will deepen our understanding and enhance the effectiveness of marketing communications strategies in today's dynamic business landscape.

**In summary**, marketing communications play a vital role in shaping the interaction between enterprises and their stakeholders. With the evolution of technology and communication channels, businesses must adapt and employ innovative approaches to integrate marketing communications effectively into their overall management system. Crafting effective communication strategies is essential for building and maintaining relationships with stakeholders, fostering trust, and driving business growth. Moreover, contemporary trends such as digitalization, consumer orientation, and social responsibility highlight the importance of strategic management in marketing communications. Implementing a comprehensive strategic management system for marketing communications can significantly enhance the effectiveness of both strategic management and overall marketing activities.

*Supervisor – PhD (Economics), Associate Professor Tomah V. V.*

---

**Literature:** 1. Васильченко Л. С. Сутність та сучасні тенденції розвитку маркетингових комунікацій підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48–2. С. 27–30. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/48\\_2\\_2019/6.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/6.pdf). 2. De Pelsmacker P., Geuens M., Van den Bergh J. *Marketing Communications. A European Perspective*. Pearson Education Limited, 2010. 641 p. URL: [https://is.muni.cz/el/fsps/jaro2019/np2285/um/Pelsmacker\\_5ed.pdf](https://is.muni.cz/el/fsps/jaro2019/np2285/um/Pelsmacker_5ed.pdf). 3. Носач Л. Л., Величко К. Ю. Дослідження сучасного ринку маркетингових комунікацій. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 2. С. 213–221. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/esprstp\\_2012\\_2\\_32.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/esprstp_2012_2_32.pdf). 4. Простова О. І. Інноваційні методи маркетингових комунікацій та перспективи їх використання в політичній практиці. *Наукові праці. Політологія*. 2012. Вип. 185. Т. 197. С. 28–32. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=Npchdupol\\_2012\\_197\\_185\\_7](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=Npchdupol_2012_197_185_7). 5. Романченко О. М. Теоретичний аспект маркетингових комунікацій вітчизняних машинобудівних підприємств





за кордоном. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 15 (633). С. 614–620. URL: <https://vlp.com.ua/files/88.pdf>. 6. Войнаренко С. М. Комунікативна політика підприємств в сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 2. С. 51–54. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_6\\_2/051-054.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_2/051-054.pdf). 7. Гринько Т. В., Гвінішвілі Т. З., Кириченко А. С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. Економіка та управління. 2021. № 12 (4). С. 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.4. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/index.php/pdf/12\\_2015/pdf/2\\_2021/7.pdf?op=1&z=9703/](http://www.economy.nauka.com.ua/index.php/pdf/12_2015/pdf/2_2021/7.pdf?op=1&z=9703/).

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: РОЛЬ ЗОВНІШНІХ ПАРТНЕРІВ І СТРАТЕГІЇ СПІВПРАЦІ

УДК 331.101

Панаріна Л. О.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто важливість інноваційного розвитку підприємства в сучасній економіці. Наголошено, що інновації є ключовим чинником в успішному розвитку будь-якого підприємства, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та прибутковості підприємства. Також висвітлено роль зовнішніх партнерів у інноваційному розвитку підприємства, що полягає в наданні фінансової підтримки, технічній експертизі, доступу до нових технологій та ринків, сприянні у вступі на нові території та інших аспектах співпраці.

**Ключові слова:** стратегії співпраці, інноваційний розвиток, ринок, розвиток бізнесу, зовнішні партнери, підприємство.



**Annotation.** The article considers the importance of innovative development of the enterprise in the modern economy. It was emphasized that innovation is a key factor in the successful development of any enterprise, helping to increase the company's competitiveness and profitability. The role of external partners in the innovative development of the enterprise is also highlighted, which consists in providing financial support, technical expertise, access to new technologies and markets, assistance in entering new territories and other aspects of cooperation.

**Keywords:** cooperation strategies, innovative development, market, business development, external partners, enterprise.



Проблема полягає в необхідності інноваційного розвитку підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності та успіху у сучасній економіці. Однак, для успішної реалізації інноваційних проєктів та розвитку, підприємствам часто необхідна допомога та підтримка зовнішніх партнерів. Необхідно дослідити та розвинути стратегії співпраці з зовнішніми партнерами для забезпечення успішного інноваційного розвитку підприємства.



Проблемами інноваційного розвитку підприємства: роль зовнішніх партнерів та стратегії співпраці присвятили свої роботи науковці [1–5], а саме Алексеєнко Г. К. [1], Маркіна І. А. [2], Пілецька С. Т. [3], Тимофеев В. В. [4], Шипуліна Ю. С. [5] та інші. Проте питання інноваційного розвитку підприємства – роль зовнішніх партнерів та стратегії співпраці є дослідженим недостатньо повно і комплексно.

**Метою** роботи є аналіз інноваційного розвитку підприємства, дослідження його ролі та зовнішніх партнерів, стратегії співпраці.

Інноваційний розвиток підприємства – це процес застосування нових ідей, технологій, продуктів або методів у виробництві, маркетингу, обслуговуванні клієнтів та управлінні, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

Інновації є ключовим чинником в успішному розвитку будь-якого підприємства. Вони дозволяють підприємству відкривати нові ринки, розширювати продуктову лінійку, зменшувати витрати, покращувати якість продукції та впроваджувати більш ефективні методи управління.

Інноваційний розвиток підприємства вимагає від керівництва та персоналу готовності до постійних змін, пошуку нових ідей та відкритості до впровадження нововведень. Важливою умовою успішного інноваційного розвитку є систематичний аналіз ринку, конкурентів і внутрішніх процесів.

Для стимулювання інновацій в підприємства можна використовувати різноманітні інструменти (рис. 1).

У світі швидко змінюється економіка, технології та ринки, тому інноваційний розвиток підприємства стає необхідністю для виживання та подальшого розвитку. Підприємства, які активно впроваджують інновації, мають більше шансів на успіх і стабільне зростання у майбутньому.

В умовах постійних змін на ринку підприємствам потрібно не тільки забезпечувати стабільність, але й активно розвиватися. Інновації та співпраця з зовнішніми партнерами стають все більш важливими для досягнення конкурентних переваг.

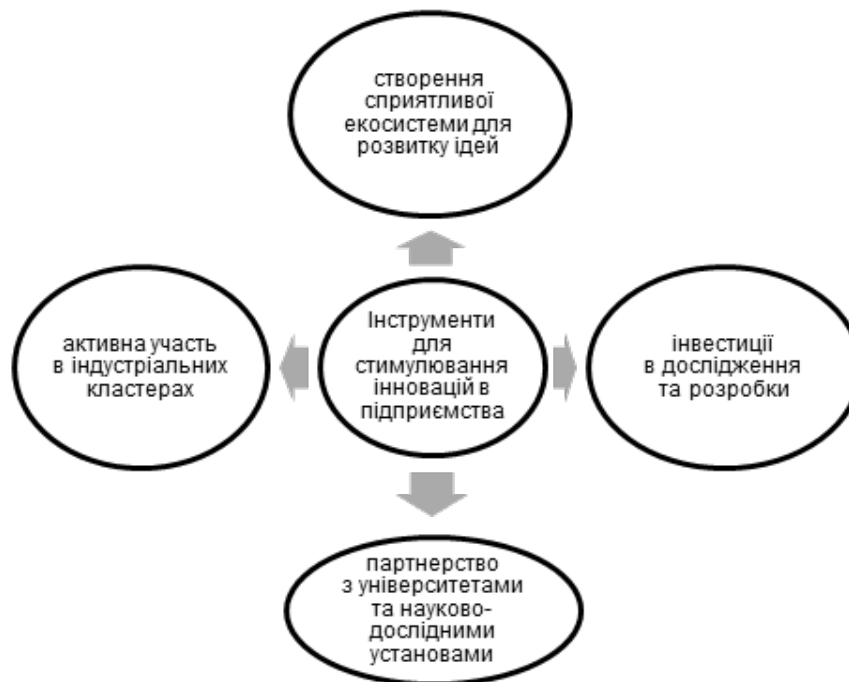


Рис. 1. Інструменти для стимулювання інновацій на підприємстві

Зовнішні партнери можуть принести нові ідеї, технології та ресурси, що дозволить підприємствам швидше та ефективніше розвиватися. Крім того, стратегії співпраці дозволяють підприємствам збільшити свою конкурентоспроможність та розширити свої можливості на ринку.

Інноваційний розвиток підприємства є ключовим елементом в сучасній економіці. Постійні зміни в технологіях, ринкових умовах та споживацьких вподобаннях вимагають від підприємств постійного вдосконалення своїх продуктів та послуг. Інновації дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними, розширювати свою аудиторію та збільшувати свій ринковий вплив.



Однак для успішної реалізації інноваційних проєктів та розвитку, підприємствам часто необхідна допомога та підтримка зовнішніх партнерів. Зовнішні партнери можуть включати у себе декілька суб'єктів (рис. 2).

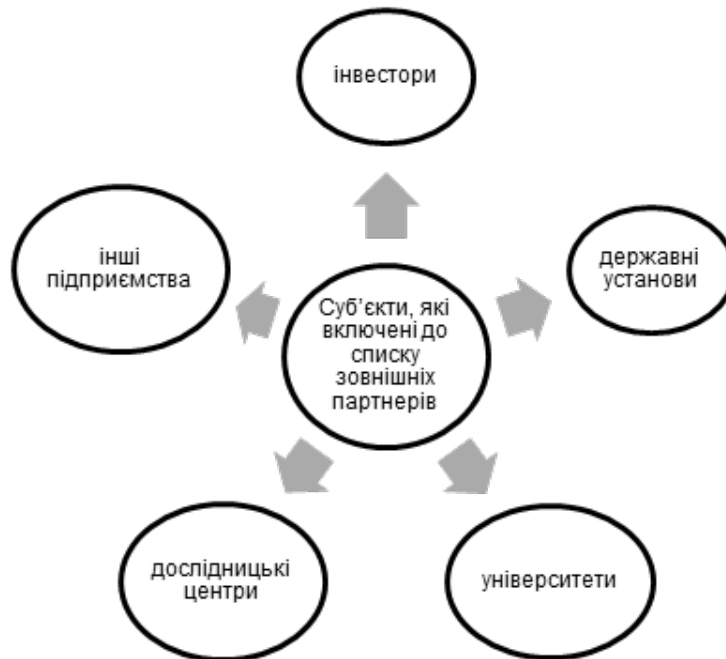


Рис. 2. Суб'єкти, які включені до списку зовнішніх партнерів

Роль зовнішніх партнерів у інноваційному розвитку підприємства полягає в наданні фінансової підтримки, технічної експертизи, доступу до нових технологій та ринків, а також сприянні у вступі на нові території.

Співпраця з зовнішніми партнерами дозволяє підприємствам використовувати зовнішні ресурси та знання для прискорення свого розвитку та збільшення своєї конкурентоспроможності.

Крім того, зовнішні партнери можуть також допомагати підприємствам впроваджувати нові стандарти якості, відповідати вимогам екологічної безпеки та стандартам управління. Це дозволяє підприємствам привертати нових клієнтів та збільшувати свою репутацію на ринку.

Інноваційний розвиток підприємства та співпраця з зовнішніми партнерами є невід'ємними складовими сучасної бізнес-стратегії.

Комбінація власних зусиль і зовнішніх ресурсів дозволяє підприємствам стати лідерами на ринку, розвивати цілеспрямовані інноваційні проєкти та забезпечувати стабільне зростання та успіх у майбутньому.

Інноваційний розвиток підприємства є ключовим елементом успішної конкурентоспроможності на сучасному ринку. Для досягнення цієї мети підприємство повинно поєднувати роль зовнішніх партнерів і стратегії співпраці.

Один із основних аспектів інноваційного розвитку підприємства полягає у співпраці з зовнішніми партнерами, такими як інші підприємства, університети, дослідницькі центри та урядові структури.

Ця співпраця може включати обмін технологіями, знаннями та ресурсами, спільні дослідження і розробки, а також спільні проєкти та програми.

Залучення зовнішніх партнерів дозволяє підприємству отримати доступ до новітніх технологій, інноваційних ідей та ринкової інформації, що сприяє створенню конкурентних переваг.

Однак успішний інноваційний розвиток також потребує власної стратегії співпраці в межах підприємства. Це охоплює створення сприятливої корпоративної культури, яка підтримує творчий підхід та розвиток нововведень.

Крім того, підприємство повинно вести стратегію управління знаннями, сприяючи обміну інформацією та співпраці між внутрішніми підрозділами та співробітниками.



Також важливо мати чіткий план розробки і впровадження інновацій, а також встановлені процеси внутрішнього контролю та оцінки ефективності інноваційних проєктів. Це допомагає підприємству не лише створювати нові ідеї, але й успішно впроваджувати їх на ринку.

Успішний інноваційний розвиток підприємства потребує поєднання ролі зовнішніх партнерів та стратегії співпраці в межах підприємства.

Залучення зовнішніх ресурсів і знань, разом з власною стратегією розвитку, сприяє створенню інноваційного середовища, яке дозволяє підприємству досягати успіху на ринку.

Таким чином, інноваційний розвиток підприємства є ключовим елементом успішної конкурентоспроможності на сучасному ринку. Для досягнення цієї мети підприємство повинно поєднувати роль зовнішніх партнерів і стратегії співпраці. Відкритість до нових ідей та постійний пошук нововведень є важливими аспектами успішного інноваційного розвитку. Тому активна співпраця з зовнішніми партнерами може допомогти підприємствам прискорити свій розвиток, забезпечити стабільність на ринку та збільшити конкурентоспроможність.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент *Геращенко І. М.*

---

**Література:** 1. Алексеєнко Г. К. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства : кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр». Івано-Франківськ : ХДУ, 2023. 67 с. 2. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 39–42. 3. Пілецька С. Т., Ткаченко Є. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Економічні студії*. 2020. № 1. С. 146–150. 4. Тимофєєнко В. В., Невмержицька С. М. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства // Управління розвитком підприємств в умовах динамічної ринкової кон'юнктури : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 груд. 2019 р.). Київ : ТОВ «ВІПО», 2019. С. 257–260. 5. Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури // Інституціональна модель інноваційної економіки : кол. моногр. Київ : ІЕП НАНУ, 2019. Розд. 5. С. 97–113.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНО-СКЛАДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 338.47:656.1

*Пилявська А. Р.*

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено аналізу та удосконаленню процесів транспортно-складської діяльності на підприємстві з метою підвищення їх ефективності. Проаналізовано наявні процедури, ідентифіковано ключові недоліки та розроблено цілеспрямовані стратегії для підвищення ефективності. Основну увагу



приділено впровадженню сучасних технологій у логістичні процеси, реорганізацію складської інфраструктури та оптимізацію транспортних потоків.

**Ключові слова:** транспортно-складська діяльність, ефективність, логістика, зниження витрат, покращення сервісу.



**Annotation.** The article is dedicated to the analysis and improvement of transport and warehousing activities within enterprises aimed at increasing their efficiency. It involves a thorough examination of existing procedures, identification of key shortcomings, and the development of targeted strategies to enhance efficiency. Primary focus is given to the implementation of modern technologies in logistical processes, reorganization of warehouse infrastructure, and optimization of transportation flows.

**Keywords:** transport and warehousing activity, efficiency, logistics, cost reduction, service improvement.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Підвищення ефективності транспортно-складської діяльності є важливим завданням для багатьох підприємств, оскільки це безпосередньо впливає на зниження витрат і покращення обслуговування клієнтів. Проблема полягає в тому, що існуючі методи та підходи до управління транспортно-складськими процесами часто є застарілими або неефективними, що призводить до зайвих витрат, збільшення часу доставки та зниження якості сервісу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми транспортної та складської логістики досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені, а саме Носар А. А. [1], Чимош К. С. [2], Gupta R. [4], Roy S. K. [5].

**Метою** дослідження є виявлення ключових проблемних зон, розробка стратегій їх вирішення та впровадження новітніх технологій і підходів для забезпечення високої ефективності процесів, зниження витрат і підвищення рівня задоволеності клієнтів.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний світ бізнесу характеризується високою конкуренцією і постійно зростаючими вимогами до швидкості, якості та вартості логістичних послуг. У цьому контексті транспортно-складська діяльність на підприємствах відіграє ключову роль, оскільки саме вона забезпечує рух товарів від виробника до споживача, впливаючи на всі аспекти діяльності підприємства – від затрат на виробництво до задоволеності клієнтів. Оптимізація транспортно-складської логістики, таким чином, стає не тільки способом зниження витрат, але й інструментом підвищення загальної ефективності бізнесу, здатністю швидко реагувати на зміни попиту та умов ринку. Попри значний прогрес у цій галузі, існує ряд невирішених проблем і викликів, які потребують детального аналізу та розробки нових підходів та рішень. Такий підхід дозволяє нам глибше зануритись у специфіку викликів, з якими стикаються сучасні підприємства у сфері логістики, і виявити потенціал для інновацій та покращення [4].

Однією з ключових проблем транспортної логістики є висока залежність від зовнішніх умов, таких як коливання цін на паливо, політичні обставини, а також стихійні лиха, що можуть призвести до затримок доставок та збільшення витрат. Іншою значною проблемою є відсутність гнучкості в реагуванні на зміни в попиті та поставках, що може призвести до недоліків або надлишків товарів. Рішення цих проблем полягає в інтеграції передових технологій, таких як системи управління ланцюгами поставок, що дозволяють краще прогнозувати попит та оптимізувати маршрути доставки [2].

До проблем транспортної логістики додаються також виклики, пов'язані зі складнощами митного оформлення та регуляторними обмеженнями, що можуть ускладнити міжнародні поставки. Також важливою проблемою залишається недостатня цифровізація та автоматизація логістичних процесів у деяких компаніях, що веде до зайвих затримок і паперової роботи. Впровадження інтегрованих цифрових платформ для управління ланцюгами поставок та автоматизованих систем контролю запасів може стати рішенням цих проблем. Це не тільки покращить точність прогнозування та планування, але й забезпечить більшу прозорість та ефективність управління логістикою [3].

Додатковою вагомою проблемою є забезпечення високої якості обслуговування клієнтів при одночасному скороченні логістичних витрат. Це виклик, який вимагає балансування між швидкістю доставки та оптимізацією витрат на транспортування та складування. Вирішення цієї проблеми лежить у застосуванні комплексного підходу до логістики, який передбачає використання аналітичних інструментів для точного прогнозування потреб клієнтів, а також вдосконалення процесів планування та виконання доставок. Ефективне використання да-



них та аналітики дозволяє не тільки оптимізувати маршрути та навантаження, але й підвищити задоволеність клієнтів за рахунок покращення точності та надійності доставок [5].

Також не можна ігнорувати виклики, пов'язані з технологічною інтеграцією між різними ланками ланцюга поставок. Несумісність систем і відсутність єдиної інформаційної платформи можуть ускладнити обмін даними та співпрацю між партнерами. Вирішити цю проблему можна через розробку та впровадження стандартизованих інформаційних систем, що забезпечують ефективну взаємодію всередині ланцюга поставок.

Проблема кваліфікованих кадрів також стоїть гостро в галузі транспортної логістики. Зростаюча потреба в професіоналах, які володіють не тільки спеціалізованими знаннями в галузі логістики, але й компетенціями в галузі IT та аналітики, вимагає від компаній активізації навчальних програм та розвитку корпоративних університетів. Рішення полягає в інвестуванні в освіту та професійний розвиток працівників, що дозволить залучити та утримати талановитих фахівців у галузі [1].

Окрім цього, важливою проблемою залишається адаптація до змінюваних ринкових умов та вимог споживачів. У світі, де попит на товари та послуги швидко змінюється, компанії мають бути гнучкими та швидко адаптуватися до нових викликів. Це вимагає від логістичних компаній не лише вдосконалення внутрішніх процесів, але й розробку інноваційних логістичних рішень, що можуть задовольнити зростаючі потреби клієнтів.

Усі ці заходи вимагають від компаній готовності до неперервного навчання, інвестування у новітні технології та розвитку стратегічних партнерств. Складська логістика також стикається з цілим рядом проблем, які вимагають комплексних рішень для підвищення ефективності та зниження витрат. Глобальні виклики включають оптимізацію складських операцій, управління запасами, автоматизацію процесів, а також підвищення точності виконання замовлень і забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів [3].

Одна з основних проблем – це неефективне використання складського простору, що може призводити до непотрібного збільшення запасів та зайвих витрат. Рішення полягає в застосуванні методів оптимізації розміщення товарів, включаючи використання сучасних систем управління складом (WMS), які дозволяють максимально ефективно використовувати доступний простір і забезпечувати швидкий доступ до найбільш популярних товарів.

Інша значна проблема – це висока залежність від ручної праці, що може призводити до затримок і збільшення трудових витрат. Впровадження автоматизованих систем, таких як роботизоване комплектування замовлень, автономні транспортні засоби та системи автоматичного розміщення та видачі товарів, може значно підвищити продуктивність та зменшити ймовірність помилок [1].

Управління запасами також залишається важливою проблемою, де виклики полягають у підтримці оптимального рівня запасів, зниженні витрат на зберігання та уникненні ситуацій з дефіцитом або надлишком товарів. Рішення може полягати у впровадженні передових технологій прогнозування та аналітики, які дозволяють точніше визначати потреби в товарах і керувати запасами в реальному часі.

Забезпечення високої точності виконання замовлень і задоволення очікувань клієнтів є ще однією критичною проблемою. Інтеграція систем управління складом з онлайн-платформами продажу і CRM-системами може підвищити рівень сервісу, забезпечити актуальність даних про замовлення та наявність товарів, а також оптимізувати процеси підготовки та доставки замовлень [5].

**Висновки.** Отже, підвищення ефективності транспортно-складської діяльності на підприємстві є ключовим чинником забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. У статті було розглянуто низку проблем, які впливають на транспортну та складську логістику, та запропоновано відповідні рішення для їх подолання. Зокрема, було виявлено, що виклики, такі як залежність від зовнішніх умов, недостатня гнучкість, виклики митного оформлення, недостатня цифровізація, висока залежність від ручної праці та неефективне управління запасами, можуть бути подолані за допомогою інтеграції передових технологій, оптимізації процесів, автоматизації та розробки інноваційних логістичних рішень.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Колодізева Т. О.*

---

**Література:** 1. Носар А. А. Економічна діагностика регіональних особливостей розвитку сфери складської логістики в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 1. С. 344–352. 2. Чимош К. С. Генезис поняття "транспортна логістика". *Агросвіт*. 2020. № 17-18. С. 119–122. 3. Daugherty P. J., Bolumole Y., Grawe S. J. The new age of customer impatience: an agenda for reawakening logistics customer service research. *International*



*Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 2019. Vol. 49. No. 1. P. 4–32. **4.** Gupta R. Komal.: Literature Survey on Single and Multi-Objective Transportation Problems. Proceed-ings of International Conference on Sustainable Computing in Science, Technology and Management (SUSCOM), Amity University Rajasthan, Jaipur - India (2019). **5.** Midya S., Roy S. K. Multi-objective fixed-charge transportation problem using rough programming. *Int. J. Oper. Res.* 2020. Vol. 37 (3). P. 377–395. DOI: 10.1504/IJOR.2020.105444.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## АНАЛІЗ КОНЦЕПЦІЇ ТА ФОРМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 349.2

Поповиченко Д. О.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено економічну сутність поняття «заробітна плата» як об'єкта обліку, аналізу й аудиту. Проаналізовано основні підходи до визначення сутності цього поняття серед науковців, теоретиків і провідних авторів, у яких об'єктом дослідження виступала категорія «заробітна плата». Досліджено форми та системи оплати праці.

**Ключові слова:** заробітна плата, система оплати праці, форми оплати праці.



**Annotation.** The article examines the economic essence of the concept of "salary" as an object of accounting, analysis and audit. The main approaches to defining the essence of this concept among scientists, theoreticians and leading authors, in which the object of research was the category "salary", were analyzed. Forms and systems of labor remuneration were studied.

**Keywords:** salary, labor payment system, forms of labor payment.



У системі управління персоналом організації одним з найактуальніших питань залишається вибір підходів до побудови ефективної системи оплати праці, що пояснюється його тісним зв'язком з мотивацією та значним впливом на всі інші підсистеми управління персоналом.

Проблеми оплати праці на підприємстві вивчалися різними вченими, такими як: О. Безбатко, О. М. Бондаренко, А. Д. Титаренко, К. Ф. Брезницька, Н. Ворона, О. В. Будко, І. С. Лобас, А. В. Каліна, А. П. Косяк, Т. Онищенко, С. О. Цимбалюк, але багато питань не розв'язані повністю.

**Метою** роботи є надання рекомендацій з аналізу концепції та форми оплати праці працівників на підприємстві.

На основі положень сучасної економічної теорії варто зазначити, що заробітна плата є важливою складовою ринкових відносин, концентрованим вираженням ефективності економіки та соціальної політики держави та неодмінним показником якості та ефективності реформ, що проводяться в Україні.



Розглядаючи сутність поняття "заробітна плата", передусім, варто мати на увазі, що цей термін використовується щодо осіб, які працюють на найманій основі та отримують винагороду за свою працю у попередньо визначеній сумі. У системі факторного розподілу національного доходу заробітна плата є працевлаштуванням (здатністю до праці). Заробітна плата має центральне значення в структурі доходів працівника, тому треба встановити її сутність як економічної категорії.

О. Безбатко зауважує, що «Як економічна категорія і елемент економічної системи заробітна плата належить до найскладніших. Адже вона відображає виробничі та розподільчі відносини, взаємодію різних носіїв економічних інтересів, ступінь розвитку продуктивних сил та ступінь зрілості промислових відносин і багато інших аспектів суспільного життя».

Історія світової економіки розглядає заробітну плату як економічну категорію, розподіляючи її на три різні об'єкти, включаючи: 1) працю, 2) працездатність; 3) працю або працевлаштування.

Англійський економіст В. Петті першим визначив заробітну плату як ціну. Це сталося приблизно в XVII столітті. Вчений визначив її як ціну та намагався знайти об'єктивність її факторів, розглядаючи природну вартість праці. Вчений визначив вартість ціни на працю як витрати на утримання життя.

О. М. Бондаренко зауважив, що "основу заробітної плати становлять витрати на засоби існування, які необхідні для забезпечення життя робітника та виховання дітей. Нижня межа, на думку вченого, – це фізичний мінімум, а сума заробітної плати – це норми споживання, які сформувалися відповідно до традицій, культури та боротьби робітників» [2].

На сьогодні в епоху сучасної змішаної економіки, яка базується на такому аспекті, як багатогранність і багатовимірність форм власності, послуги робочої сили стають свого роду товаром. Тому необхідно враховувати оцінку вартості послуг робочої сили та розглядати її як вихідний пункт при уточненні сутності поняття заробітної плати.

Питання заробітної плати завжди цікавило багатьох вчених. На сьогодні існує велика кількість класифікаційних пояснень щодо сутності цієї категорії.

Думка Н. Ворони підкреслює, що «заробітна плата – це оплата за працю, а її вартість – це ціна праці, яка визначається на ринку праці в результаті взаємодії попиту на конкретні види праці та її пропозиції. Заробітна плата – це винагорода, виражена, як правило, в грошовому еквіваленті, яку, згідно з трудовим договором, власник або орган, уповноважений ним, сплачує працівникові за виконану ним роботу» [4].

Згідно з А. В. Каліном, заробітна плата – це «частина доданої вартості у грошовій формі, і в результаті її розподілу вона переходить до працівників залежно від кількості та якості витраченого часу та працездатності» [6]. Будько О. В. визначає заробітну плату як «будь-який вид заробітку, розрахований у грошовому вираженні, який згідно з трудовим договором власник або уповноважений ним орган сплачує працівнику за виконану роботу або надані послуги» [5]. За словами А. П. Косяка, «заробітна плата є винагородою, розрахованою, як правило, у грошовому вираженні, яку власник підприємства або уповноважений ним орган, згідно з трудовим договором, сплачує працівникові за його виконану роботу» [7]. Вчений Онищенко Т. зазначає, що «заробітна плата є трансформованою формою вартості та ціни робочої сили» [8]. Підприємство має право обирати форми та системи оплати, затверджувати заробітну плату, тарифи, визначати умови та розміри бонусів, будувати системи додаткових стимулів для працівників, суми стимулів, компенсаційних та гарантійних виплат, обирати ефективні форми розподілу колективного заробітку, враховуючи особисті внески тощо. Рівень заробітної плати в межах підприємства залежить від багатьох аспектів, включаючи: рівень обсягу виробництва, виробничий та технічний потенціал підприємства, рівень застосованих технологій, матеріальну та енергетичну інтенсивність виготовленої продукції тощо. За словами С. О. Цимбалюка, «кожне підприємство має на меті реалізувати оптимальну політику заробітної плати та забезпечити сприятливі умови для його діяльності. Організація оплати праці має передбачати рух механізму встановлення певних соціальних гарантій, призначених забезпечити достатній рівень заробітної плати для найбільш вразливих категорій працівників, що працюють на території України. Умови ринкової економічної системи накладають вимоги на фонд заробітної плати, які передбачають наявність елементів організації оплати праці (тарифна система, раціонування, форми та системи оплати), а також загальності результатів роботи кожного працівника. Загальні витрати на заробітну плату персоналу забезпечуються фондом оплати праці. Власники підприємства вирішують, на які трудові витрати вони можуть піти» [9]. Форма оплати праці – це той чи інший варіант систем оплати, групування яких відбувається за основними критеріями обліку результатів праці під час її оцінки з метою визначення розміру винагороди, оплати (табл. 1).





Таблиця 1

## Форми та системи оплати

Форми	Неповний робочий день	Відокремлений
	Фактично відпрацьований час	Фактична кількість виробництва
Заробітна плата	Простий неповний робочий день	Прямий одиничний
	Зарплата (або годинна або денна ставка) за відпрацьований час	Оплата за тарифом за кожну одиницю виготовленої продукції
	Неповний робочий день з надбавкою	Відокремлено-преміальний
	Зарплата (або годинна або денна ставка) за відпрацьований час + бонус	Відокремлено-преміальний Оплата за тарифом за кожну одиницю виготовленої продукції + бонус за результативність
	Неповний робочий день з системою мотивації; неповний робочий день; фактично відпрацьований час	Відокремлений та прогресивний
	Зарплата розраховується як сума постійної та змінної частин та непостійного бонусу. Де постійна частина – це зарплата або годинна або денна ставка, змінна частина – регулярні бонуси	Ціни на продукцію зростають за виміром виконання плану.
		Побічний індивідуальний
		Використовується для оплати праці допоміжних виробництв. Заробітна плата для службового персоналу залежить від результатів роботи основних працівників
		Хорд
Оплата праці за певний етап виконання роботи, комплексу робіт		

Можна зробити висновок, що заробітна плата є однією з важливих категорій економічної науки і є найважливішим явищем соціоекономічної сфери. З одного боку, заробітна плата є джерелом доходу для працівників, основою фінансового благополуччя членів їхньої сім'ї, а з іншого боку, для роботодавців вона є значною частиною витрат, що несе підприємство, та ефективним засобом мотивації працівників.

На підприємстві існує об'єктивний верхній ліміт винагороди, визначений його фінансовими можливостями, і нижній ліміт – встановлене гарантоване мінімальне значення, яке дозволяє відновити психофізичну енергію, витрачену в процесі праці. У теорії заробітної плати поняття мінімального прожиткового рівня зараз перетворилося на концепцію «мінімальної заробітної плати», яка виступає як критерій у розрахунку багатьох виплат до системи бюджету країни, виділенні матеріальної допомоги тощо. Мінімальна заробітна плата відіграє важливу роль як адміністративне регулювання стосовно розміру стипендій, пенсій, соціальних допомог, штрафів і пеналів.

Зарплата формується під впливом численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Метод аналітичної оцінки праці, який застосовується в іноземних країнах для встановлення рівня винагороди, передбачає, що «основні фактори, що підлягають оцінці, це: кваліфікація, зусилля, відповідальність, умови праці, ступінь самостійності роботи, характер та рівень прийнятих рішень» [7]. Ці фактори дозволяють заробітній платі бути потужним стимулом для збільшення індивідуальної продуктивності працівників – щоб заохочувати їх раціонально використовувати робочий час, підвищувати кваліфікацію, поліпшувати якість та ефективність роботи, а також стимулювати керівництво підприємств до ефективного використання праці у виробництві для оптимізації витрат, елементом яких є виплата заробітної плати. Однак на ціну праці значно впливає ринкова ситуація. Основні зовнішні фактори, що визначають ринок праці, – це конкурентоспроможність, темпи та рівень економічного розвитку, науково-технічне забезпечення трудового процесу та його екологічна безпека, наявність соціальних гарантій та компенсацій, система обліку, аналізу та контролю над соціальними вигодами працівників.

Успішне виконання заробітною платою своїх основних функцій залежить від того, наскільки принципи та методи розрахунку винагороди співробітників підприємства за їхню працю відповідають існуючим умовам діяльності, тобто наскільки організація оплати праці відповідає організаційному середовищу підприємства.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Самоїленко В. В.*

**Література:** 1. Безбатько О., Манакіна В. Удосконалення системи оплати праці: проблеми та шляхи вирішення. *Довідник економіста*. 2019. № 1. С. 70–74. 2. Бондаренко О. М., Тітаренко А. Д. Економічна сутність поняття «оплата праці» як об'єкта обліку, аналізу та аудиту. *Фінансовий простір*. 2020. № 4 (40). С. 78–85. 3. Брезницька К. Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах. *Управління розвитком*. 2020. № 8 (105).



С. 34–40. **4.** Ворона Н., Білова Н., Чернишова Н. Документальне оформлення нарахування заробітної плати. *Податки та бухгалтерський облік. Спецвипуск*. 2019. № 50. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2016/june/issue-50/article-18971.html>. **5.** Будько О. В., Лобас І. С Удосконалення організації обліку праці та розрахунків з персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 2. С. 37–41. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/7-1.pdf>. **6.** Калина А. В. Розвиток соціально-економічної категорії "заробітна плата" та передумови для формування її гідного рівня. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2019. № 1. С. 212–223. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2019\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2019_1_22). **7.** Косяк А. П. Організація і обліково-аналітичне забезпечення розрахунків із заробітної плати у системі управління комунальними підприємствами. *Комунальне господарство міст*. 2020. Т. 2. Вип. 155. С. 41–47. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/55680/1/5581-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-11661-1-10-20200414.pdf>. **8.** Онищенко Т. Оплата праці: податковий та бухгалтерський облік. Харків : Фактор, 2019. 528 с. **9.** Цимбалюк С. О. Методологія та оцінка оплати праці з погляду реалізації принципів гідної праці в Україні. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 290–297. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2020-1\\_0-pages-290\\_297.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-290_297.pdf).

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ОСНОВНОГО ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.15

Похна А. С.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто актуальну проблему управління витратами основного виробництва на підприємстві та його вплив на загальну ефективність бізнесу. Проведено аналіз останніх наукових досліджень у цій галузі, виявлено невирішені аспекти та запропоновано нові підходи до оптимізації витрат. Дослідження спрямоване на вдосконалення стратегій управління витратами та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

**Ключові слова:** управління витратами, ефективність, оптимізація.



**Annotation.** This article addresses the pertinent issue of cost management in primary production at enterprises and its impact on overall business efficiency. An analysis of recent scientific research in this field has been conducted, uncovering unresolved aspects and proposing new approaches to cost optimization. The aim of this article is to enhance cost management strategies and improve the competitiveness of enterprises.

**Keywords:** cost management, efficiency, optimization.



**Постановка проблеми.** Належне управління витратами основного виробництва на підприємстві відіграє ключову роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та стабільності на ринку. Проте в умовах зростаючої конкуренції та економічних труднощів ефективне управління витратами стає складним завданням для бізнесу. Ця проблема вимагає уваги та подальшого дослідження з метою розробки нових стратегій та інструментів управління, спрямованих на оптимізацію витрат і підвищення загальної ефективності виробництва.



У статті проведено аналіз останніх досліджень і публікацій у галузі управління витратами на підприємствах. Серед цих досліджень виділяються праці Є. Андрющенка та А. О. Сидоренка, які, ймовірно, зосереджуються на практичних аспектах управління витратами та можливостях їх оптимізації.

Також враховані дослідження Брагіної О. С., Забродної І. О. та Піскун А. В., які вказують на широкий спектр підходів до розуміння та оптимізації витрат на підприємствах. Це свідчить про значний інтерес до проблеми управління витратами та потребу в подальшому дослідженні цієї теми з різних наукових перспектив.

**Мета** статті полягає у проведенні аналізу сучасних підходів і методів управління витратами основного виробництва на підприємствах України. Основним завданням є систематизація та узагальнення наукових досліджень у цій галузі, виокремлення ключових аспектів, що залишилися невирішеними або потребують додаткового дослідження, а також надання рекомендацій щодо покращення ефективності управління витратами для підприємств українського виробничого сектора.

**Виклад основного матеріалу.** Після огляду літературних джерел українських авторів з управління витратами основного виробництва можна зробити такі висновки та провести аналіз:

- роботи таких авторів, як Литовченко, Маркіна, Назаренко та ін., показують різноманітність підходів до управління витратами. Вони досліджують теоретичні аспекти, методологічні підходи, методи обліку й управління витратами, враховуючи різноманітні ситуації та особливості підприємств;
- праці авторів, таких як Нестеренко, Піскун та ін., зазвичай мають практичну спрямованість. Вони аналізують конкретні методи та інструменти управління витратами, що можуть бути застосовані на практиці для досягнення ефективності виробництва та зниження витрат;
- виробництво продукції вимагає інтегрованого підходу до управління витратами, який враховує не лише економічні аспекти, але й технічні, організаційні та стратегічні фактори. Роботи авторів, які були проаналізовані, допомагають у розумінні цієї комплексної проблеми;
- в аналізованих роботах були виявлені прогалини та нерозкриті аспекти управління витратами. Це вказує на необхідність подальших досліджень у цій галузі, зокрема, щодо розробки нових моделей та інструментів управління, врахування сучасних тенденцій і викликів виробництва.

Отже, аналіз літературних джерел українських авторів з управління витратами основного виробництва показує розмаїття підходів, акцент на практичність і виявляє потребу у подальших дослідженнях для вдосконалення методів управління витратами на підприємствах.

У сучасній управлінській практиці та наукових дослідженнях існує безліч теорій та концепцій, які стосуються управління витратами на підприємствах. Однією з найбільш важливих є концепція управління витратами за допомогою системи вартості, що базується на розподілі витрат за функціональними галузями або за видами витрат.

Згідно з цією концепцією витрати поділяються на прямі та непрямі, фіксовані та змінні, а також на витрати на матеріали, працю та виробництво. Практика використання цієї концепції дозволяє підприємствам краще розуміти структуру своїх витрат та ефективніше керувати ними.

Крім того, управління витратами базується на використанні різних моделей і методів, таких як ABC-аналіз, вартісна інженерія, методи управління витратами життєвого циклу тощо. Кожен з цих підходів має свої переваги та обмеження і може бути застосований залежно від конкретних потреб та умов підприємства.

Практичні аспекти управління витратами на підприємствах включають в себе реалізацію різноманітних методів та інструментів для зменшення витрат та оптимізації виробничих процесів.

Одним із найбільш поширених практичних методів управління витратами є ABC-аналіз, що ґрунтується на класифікації витрат за ступенем їх впливу на підприємство. Цей підхід дозволяє ідентифікувати найбільш суттєві витрати та сконцентрувати зусилля на їх оптимізації.

Крім того, управління витратами включає в себе використання інструментів вартісної інженерії, яка полягає в аналізі та оптимізації витрат на різних етапах виробничого процесу. Цей підхід дозволяє знайти можливості для зниження витрат, збільшення продуктивності та підвищення якості продукції.

Також до практичних інструментів управління витратами належать методи управління витратами життєвого циклу, що орієнтовані на аналіз витрат протягом всього життєвого циклу продукту, від розробки до утилізації. Цей підхід дозволяє забезпечити оптимальне співвідношення між витратами та значенням продукту для клієнтів.

За останні десятиліття спостерігається значний прогрес у галузі управління витратами на підприємствах, проте одночасно з цим виникають нові виклики, що потребують уваги та відповідних стратегій. Однією з основних



тенденцій є цифровізація виробничих процесів. За допомогою передових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних та Інтернет речей, підприємства можуть автоматизувати й оптимізувати витрати на виробництві.

Наприклад, застосування штучного інтелекту дозволяє аналізувати великі обсяги даних та робити точні прогнози витрат на основі різних факторів, що сприяє прийняттю кращих управлінських рішень. Аналіз даних також допомагає виявляти й усувати витрати, які не є ефективними чи необхідними для виробництва.

Зміни в глобальних ланцюгах постачання є ще однією важливою тенденцією. Підприємства повинні бути готовими до швидких змін у вартості ресурсів та матеріалів, які використовуються у виробництві, і шукати нові джерела постачання для забезпечення стійкості витрат.

Нарешті, зростання екологічної свідомості споживачів і регулятивні вимоги змушують підприємства переглядати свої виробничі процеси та витрати з метою зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Це може включати в себе перехід до екологічно чистих технологій виробництва та зменшення споживання ресурсів, що сприятиме ефективному управлінню витратами та створить позитивне враження про підприємство серед споживачів.

Розглянемо детальніше вплив технологічних інновацій на управління витратами в основному виробництві.

Автоматизація та роботизація. Завдяки автоматизації процесів виробництва та використанню роботів підприємства можуть значно знизити витрати на оплату праці, підвищити продуктивність і зменшити виробничі втрати через людські помилки або втомленість працівників.

Цифрові технології управління виробництвом. Впровадження систем управління виробництвом на базі хмарних технологій або програмних рішень дозволяє підприємствам ефективно контролювати виробничі процеси, уникати затримок у виробництві та забезпечувати якість продукції.

Аналітика даних для прийняття рішень. Використання аналітики даних у виробничих процесах дозволяє підприємствам отримувати більш точні та об'єктивні дані про витрати, швидше виявляти проблемні аспекти та приймати рішення щодо їх вдосконалення.

Прогнозування попиту та оптимізація запасів. Застосування алгоритмів машинного навчання для прогнозування попиту на продукцію та оптимізації рівня запасів допомагає уникнути надлишкових витрат на складське утримання або недостачу товарів на ринку.

Енергоефективність та екологічні стандарти. Впровадження новітніх технологій виробництва може сприяти зменшенню споживання енергії та ресурсів, що зменшує витрати та негативний вплив на навколишнє середовище, що стає все важливішим у контексті зростання екологічної свідомості суспільства та регулятивних вимог.

Таким чином, технологічні інновації відкривають широкі можливості для підприємств у сфері управління витратами в основному виробництві, дозволяючи досягати оптимальної ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку.

#### **Висновки:**

1. Управління витратами на підприємствах є складним процесом, який вимагає систематичного аналізу й ефективного управління.

2. Останні дослідження та практичні досвід показують, що технологічні інновації, такі як автоматизація, цифрові технології та аналітика даних, відіграють ключову роль у покращенні управління витратами та забезпеченні ефективного виробництва.

3. Важливо враховувати сучасні тенденції, такі як зміни в глобальних ланцюгах постачання та зростання екологічної свідомості, при розробці стратегій управління витратами.

4. Ефективне управління витратами потребує постійного оновлення та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Отже, впровадження інноваційних підходів та використання сучасних технологій може допомогти підприємствам досягти оптимального управління витратами та забезпечити їхню конкурентоспроможність на ринку.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мельникова К. В.*



робництві. *Економіка підприємства*. 2022. № 2. С. 67–75. **3.** Андрущенко Є., Сидоренко А. О. Історичні аспекти та сучасні бачення категоріальної сутності витрат // Scientific Foundations in Economics and Management : collective monograph / V. Kovalenko, I. Lyutyu, T. Zatonatska. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2022. P. 234–239. **4.** Андрущенко Є., Сидоренко А. О. Моделі оптимізації витрат допомагають управляти витратами в основному виробництві // Ефективне управління витратами в основному виробництві: сучасні підходи та інновації : монографія. Київ, 2023. С. 112–130. **5.** Андрущенко Є., Сидоренко А. О. Цифрові технології управління витратами в основному виробництві: використання та переваги // Інновації у виробництві : матеріали конференції. Львів, 2024. С. 45–53. **6.** Литовченко О. Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 301–309. **7.** Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Рудич А. І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 4 (115). С. 140–147. **8.** Назаренко Т. П., Франчук І. Б., Вітер С. А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 83–89. **9.** Нестеренко С. А. Теоретичні аспекти та методологічні підходи управління витратами. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 1. С. 13–22. **10.** Піскун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 4 (70). С. 55–59.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

УДК 338.2

Проців Я. І.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено аналіз сучасних стратегій розвитку підприємства з урахуванням диджиталізації. Розглянуто види стратегій, етапи їх розроблення та впровадження. Визначено доцільність та особливості впровадження стратегій диджиталізації.

**Ключові слова:** стратегії розвитку, диджиталізація, підприємство, стратегія.



**Annotation.** The article analyzes modern strategies for enterprise development, taking into account digitalization. The types of strategies, stages of their development and implementation are considered. The expediency and peculiarity of the implementation of digitalization strategies are determined.

**Keywords:** development strategies, digitalization, enterprise, strategy.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Ефективна, конкурентоспроможна діяльність підприємства можлива тільки за умови своєчасного розроблення та якісного впровадження стратегії підприємства, що буде враховувати останні досягнення науково-технічного прогресу та зміни в зовнішньому середовищі. Особливого значення це набуває для підприємств в умовах повоєнного часу. Саме диджиталізація суспільного та особистого життя, організації управлінських та виробничих процесів останні декілька років є одним з провідних



напрямків розвитку, яке зайняло передові позиції за умови ускладнення інших видів комунікацій у зв'язку з вторгненням Росії на територію України та початком повномасштабної війни. У зв'язку з чим при формуванні стратегії підприємства важливим є врахування саме можливостей диджиталізації, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги та підвищити конкурентоспроможність підприємства в умовах повоєнного часу, що й обумовлює актуальність даної теми

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема розроблення та впровадження стратегій розвитку присвятили свої роботи такі науковці, як: О. Кіляр, А. Романів, А. Слотюк, Б. Мидло, Д. Л. Кобець, О. В. Нездоровін, О. В. Овдій, А. В. Гарастовська, В. В. Федорук, М. І. Паращич, Л. С. Ноджак, І. Семенча, С. Гордієнко та Ninh Nguyen, Thac Dang-Van, Tan Vo-Thanh, Hai-Ninh Do, Simon Pervan та інші. Проте питання розроблення та впровадження стратегій диджиталізації підприємств є дослідженими недостатньо повно і комплексно.

**Метою** роботи є визначення особливостей розроблення та впровадження стратегій диджиталізації підприємств в умовах повоєнного часу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для розроблення якісного алгоритму розроблення та впровадження стратегій розвитку з урахуванням диджиталізації економіки на першому етапі доцільно визначитися з основними поняттями. В науковій літературі зустрічаємо значну кількість різноманітних трактувань цього, досить багатогранного поняття. Так, Овдій О. В. разом з А. В. Гарастовською, В. В. Федорук в своїй статті «Формування стратегії розвитку підприємства» [3] проводять аналіз визначень поняття стратегія, що зустрічаються в науковій літературі, додаток А. Можемо побачити, що існує велика кількість підходів до його трактування, але, на жаль, не всі вони можуть бути задіяні під час розроблення та впровадження стратегій.

Овдій О. В. зауважує, що поняття «стратегія розвитку» повинно забезпечувати формування тандему, в якому враховано як цілі самого підприємства, так і наявні проблеми. Таким чином, саме безперервний розвиток НТП, темпи якого постійно збільшуються, кількісне та якісне збільшення обсягів інформації, складна політична та економічна ситуація в країні, глобалізація світової економіки зумовлюють необхідність формування якісних стратегій розвитку підприємств як під час, так у післявоєнний час [3].

На цей час більшість науковців пропонують виділяти такі етапи формування стратегії розвитку підприємства: 1 етап. Встановлення мети, цілі та місії стратегії розвитку; 2 етап. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; 3 етап. Створення інформаційно-аналітичної бази; 4 етап. Обрання стратегії розвитку; 5 етап. Реалізація обраної стратегії [3].

Але на сьогодні все більше підприємств при розробленні та впровадженні стратегій розвитку звертають увагу на необхідність включення диджиталізації в стратегії, що розробляються. Поняття диджиталізації вперше було використано в США та перекладається як оцифрування. Спочатку це сприймалося тільки як перенесення інформації у цифрову форму. Але процес диджиталізації не зупинився на цьому. Що стосується диджиталізації діяльності підприємств, то інформаційно-комунікаційні технології починають з заміни окремих бізнес-процесів і завершують формуванням цілої віртуальної бізнес-моделі – підприємства.

Таким чином, диджиталізація охоплює всі види діяльності підприємства: основну та допоміжну операційну діяльність, фінансову та інвестиційну. Також завдяки диджиталізації підприємства мають можливість покращити комунікації зі контрагентами, будь-то постачальники чи клієнти, фінансові чи страхові установи. Завдяки цифровізації відбувається покращення взаємозв'язків між підрозділами підприємства, менеджерами, працівниками тощо. Саме якісне впровадження диджиталізації, що відповідає вимогам підприємства та науково-технічному розвитку, є однією з важливих конкурентних переваг, що дозволяє підприємству посилити свої конкурентні позиції на національному чи світовому ринку.

Впровадження диджиталізації на підприємстві дозволить забезпечити цілий ряд конкурентних переваг, в тому числі, таких як:

- додаткова цінність товару завдяки якісному сервісу;
- підвищення якості комунікацій із стейкхолдерами завдяки збільшенню її швидкості;
- зниження ціни завдяки диджиталізації бізнес-процесів.

Аналіз робіт присвячених диджитал-стратегіям дозволяє запропонувати такі основні етапи їх розроблення.

Етап 1. Розпочати розроблення диджитал-стратегії доцільно з аналізу внутрішнього середовища. Необхідно визначити, при впровадженні яких бізнес-процесів використовуються ІКТ, які саме інструменти диджиталізації використовуються та чи відповідають вони потребам підприємства та змінам в розвитку цифрового забез-



печення, тобто визначити так звану, цифрову зрілість підприємства. На цьому етапі також необхідно провести аналіз та оцінити фінансові можливості підприємства щодо їх достатності для впровадження диджиталізації підприємства. Основним користувачем диджитал-технологій на підприємстві є, звісно, персонал, тому важливо, щоб працівники мали необхідні та достатні компетентності для проведення диджиталізації бізнес-процесів підприємства. Диджитал-стратегія є інструментом для удосконалення загальної та функціональних стратегій підприємства, тому доцільно провести їх аналіз на предмет потреби та можливостей диджитал-підтримки при їх реалізації.

Етап 2. Наступним етапом є аналіз зовнішнього середовища з позиції диджиталізації. На цьому етапі необхідно проаналізувати та визначити загальні тенденції розвитку диджиталізації, новітні диджитал-технології. Провести аналіз уподобань, очікувань та компетентностей цільової аудиторії (споживачів, замовників, персоналу й інших контрагентів) щодо можливості сприйняття та використання новітніх диджитал-технологій, так звана цифрова зрілість цільової аудиторії. Доцільно провести аналіз компаній, що є лідерами у впровадженні диджитал-технологій з позиції переймання їх досвіду.

Етап 3. На 3 етапі доцільно повернутися до аналізу внутрішнього середовища підприємства, а саме необхідно проаналізувати діяльність підприємства в різних його напрямках (виробництво, маркетинг, управління персоналом, облік, фінанси тощо). Результатом такого аналізу повинна бути побудована ієрархія відповідно до пріоритетності впровадження диджитал-технологій в тому чи іншому напрямку діяльності підприємства та визначена важливість досягнення диджиталізації. Таким чином, зможемо створити список стратегічних цілей диджиталізації.

Етап 4. Цей етап будується на аналізі й узагальненні результатів 1 та 2 етапу за допомогою побудови матриці SWOT-аналізу. Тобто на цьому етапі доцільно провести так зване диджитал-позиціонування підприємства для визначення можливостей, загроз, а також сильних і слабких сторін підприємства з позиції диджиталізації. Такий аналіз дозволить конкретизувати доцільні напрямки диджиталізації підприємства в умовах стратегії, що впроваджується на підприємстві.

Етап 5. На цьому етапі необхідно порівняти всі напрямки диджиталізації, що були визначені на 4 етапі, з позиції передумов-ресурсів-наслідків та обрати той, результати якого будуть мати найкращий економічний або соціальний ефект за однакових (або менших) вхідних витрат.

Етап 6. На 6 етапі відбувається визначення конкретних заходів, що необхідні для впровадження стратегії, визначаються відповідальні за їх реалізацію, розробляється план впровадження визначених заходів, а також показники та контрольні точки для оцінювання реалізації даних закладів.

Етап 7. Наступний 7 етап – це моніторинг ходу реалізації стратегії диджиталізації та окремих проєктів, що нею передбачаються, за необхідності – прийняття коригуючих заходів щодо її змісту ресурсів, проєктів, відповідальних тощо;

Етап 8. На цьому етапі визначаємо результати впровадження кампанії з диджиталізації, порівнюємо з плановими та показниками минулих періодів. Та відповідно до результатів аналізу робимо висновки про доцільність або необхідність перегляду стратегії диджиталізації.

Необхідно зауважити, що 8 етап не є останнім при розробленні та впровадженні стратегії диджиталізації, а його завершення є переходом до першого етапу, тобто така діяльність повинна бути постійною, що корегується залежно від змін зовнішнього середовища та можливостей підприємства.

**Висновки.** Таким чином, впровадження стратегії диджиталізації на підприємстві є однією з можливостей отримання конкурентних переваг на сучасному конкурентному ринку. Виконання запропонованих етапів впровадження стратегії диджиталізації дозволить зробити цей процес якісним та ефективним.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Томах В. В.*

---

**Література:** 1. Кіляр О., Романів А., Слотюк А., Мидло Б. Діджиталізація, як інструмент управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 715–721. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21korigup.pdf>. 2. Кобець Д. Л., Нездоровін О. В. Вплив діджиталізації на побудову маркетингових стратегій на ринку B2B. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 38. С. 38-43. 3. Овдій О. В., Гарастовська А. В., Федорук В. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Міжнародного*



гуманітарного університету. 2020. С. 155–161. URL: [www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/43-2020/28.pdf](http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/43-2020/28.pdf).  
**4.** Парашич М. І., Ноджак Л. С. Діджиталізація та її роль у діяльності українських підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8).  
**5.** Семенча І., Гордієнко С. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 143–150. DOI: 10.32782/2224-6282/181-25.  
**6.** Ninh Nguyen, Thac Dang-Van, Tan Vo-Thanh, Hai-Ninh Do, Simon Pervan. Digitalization strategy adoption: The roles of key stakeholders, big data organizational culture, and leader commitment. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 117, February. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431923002177?via%3Dihub>.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

УДК 005.95:331.5

Росенко А.

Здобувач вищої освіти 4 курсу  
ОП «МОіА» ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто основні аспекти кадрового потенціалу підприємства в умовах введення воєнного стану та запропоновано основні напрямки його формування.

**Ключові слова:** кадровий потенціал, підприємство, воєнний час.



**Annotation.** The article discusses the main aspects of personnel potential of an enterprise in the conditions of martial law and proposes the main directions for its formation.

**Keywords:** personnel potential, enterprise, wartime.



**Постановка проблеми.** Управління під час війни вимагає від менеджерів зосередження на вирішенні унікальних викликів, які постають перед підприємством у таких важких умовах. Саме кадровий потенціал підприємства відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні його стійкості й успішності. Традиційні управлінські принципи, такі як довгострокове планування та стратегічне управління, можуть виявитися недостатньо ефективними в умовах непередбачуваності воєнних дій. Перед керівниками вітчизняних підприємств постає проблема обґрунтування і вибору управлінських рішень щодо напрямів формування кадрового потенціалу з урахуванням виникаючих змін в економічній та політичній ситуації в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окреслену проблематику вчені вивчають роками, найвідоміші з них Ястремська О., Павликівська О., Рябчук О., Козлова І., Коляда О., Назарова Г., Дудко С., Самойленко В., Семикіна М. та ін. На окрему увагу заслуговують публікації вчених із збереження кадрового потенціалу в умовах ведення війни, а саме таких як: Самборська О., Воскобійник С., Карп'як М., Горбова Х., Залозна Ю.,





Азьмук Н. та ін. Незважаючи на значні наукові надбання стратегічного менеджменту у питаннях формування кадрового потенціалу, слід зазначити, що окремі їх важливі аспекти залишаються недостатньо розробленими.

**Мета** дослідження – узагальнення напрямів формування кадрового потенціалу підприємства в умовах воєнного часу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Соціально-економічна ситуація в Україні зазнала суттєвого погіршення внаслідок значних втрат економічного потенціалу, обумовлених руйнацією промислових підприємств та інфраструктурних об'єктів, розривом налагоджених логістичних ланцюгів і скороченням обсягів агропромислового виробництва через військові дії. Особливо значущими стали втрати людського потенціалу через негативні тенденції у демографічній сфері, зокрема, збільшення рівня смертності та погіршення стану здоров'я населення внаслідок військових подій РФ та зростання міграційних процесів. За період з 24 лютого 2022 року майже третина населення України покинула власні домівки, виїхала за кордон або перемістилася в порівняно безпечні центральні та західні регіони країни. Згідно з даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, з України за кордон виїхало 7,79 млн осіб [1].

Важливо також враховувати значні обсяги внутрішньої міграції українців з зон бойових дій та тимчасово окупованих територій, що призвело до суттєвого збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО). За даними ООН, кількість внутрішньо переміщених осіб станом на 8 листопада 2022 року склала 6,243 млн осіб. Відповідно, проблеми, пов'язані не лише з тимчасовим розміщенням і соціальним захистом цих осіб, але й можливістю їхньої зайнятості та реалізації кадрового потенціалу, значно загострилися [2].

Аналізуючи ці тенденції, стає очевидним, що для виживання підприємств у воєнний період необхідно приймати рішучі заходи в питанні формування кадрового потенціалу як на рівні підприємства, так і на національному рівні.

Науково обґрунтованим є дослідження Лісогора Л. [3], у якому вчений пропонує пріоритетні напрями мінімізації ризиків погіршення якості кадрового потенціалу на національному рівні, а саме: «забезпечення оцінки й моніторингу кадрового потенціалу економіки (на національному та регіональному рівнях); розроблення стратегій розвитку кадрового потенціалу на національному та регіональному рівнях (з урахуванням наявних стратегій розвитку регіонів); визначення напрямів покращення якості кадрового потенціалу (за рахунок оновлення практики формування кадрового резерву, покращення якості управлінських кадрів органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування); стимулювання роботодавців до підвищення кваліфікації працівників за рахунок отримання допомоги державної служби зайнятості з питань організації професійного навчання, підвищення кваліфікації, набуття часткових кваліфікацій; посилення мотивації працівників до самоосвіти, набуття часткових кваліфікацій, підтвердження результатів неформальної освіти; розроблення програм перекваліфікації для внутрішньо переміщених осіб за участі державної служби зайнятості, організацій роботодавців; забезпечення обміну кращими практиками органів місцевого самоврядування з питань формування та ефективного використання кадрового потенціалу» [3, с. 24].

Крім того, в дослідженні обґрунтовано важливість стимулювання роботодавців до підвищення кваліфікації працівників через державну службу зайнятості з питань організації професійного навчання. Також вченим запропоновано напрями покращення якості кадрового потенціалу на рівні регіонів і країни шляхом розроблення стратегій розвитку кадрового потенціалу на національному та регіональному рівнях та підготовки програм професійного навчання й підвищення кваліфікації управлінських кадрів органів місцевого самоврядування.

Також у наукових джерелах висловлюється думка, що «основними шляхами для збереження людського потенціалу держави, а також його подальшого відтворення є формування умов для ефективної перекваліфікації осіб, які втратили роботу, і проведення грамотної та дієвої інформаційної кампанії на підтримку зміни професії (з матеріальними стимулами від держави). На цьому етапі варто розвивати мережі установ, що займатимуться навчанням людей і допомагатимуть їм в освоєнні нових спеціальностей. До цього процесу слід залучити, окрім державного фінансування, також ресурси представників бізнесу» [4, с. 60].

На необхідність створення програм реінтеграції для працівників, які повернуться з фронту на свої підприємства, звертає увагу Коляда О., оскільки «сьогодні українські підприємства через мобілізацію відправили від 12 % до 30 % своїх працівників (залежно від виду діяльності). І для цих підприємств принципово важливим є повернення своїх працівників» [5]. При цьому автор зазначає, що «якість трудового потенціалу ветеранів є унікальною конкурентною перевагою України, особливо в контексті майбутньої модернізації. Вони дисципліновані, відповідальні, здатні працювати у команді, винахідливі та мультиуніверсальні, готові швидко приймати



рішення та нести відповідальність за нього. Але треба розуміти, що ветерани матимуть певні потреби, які роботодавець має забезпечити» [6]. Після повернення до цивільного життя та праці ветерани стають активними зберігачами потенціалу для подальшого розвитку суспільства. Забезпечення умов для успішного кар'єрного зростання ветеранів має стати основним пріоритетом для роботодавців. Тому вже зараз настає час розробляти програми, спрямовані на зміну стратегії розвитку організації та вдосконалення різних аспектів управління персоналом з метою ефективної інтеграції ветеранів на робочому місці та підтримки їхнього успішного професійного зростання.

Якщо говорити про рівень підприємства, то варто акцентувати увагу на тому, що для забезпечення стійкості та успішності в умовах конфлікту підприємства повинні удосконалювати свої стратегії формування кадрового потенціалу, враховуючи специфіку воєнного середовища.

В умовах воєнного часу підприємства втрачають здатність до ефективного стратегічного планування, тому необхідно стати більш гнучкими в управлінні кадровою політикою. Основний акцент менеджерів пропонуємо робити на формуванні ефективної командної взаємодії, яка відзначається гнучкістю, співробітництвом та здатністю до адаптації. Аналіз наукових досліджень і практичних прикладів ефективного управління свідчить про те, що ключові трансформації здійснюються через удосконалення командної роботи, перегляд способів взаємодії та створення чітких бізнес-моделей. Так, наприклад, в роботі [7] детально розглядаються напрями трансформації управління, зокрема, перегляд підходів до командної роботи. Робоче середовище формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як ринкові умови та вимоги клієнтів. Під час періоду воєнних дій управління компанією вимагає реорганізації пріоритетів та акцентування на інтересах команди, партнерів і клієнтів. Надзвичайно важливо змінити стратегію управління компанією в напрямку забезпечення безпеки, збереження репутації та підтримки персоналу.

Одним із пріоритетних напрямків є планування та прогнозування кадрових потреб. Умови воєнного часу можуть внести значні зміни у потреби підприємства в персоналі, тому важливо вести постійний моніторинг і аналіз ситуації, щоб швидко реагувати на зміни, а отже, адаптувати кадрову політику та створювати кадровий резерв.

Другим напрямком є розвиток системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Умови воєнного часу можуть вимагати від працівників нових навичок і знань, тому важливо інвестувати у їх професійний розвиток. Це може включати організацію тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та інших навчальних заходів, спрямованих на підготовку персоналу до роботи в умовах воєнного часу.

Звертаючи увагу на значення формування кадрового потенціалу, постійна популярність LEAN-менеджменту свідчить про його потенціал використання. Як і всі методології, цей метод має свої переваги та недоліки, але головне – це розуміння проблем і їх попередження. Згідно з результатами досліджень, основними кроками менеджменту підприємства під час впровадження LEAN-управління в умовах кризи є: організація навчання для співробітників, включаючи оцінку потенційних ризиків. Менеджмент підприємства повинен підготувати персонал до викликів, навіть якщо неможливо передбачити всі сценарії; реакція співробітників повинна бути автоматичною, а рішення – оперативними і супроводжуватися командною роботою; навчання менеджменту та співробітників технологіям LEAN-управління та підготовка їх до кризи ще до її виникнення є ключем до успіху.

Також важливо для забезпечення ефективного функціонування умов навіть у період кризи організувати робочі місця відповідно до методики 5S. В разі наміру управління зберегти 100 % персоналу підприємству важливо мінімізувати час простою, а отже, використовувати потенціал співробітників для вдосконалення процесів. Умови кризи можуть сприяти швидшому покращенню окремих бізнес-процесів порівняно з періодами стабільного функціонування.

Також використання короткострокових проектів Kaizen для підвищення продуктивності може бути ефективним стратегічним кроком під час кризових ситуацій. Ці проекти спрямовані на швидке вирішення конкретних проблем і поліпшення існуючих процесів шляхом інтенсивного мозкового штурму відповідної команди. Завдяки спільним зусиллям команди можна досягти значних проривів, що сприятимуть прискоренню процесу вдосконалення та забезпечать зростання продуктивності.

Третім важливим напрямком є створення механізмів мотивації персоналу. Підтримуємо думку Герасименко О. О. [8] щодо перетворення у військовий період традиційних трудових цінностей, що набувають нових пріоритетів та доповнень, які є характерними для економіко-політичних кризових ситуацій. Ці цінності індивідуальні для кожного працівника та мають різну ієрархічну структуру.



Оскільки умови воєнного часу можуть створювати значні стреси та труднощі для працівників, тому важливо забезпечити їхню мотивацію та підтримку. Це може включати виплату додаткових стимулів, забезпечення соціальних гарантій та підтримку в складних життєвих ситуаціях. Крім того, ще повинна бути моральна готовність працівників до внеску у досягнення цілей підприємства та взяття на себе більшої відповідальності або ризику.

Також до механізму формування мотивації персоналу можна віднести проведення додаткових заходів безпеки на робочому місці та за його межами, включаючи обладнання укриття та необхідні матеріали, надання технічних засобів, які підвищують ефективність роботи та допомагають уникнути витрати часу на побутові проблеми.

Не повинен поза увагою залишатися соціальний захист і безпека для працівників та їх родин, включаючи спеціальні гуртожитки та можливість евакуації до безпечних регіонів. Підтримка спільної мети в команді для допомоги армії та постраждалим групам населення. Формування фонду для надання допомоги тим, хто постраждав через війну під час виконання своїх обов'язків.

**Висновки.** Таким чином, проаналізовано напрямки формування кадрового потенціалу на національному рівні та запропоновано напрямки на рівні підприємства, які спрямовані на забезпечення стійкості та успішності підприємства в умовах воєнного часу. У дослідженні доведено, що ефективне управління кадровим потенціалом відіграє важливу роль у забезпеченні його діяльності та виживання в таких складних умовах. Акцент зроблено на процесах планування та прогнозування кадрових потреб, розвитку системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Поза увагою не залишилися питання створення механізмів мотивації персоналу в умовах війни. Перспективи подальших досліджень будуть пов'язані з розробленням методичного забезпечення формування кадрового потенціалу підприємства з урахуванням специфіки галузі промисловості.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козлова І. М.*

---

**Література:** 1. Звіт за результатами п'ятнадцятого загальнонаціонального опитування соціологічної групи "Рейтинг" від 23-24 липня 2022 р. "Україна під час війни. Зайнятість і доходи". URL: [https://ratinggroup.ua/research/ukraine/pyatnadcat\\_obschenaci\\_opros\\_ukraina\\_vo\\_vremya\\_voyny\\_zanyatost\\_i\\_dohody\\_23-24\\_ilyulya\\_2022\\_goda.html](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/pyatnadcat_obschenaci_opros_ukraina_vo_vremya_voyny_zanyatost_i_dohody_23-24_ilyulya_2022_goda.html). 2. Звіт за результатами вісімнадцятого загальнонаціонального опитування соціологічної групи "Рейтинг" від 8-9 жовтня 2022 р. "Психологічні маркери війни". URL: [https://ratinggroup.ua/research/ukraine/vosemnadcatyy\\_obschenacionalnyy\\_opros\\_psihologicheskie\\_markery\\_voyny\\_8-9\\_oktyabrya\\_2022.html](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/vosemnadcatyy_obschenacionalnyy_opros_psihologicheskie_markery_voyny_8-9_oktyabrya_2022.html). 3. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. № 4 (221). С. 19–26. DOI: 10.17721/1728-2667.2022/221-4/3. 4. Карп'як М. О., Горбова Х. В. Збереження людського потенціалу як основного стратегічного ресурсу розвитку регіонів України в умовах російської агресії. *Регіональна економіка*. 2022. № 2. С. 57–62. 5. Захарчин Г. Потенціал розвитку персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-68. 6. Коляда О. Людський потенціал-основа процесу модернізації України. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2023/01/28/7386807/>. 7. Копчак Ю. С., Слюсаренко К. В., Чумаков К. І. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні: врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-79. 8. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-46.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## CHARACTERISTICS OF VUCA-WORLD AND BANI-WORLD. THE IMPORTANCE OF TAKING INTO ACCOUNT THEIR IMPACT ON THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES

UDC 338.24: 364

Rusakova K.

4th-year student  
of the Faculty of Management and Marketing KhNUE them. S. Kuznets

**Annotation.** *The theoretical foundations of the VUCA-world and BANI-world are investigated. The importance of understanding by Ukrainian enterprises of the influence level of VUCA-world and BANI-world on their activities is highlighted. Recommendations for managing enterprises in conditions of instability are developed.*

**Keywords:** *VUCA-world, BANI-world, enterprises` activity.*



**Анотація.** *Досліджено теоретичні основи VUCA-світу і BANI-світу. Висвітлено важливість розуміння українськими підприємствами рівня впливу VUCA-світу і BANI-світу на їх діяльність. Розроблено рекомендації щодо управління підприємствами в умовах нестабільності.*

**Ключові слова:** *VUCA-світ, BANI-світ, діяльність підприємств.*



**Formulation of the problem.** The transition from a stable and predictable world to the VUCA and BANI worlds is having an incredible shock effect on businesses. Operating and growing a business is no longer as easy as it used to be. Now entrepreneurs have to react quickly and confront the emerging changes to survive and keep their business not only afloat, but also to make it competitive. The events that have been taking place on the territory of our country since February 24, 2022 are a challenge for Ukrainians not only in the political context, but also in the economic one. That is why understanding what the VUCA and BANI worlds are, their main features and how to resist them is extremely important for modern Ukrainian entrepreneurship. After all, the defense of the integrity, independence and sovereignty of our country should take place not only on the front line, but also in other areas.

**Analysis of recent research and publications.** Many foreign and Ukrainian authors have paid attention to the concepts of VUCA and BANI-worlds, among them J. Cascio [6], S. R. Baker, N. Bloom, N. Buniak [7], A. Chmut [3], Y. Chaliuk [1], H. M. Woznyj [4], M. Sahaidak [5], O. Motuzka [8], M. H. Nguyen [2]. The works of these authors examined the features and components of the VUCA and BANI worlds, explored the management features and possible risks for business in these worlds, and provided recommendations for managing VUCA and BANI.

Although this issue has already been considered by many authors, it remains relevant, but in the context of taking into account the influence of these worlds by Ukrainian enterprises in order to improve their activities.

**The purpose** of the article is to analyze the theoretical foundations of the VUCA-world and the BANI-world; identify existing ways to overcome their negative impact and develop recommendations for managing organizations in times of uncertainty, incomprehensiveness and brittleness.

**Summary of the main research material.** VUCA-world and BANI-world are two concepts used to describe the modern business environment and the requirements for businesses in this environment.

For a better understanding, let's look at each world in more detail. VUCA is an acronym that stands for Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity. In turn, volatility indicates rapid changes in the business environment; uncertainty means the inability to know everything, the likelihood of sudden events; complexity indicates a large number of factors affecting the business, and ambiguity indicates a lack of clarity in the content and perception of information, it is difficult to answer the questions "who, what, when and why". The first manifestation of this world is considered to be the Cold War period [1].

During this type of world, uncertainty had the greatest impact on businesses. During this period, 3 economists (Scott R. Baker, Nicholas Bloom and Steven J. Davis) proposed the economic policy uncertainty (EPU) index, which is



now gaining momentum. Thus, Minh Hong Nguyen and Vu Quang Trinh in their article [2] note that «...The empirical results indicate that EPU has a negative effect on innovation activities measured by R&D investment. ... Find a negative and significant effect of EPU on corporate innovation investment in four sectors: Consumer Goods, Consumer Services, Health Care and Technology. However, the firm investment in Basic Material, Industrials, Oil & Gas is not affected by uncertainty in economic policy. ... A lower level of corporate investment leads to a decline in their shareholder value, which forms a triangle linkage among EPU, investment and market value».

Accordingly, it can be seen that the VUCA-world has a rather negative impact on the activities of enterprises. It becomes much more difficult to manage a company, as investment activity is reduced, which entails a number of other problems that depend on financing. Therefore, in such conditions, managers must quickly adapt and have the skills to quickly develop new strategies in order to effectively and successfully manage their enterprises [3].

In order for managers not to be at a loss as to how they can withstand the negative impact of the VUCA world, Benjamin E. Baran, Haley M. Woznyj and M. Sahaidak, O. Merzliakova, I. Simshah provided some solutions to this problem. For example, in article [4], the authors suggest to overcome the conditions of turbulence, managers should use a model of three interrelated actions: «identify your VUCA, define obstacles to agility, and implement agility-enhancing practices». Figure 1 shows a graphical visualization of this model.

In turn, the authors of publication [5] believe that the effective functioning of modern organizations should be based on the following components: Vision; Understanding; Clarity; Courage and Agility.

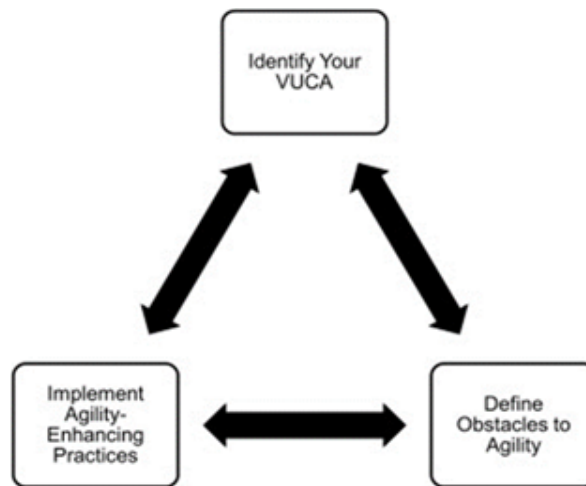


Fig. 1. **Managing VUCA through three interrelated sets of actions**

Source: [4, p. 2]

Analyzing these two models, there is a common component, namely Agility. In my opinion, this is indeed the basis for withstanding uncertainty, because its components, namely speed in dealing with ambiguity and effective communication, can help make the right decisions in such difficult times.

Having examined the VUCA-world in detail, it can be moved on to consider its successor, the BANI-world.

The BANI-world is relatively young. The name of this world was first proposed by the Californian scientist Jamais Cascio in his article "Facing the Age of Chaos", which was published on 29 April 2020 [6]. Accordingly, the beginning of the BANI-world can be considered the beginning of the COVID-19 pandemic, which has spread throughout the world, causing brittle, anxious, nonlinear and incomprehensible of the external environment. The features just listed are part of the BANI-world. Brittleness indicates that any minor event can disrupt the stability of existence. Anxiety means a constant state of anxiety and nervous tension due to the possibility of being "overboard". Nonlinearity indicates that the relationship between cause and effect may not be obvious. Incomprehensibility indicates a lack of clarity and precision in understanding the situation, and decisions are often made "blindly" [7].

The BANI-world creates new risks for businesses, such as lack of liquidity; reduced consumer demand; supply chain disruption; loss of foreign markets and even business interruption.

To counter the negative aspects of this world, it is necessary to carry out innovative activities, despite the fact that they will have high risks both in the direction of improvement and, unfortunately, in the direction of deterioration.



The BANI era may lead to sudden changes in the world and in individual countries. On the one hand, these changes may cause significant economic difficulties, and on the other hand, they may give rise to new, more progressive forms of organizing economic and social relations, including the transition to new technological paradigms. We only need to believe that this period will be a time of great ideas and decisions, a deep rethinking of values and attention to social and natural constraints on economic growth [8].

Having analyzed the VUCA-world and the BANI-world, identified their negative impact on the activities of enterprises and possible ways to overcome this negative impact, I propose to move on to general recommendations for managing enterprises in these unstable times.

Taking into account the impact of the VUCA-world and the BANI-world on the activities of enterprises is extremely important, as it will help not only to manage the business effectively, but also to be competitive in a changing market. Thus, the management of organizations in times of uncertainty and fragility should include the following components:

- Strategic planning: Businesses should develop strategies that take into account the unpredictability and rapid changes in the world.
- Flexibility and adaptability: Businesses need to be flexible and respond quickly to changes in the business environment.
- Innovation: In response to complexity and ambiguity, businesses must be open to innovation and pioneering.
- Risk management: Businesses must identify and manage risks and be prepared for unforeseen and sudden events.
- Leadership: In a VUCA-world and BANI-world, leadership is important, as it can inspire and mobilize staff in difficult situations.

**Summarizing** the above, VUCA and BANI are two worlds that reflect the current business environment and its challenges.

The VUCA-world emphasizes the volatility, uncertainty, complexity and ambiguity that characterize the modern world. These factors create unpredictability, forcing businesses to adapt to rapidly changing conditions, increasing the need for flexibility and responsiveness.

The BANI-world emphasizes brittleness, anxiety, nonlinearity and incomprehensibility in modern systems and challenging conditions. These aspects make the business environment more brittle and unpredictable, increasing the risks of being immersed in instability and uncertainty.

After February 24, 2022, the Ukrainian people fully experienced all the signs of the BANI-world, namely its chaos, anxiety and incomprehensibility. However, Ukraine is about an unconquerable people who will resist any challenges with all their might and problems. Soldiers of all kinds of forces protect us on the frontline, and entrepreneurs keep the economy running so that our defenders have everything they need to win.

Both of these worlds provide valuable lessons for Ukrainian businesses. Understanding the impact of the VUCA and BANI worlds allows us to develop adaptation strategies and competencies that will allow businesses to operate effectively in the face of uncertainty and unpredictability not only within the country but also on the international stage. Moving from a reactive to a predictive approach, using flexibility and innovation, is becoming key to the success of enterprises in the modern world.

Having considered this topic, the following areas for further research can be identified: a detailed review of companies that have been able to withstand the negative impact of the world's VUCA and BANI and obtain real statistics on what made them successful; comparison of ways of countering the world's VUCA and BANI in different countries; comparative analysis of the impact of the world's VUCA and BANI on various sectors of the Ukrainian economy.

*Supervisor – Doctor of Science (Economics), Professor Iastremska O. M.*

---

**Literature:** 1. Чалюк Ю. О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST ТА BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1133/1091>. 2. Nguyen M. H., Trinh V. Q. UK economic policy uncertainty and innovation activities: A firm-level analysis. *Journal of Economics and Business*. 2023. Vol. 123. 106093. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148619522000492#sec0095>. 3. Чмут А. В., Чмут О. О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA–



світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 47. С. 47–52. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/799/767>. **4.** Baran V. E., Woznyj H. M. Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational dynamics*. 2021. Vol. 50. No. 2. 100787. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261620300395>. **5.** Сагайдак М. П., Мерзлякова О. Л., Сімшаг І. О. Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контексті викликів VUCA-світу // Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : монографія / за заг. ред. Сагайдака М. П., Соболевої Т. О. Київ: ХНЕУ, 2021. С. 31–53. **6.** Cascio J. Facing the age of chaos. 29.04.2020 // Medium. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>. **7.** Буняк Н. Особливості менеджменту в умовах BANI-світу. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 4. С. 97–103. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/861/706>. **8.** Мотузка О., Гринчак Н. Стратегічні орієнтири розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств у середовищі BANI. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 1. С. 133–138. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2023-314-19.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 339.138

Савіна Ю. Є.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто основні підходи до визначення поняття «маркетингова діяльність». Розглянуто комплекс заходів, які досліджують зовнішнє середовище, споживачів, концепцію створення нових товарів, планування руху товару і збуту, цінову політику, маркетингову діяльність. Наведено традиційні маркетингові інструменти.

**Ключові слова:** заходи, маркетингова діяльність, маркетингові інструменти, підприємство.



**Annotation.** The article discusses the main approaches to defining the concept of “marketing activity”. A set of activities is considered that study the external environment, consumers, the concept of creating new products, planning of product distribution and sales, pricing policy, and marketing activities. Traditional marketing tools are presented.

**Keywords:** marketing activity, measures, marketing tools, enterprise.



**Постановка проблеми.** Умови діяльності вітчизняних підприємств характеризуються високою складністю, постійною динамікою, неоднозначністю та невпевненістю, що ускладнює забезпечення ефективного функціонування підприємств. Водночас загострення кризових тенденцій, спричинених як етапами економічного циклу, так і російською військовою агресією, ставить перед багатьма українськими підприємствами завдання не



лише забезпечення ефективності функціонування, а й їх виживання в сучасних економічних умовах. Ефективна взаємодія між підприємством-постачальником та споживачем вимагає використання маркетингу як важливого інструменту. Такий підхід робить маркетинг сполучною ланкою у цій взаємодії. Тому наукове дослідження, методичне підґрунтя та практичне впровадження маркетингової стратегії на підприємстві мають велике значення. Це наукове завдання передбачає систематизацію ключових понять щодо організації маркетингової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливість і вплив маркетингу на ефективне функціонування суб'єктів господарювання визначають значний науковий інтерес до цієї теми. Серед дослідників маркетингу слід виокремити таких авторів, як: Багорка М. О. [1], Гузенко Г. М. [2], Іваненко В. О. [3], Лагодієнко В. В. [4], Конопляннікова М. А. [5], Муштай В. А. [6], Нестеренко В. Ю., Болотова Т. М. [7], Сідельнікова В. К. [8], Ромат Є. В. [9].

**Мета** дослідження полягає в систематизації та аналізі категоріального апарату маркетингової діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Маркетингова діяльність підприємства – це, в першу чергу, діяльність, яка допомагає вирішувати питання щодо розвитку ринку товарів, послуг і робочої сили, при цьому здійснює оцінку потреби споживачів та формування практичних заходів щодо задоволення цих потреб [2]. Також за допомогою маркетингової діяльності визначається спосіб, за яким підприємство зможе продати свою послугу чи товар кінцевому споживачеві. Об'єктивні умови розвитку ринку, де особлива роль відводиться споживачу, відображають зміст маркетингової діяльності. Споживач створює передумови для розподілу ринку між. Він висуває свої вимоги щодо продукту чи послуги, їх характеристик, кількістю, термінами поставки тощо. Зростаюча конкуренція за споживача змушує торговельні підприємства приділяти велику увагу вивченню потенційних споживачів і вимогам ринку, на якому існують високі вимоги щодо якості продукції та її конкурентоспроможності [1; 2; 4].

Змістом маркетингової діяльності є пошук взаємовигідного компромісу між потребами споживачів (реальних і потенційних) і виробничими можливостями організації з урахуванням можливих дій конкурентів.

Широкий досвід світових науковців у дослідженні маркетингу обґрунтовує велику кількість трактовок терміна «маркетингова діяльність» (табл. 1).

Таблиця 1

## Трактування терміна «маркетингова діяльність»

Автор	Трактування
Багорка М. О. [1]	Діяльність, яка забезпечує гнучке пристосування виробничої, фінансової, торговельної, збутової, кадрової діяльності підприємства до постійно змінюваної економічної ситуації (доходи, ціни, кон'юнктура) та вимог споживачів на ринку
Гузенко Г. М. [2]	Сукупність дій, мета яких – переконати покупців придбати продукцію фірми
Іваненко В. О. [3]	Система планування, ціноутворення, просування і розповсюдження ідей, товарів і послуг для задоволення потреб, потреб і бажань окремих осіб і організацій; реклама є лише одним із чинників процесу маркетингу
Лагодієнко В. В. [4]	Діяльність підприємства на ринку, яка передбачає врахування потреб у товарах і послугах, стану попиту, ситуації на ринку, існуючих і потенційних вимог покупців
Конопляннікова М. А. [5]	Діяльність, яка спрямована на те, щоб досить обґрунтовано, враховуючи запити ринку, встановлювати поточні і, головне, довгострокові (стратегічні) цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток
Муштай В. А. [6]	Процес виявлення, максимізації і задоволення споживчого попиту на виробі компанії
Нестеренко В. Ю., Болотова Т. М. [7]	Система управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств і фірм, заснована на комплексному аналізі ринку
Нестеренко В. Ю., Сідельнікова В. К. [8]	Система управління підприємством, яка спрямована на вивчення та врахування попиту і вимог ринку для обґрунтованої орієнтації виробничої діяльності підприємств на випуск конкурентоспроможних видів продукції
Ромат Є. В. [9]	Філософія управління, згідно з якою вирішуються проблеми споживачів шляхом ефективного задоволення їхніх запитів, що веде до успіху організації і приносить користь суспільству

Проаналізовані підходи авторів до визначення сутності маркетингової діяльності дозволяють виділити два основних напрямки: підхід, в рамках якого маркетингова діяльність розглядається як елемент загальної системи управління (Нестеренко В. Ю., Сідельнікова В. К. [8], Іваненко В. О. [3], Гузенко Г. М. [2], Нестеренко В. Ю., Болотова Т. М. [7]), а також підхід, в рамках якого це діяльність, що спрямована на отримання конкурентних переваг на ринку (Конопляннікова М. А. [5], Багорка М. О. [1], Лагодієнко В. В. [4]).





Таким чином, кожен із наведених авторів має власне визначення маркетингової діяльності. Всі вони спільні в одному: це діяльність, що спрямована на досягнення конкурентних переваг. Саме тому в роботі під маркетинговою діяльністю буде розумітись діяльність, яка спрямована на досягнення конкурентних переваг на ринку та яка враховує особливості розвитку підприємства, а також зовнішню кон'юнктуру.

На реалізацію зазначених заходів відводиться велика роль на суб'єкти маркетингу, до яких відносяться виробники та сервісні організації, оптові та роздрібні торгові організації, фахівців з маркетингу і споживачів.

Маркетингова діяльність являє собою комплекс заходів, які досліджують зовнішнє середовище, споживачів, концепцію створення нових товарів, планування руху товару і збуту, цінову політику, маркетингову діяльність. Комплекс включає в себе [3; 8]:

- аналіз зовнішнього середовища, до якого входять ринки, джерела постачання і багато інше;
- аналіз споживачів, як актуальних, так і потенційних;
- розробка концепції створення якісно нових товарів або модернізації старих, в тому числі їх асортимент, параметричні ряди, дизайн, упакування тощо;
- планування руху товару і збуту;
- забезпечення формування попиту шляхом комбінації реклами, особистого продажу, престижних некомерційних заходів і різного роду економічних стимулів (наприклад, акції, розпродажі та ін.), які спрямовані на покупців;
- забезпечення цінової політики, яка полягає в плануванні систем і рівнів цін на товари, що продаються, знижок тощо.

Як показує практика діяльності більшості підприємств, маркетингова діяльність проводиться за допомогою традиційних маркетингових інструментів. Виділимо серед них основні [5–7]:

- інструменти для збору первинної інформації щодо стану ринку, власного позиціонування та вивчення діяльності конкурентів;
- інструменти формування товарної політики;
- інструменти формування цінової політики;
- інструменти формування збутової політики;
- інструменти формування комунікаційної політики;
- інструменти рекламної політики та просування;
- інструменти післяпродажного та сервісного обслуговування;
- високотехнологічні інструменти.

Загалом відділ маркетингу відіграє дуже важливу роль у діяльності підприємства і повинен виконувати два основні завдання, які на великих підприємствах покладені окремо на відділ маркетингу та відділ збуту, а саме: просування, представлення виробленої продукції та аналіз необхідності даної продукції на ринку, порівняння з аналогічними товарами для визначення рівня конкурентоспроможності, формування замовлень для виробництва або надання відділу закупівель пропозиції щодо придбання відповідних продуктів [9].

**Висновки і перспективи дослідження.** Розглянуто значення та змістовність маркетингової діяльності підприємства як головного чинника забезпечення ефективної діяльності підприємств та організацій. Розглянуто комплекс заходів, які досліджують зовнішнє середовище, споживачів, концепцію створення нових товарів, планування руху товару і збуту, цінову політику, маркетингову діяльність, які в подальшому впливають на ефективність підприємства. Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні основних складових системи маркетинг-менеджменту, її формуванні та впровадженні в практику суб'єктів господарювання.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козлова І. М.*

---

**Література:** 1. Багорка М. О., Білоткач І. А. Особливості моніторингу процесів формування попиту й стимулювання збуту на продовольчому ринку. *АгроСвіт*. 2020. № 6. С. 5–10. 2. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2019. № 12. С. 227–234. 3. Іваненко В. О.,



Олійник О. В. Маркетинговий потенціал промислових підприємств України. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 1. С. 97–104. **4.** Лагодієнко В. В. Організація маркетингової діяльності в аграрних підприємствах. *Економічний аналіз*. 2021. № 3. С. 56–59. **5.** Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2019. № 17. С. 332–336. **6.** Муштай В. А. Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. № 9. С. 540–548. **7.** Нестеренко В. Ю., Болотова Т. М. Аналіз сучасних аспектів реалізації маркетингових заходів у біржовому підприємстві в Україні. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 2 (27). С. 128–135. **8.** Нестеренко В. Ю., Сідельнікова В. К. Аналіз маркетингової діяльності підприємства: актуальні аспекти оцінювання ефективності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 1 (26). С. 89–97. **9.** Ромат Є. В. Маркетинг у публічному управлінні. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2020. № 4. С. 56–67.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

УДК 331.108

Самотес С. О.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Стаття базується на аналізі наукових джерел з питань цифрової компетентності та її розвитку. Дослідження включає теоретичні підходи до цифрової грамотності, методи формування компетентності та вивчення сучасних тенденцій у цифровій культурі організацій.

**Ключові слова:** цифрова економіка, цифрова компетентність, підприємство, диджиталізація, управління, аналіз.



**Annotation.** The article is based on the analysis of scientific sources on digital competence and its development. The study includes theoretical approaches to digital literacy, methods of competence development, and the study of current trends in the digital culture of organizations.

**Keywords:** digital economy, digital competence, enterprise, digitalization, management, analysis.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** В епоху стрімкої цифрової трансформації від працівників у всіх сферах діяльності вимагається високий рівень цифрової компетентності. Незважаючи на це, існує недостатня кількість досліджень, що аналізують процеси формування та розвитку цифрової компетентності персоналу. Недолік у глибокому обґрунтуванні методів навчання та визначенні факторів, що впливають на успішність цього процесу, ускладнює розуміння та впровадження ефективних стратегій в організаційну практику. Таким чином, існує потреба у подальшому дослідженні, яке б детально аналізувало існуючі наукові роботи з метою виявлення головних викликів у формуванні та розвитку цифрової компетентності персоналу, особливо в умовах обмеженої кількості доступної інформації. Такий аналіз може сприяти розробці більш ефективних





У цілому цифрова компетентність визначає успіх сучасних організацій і освітніх закладів, і подальші дослідження в цій області є критично важливими для розуміння її ролі та ефективного впровадження в практику.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Самоїленко В. В.

**Література:** 1. Голобородько А. Ю., Левандовська В. А. Цифрові технології ефективного управління підприємством в умовах розвитку диджиталізації. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.12.25. 2. Гусак Л., Гулівата І. Український досвід формування цифрової компетентності економістів. *European science*. 2019. Sge11-02. С. 25–33. DOI: 10.30890/2709-2313.2022-11-02-004. 3. Гарафонова О. та ін. Стратегічні перспективи функціонування українських організацій в умовах євроінтеграції та глобалізації цифрової економіки. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. Т. 1. № 48. С. 298–311. DOI: 10.55643/fcaptr.1.48.2023.3957. 4. Zolkover A. et al. Benefits and Risks of Digital Business Transformation: The Example of Eastern Europe Countries. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2022. Vol. 9, no. 2. P. 344–356. DOI: 10.15549/jeecar.v9i2.910. 5. Ushenko N. et al. Development of digital infrastructure and blockchain in Ukraine. *Naukovyi visnyk natsionalnoho hirnychoho universytetu*. 2023. No. 6. P. 162–168. DOI: 10.33271/nvngu/2023-6/162. 6. Desyatnyuk O. et al. Impact of digitalization on international financial security in conditions of sustainable development. *Problemy ekorozwoju*. 2024. Vol. 19, no. 1. P. 104–114. DOI: 10.35784/preko.5325. 7. Stryzhak O. Особливості взаємозв'язку рівня розвитку людського капіталу й цифрових технологій у контексті формування суспільства 5.0. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2022. Т. 8, № 3. С. 224–243. DOI: 10.51599/are.2022.08.03.11. 8. Todoschak O. V., Frolova Y. I. Optimization of public administration methods in the conditions of digitalization. *Uzhhorod national university herald. series: law*. 2023. Vol. 2, no. 76. P. 79–84. DOI: 10.24144/2307-3322.2022.76.2.13.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## ОСОБЛИВОСТІ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИНЦИПАХ ПРОК'ЮРИМЕНТА

УДК 658.785.2

Саприкіна Н. Д.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто особливості закупівельної логістики підприємства на принципах прок'юрімента. Досліджено вплив прок'юрімента на процеси закупівель та їх оптимізацію. Проаналізовано плюси та мінуси використання прок'юрімента в закупівельній логістиці. Встановлено базові складові процесу оптимізації поставок на принципах прок'юрімента. Розглянуто процес управління ризиками закупівельної логістики на принципах прок'юрімента.

**Ключові слова:** закупівельна логістика, принципи прок'юрімента, управління ризиками, оптимізація поставок, планування, координація.





**Annotation.** The article examines the peculiarities of the enterprise's procurement logistics based on the principles of procurement. The impact of procurement on procurement processes and their optimization has been studied. Pros and cons of using procurement in procurement logistics are analyzed. The basic components of the supply optimization process based on procurement principles have been established. The process of risk management of procurement logistics based on procurement principles is considered.

**Keywords:** purchasing logistics, principles of procurement, risk management, supply optimization, planning, coordination.



Закупівельна логістика є важливою складовою ланцюга постачання підприємства. Вона включає в себе процеси планування, організації, контролю та управління закупівельною діяльністю з метою забезпечення ефективного постачання матеріалів і послуг. Принципи прок'юрімента виступають основою для організації закупівельної логістики підприємства і дозволяють досягти оптимального балансу між якістю, ціною та термінами поставок.

Проблематика закупівельної логістики підприємства на принципах прок'юрімента є актуальною для вітчизняних і зарубіжних науковців. Окремі питання закупівельної логістики підприємства на принципах прок'юрімента розглянуті в працях Бондаренко Н. В. [4], Кузнецової І. О. [5] та ін. Чимало топ-менеджерів великих компаній розглядають мобільний прок'юрімент як пріоритетний напрям роботи в закупівельній логістиці, що свідчить про вагомість такого підходу до управління закупівлями.

**Метою** статті є вивчення впливу принципів прок'юрімента на закупівельну логістику підприємства, ефективне планування та координація закупівельної діяльності.

Прок'юрімент – це системний підхід до управління закупівлями, який базується на раціональному використанні ресурсів і максимізації вартості для підприємства [4].

Основні принципи прок'юрімента включають [5]:

1. Прозорість і конкуренцію. Прозорість є основою ефективного прок'юрімента. Підприємство повинно забезпечити відкритий доступ до інформації про закупівельні процедури, умови та критерії вибору постачальників. Конкуренція між постачальниками сприяє покращенню якості товарів і послуг, а також зниженню вартості.

2. Вибір постачальників на основі оцінки. Оцінка постачальників є необхідною перед укладанням договору. Підприємство повинно провести аналіз ринку, оцінити потенційних постачальників за такими критеріями, як якість товару, ціна, терміни поставки, надійність та інші фактори.

3. Постачання за потребою. Підприємство повинно закуповувати товари та послуги відповідно до своїх потреб. Це означає, що закупівлі повинні бути орієнтовані на задоволення потреб споживачів і забезпечення безперебійного виробництва.

Особливості закупівельної логістики на принципах прок'юрімента [3]:

1. Оптимізація поставок. Принципи прок'юрімента дозволяють підприємству оптимізувати процес поставок. Це досягається шляхом визначення оптимальних кількостей та часу поставок, розробки стратегій запасів і використання ефективних методів доставки.

Процес оптимізації поставок на принципах прок'юрімента включає кілька етапів, які спрямовані на забезпечення ефективності та економічності закупівельної діяльності організації. Основні кроки цього процесу включають [1; 7]:

- аналіз потреб: перший крок полягає в аналізі потреб організації. Це включає визначення необхідних товарів або послуг, їх кількості та якості;

- планування закупівель: на основі аналізу потреб розробляється план закупівель, в якому визначаються терміни, обсяги та умови закупівель;

- вибір постачальників: проводиться процес вибору постачальників, який включає оцінку їхньої репутації, досвіду, якості продукції або послуг, ціни та інших факторів;

- укладання договору: Після вибору постачальників укладається договір, в якому фіксуються умови поставки, ціни, терміни тощо;



- контроль якості: Під час поставки товарів або послуг здійснюється контроль якості, щоб переконатися, що вони відповідають вимогам організації;

- оплата та взаєморозрахунки: Після отримання товарів або послуг проводиться процес оплати та взаєморозрахунків з постачальниками;

- моніторинг та оцінка: Важливим етапом є моніторинг та оцінка ефективності закупівельного процесу. Це дозволяє виявити можливі проблеми та зробити необхідні корективи для покращення результатів.

Процес оптимізації поставок на принципах прок'юрімента спрямований на зниження витрат, підвищення якості товарів або послуг та забезпечення ефективного використання ресурсів організації. Він базується на прозорості, конкуренції та використанні передових практик у сфері закупівель.

2. Управління ризиками. Прок'юрімент передбачає аналіз та управління ризиками, пов'язаними з закупівлями. Підприємство повинно ідентифікувати можливі ризики та приймати заходи для їх запобігання або зменшення.

Управління ризиками в процесі поставок на принципах прок'юрімента є важливою складовою ефективного та економічного закупівельного процесу. Основні кроки управління ризиками такі [2]:

- ідентифікація ризиків: Перший крок полягає в ідентифікації потенційних ризиків, які можуть впливати на поставки. Це можуть бути такі ризики, як зміни на ринку, фінансові ризики, технологічні ризики, політичні ризики тощо;

- оцінка ризиків: Після ідентифікації ризиків проводиться їх оцінка з точки зору ймовірності виникнення та впливу на поставки. Це дозволяє визначити найбільш значущі ризики та їх потенційний вплив на організацію;

- розробка стратегій управління ризиками: На основі оцінки ризиків розробляються стратегії управління ризиками. Це можуть бути такі стратегії, як уникнення ризиків, зменшення ризиків, передача ризиків, прийняття ризиків або комбінація цих підходів;

- реалізація стратегій управління ризиками: Після розробки стратегій управління ризиками вони втілюються в життя. Це може включати в себе прийняття заходів для зменшення ризиків, укладання страхових договорів, вибір альтернативних постачальників тощо;

- моніторинг та контроль: Важливим етапом управління ризиками є моніторинг та контроль їх реалізації. Це дозволяє виявити можливі зміни в ризиках та вжити необхідних заходів для їх управління.

Управління ризиками в процесі поставок на принципах прок'юрімента допомагає зменшити негативний вплив ризиків на поставки та забезпечити стабільність та ефективність закупівельної діяльності організації. Воно базується на систематичному підході до ідентифікації, оцінки та управління ризиками.

3. Ефективне планування та координація. Прок'юрімент передбачає ефективне планування та координацію закупівельної діяльності. Підприємство повинно визначити потреби в матеріалах і послугах, розробити план закупівель та забезпечити його виконання відповідно до встановлених термінів [6].

Ефективне планування та координація поставок на принципах прок'юрімента є важливими етапами закупівельного процесу, які допомагають забезпечити своєчасну та якісну поставку товарів та послуг. Основні кроки ефективного планування та координації поставок включають:

- аналіз потреб: Перший крок полягає в аналізі потреб організації. Це включає визначення необхідних товарів та послуг, їх кількостей, якості, термінів поставки та інших вимог;

- вибір постачальників: Після аналізу потреб проводиться вибір постачальників. Це може включати оцінку їхньої репутації, досвіду, фінансової стабільності, якості товарів та послуг, цін та інших факторів;

- укладання договорів: Після вибору постачальників укладаються договори, в яких визначаються умови поставки, ціни, терміни, гарантії якості, відповідальність сторін та інші умови;

- моніторинг поставок: Після укладання договорів проводиться моніторинг поставок. Це включає контроль за виконанням умов договору, своєчасну поставку товарів та послуг, якість, кількість та інші параметри;

- вирішення проблем: У разі виникнення проблем з поставками важливо швидко та ефективно їх вирішувати. Це може включати переговори з постачальниками, знаходження альтернативних рішень, застосування правових заходів та інші дії;



• оцінка результатів: На завершальному етапі проводиться оцінка результатів поставок. Це дозволяє визначити, наскільки задоволені були потреби організації, якість поставок, виконання умов договору та інші показники.

Ефективне планування та координація поставок на принципах прок'юрімента допомагають забезпечити своєчасну та якісну поставку товарів і послуг, зменшити ризики та витрати, покращити взаємодію з постачальниками та забезпечити ефективну закупівельну діяльність організації.

Закупівельна логістика на принципах прок'юрімента є важливим елементом ефективного управління поставанням на підприємстві. Основні принципи прок'юрімента, такі як прозорість, конкуренція, оцінка постачальників та поставання за потребою, допомагають підприємству досягти оптимального балансу між якістю, ціною та термінами поставок. Особливості закупівельної логістики на принципах прок'юрімента включають оптимізацію поставок, управління ризиками, ефективне планування та координацію.

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

---

**Література:** 1. Кравченко О. В. Особливості закупівельної логістики на підприємстві: теоретичний аспект. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 51–54. 2. Баранов В. І. Логістичні аспекти закупівельної діяльності підприємства. *Економіка та управління*. 2021. № 3 (61). С. 53–58. 3. Карпенко І. В. Методи управління закупівельною логістикою на підприємстві. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Серія : Економічні науки*. 2019. № 193. С. 90–97. 4. Бондаренко Н. В., Петренко О. І. Переваги застосування принципів прок'юрімента в закупівельній логістиці. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2022. № 3. С. 29–34. 5. Кузнєцова І. О., Макаренко О. В. Прок'юрімент як інструмент ефективного управління закупівельною логістикою / І.О. Кузнєцова, // *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Серія: Економічні науки*. 2021. № 187. С. 48–53. 6. Горошкевич А. М., Романова О. В. Сучасні тенденції розвитку закупівельної логістики на підприємстві. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Технічні науки*. 2020. Т. 2. № 97. С. 78–83. 7. Литвиненко О. В., Василенко О. В. Формування системи закупівельної логістики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 50–53.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 331.108.37

Скудна А. С.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Досліджено значення професійного навчання адміністративно-управлінського персоналу у відновленні та підтримці конкурентоспроможності підприємств. Розглянуто стратегічні цілі, систему атестації та навчання, а також роль резерву керівництва.



**Ключові слова:** розвиток персоналу, професійне навчання персоналу, атестація персоналу, сертифікація персоналу, резерв керівників, компетентність персоналу, конкурентоспроможність підприємства.



**Annotation.** The importance of professional training of administrative and management personnel in restoring and maintaining the competitiveness of enterprises has researched. Strategic goals, the system of certification and training, as well as the role of reserve management are considered.

**Keywords:** personnel development, professional training of personnel, certification of personnel, certification of personnel, reserve of managers, competence of personnel, competitiveness of the enterprise.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Питання ефективного навчання та підготовки адміністративно-управлінського персоналу на підприємстві є ключовим аспектом сучасного бізнесу. Стабільний розвиток підприємства напряму залежить від компетентності та професійної підготовки керівництва та адміністративного персоналу. Однак існують деякі виклики та проблеми, які виникають у процесі організації навчання адміністративного персоналу на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам організації системи навчання адміністративно-управлінського персоналу на підприємстві присвячено роботи науковців, а саме Копитко М., Маркова Н. С., Liakhovych G., Семенова Л. Ю., Карпенко І. А., Іваницька С. Б., Неділько Н. В. та інші. Проте питання управління зазначеним процесом є дослідженими не повною мірою і недостатньо комплексно.

**Метою** роботи є дослідження комплексного підходу до навчання адміністративно-управлінського персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток персоналу є ключовою передумовою успішного функціонування будь-якого підприємства, особливо в умовах швидкого науково-технічного прогресу, що прискорює процес старіння професійних знань. Організація професійного навчання стала однією з основних функцій управління персоналом.

Навчання є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства. Успіх у реалізації цих цілей значно залежить від того, наскільки добре персонал розуміє їх зміст і готовий до роботи для досягнення. Швидкі зміни в управлінні та змагання на ринку вимагають розробки довгострокових стратегій розвитку, що знову підкреслює значення високого рівня професійної підготовки як керівництва, так і звичайних працівників [1].

Система включає в себе:

- сертифікацію персоналу;
- професійне навчання персоналу;
- атестацію персоналу, який згідно з класифікацією професій належить до відповідно професійно-посадових категорій;
- формування резерву керівників підприємств, установ і організацій [2].

Останні дослідження та публікації, присвячені проблемі організації процесу навчання адміністративно-управлінського персоналу на підприємствах, виявляють кілька ключових напрямків і тенденцій.

Перше, деякі дослідники зосереджуються на розробці та впровадженні новаторських методів навчання, таких як інтерактивні тренінги, електронне навчання та віртуальні навчальні платформи. Зокрема, статті S. Gilmore та С. Дзина акцентують увагу на використанні технологій для створення ефективних програм навчання.

Друге, інші дослідники досліджують психологічні та соціальні аспекти навчання, зокрема розвиток лідерських якостей, комунікаційних навичок та здатності до управління конфліктами. Роботи Alan S. Gutterman та Кравченко О. А. зазначають важливість психологічного підґрунтя для успішного навчання та розвитку адміністративного персоналу [3].





Третє, деякі дослідження спрямовані на аналіз ефективності навчальних програм і їх вплив на розвиток підприємств. Автори, такі як Ф. Хміль та Л. Пуховська, досліджують результативність різних методів навчання та їх вплив на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств [4].

Невирішеними аспектами цієї загальної проблеми залишаються деталізація оптимальних підходів до навчання в конкретних індустріях або організаціях, врахування індивідуальних особливостей та потреб кожного підприємства, а також розробка методів оцінки ефективності навчальних програм. Ця стаття спрямована на вирішення цих прогалин шляхом пропозиції конкретних практичних підходів до організації навчання адміністративного персоналу, які враховують сучасні тенденції та наукові висновки [5].

Один із важливих кроків у професійному розвитку – атестація, яка проводиться на підставі наказу керівника. Цим документом затверджується склад атестаційної комісії, графік проведення, що повідомляється працівникам не пізніше, ніж за два місяці до самої атестації. У разі потреби і залежно від обсягу працівників та особливостей виробництва може бути створено декілька атестаційних комісій.

Наступним кроком у системі професійного навчання персоналу на підприємстві є сертифікація персоналу. Ця процедура має на меті:

- створення сприятливих умов для успішної діяльності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Також вона спрямована на забезпечення можливості для участі в міжнародному економічному та науково-технічному співробітництві, а також міжнародній торгівлі шляхом виробництва конкурентоздатної продукції або надання якісних послуг, що базуються на високій кваліфікації персоналу;
- впровадження ефективної системи оцінки персоналу для гарантування його професіоналізму відповідно до міжнародних стандартів якості продукції [6].

На рис. 1 зображено послідовність кроків у плануванні професійного розвитку персоналу.

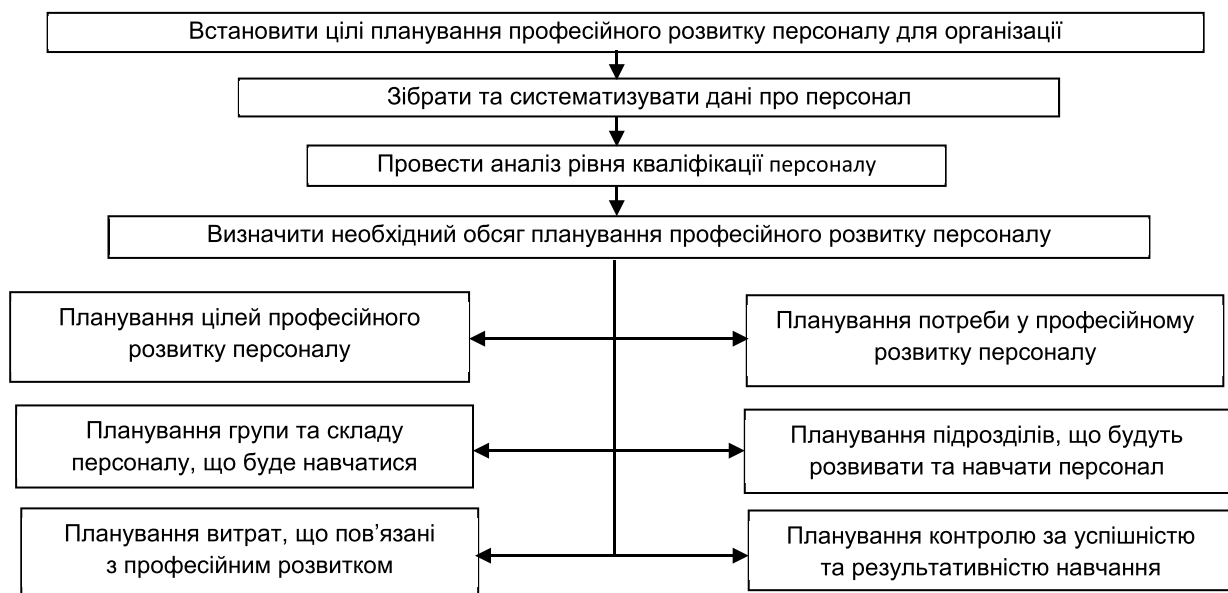


Рис. 1. Послідовність кроків у плануванні професійного розвитку персоналу

Послідовна реалізація цих етапів допоможе підтримувати і піднімати рівень професійної компетентності та задоволення працівників, що, своєю чергою, призведе до підвищення продуктивності та конкурентоспроможності організації.

Формування резерву керівників на підприємстві створюється для поліпшення і вдосконалення роботи щодо їх відбору, підвищення професійного рівня, стимулювання управлінської ініціативи і активності [3].

Основними метою формування резерву керівників є:

- виявлення серед працівників особистостей, які проявляють здібності до зайняття керівницьких посад;
- підготовка працівників, які включені до резерву керівників, для зайняття керівницьких посад;
- забезпечення вчасної заміни вакантних керівницьких посад кваліфікованими та здібними до управлінської діяльності працівниками.



**Висновок.** Отже, пріоритетними напрямками подальшого розвитку підприємств нашої країни є більш широке використання міжнародного досвіду у сфері управління якістю та розвитком кадрів, формування і підтримка культури якості, розробка і впровадження стандартів з розвитку персоналу, адаптованих до потреб конкретної організації.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Демченко Г. В.

**Література:** 1. Копитко М. Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому безпечному середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1 (69). С. 60–69. 2. Маркова Н. С. Можливості сталого професійного розвитку працівників. *Управління розвитком*. 2015. № 4 (182). С. 112–116. 3. Іваницька С. Б., Неділько Н. В. Особливості організації професійного навчання персоналу підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2019. № 14. С. 87–91. 4. Brych V., Mykytyuk P., Halysh N., Borysiak O., Zhehalo G., Sokol M. Management Model of Energy Enterprises Innovative Development Within Physiological Working Conditions. *Propósitos y Representaciones*. 2021. 5. Liakhovych G., Kupchak V., Borysiak O., Huhul O., Halysh N., Brych V., Sokol M. Innovative human capital management of energy enterprises and the role of shaping the environmental behavior of consumers of green energy based on the work of smart grids. *Propósitos y Representaciones*. 2021. Vol. 9 (SPE3). 1293. 6. Семенова Л. Ю., Карпенко І. А. Організація системи навчання та розвитку персоналу на підприємстві, шляхи її покращення. *Молодий вчений*. 2019. № 5 (69). С. 560–566.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ЛОГІСТИЦІ

УДК 338.1:334.7

Соболь Д. Є.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У цій статті досліджено вплив цифровізації на управління ланцюгом поставок. Розглянуто ключові концепції та тенденції цифровізації, такі як Інтернет речей, штучний інтелект, технологія Blockchain, автоматизація та аналітика великих даних. Проаналізовано також майбутні перспективи та виклики, які випливають із швидких змін цифрового середовища.

**Ключові слова:** автоматизація, цифровізація, ланцюг постачань.



**Annotation.** This paper examines the impact of digitization on supply chain management. Key concepts and trends of digitization such as the Internet of Things, artificial intelligence, Blockchain technology, automation and big data analytics are considered. Future prospects and challenges arising from the rapid changes in the digital environment are also analyzed.

**Keywords:** automation, digitization, supply chain.





**Актуальність.** зміна парадигми цифрової ери проголосила трансформаційну зміну парадигми в управлінні ланцюгом поставок. У огляді наявної літератури [1–6] виявлено, що оцифрування ланцюга постачання охоплює ряд ключових концепцій і тенденцій, які формують сучасний ландшафт бізнес-операцій.

**Постановка проблеми:** у контексті швидкого розвитку цифрових технологій та їх впливу на бізнес-процеси проблема ефективного управління ланцюгом поставок набуває особливого значення. Нові технології створюють як можливості, так і виклики для оптимізації та удосконалення процесів. Відповідно, виникає необхідність у дослідженні впливу цифровізації на ланцюг поставок і виявленні можливостей для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Основною **метою** цього дослідження є аналіз впливу цифровізації на управління ланцюгом поставок та ідентифікація ключових концепцій, тенденцій та викликів, що виникають у зв'язку з цим. Дослідження спрямоване на визначення можливостей і перспектив удосконалення бізнес-процесів в умовах цифрової ери.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам автоматизації та цифровізації логістики присвятили свої роботи науковці Ahmad Y. N., Abualigah L., Hanandeh E. S., Zitar R. A., Thanh C.-L., Khatir S., Gandomi A. H., Ahmed A. A. M., Bailek N., Abualigah L., Bouchouicha K., Kuriqi A., Sharifi A., Hammi B., Zeadally S., Nebhen J. та інші [1–6].

Завдяки аналізу літератури виявлено основні ідеї та нові закономірності, які підкреслюють безперервну цифровізацію управління ланцюгом поставок. Ці ідеї та розробки створюють основу для того, як бізнес планує, функціонує та пристосовується до цифрової ери. Розуміння ідей має важливе значення для навігації в постійно мінливому ландшафті управління ланцюгом постачання та реалізації обіцянок підвищення продуктивності, стійкості та задоволення клієнтів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифровізація ланцюга постачань.

Одразу розглянемо ключові концепції цифровізації ланцюга поставок:

1. Інтернет речей (IoT) відіграє ключову роль у цифровізації ланцюга поставок, забезпечуючи взаємозв'язок між різними системами та пристроями. За допомогою датчиків та пристроїв IoT здійснюється збір і моніторинг даних в реальному часі. Це дозволяє отримати інформацію про місцезнаходження, стан, функціональність товарів, обладнання та активів на різних етапах ланцюга постачання.

2. Машинне навчання та штучний інтелект (ШІ) відкривають нові можливості для ланцюгів поставок, дозволяючи їм приймати рішення на основі аналізу даних. Алгоритми, що працюють на основі штучного інтелекту, підвищують швидкість реакції та ефективність у різних сценаріях, таких як прогнозування попиту, сервісне обслуговування на підставі прогнозів, оптимізація маршрутів та контроль якості. Ці технології допомагають оптимізувати процеси управління ланцюгом постачання, знижуючи витрати та підвищуючи рівень обслуговування.

3. Технологія Blockchain. Ця технологія пропонує видимі та незмінні книги для реєстрації подій і транзакцій у ланцюжку поставок. Це, зокрема, покращує впевненість, відповідальність і відстежуваність у складних і багатосторонніх мережах ланцюгів постачання.

4. Автоматизація та робототехніка: використання робототехніки, зокрема роботів для співпраці (ко-ботів), спрощує виконання замовлень, виробничі процедури та складські операції. Автоматизація прискорює обробку продукту, зменшує трудомісткі роботи та підвищує точність.

5. Аналітика великих даних: завдяки величезному об'єму даних, створених під час операцій ланцюга поставок, аналітика великих даних допомагає підприємствам отримувати корисну інформацію. Це полегшує оцінку ризиків, прогнозування попиту та прийняття рішень, що покращує розподіл ресурсів.

Крім ключових концепцій, є також визначні тенденції в оцифруванні ланцюгів поставок, наприклад:

1. Відстеження та видимість у реальному часі. Постійною темою в ланцюгах поставок є необхідність відстеження та видимості транспорту чи вантажів в реальному часі. Організації можуть приймати більш гнучкі рішення, відстежуючи місцезнаходження, стан і стан товарів за допомогою таких технологій, як пристрої RFID та Інтернет речей.

2. Ефективність і скорочення витрат. Підвищення операційної ефективності та скорочення витрат є двома основними цілями цифровізації. Цифровізація або часткова та повна автоматизація за допомогою ШІ сприяють зниженню витрат і кращому використанню ресурсів.



3. Орієнтація на клієнта: діяльність сучасного ланцюга постачання зосереджена на потребах споживача. Очікування споживачів щодо відкритості, чуйності та стабільності впливають на тактику ланцюга постачання, а отже, також має використовувати якісь з наведених концепцій.

4. Екологічна відповідальність і сталий розвиток. Екологічна відповідальність є зростаючою тенденцією, особливо в секторах економіки, які мають великий вплив на навколишнє середовище. Підприємства впроваджують екологічно чисті процедури, скорочують викиди вуглекислого газу та обирають екологічно чисті продукти, упаковку та способи доставки. З використанням автоматизації дослідження кислотності землі, наприклад, стане набагато швидшим і легшим.

5. Безпека даних і стійкість ланцюжка поставок є проблемами, які виникають через зростаючу залежність від цифрових технологій. Щоб протистояти непередбаченим збоям, компанії інвестують у кібербезпеку та розробляють надійні ланцюжки поставок.

6. Інтеграція партнерів у ланцюжок поставок: співпраця має важливе значення в рамках екології ланцюга поставок. Завдяки цифровим платформам і технологіям постачальники, виробники, дистриб'ютори та роздрібні торговці можуть легше координувати та спілкуватися один з одним.

Майбутні тенденції. Дивлячись на горизонт, ландшафт управління ланцюгами поставок у цифрову епоху продовжує розвиватися. Нові тенденції вказують на захоплюючі та трансформаційні події, які впливатимуть на те, як бізнес планує, виконує та оптимізує свої операції в ланцюзі поставок. Сфера управління ланцюгами поставок, що постійно змінюється, вимагає від менеджерів ланцюгів поставок переходити в цифрову еру. Незважаючи на те, що дослідження показало стан управління ланцюгом постачання в епоху цифрових технологій, не менш важливо дивитися вперед на революційні досягнення та нові тенденції, які можуть змінити спосіб здійснення операцій ланцюга постачання в майбутньому.

**Висновки.** Цифрові технології, такі як блокчейн, штучний інтелект (AI), аналітика великих даних та Інтернет речей (IoT), кардинально змінили те, як компанії організують, здійснюють і максимізують свої операції в ланцюзі поставок.

З огляду на тенденції майбутнього стає зрозуміло, що управління ланцюгом поставок скоро зазнає значних змін. Цифрова революція відкриває можливості та виклики, які змінять те, як організації організують, керують і оптимізують свої ланцюжки поставок, що визначається різноманітністю розвитку технологій і мінливою глобальною динамікою.

Ці тенденції – не просто науково-фантастичні ідеї; натомість вони являють собою наріжні камені тактики, яку підприємства повинні враховувати, щоб залишатися актуальними та конкурентоспроможними.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мельникова К. В.

---

**Література:** 1. Ahmad Y. N. A comprehensive survey of contemporary supply chain management practices in charting the digital age revolution. Middle East University, Jordan, 2023. 22 p. 2. Abualigah L., Hanandeh E. S., Zitar R. A., Thanh C.-L., Khatir S., Gandomi A. H. Revolutionizing sustainable supply chain management: A review of metaheuristics. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*. 2023. 126 p. 3. Ahmed A. A. M., Bailek N., Abualigah L., Bouchouicha K., Kuriqi A., Sharifi A. Global control of electrical supply: A variational mode decomposition-aided deep learning model for energy consumption prediction. *Energy Reports*. 2023. No. 10. 14 p. 4. Hammi B., Zeadally S., Nebhen J. Security threats, countermeasures, and challenges of digital supply chains. *ACM Computing Surveys*. 2023. 37 p. DOI: 10.1145/3588999. 5. Liu K. P., Chiu W., Chu J., Zheng L. J. The impact of digitalization on supply chain integration and performance: A comparison between large enterprises and SMEs. *Journal of Global Information Management (JGIM)*. 2022. P.1–20. DOI: 10.4018/JGIM.311450. 6. MacCarthy B. L., Ivanov D., The Digital Supply Chain – emergence, concepts, definitions, and technologies. *The digital supply chain*. 2022. P. 3–24.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## ОРГАНІЗАЦІЯ БРЕНДИНГУ ІННОВАЦІЙ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.138

Соколова А. В.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті описано організацію брендингу інновацій для машинобудівних підприємств. Пояснюється, що таке брендинг інновацій. Наголошується важливість постійного оновлення та адаптації до змін на ринку, активної комунікації зі споживачами, участі у виставках та подіях, а також на високій якості продукції та послуг.

**Ключові слова:** брендинг інновацій, підприємство, споживачі, машинобудівне підприємство.



**Annotation.** The article describes the organization of innovation branding for machine-building enterprises. It explains what innovation branding is. The importance of constant updating and adaptation to changes in the market, active communication with consumers, participation in exhibitions and events, as well as high quality of products and services is emphasized.

**Keywords:** innovation branding, enterprise, consumers, machine-building enterprise.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Організація брендингу інновацій машинобудівного підприємства вимагає значних витрат на дослідження та розвиток, співпрацю зі стартапами та інноваційними компаніями, а також створення сприятливої атмосфери для творчості серед працівників. Крім того, ефективний брендинг вимагає систематичності і послідовності в діях, які включають в себе регулярне проведення маркетингових досліджень, аналіз інноваційних тенденцій у галузі та впровадження нових технологій у виробництво.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам організації брендингу інновацій машинобудівного підприємства присвятили свої роботи науковці [1–5], а саме Опалько М. С. [1], Просяник О. П. [2], Сиволовська О. В. [3], Смерічевський С. Ф. [4], Тімонін К.О. [5] та інші. Проте питання організації брендингу інновацій машинобудівного підприємства є дослідженим недостатньо повно та комплексно.

**Метою** роботи є удосконалення методики організації брендингу інновацій машинобудівного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Брендинг інновацій – це стратегія, спрямована на впровадження новаторських ідей та концепцій у розвиток бренду. Це означає, що компанії активно використовують нові технології, дизайн, маркетинг та інші інструменти для створення унікального та привабливого образу бренду.

Брендинг інновацій може включати в себе створення нових продуктів або послуг, використання нових комунікаційних стратегій, а також впровадження нових підходів до управління брендом. Мета цієї стратегії – робити бренд більш конкурентоспроможним і відомим серед споживачів.

Основними перевагами брендингу інновацій є підвищення впізнаваності бренду, збільшення продажів і ринкової частки, залучення нових клієнтів та утримання існуючих. Крім того, ця стратегія дозволяє компаніям позиціонувати себе як лідера у своїй галузі та диференціювати свій продукт від конкурентів.

Успішний брендинг інновацій вимагає постійного оновлення та адаптації до змін на ринку та вимог споживачів. Компанії, які активно використовують цю стратегію, зазвичай вкладають значні кошти в дослідження та розвиток, співпрацюють зі стартапами та інноваційними компаніями, а також створюють сприятливу атмосферу для творчості та експериментів серед своїх працівників.



Організація брендингу інновацій машинобудівного підприємства – це процес створення та просування унікального образу компанії, який дозволяє виділятися на тлі конкурентів, залучати нових клієнтів та підвищувати відомість бренду на ринку машинобудування.

Брендинг інновацій для машинобудівних підприємств є дуже актуальною темою в сучасному світі. Організація брендингу інновацій може стати ключовим чинником для позиціонування підприємства на ринку і залучення інвестицій.

Підприємство повинно активно працювати над створенням унікального образу і відмінності від конкурентів за допомогою новітніх технологій, які дозволяють виготовляти продукцію високої якості і відповідати потребам замовників.

Один із ключових елементів брендингу інновацій для машинобудівних підприємств – це активна комунікація з ринком і споживачами, а також вивчення їхніх потреб і відгуків. Це дозволяє підприємству впроваджувати новітні технології відповідно до попиту на ринку.

Також важливою є активна участь відомих машинобудівних виставок, конференцій та інших подій, що сприяє популяризації бренду та привертанню уваги потенційних клієнтів.

Для успішного брендингу інновацій машинобудівного підприємства необхідно створити стратегію, яка визначатиме основні цілі, цільову аудиторію, унікальні споживчі пропозиції та способи комунікації з потенційними клієнтами. Також важливим елементом є розробка унікального логотипу, слогану та корпоративного стилю, які будуть слугувати символами ідентифікації бренду.

Перш за все, машинобудівне підприємство повинно визначити свої основні цілі і завдання, яких вони хочуть досягти з впровадженням брендингу інновацій. Це може бути збільшення обсягів продажів, розширення або зайняття нових ринків, підвищення впізнаваності та репутації бренду тощо.

Далі необхідно визначити цільову аудиторію продукції підприємства. Для цього слід провести дослідження ринку, визначити головні групи споживачів, їх потреби та вимоги, щоб бути в курсі, на якій мові слід спілкуватися з ними та які плюси бренду можуть їх привернути.

Унікальна споживча пропозиція – це те, що вирізняє виріб або послугу від конкурентів. Це можуть бути новітні технології, висока якість, інноваційний підхід до виробництва тощо.

Основне завдання комунікації з потенційними клієнтами полягає в тому, щоб повідомити їм про переваги та цінність продукції підприємства. Це може бути здійснено через рекламні кампанії, участь у виставках та конференціях, PR-події, а також віртуальні платформи, такі як соціальні мережі та вебсайти.

Створення унікального логотипу, слогану та корпоративного стилю є важливим елементом, оскільки це будуть ключові елементи ідентифікації бренду. Це допоможе підприємству зміцнити свою унікальність та відокремитися від конкурентів на ринку.

Організація брендингу включає в себе регулярне проведення маркетингових досліджень, аналіз інноваційних тенденцій у галузі та впровадження нових технологій у виробництво. Також важливим аспектом є збереження високої якості продукції та надання клієнтам якісного сервісу, що допомагає покращувати репутацію бренду.

Ефективний брендинг інновацій машинобудівного підприємства дозволяє залучати нові інвестиції, розширювати асортимент продукції та розвивати нові напрямки виробництва. Однак успіх брендингу залежить від систематичності і послідовності в діях, а також від ретельного вивчення ринкових вимог і потреб споживачів.

Крім того, ефективний брендинг вимагає систематичності і послідовності в діях. Підприємство повинно постійно працювати над удосконаленням свого бренду, розвивати нові продукти та послуги, розширювати свою аудиторію та підтримувати позитивний імідж на ринку. Це може включати участь у виставках, конференціях, рекламні кампанії, спонсорство подій та інші заходи, спрямовані на залучення уваги до бренду.

У результаті, ефективний брендинг дозволяє машинобудівному підприємству збільшити свою ринкову частку, залучити нові інвестиції, розширити асортимент продукції та розвивати нові напрямки виробництва. Але для досягнення успіху в цих питаннях важливо дотримуватися систематичності, послідовності в діях, а також враховувати ринкові вимоги та потреби споживачів.



**Висновки.** Таким чином, зазначається, що брендинг інновацій є важливою стратегією для машинобудівних підприємств, оскільки він сприяє позиціонуванню компанії на ринку, залученню інвестицій, підвищенню впізнаваності бренду та розширенню асортименту продукції. Досягнення успіху в цих питаннях вимагає систематичності, послідовності в діях та уваги до ринкових вимог і потреб споживачів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Томах В. В.

---

**Література:** 1. Опалько М. С., Погуда Н. В. Інноваційні технології формування та просування бренду туристичного підприємства. *Молодий вчений*. 2021. № 11 (51). С. 755–758. 2. Просяник О. П., Ярьсько К. В. Особливості управління брендом: досвід ТМ «Кулиничі». *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 2. С. 92–98. 3. Сиволовська О. В. Розробка системної моделі інноваційного розвитку промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Харків, 2019. 22 с. 4. Смерічевський С. Ф., Петропавловська С. Є., Радченко О. А. Бренд-менеджмент : навч. посіб. Київ : НАУ, 2020. 156 с. 5. Тімонін К. О. Формування та ефективність використання бренду промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2020. 20 с.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 338.4

Соловіщук В. Р.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сутність інформаційних потоків на підприємстві, а також методи їх удосконалення. Вказано на важливість оптимізації інформаційних процесів за допомогою сучасних технологій та автоматизації. Виділено необхідні кроки для удосконалення інформаційних потоків, такі як аналіз, розробка плану та навчання персоналу.

**Ключові слова:** інформація, обробка даних, комунікація, конфіденційність, технології.



**Annotation.** The article examines the essence of information flows at the enterprise, as well as methods of their improvement. The importance of optimizing information processes using modern technologies and automation is indicated. Necessary steps to improve information flows are highlighted, such as analysis, plan development, and staff training.

**Keywords:** information, data processing, communication, privacy, technologies.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Проблема полягає в тому, що інформаційні потоки на підприємстві потребують оптимізації та удосконалення. Це включає в себе необхідність аналізу та виявлення



слабких місць в поточних системах обробки та передачі інформації, а також впровадження сучасних технологій, навчання персоналу та розвиток нових методів роботи з інформацією. Проблема також полягає в необхідності покращення комунікації як внутрішньої, так і зовнішньої, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією та підвищити рівень довіри до підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема удосконалення інформаційних потоків на підприємстві присвятили свої роботи науковці [1–5], а саме Гуменюк А. В. [1], Коцюк Д. В. [2], Кулеша К. В. [3], Окапінська А. Л. [4], Харчук О. Г. [5] та інші. Проте питання удосконалення інформаційних потоків на підприємстві є дослідженим недостатньо повно та комплексно.

**Метою** роботи є удосконалення інформаційних потоків на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інформаційні потоки на підприємстві є важливою складовою діяльності будь-якої компанії. Це означає рух інформації від одного відділу до іншого, включаючи між директорами, менеджерами, робітниками, клієнтами та постачальниками.

Існують різні типи інформаційних потоків на підприємстві, такі як внутрішні комунікації, зовнішні комунікації, фінансова звітність, логістика та постачання, маркетингові дослідження та опитування клієнтів. Кожен з цих потоків є важливим для успішної діяльності підприємства.

Внутрішні комунікації включають обмін інформацією між співробітниками, керівництвом і робітниками. Це може бути здійснено через електронну пошту, внутрішній чат, збори або інші форми комунікації.

Зовнішні комунікації охоплюють спілкування з клієнтами, постачальниками, банками й іншими сторонами. Це може бути реалізовано через телефон, електронну пошту, соціальні мережі або особисті зустрічі.

Фінансова звітність включає в себе збір, обробку та аналіз фінансової інформації для прийняття управлінських рішень.

Логістика та постачання охоплюють виробництво, складування та розподіл товарів.

Маркетингові дослідження та опитування клієнтів допомагають збирати інформацію про ринок і вимоги споживачів.

Інформаційні потоки на підприємстві можуть бути оптимізовані за допомогою використання сучасних технологій, автоматизації процесів та удосконалення систем управління. Це допомагає підприємствам зберігати конкурентну перевагу, забезпечуючи ефективний рух інформації в усіх сферах їх діяльності.

Удосконалення інформаційних потоків на підприємстві є важливим етапом у процесі його розвитку. Ефективне управління інформацією дозволяє підприємству збільшити продуктивність, підвищити ефективність бізнес-процесів і збільшити конкурентоспроможність.

Для удосконалення інформаційних потоків на підприємстві спочатку потрібно провести аналіз поточних систем обробки та передачі інформації. Це дозволить виявити слабкі місця, які можуть гальмувати роботу підприємства. Наприклад, застарілі технології, недостатня автоматизація процесів або недостатній зв'язок між відділами.

Далі потрібно розробити план удосконалення інформаційних потоків, який включатиме в себе впровадження сучасних технологій, таких як програмне забезпечення для автоматизації бізнес-процесів, впровадження Cloud-сервісів для зберігання та обміну даними, а також розвиток інформаційного порталу для спільної роботи в режимі онлайн.

Також важливо забезпечити навчання персоналу для правильного використання нових технологій і методів роботи з інформацією. Важливо навчити співробітників ефективно використовувати нові інструменти та засоби комунікації, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією між всіма відділами підприємства.

У результаті удосконалення інформаційних потоків підприємство отримує можливість швидко реагувати на зміни у ринкових умовах, забезпечує збереження та легкий доступ до важливої інформації та збільшує здатність до інновацій та розвитку.

Удосконалення інформаційних потоків на підприємстві є актуальною та надзвичайно важливою темою в сучасному бізнес-середовищі. Розвиток технологій, швидкий обмін інформацією та постійна конкуренція змушують підприємства шукати способи покращення своїх інформаційних систем.

Однією з ключових переваг удосконалення інформаційних потоків є зменшення часу, необхідного для обробки та передачі даних, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи підприємства.





Швидший доступ до інформації дозволяє приймати більш обґрунтовані та швидкі рішення, що є надзвичайно важливим у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Також удосконалення інформаційних потоків сприяє покращенню комунікації як всередині підприємства, так і зовні з клієнтами та партнерами. Ефективна комунікація є основою успішного бізнесу, тому оптимізація інформаційних процесів допомагає збільшити задоволеність клієнтів і партнерів, а також підвищити рівень довіри до підприємства.

Забезпечення безпеки інформації є ще однією важливою складовою удосконалення інформаційних потоків на підприємстві. У зв'язку зі зростанням кіберзлочинності та загрозами для конфіденційності даних підприємства повинні вдосконалювати свої системи захисту інформації та забезпечувати безпеку даних своїх клієнтів і партнерів.

Удосконалення інформаційних потоків на підприємстві є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення його продуктивності та ефективності, а також забезпечення безпеки та якості комунікації з клієнтами та партнерами. Тому ця тема залишається дуже актуальною в сучасному бізнес-середовищі і вимагає постійного удосконалення та оновлення.

Удосконалення інформаційних потоків на підприємстві є дуже важливим, оскільки це дозволяє забезпечити ефективність роботи всієї організації. Спрощення та оптимізація процесів передачі, обробки та аналізу інформації допомагають зменшити час, необхідний для вирішення завдань, покращити комунікацію між підрозділами, знизити ймовірність помилок та втрати інформації, а також забезпечити краще прийняття управлінських рішень на основі точної та актуальної інформації. Крім того, вдосконалені інформаційні потоки дозволяють підприємству бути більш конкурентоздатними та адаптивними до змін на ринку.

**Висновки.** Таким чином, удосконалення інформаційних потоків на підприємстві є критично важливим для його успішної діяльності. Інформаційні потоки, включаючи внутрішню та зовнішню комунікації, фінансову звітність, логістику та постачання, маркетингові дослідження та опитування клієнтів, впливають на всі аспекти підприємницької діяльності. Удосконалення цих потоків через використання сучасних технологій та оптимізацію процесів може покращити продуктивність, ефективність бізнес-процесів, конкурентоспроможність та комунікацію з клієнтами й партнерами. Безпека інформації також має велике значення, оскільки підприємство повинно забезпечувати захист конфіденційності даних.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мельникова К. В.*

---

**Література:** 1. Гуменюк А. В., Болецька В. П. Логістичний менеджмент: проблеми, перспективи та геостратегічні вектори розвитку : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Умань, 20 берез. 2020 р.). Умань : РВВ Уманського національного університету садівництва, 2020. С. 117–119. 2. Коцюк Д. В. Інформаційна взаємодія учасників логістичного процесу на підприємстві. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 266–267. 3. Кулеша К. В., Андрушкевич З. М. Удосконалення інформаційного забезпечення логістичних потоків на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 91–95. 4. Окапінська А. Л. Інформаційні технології як інструмент ефективної логістики // *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості* : матеріали I Всеукр. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених (17 листопада 2020 р., м. Київ) / за заг. ред. О. М. Ніфатової. Київ : КНУТД, 2020. С. 302–307. 5. Харчук О. Г. Управління інформаційними потоками підприємства: суть, види та класифікація. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 36. С. 87–94.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## ADVANCED METHODS OF IMPROVING TRANSPORT LOGISTICS IN AGRICULTURE

UDC 656.078

Starodubtsev O. A.

Fourth year student  
of the Faculty of Management and Marketing KhNUE them. S. Kuznets

**Annotation.** The article explores innovative approaches to optimizing transport logistics processes at agricultural enterprises. The article examines various modern approaches and technologies that can be applied to optimize transport logistics operations, with an emphasis on the integration of advanced technologies such as IoT (Internet of Things), GPS tracking systems and data analytics. Through a comprehensive review of current literature and case studies, this paper provides valuable insights into how agricultural businesses can use innovation to improve their transport logistics processes, ultimately leading to improved supply chain performance and market competitiveness.

**Keywords:** transport logistics, innovative approaches, IoT, RFID.



**Анотація.** У статті досліджено інноваційні підходи оптимізації процесів транспортної логістики на сільськогосподарських підприємствах. У статті розглянуто різні сучасні підходи та технології, які можуть бути застосовані для оптимізації транспортних логістичних операцій, з акцентом на інтеграцію передових технологій, таких як IoT (Інтернет речей), системи GPS-трекінгу та аналітика даних. Завдяки всебічному огляду сучасної літератури та конкретних прикладів ця стаття надає цінну інформацію про те, як сільськогосподарські підприємства можуть використовувати інновації для вдосконалення своїх процесів транспортної логістики, що в кінцевому підсумку призведе до покращення ефективності ланцюгів поставок та конкурентоспроможності на ринку.

**Ключові слова:** транспортна логістика, інноваційні підходи, IoT, RFID.



Statement of the problem in general and its relationship to important scientific or practical issues: Agricultural enterprises in the modern world face unprecedented challenges and opportunities. One of the most important aspects of their activities is transport logistics, which plays a key role in ensuring the supply of agricultural products to the market and their distribution. To increase the competitiveness and ensure the sustainable development of agricultural enterprises, it is important to implement innovative approaches to improving transport logistics processes.

Analysis of recent research and publications: The issue of development and improvement of transport logistics was considered in their research by such scientists as A. M. Gazhinsky, E. V. Krykavskiy, A. S. Malovichko, I. M. Sokur and other authors.

The purpose of the article is to explore and suggest novel methodologies and strategies employed in agricultural transport logistics. It delves into the utilization of cutting-edge technologies, including drones and data analytics, to enhance efficiency, sustainability, and overall productivity in the agricultural sector's logistics processes.

Explanation of the main research material with full reasoning of the scientific results: The problems of transport logistics are considered in the works of leading domestic and foreign scientists who study and analyze the general theoretical aspects of this industry. Christopher M. has reviewed key issues and concepts in the field of logistics, including strategic supply chain management, process optimization, and innovative approaches to improving transport logistics [1].

Velychko O. described the specifics of improving transport logistics in a market economy [2]. The scientific achievements of researchers and the created regulations play a significant role in promoting the development of the agricultural sector, its infrastructure and logistics. However, the current situation indicates the need for further research in the field of agricultural transport logistics. To date, there are a limited number of scientific and reference sources that



address the issues of the level and structure of transport logistics costs and factors that influence it, both in domestic and foreign studies.

In the modern period, innovations in the field of logistics are considered as an important and independent direction, and are considered one of the most relevant components in the field of scientific research. This scientific branch is based on the rationalization of flow processes and uses knowledge and develops approaches by implementing advanced developments in the current and strategic management of market structures in order to achieve final results.

The main goal of innovative logistics processes is to identify and use additional material and economic reserves due to the rationalization of the management process. [3, p. 107]. It is important to note that "innovation" in the context of logistics refers to innovations that significantly increase the efficiency of the logistics system.

The following key aspects should be taken into account when implementing an innovative logistics approach in the agricultural sector:

- the complexity of the logistics system;
- functional direction of each subsystem;
- interaction of subsystems to achieve optimality;
- systems approach to optimization.

At the same time, it should be noted that the complex organizational processes of agricultural enterprises require a systems approach, which is the fundamental principle of logistics. The systems approach involves taking into account the interrelationships of all elements and parts of a large system, the study of individual objects as structural parts of more complex systems, that is, it involves consideration of all categories in their unity and interrelationship [4].

Let's consider examples of innovations that can be implemented in the logistics activities of enterprises.

The use of digital technologies has revolutionized agriculture and logistics. Integrated programs and tools for data analysis allow real-time monitoring and management of transport processes. This helps agricultural businesses optimize routes, predict delivery times more accurately and allocate resources more efficiently. For example, with the help of GPS and sensor technologies, the temperature and humidity of perishable goods are monitored, ensuring their safe delivery to their destination.

Customers are increasingly demanding real-time data, leading to a growing number of startups offering supply chain transparency solutions. Internet of Things technology is essential for supply chain management, supply tracking and efficiency improvement. IoT simplifies container management through real-time monitoring, improved fuel efficiency, maintenance and operation. Various technologies such as RFID tags are used to collect data. An RFID tag (transponder) is placed on each object to be identified, which stores all information about a certain object and contains its unique identification number. RFID tags are attached to items such as banknotes, everyday clothing, and even the physical human body [5].

The next example and logical continuation of logistics automation is the robotization of warehouses and hubs. This will make it possible to abandon one of the most expensive components - human labor. Robotization of warehouses and hubs will help reduce labor costs and speed up delivery. The systems will automatically determine the availability of goods, optimize courier routes according to various parameters, taking into account temporary delivery windows, courier locations, road conditions and other factors. This will improve the utilization of transport and warehouses, reduce delivery times and reduce errors. Operators can monitor the system in real time without being present in the warehouse.

IoT provides granular visibility through the utilization of internet-connected devices, which can be linked to a network of sensors like RFID. This infrastructure facilitates the monitoring of warehouses or shipments, particularly valuable in the tracking of perishable goods such as food and pharmaceuticals, where maintaining optimal environmental conditions is paramount. By capturing real-time data regarding product location, status, and supply chain operations, this technology enhances supply chain transparency and diminishes the necessity for manual interventions. Moreover, it aids in inventory management, control, and planning by providing insights into inventory levels [6].

Also, one of the revolutionary solutions in transport logistics is the use of unmanned aerial vehicles, commonly known as drones, in cargo delivery systems. The use of cargo drones facilitates the delivery of goods and services, reducing costs, optimizing routes and reducing delivery times. Cargo drones carry heavy loads over long distances



without fuel or a pilot. They also fly at altitude, which allows them to cover longer distances faster, and can deliver goods without stopping to refuel [7]. The use of unmanned cargo vehicles can reduce logistics costs by 47%. Digitalization and automation of logistics processes will make it possible to reduce costs, but the biggest savings (80%) will be achieved due to the reduction of personnel. According to the "Strategy" publication, by 2030, unmanned trucks will be able to deliver goods almost 2.5 times faster than trucks with drivers. This is due to the fact that the need for rest for truck drivers will disappear. Also, the latest logistics algorithms will make it possible to reduce the mileage of empty trucks [8].

Conclusion of this study and prospects for further research in this area:

this study underscores the significance of innovative approaches in enhancing transport logistics processes at agricultural enterprises. Through the examination of various strategies and technologies, it becomes evident that the integration of advanced tools such as IoT, GPS tracking systems, and data analytics can significantly improve efficiency, reduce costs, and enhance overall productivity within the agricultural supply chain. Furthermore, exploring the role of emerging technologies such as blockchain and artificial intelligence in optimizing transport logistics processes within the agricultural sector presents an exciting area for future investigation. Understanding how these technologies can be effectively integrated into existing supply chain operations and their potential to revolutionize traceability, quality control, and risk management merits further exploration.

Lastly, given the increasing emphasis on sustainability and environmental responsibility, future research could focus on developing innovative solutions that not only optimize transport logistics but also minimize carbon emissions, promote eco-friendly practices, and enhance resource efficiency throughout the agricultural supply chain.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Колодізева Т. О.

---

**Literature:** 1. Christopher M. Logistics and supply chain management. London : Pearson Education, 2016. 310 p. 2. Velychko O., Velychko L., Ramanauskas J. Transformation and development of production-logistics enterprises in the Ukrainian agrarian economy. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2016. Vol. 1. P. 70–87. 3. Вишневська, О. М., Двойнісюк, Т. В., Шигида, С. В. Особливості логістичних систем сільськогосподарських підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 106–109. 4. Крикавський, Є. В., Чорнописька, Н. В. Логістичні системи : навч. посіб. Львів : Вид-во НУ «ЛП», 2009. 264 с. 5. Середницька Л., Волинець В. Інноваційні технології в логістичній системі. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 617–621. 6. Jun Chen, Shiyan Xu, Kaikai Liu, Shuqi Yao, Xiao Luo, Huan W. Intelligent Transportation Logistics Optimal Warehouse Location Method Based on Internet of Things and Blockchain Technology. URL: <https://www.mdpi.com/1424-8220/22/4/1544>. 7. Майбутнє вантажних дронів: нова парадигма транспорту та логістики. URL: <https://ts2.space/uk/майбутнє-вантажних-дронів-нова-парад/>. 8. Nowak G., Maluck M., Stürmer C. The era of digitized trucking: Transforming the logistics value chain. *Strategy*. 2016. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/reports/era-of-digitized-trucking>.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УСПІШНОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 658.8.004.738.5

Стародубцев Є. О.

Бакалавр 4 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто особливості застосування інтернет-технологій для компаній у умовах воєнного стану та їх впровадження у маркетингову діяльність підприємства. Також розглянуто функції інтернет-маркетингу. Визначено переваги онлайн-сервісів, а також причини популярності онлайн-сервісів серед споживачів. Досліджено передові інтернет-технології, які є пріоритетними для компаній середнього та малого бізнесу, що діють за межами зон бойових дій.

**Ключові слова:** Інтернет, маркетинг, комунікації, маркетингова діяльність, онлайн-сервіси, соціальні мережі, бізнес, воєнний стан.



**Annotation.** The article discusses the peculiarities of developing and implementing internet technologies for companies in conditions of martial law. It also examines the functions of internet marketing. The advantages of online services are identified, as well as the reasons for the popularity of online services among consumers. Advanced internet technologies that are prioritized for medium and small businesses operating outside of conflict zones are investigated.

**Keywords:** internet, marketing, communication, marketing activities, online services, social business, martial law.



З початком російського вторгнення в Україну та введення воєнного стану значно змінилися умови життя українців. Це призвело до того, що споживачі стали активно шукати від компаній більш адаптований до нових реалій контент у їхніх соціальних мережах. Зараз важливо, щоб клієнти відчували щирість і співпрацю в комунікації, а також бажано, щоб компанії розуміли їхні почуття і проблеми. Таким чином, настав час переглянути маркетингову діяльність та впровадження інтернет-технологій, щоб вона краще відповідала новим вимогам.

На сьогодні володіння власним вебсайтом стало невід'ємною частиною успішного бізнесу. Під час постійного оновлення та розвитку сайт компанії стає більш функціональним для взаємодії з клієнтами, виходячи за межі простої візитки. Крім того, завдяки інтернет-технологіям підприємство може ефективно презентувати будь-які послуги, товари або концепції своїм клієнтам.

Різні науковці досліджують аналіз маркетингової діяльності, а саме: В. В. Божкова, Х. Р. Бойко, О. М. Вовчанська, О. К. Герасимов, А. В. Гошко [3], Н. О. Євтушенко, Л. О. Іванова [2], Н. С. Косар [6], А. Ф. Мамедова [4], М. В. Мартиненко, О. В., Птащенко, В. С. Пономаренко [5], Л. Ю. Сагер, Л. О. Сигида [1], О. В. Сервачак, К. В. Фукс, О. О. Ястремська [7], але багато питань вирішені не повною мірою.

**Метою** статті є обґрунтування науково-теоретичних основ інтернет-технологій як основи забезпечення успішного маркетингу та виявлення відповідних особливостей в умовах війни.

У деяких регіонах України вже спостерігається відновлення повсякденного життя, а також бізнесових активностей, що створює нові можливості для компаній. Ці організації повинні ефективно сповістити своїх клієнтів про свою активність, ідеальним рішенням для цього буде використання інтернет-технологій, особливо у соціальних мережах. Дослідження інтернет-ринку підтверджують, що більшість українців отримують інформацію та новини саме через соціальні мережі. Тому важливо інформувати зацікавлених користувачів про функціонування компанії, зміни в її діяльності під час воєнного стану і нагадати про актуальні пропозиції.



Для компаній, які продають товари через соціальну мережу, існує низка переваг [1]:

1. Швидка реакція на ринкові умови: можливість оперативного змінювати асортимент, ціни та описи товарів і послуг у відповідь на зміни в попиті.
2. Аналіз реакції покупців: можливість збирати додаткову інформацію про потреби споживачів і негайно адаптувати рекламні стратегії для відповіді на ці потреби.
3. Ефективне управління витратами: можливість зекономити на витратах на доставку та поширення інформації завдяки використанню електронних каналів зв'язку.

Всі ці чинники призводять до того, що клієнти підприємства все більше насолоджуються співпрацею та комунікацією, і вони будуть повертатися до вас знову й знову.

Наразі кожен бізнес в Україні відчуває вплив складної ситуації, спричиненої збройною агресією країни-окупанта. Отже, важливо, щоб кожна компанія чітко визначила свою позицію щодо поточних подій та розповіла про це своїм клієнтам. Розумною буде додати на сторінки в соціальних мережах рубрику про волонтерську діяльність компанії, підтримку Збройних сил України та співробітників. Послідовне поєднання брендового контенту з соціальним допоможе врахувати тему війни у віртуальному просторі та підтвердить позицію компанії [2]. Проте важливо зберігати баланс, оскільки перенасичення сторінки в соціальних мережах державною символікою, патріотичними гаслами та фразами може підірвати ідентичність бренду та викликати в аудиторії недовіру. Потрібно обрати індивідуальний підхід на ринку та знайти свій стиль спілкування зі споживачами.

Для компаній середнього та малого бізнесу, які знаходяться за межами зони бойових дій, важливо зосередитися на різновиді інтернет-технологій, а саме контекстній та таргетованій рекламі. Контекстна реклама в цьому випадку є надзвичайно персоналізованою, на відміну від зовнішньої реклами та інших масових методів, і має перевагу, оскільки спрямована лише на аудиторію, що дійсно зацікавлена у конкретному продукті чи послугі. Компанія оплачується за кліки на оголошення, а не за їх покази [3].

На сьогодні Google Ads та Facebook вважаються лідерами серед інструментів контекстної реклами. Пошукова мережа Google переважає у виборі споживачів, які мають намір обрати та купити певний товар чи послугу. Тому реклама компанії на перших позиціях може значно збільшити ймовірність покупки. Таргетована реклама прямо впливає на потенційного покупця продукту, що робить її значно ефективнішою, ніж традиційна реклама. Для оцінки активності таргетованої реклами можна скористатися



Рис. 1. Основні функції інтернет-технологій

Бібліотекою реклами Facebook. Це допоможе визначити активність рекламних оголошень і конкуренцію на аукціоні рекламної видачі Facebook (Meta) Ads.



Онлайнові служби стали надзвичайно популярними серед споживачів через ряд переваг:

- зручність. Потенційні покупці можуть замовляти товари у будь-який час, незалежно від місця перебування. Вони уникнуть трати часу на дорогу, пошук парковки та блукання по магазинах;
- інформація. Покупці можуть легко знайти порівняльні дані про компанії, продукти та конкурентів, не залишаючи дому. Вони можуть оцінювати ціну, якість, термін служби й доступність товарів;
- зменшення стресу. При покупках в Інтернеті покупцям не потрібно спілкуватися з продавцями особисто і піддаватися переконуючим аргументам;
- швидкість. Користувачі Інтернету можуть швидко зробити замовлення та очікувати доставку товарів додому;
- конфіденційність. В Інтернеті можна робити покупки анонімно, що особливо важливо для тих, хто хоче зберегти приватність своїх покупок.

Функціонування онлайн-служб надають певні переваги маркетологам, а саме [4]:

- швидке пристосування до ринкових умов – маркетологи можуть оперативнo додавати продукцію до свого асортименту, змінювати ціни й описи товарів;
- зменшення витрат – інтернет-реклама набагато економічно вигідніша, ніж реклама в традиційних ЗМІ;
- побудова взаємин – маркетологи можуть аналізувати відгуки своїх покупців, одержуючи додаткову інформацію про них, надсилати корисні поради на комп'ютери клієнтів, безкоштовні демо-версії своїх програм, рекламні матеріали;
- охоплення аудиторії – можна відслідковувати кількість відвідувачів сайту компанії, а також їхню активність на сайті, що допомагає маркетологам у процесі вдосконалення своїх пропозицій і реклами.

Існують значні переваги, які отримують підприємства:

- розширення ринку – компанія прагне освоїти нові сегменти ринку;
- залучення уваги – фірма намагається стати більш доступною для своїх споживачів і збільшити кількість зацікавлених у їхній продукції клієнтів;
- підвищення реагування – компанія бажає підвищити реакцію на запити споживачів;
- нові послуги – за допомогою Інтернету підприємство може легше пропонувати клієнтам нові послуги;
- зниження витрат – фірма має намір зменшити витрати на виробництво й продаж товарів і послуг, шляхом зниження трансакційних витрат.

Під час створення рекламної кампанії власникам бізнесу слід зосередитися на двох основних аспектах [5]:

По-перше, важливо правильне формулювання рекламного повідомлення. Зважаючи на сучасну ситуацію в країні, більшість компаній прямо зазначають процент доходу, який буде спрямований на потреби ЗСУ та гуманітарну допомогу для постраждалих від повномасштабного вторгнення. Важливо розуміти, що в цьому випадку у комунікаціях та публікаціях у соціальних мережах варто показати результати таких волонтерських зборів у вигляді квитанцій та документів.

По-друге, компанія повинна враховувати особливості комунікації з клієнтами. З введенням воєнного положення та нападу російських окупантів настала важка пора для всіх українців без виключення. Тому важливо м'яко спілкуватися з клієнтами та намагатися їх підбадьорювати.

Це пояснюється тим, що немає можливості витратити багато часу на вибір і порівняння. Спостерігається тенденція до зменшення кількості підприємств, які залишаються активними в різних сферах, тому споживачі приймають рішення швидше. Внаслідок цього потрібно менше контактів з рекламними оголошеннями.

Також важливо не пропустити можливість запуску нових рекламних кампаній та використання інтернет-технологій, які зможуть привернути увагу більшої аудиторії та привернути нових потенційних клієнтів. Це сприятиме зростанню впізнаваності бренду та, відповідно, прибутку компанії через збільшення обсягів продажу товарів чи послуг. У випадку, якщо рекламні активності раніше не проводилися, джерела трафіку, які можуть бути використані компанією, залежать від характеру бізнесу. Проте усі принципи вибору рекламних інструментів залишаються незмінними порівняно з попередніми часами.

Отже, період зародження електронного бізнесу виявився періодом, коли стали очевидними два важливі моменти. По-перше, Інтернет продемонстрував свою високу ефективність як засіб комунікації і показав високий потенціал глобального електронного ринку, побудованого на його основі. По-друге, інтернет-технології



дозволили компаніям, які використовують Інтернет як доповнення до свого традиційного бізнесу, або тим, які мають електронний бізнес, продемонструвати свій досвід і ефективність.

Рекламодавцям важливо адаптуватися до поточної ситуації в Україні, що пов'язана з процесами введення воєнного стану, оскільки ігнорування цієї ключової ознаки поточного розвитку вітчизняної економіки може призвести до серйозних помилок у веденні бізнесу.

Таким чином, успішний маркетинг в умовах воєнного стану передбачає оперативну адаптацію до змін, а також активне залучення аудиторії і надання підтримки. Інтернет-технології допомагають в цьому, забезпечуючи ефективне комунікування та розбудову глобального ринку, які стають ключовими аспектами маркетингу в нинішніх умовах. Кожне підприємство повинно приділяти увагу соціальній відповідальності, а співчуття та підтримка мають бути в центрі уваги в цей важкий час для всіх українців.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мажник Л. О.

---

**Література:** 1. Булачик Н., Данько Т., Яворська Н. Інтернет-торгівля в Україні: специфіка, переваги та недоліки. *Наука і освіта: тенденції та перспективи*. 2018. С. 121–125. 2. Євтушенко Н. О., Бойко Х. Р., Гошко А. В. Зовнішня реклама України під час воєнного стану // *Економіка відновлення міст : зб. матеріалів Міжнар. урбаністичного форуму*. Київ : КНЕУ, 2023. С. 274–276. 3. Божкова В. В., Птащенко О. В., Сагер Л. Ю., Сигида Л. О. Трансформації інструментарію маркетингових комунікацій в умовах глобалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 73–82. (Web of Science). 4. Martynenko M. V., Gerasimov O. K., Yastremska O. O. Social and marketing aspects of transformation processes in Ukraine in conditions of European integration. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Том 4. № 27. С. 485–496. URL: <http://fkd.org.ua/article/download/154311/153966> (Web of Science). 5. Сервачак О. В., Мамедова А. Ф. Соціальна реклама в умовах воєнного стану в Україні // *Психологія життєвого простору особистості в сучасних умовах кризи, глобалізації та цифрової трансформації суспільного життя*. Одеса : Міжнар. гуманіт. ун-т, 2023. С. 273–276.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## MANAGEMENT OF INFORMATION LOGISTICS FLOWS OF EDUCATIONAL INSTITUTION

UDC 330

Sushko M.

4th year student  
of the Faculty of Management and Marketing, KHNEU named after S. Kuznets

**Annotation.** *The article reveals the need to consider information flows at educational institution, in particular, universities, gives the characteristic of typical directions of communication channels, explains the essence of the education management information system.*

**Keywords:** *management, information flow, logistics, communicational channels, educational institution, education management.*







**Анотація.** У статті розкрито необхідність розгляду інформаційних потоків освітніх установ; дано характеристику типових напрямків каналів комунікації, пояснено сутність інформаційної системи управління освітою.

**Ключові слова:** управління, інформаційний потік, логістика, комунікаційні канали, освітня установа, управління освітою.



**Formulation of the problem.** Nowadays it is rather hard to overestimate the power and omnipotence of information. Flowing through each process, the information flows serve as the main pushing force and the main lever for planning, organization, motivation and control. In order to run the educational institution in the smoothest pathway, employees' access to information should be unquestioning, and the speed of its transfer between departments should be undoubtably high. Since, management needs to have complete information, which will contribute to the high-quality work of managers in the process of information exchange to increase the effectiveness of decisions, to master new technologies.

**Analysis of the latest research and publications.** A large number of scientists, both Ukrainian and foreign, were engaged in researching the essence and concepts of information, the problems of flow management and the management of information flows in various spheres of educational institution activity. General detailed characteristics of information flows was given by Olena Kharchuk, basic description of Education Management Information System and its application was provided by Husein Abdul-Hamid, John Mark R. Asio, Erlinda Leva, Leilani C. Lucero and Wendell Cabrera; from a technical point of view, EMIS was researched by Utkir Khamdamov, Alisher Abdullaev, Jamshid Elov and Djamshid Sultanov.

**Selection of previously unresolved parts of the general problem.** Nevertheless, the study of the management of information flows of educational institutions, in particular, higher education ones, needs further in-depth analysis.

**Setting the task** is the process of managing the information flow of the enterprise, determination of the essence, types and factors of influence on the quality of information regarding management decision-making and the success of the organization.

**Presentation of the main material of the research.** Information and communication technologies have become an integral part of modern society. In many countries of the world, mastery of these technologies is a component of basic education. Information and communication technologies contribute to improving the quality of education, as well as improving the management of educational institutions.

The use of information technologies in the education management system is especially necessary, since it is management decisions that can change the system as a whole, and the effectiveness of the education system depends on their correctness and timeliness. One of the methods of improving the education system is the introduction of the latest innovative technologies. This simplifies the process of information exchange, reduces the workload of the education system administrator and helps him make effective management decisions [1].

The correct management of educational institutions depends on the timely preparation of various documentation, which depends on the educational process. The order of registration and maintenance of documentation is one of the main indicators of the state of the educational process. Modern systems of automation of office management and document management are designed for a full-fledged system of management of business processes of document processing, as well as for the organization of control over the execution of these processes. The systems cover the processes of creating, processing, duplicating, and storing documents, as well as automating the basic procedures of modern office management [3].

By its nature, an information flow can be represented by a collection of rotating messages in the logistics system itself and connect it with external environment, and is a necessity for management regarding the implementation of control of logistics operations.

As objects of the microenvironment of the enterprise are managerial positions of employees, i.e. heads of departments and services, which they make management decisions information flows. These flows reflect the hierarchy of the controlling and controlled systems organizations [2].

Information in the logistics system is classified into functional and pragmatic (according to use) features. Functional information is information about the functional direction, pragmatic information - regarding staff or students, financial resources, material resources, information resources, results of student activities.



The external environment of an educational institution is formed by factors that influence the organization from the outside, such as:

1. the state and its institutions;
2. societies and demography;
3. culture and traditions;
4. science, technology and technology.

These factors are also sources of information that make up information flows of the external environment. The grouping of information flows, which is expressed by the block and hierarchical structure, helps identify "bottlenecks" in management, places and characteristics of "special conditions" that require operative intervention when choosing effective management strategies [1; 4].

Thus, it is possible to fulfill the task of increasing the efficiency of current management by rebuilding communication channels with the help of information and communication technologies. This will help to ensure better information exchange, reduce routine work and facilitate the adoption of effective management decisions.

The internal regulations' set standards and guidelines dictate how effective a given communication route is. It is important to acknowledge their complementary nature and the necessity of utilizing many communication channels when educating target audiences. Managing information flows that go in diverse directions is crucial for the communications management system [5].

Thus, within the framework of vertical information flows, all descending supervisors communicate directives, plans, standards, and instructions to their subordinates. They also report on ongoing tasks and suggested practices. Reports on their work, written by university staff, are sent in the opposite direction. In this situation, upward communications can serve the purpose of informing the management team of the activities taken by subordinates in relation to the primary directives and suggestions.

On the other hand, horizontal information flows, which are based on specific relationships between all departments within a university (or between particular faculty members, heads of departments, etc.), may currently share a common level of management [6].

Nevertheless, in addition to the information flows mentioned above, a unique diagonal flow may form in a specific higher education institution's structure. This particular flow's fundamental idea is to guarantee information sharing among staff members from various departments or faculties that are currently managed at different levels. Put another way, linkages between functional supervisors and staff members of certain system units who are not directly subordinate at the moment constitute diagonal communication flows inside a university's organizational structure. Typical directions of informational logistics channels are presented on the figure 1 [1].

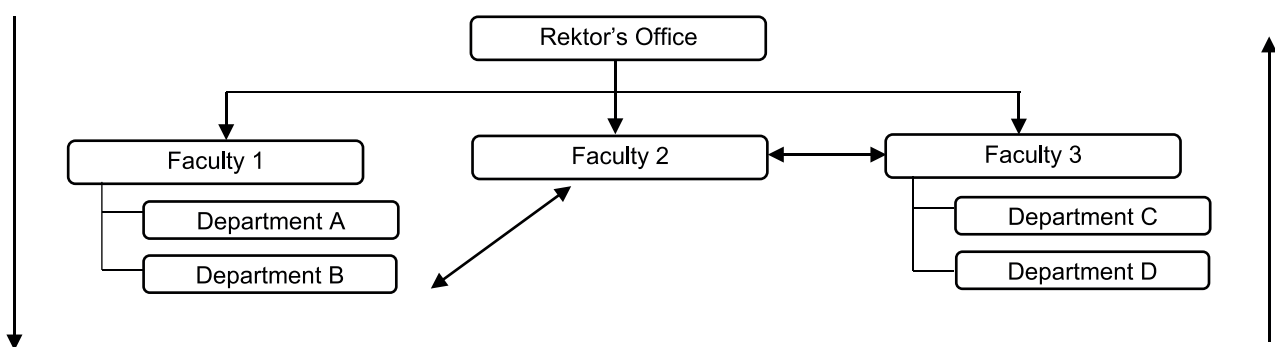


Fig. 1. Directions of communicational channels

Source: [1]

However, regardless of the direction of communication, the core data system still plays a big role. Therefore, educational institutions as a rule use education management information system (EMIS). EMIS is perceived as a data system that gathers, keeps track of, organizes, examines, and shares data regarding educational inputs, procedures, and results—specifically, student learning.



In order to generate reliable education data, a successful EMIS depends on the interaction of suitable policies, funding, human resources, organizational structure, and institutions. It should encourage data-driven decision making, accountability, and transparency while enabling all data consumers to reap the benefits of the data. Central and local government agencies, educational institutions, instructors, parents, and members of the public at large, such as the media, researchers, and nongovernmental organizations (NGOs), are examples of data users [2; 3].

Typical smart system requires:

1. a high degree of reliability, efficiency, and sustainability – of both the structure and the system;
2. full integration of all functions of the system;
3. high security of the infrastructure, particularly when subjected to extreme and unconventional conditions;
4. continuous health and integrity monitoring;
5. damage detection and self-recovery;
6. an intelligent operational and management system [4; 5].

**Conclusions.** The set of messages that connect the activities enterprises (its several areas of activity) with the external environment is known as the information flow. It is distinguished by the origin relay, movement direction, speed, accessibility, etc. Logistics information flows can be displayed both on paper and as an electronic document. They can also be external and internal, horizontal, vertical and diagonal.

But the basic data structure remains crucial no matter which way communication flows. Consequently, education management information systems (EMIS) are typically used by educational institutions. EMIS is thought of as a data system that collects, monitors, arranges, analyses, and disseminates information on educational inputs, processes, and outcomes.

It depends on the cooperation of appropriate financing, policies, human resources, organizational structure, and institutions to produce accurate education data. All data consumers should be able to profit from the data while also promoting accountability, openness, and data-driven decision making.

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

---

**Literature:** 1. Харчук О. Управління інформаційними потоками підприємства: суть, види та класифікація. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 3 (36). С. 87–94. 2. Янковий О., Горлова О., Орленко О. Моделі управління інформаційними потоками логістики бізнес-процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI:10.32782/2524-0072/2023-58-65. 3. Кривов'язук І. Управління інформаційними потоками в логістиці промислових підприємств в умовах кризи. 2023. DOI: 10.36074/scientia-30.06.2023. 4. Asio J. M. R., Leva E., Lucero L. C., Cabrera W. Education Management Information System (EMIS) and Its Implications to Educational Policy: A Mini-Review. La Consolacion University Philippines. Malolos City, 2022. 5. Khamdamov U., Abdullaev A., Elov J., Sultanov D. Conceptual Model of the Education Management Information System for Higher Education Institutions. Tashkent university of information technologies named after Muhammad al-Khwarizmi, Tashkent, 2020. 6. Rehman A. Innovations in education management: impact of emotional intelligence and demographic variables on occupational stress among university teachers. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. Vol. 3. P. 170–180.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## MANAGEMENT OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE'S LOGISTICS ACTIVITIES

UDC 658.78

Сьора А. К.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Annotation.** *The article examines the issue of integrating the principles of sustainable development into the logistics systems of enterprises, points out the need for a holistic approach that covers economic, socio-legal, environmental and innovative aspects; unresolved issues are pointed out, such as the lack of models for assessing the impact of sustainable development on enterprise logistics.*

**Keywords:** *sustainable development, logistics, logistics system, principles of sustainable development.*



**Анотація.** *У статті розглянуто питання інтеграції принципів сталого розвитку в логістичні системи підприємств, вказано на необхідність цілісного підходу, який охоплює економічні, соціально-правові, екологічні та інноваційні аспекти; на невирішені питання, такі як відсутність моделей для оцінки впливу сталого розвитку на логістику підприємства.*

**Ключові слова:** *сталий розвиток, логістика, логістична система, принципи сталого розвитку.*



The issue of integrating the principles of sustainable development into the logistics systems of enterprises is extremely urgent, which indicates the need to implement a holistic approach that covers economic, social-legal, environmental and innovative aspects into the logistics systems of enterprises to increase their efficiency and profitability. A review of recent academic research on sustainable development in logistics points to unresolved issues, such as the lack of dynamic models to thoroughly assess the impact of sustainable development.

The purpose of the paper is to examine the main principles of sustainable development, focusing on cost reduction in environmental, financial and human dimensions, and to offer a detailed study of green logistics practices, such as the implementation of green technologies and supplier relationship management to improve operational efficiency and stability indicators of logistics sector. The methods used in the study include comparison, data analysis and generalization with results designed to promote a sustainable and efficient logistics structure that meets the urgent need for sustainable logistics solutions in today's business landscape. An integrated framework that includes economic, socio-legal, environmental and innovation aspects is essential to improve efficiency and profitability. Citing researchers such as Dredgeris, Seniga, and Tukker, the paper identifies gaps in current knowledge, such as the need for dynamic models to assess the impact of sustainable development.

The State Council of China emphasizes transforming the logistics sector into one that adds high value while minimizing carbon emissions, aiming to enhance sustainability [1]. This approach includes adopting circular economy practices to reduce waste and ensure traceability across entire supply chains, unlocking new potentials for environmental performance.

Green logistics aims to manage materials, data, and finances in an eco-friendly manner, enhancing collaboration across supply chains for sustainability [2]. It focuses on supplier relationships, pollution reduction, employment growth, value addition, green technologies, and quality management, contributing to sustainable logistics practices.

TQM is a critical tool for enhancing quality and reducing costs, with Arnold Tukker highlighting its role in improving green logistics performance [4]. Tukker's research shows TQM positively impacts Total Factor Productivity (TFP), including improvements in Labor Productivity (LP) and Capital Productivity (CP), indicating the efficiency of labor and capital in logistics. Tukker and Ward stress supplier collaboration in green logistics, vital for sustainability. Drejeris adds that investing in relationships boosts business with customers [7]. These investments foster long-term



ties, cutting costs and improving product quality. Scholars suggest using indicators like fixed assets and foreign direct investment to gauge Supplier Relationship Management (SRM) and green transformation. These initiatives enhance supplier ties and promote cleaner production practices.

Green-tech patents indicate environmental progress in logistics. Ceniga and Sukalova highlight green technology's role in mitigating industrial impact on the environment [5]. Most green-tech firms are innovative SMEs, making it hard to track R&D spending. However, green-tech patents serve as a proxy for Green Technology Adoption (GTA). Contobelli and Passaro stress supplier collaboration for green logistics, echoed by Ding, Tukker, and Ward [9]. Suppliers investing in relationships with customers enhance sustainability performance. These investments foster long-term ties, cutting costs and improving product quality. Scholars suggest using indicators like fixed assets and foreign direct investment to gauge Supplier Relationship Management (SRM) and green transformation, promoting technology diffusion and cleaner production practices [3].

Environmental progress in logistics is evident through the rise of green-tech patents. Tran, Wong, and Moslehpour stress green technology's role in mitigating industrial impact, focusing on cleaner unit processes [1]. In China, most green-tech firms are SMEs, making tracking R&D spending challenging. However, green-tech patents serve as a reliable proxy for Green Technology Adoption (GTA).

Reducing environmental burdens like carbon and fine particle emissions is crucial for sustainable logistics. Carbon emission reduction facilitates greener practices and is linked to energy conservation in the sector. Logistics is a significant emitter of PM 2.5, a harmful air pollutant. Emphasizing green logistics practices and the circular economy (reduce, reuse, repair, recycle, remanufacture, redesign) can enhance profitability and market shares by improving customer satisfaction and sustainability performance. Value-added reflects economic performance by measuring output value minus input value.

Contobelli, Passaro, and Esposito's review links green logistics performance to market expansion [6]. Businesses prioritizing Triple Bottom Line (TBL) dimensions seek to create value for stakeholders, including customers, employees, and communities. To enhance added value, enterprises must create job opportunities and offer competitive salaries, as inadequate investment in employees can negatively impact the TBL, especially in the social dimension.

In conclusion, it is important to emphasize the critical role of integrating the principles of sustainable development in enterprise logistics, using economic, socio-legal, environmental and innovation aspects to improve efficiency and profitability. It is appropriate to note the importance of green logistics, total quality management (TQM) and supplier relationship management as key strategies to achieve sustainable development goals. The introduction of "green" technologies and a focus on reducing the burden on the environment emphasize the trend of logistics development towards sustainable development. This integrated approach not only addresses current gaps in sustainable development practices, but also sets the path for future research and implementation aimed at a greener and more efficient logistics sector [8].

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Колодізева Т. О.*

---

**Literature:** 1. Dat Tien Tran, Wing-Keung Wong, Massoud Moslehpour. Speculating environmental sustainability strategy for logistics service providers based on DHL experiences. 2019. 2. Pakhucha E., Babko N., Bilousk T., Bilousko R., Vynohradenko S. Strategic Analysis of Export Activities of Enterprises to Ensure Sustainable Development. 2021. 3. Werner-Lewandowska K., Golinska-Dawson P. Sustainable Logistics Management Maturity—The Theoretical Assessment Framework and Empirical Results from Poland. 2021. 4. Mohsen B., Murat E. Multi-criteria selection of a freight forwarder using analytic hierarchy process. 2019. 5. Ceniga P., Sukalova V. Sustainable Business Development in the Context of Logistics in the Globalization Process. 2020. 6. Contobelli P., Passaro R., Esposito E. Determinants of the transition towards circular economy in SMEs: A sustainable supply chain management perspective. 2021. 7. Drejeris R. Development of sustainable distribution logistics system. 2019. 8. Smerichevska S., Poberezhna Z., Mykhalchenko O., Shtyk Yu., Pokanevych Yu. Modeling and evaluation of organizational and economic support for sustainable development of transport enterprises: innovative and ecological aspects. 2023. 9. Suiting Ding, Arnold Tukker, Hauke Ward. How Internet of Things can influence the sustainability performance of logistics industries. 2023.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПІД ЧАС КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

УДК 658:331.3

Ткач А. Ю.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Стаття зазначає важливість порушення теми управління маркетинговою діяльністю на підприємстві під час воєнних дій та розглядає способи підвищення попиту на підприємствах. Доведено актуальність теми на прикладі воєнних дій на території України та розглянуто питання вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на основі системи підняття попиту альтернативними шляхами просування товарів і послуг.

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, воєнний стан, Україна, економіка.



**Annotation.** The article notes the importance of raising the topic of management of marketing activities at enterprises during military operations and considers ways to increase popularity at enterprises. The topicality of the topic is given on the example of military actions on the territory of Ukraine and the issue of improving the marketing activity management system based on the system of raising demand by alternative ways of promoting goods and services.

**Keywords:** marketing activity, martial law, Ukraine, economy.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Управління маркетинговою діяльністю є ключовим елементом успішного функціонування будь-якого підприємства. Проте в умовах кризових ситуацій, зокрема під час воєнного стану, традиційні підходи до маркетингу можуть втрачати дієвість. Військові дії, економічна нестабільність, порушення ланцюгів постачання і збуту вимагають від підприємств оперативної адаптації маркетингових стратегій.

На сьогодні бракує ґрунтовних досліджень впливу кризових ситуацій, зокрема воєнного стану, на маркетингову діяльність вітчизняних підприємств. Недостатньо уваги приділяється розробці ефективних підходів до управління маркетингом в умовах кризи з метою мінімізації її негативного впливу та адаптації господарської діяльності до нових викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У своїх роботах автори Ястремська О., Фещур І., Лисиця Н., Мартиненко М., Лошенюк О [1], Потрашкова Л. В. [2], Орлов П.А. [3], Бачо Р., Пукала Р., Глібко С., Внукова Н., Пола П. [4], Мішина С., Мішин О., Пархоменко Н. [5] вивчали маркетинг у різних його проявах, які тим чи іншим способом можна пов'язати з проблемами організації та збільшення попиту. Проте питання управління маркетинговою діяльністю на підприємстві під час кризових ситуацій завжди буде актуальним.

**Метою** роботи є дослідження дієвих методів управління маркетинговою діяльністю на підприємстві під час кризової ситуації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах нестабільності української економіки маркетингові інструменти стають рятівним колом для підтримки стійкості бізнесу на вітчизняному та міжнародному ринках.

В останні два десятиріччя традиційні методики оцінювання маркетингової діяльності піддаються активній критиці, спрямованій на пошук більш адекватних інструментів вимірювання результативності маркетингу. Так, Амблер Т. та Кохінакі Ф. пишуть, що фінансові підходи до оцінювання маркетингової діяльності підприємства «є короткостроковими і в дуже малому ступені беруть до уваги цінність довгострокових переваг споживача для фірми або цінність тих інвестицій у маркетинг, які повинні створювати ці переваги». Шет Д. та Сіодія Р. також звертають увагу на те, що більшість показників маркетингової діяльності орієнтована на короткостроковий пе-



ріод і не відображає приросту вартості за рахунок клієнтів. Руст Р. зі співавторами дійшов аналогічних висновків: оцінювання ефективності маркетингу не враховує стратегічні та нематеріальні результати маркетингових інвестицій. Наведене свідчить про те, що система показників маркетингової діяльності підприємства потребує удосконалення. Існуючі показники маркетингової діяльності необхідно доповнити такими показниками, які б характеризували довгострокові наслідки маркетингової діяльності з відтворення попиту на продукцію підприємства в майбутньому. Вирішення цього завдання дозволить удосконалити формальну модель процесів формування маркетингової продуктивності підприємства за етапами «маркетингові активи – маркетингові результати – вартість фірми» [2].

Недоліки більшості систем управління маркетинговою діяльністю, як зазначено вище, полягають у їх короткостроковості, саме через це актуальність створення довготривалої діючої системи є значною проблемою. Частіше звичайні кризові ситуації закінчуються в певний період, що не є надто суттєвим, але, на жаль, воєнні дії не лише масово впливають на підприємства, але й можуть затримуватись на досить тривалий період.

По-перше, це пов'язано з різким скороченням попиту на багато товарів та послуг, крім тих, які життєво необхідні. Люди заощаджують і скорочують витрати, відмовляючись від покупок товарів тривалого користування, розваг, мандрівок тощо.

По-друге, вводяться обмеження на пересування громадян та транспортування вантажів, що створює складнощі для логістики та доставки продукції. Закриваються багато торгових точок, виставок, ярмарків.

По-третє, запроваджується військова цензура, яка обмежує можливості розповсюдження маркетингової інформації у ЗМІ та Інтернеті.

У таких умовах компаніям доводиться кардинально переглядати цілі та завдання маркетингу. Головним стає не розширення збуту і завоювання нових ринків, а утримання наявних лояльних клієнтів. Для цього важливо підтримувати з ними постійну комунікацію, оперативно інформувати про свою діяльність, організовувати спеціальні акції та знижки.

Компаніям необхідно шукати нові канали збуту своєї продукції, у тому числі орієнтуватися на державне замовлення потреб армії, правоохоронних органів, медичних та освітніх установ. Важливо налагоджувати партнерські відносини з місцевою владою та військовим відомством.

Одночасно потрібно оптимізувати витрати з допомогою скорочення маркетингового бюджету. Слід наголосити на дешеві інструменти просування: digital-маркетинг, SMM, вірусний маркетинг, партизанський маркетинг. Ефективність та окупність кожного інструменту має ретельно відстежуватися.

У сучасних глобальних умовах розвитку держави необхідно оцінити вплив інформаційного менеджменту на регулювання економічних систем та їх стан [4]. Через неспроможність розвивати ринок України звичайними способами необхідно підтримувати економічне становище, розглянувши інші аспекти збуту продукції. Наприклад, інтернет-простір. В часи карантину, що розпочався у 2020 році, більшість людей почали спрямовувати розвиток свого бізнесу в Інтернеті, така тенденція спостерігається й наразі.

Також необхідний гнучкий підхід до ціноутворення з використанням короткострокових знижок та акцій для підтримки інтересу в умовах падіння попиту. Одночасно слід оптимізувати бізнес-процеси, щоб знизити витрати виробництва та обігу.

Кадрова політика також потребує адаптації до військового стану. Важливо підтримувати лояльність та мотивацію персоналу, посилити заходи безпеки на виробництві, а також проводити додаткове навчання маркетологів у кризових умовах.

Таким чином, від маркетологів вимагається комплекс заходів щодо адаптації стратегії та тактики до нових викликів, щоб забезпечити стійкість бізнесу підприємства у складний період. Гнучкий та оперативний підхід до управління маркетингом стає ключовим фактором виживання компанії. Наразі розглядається питання не лише покращення ситуації на підприємствах, а й збереження позицій підприємств не лише на ринку України, а у всьому світі.

Значного впливу зазнала головна Українська сфера – сільське господарство. Наразі втрачені території значною мірою скоротили можливі об'єми врожаїв, та ситуація з експортом продукції лише погіршується. Більшість фермерів змушені просто залишати свої врожаї на полі, щоб не виходити в так званий «мінус».

У даному випадку Україні потрібно переходити на власне споживання своїх товарів. Понад 50 % продукції є результатом імпорту, що досить сильно б'є по українським підприємствам. Підтримка вітчизняного виробника допоможе скоротити число підприємств-банкротів і підтримати економічне становище країни.



Досить гарним інструментом, котрий неодноразово використовували українські популярні компанії, є «воєнний маркетинг».

Переорієнтація на військові потреби. Багато компаній можуть перепрофілювати виробництво під потреби армії та оборонної промисловості. Наприклад, текстильні фабрики можуть почати шити військову форму і амуніцію. Автовиробники можуть налагодити збірку вантажівок і бронемашин. Такі замовлення стануть основним джерелом доходу.

Патріотичний маркетинг. Ефективним ходом є акцент на патріотизмі в маркетингу та брендингу. Це можуть бути спеціальні видання продукції в кольорах українського прапора, з національною символікою. Також задіяння українських мотивів у дизайні товару. Частина прибутку може йти на підтримку ЗСУ.

Маркетинг товарів першої необхідності. Зростає попит на товари першої необхідності: продукти харчування, ліки, пальне, одяг. Компанії, що працюють в цих сферах, активно використовують маркетинг (реклама, PR, акції) для збільшення продажів.

Волонтерський маркетинг. Багато компаній розгортають волонтерські програми допомоги постраждалим від війни. Організують збір коштів, продуктів, речей. Активно розповідають про такі ініціативи у ЗМІ та соцмережах. Це формує позитивний імідж бренду.

Отже, є багато можливостей для ефективного маркетингу навіть у воєнний час. Головне – швидко адаптуватися до нових умов та потреб аудиторії. Ті, хто встигнув вчасно використати вище зазначені пункти, наразі отримали прибуток, певною мірою навіть більший, ніж у довоєнні часи.

**Висновки.** Організація маркетингової діяльності підприємств в умовах воєнного стану вимагає швидкої та комплексної адаптації для мінімізації втрат та збереження бізнесу. Необхідно терміново переорієнтувати цілі та завдання маркетингу. Замість зростання обсягів продажів і завоювання нових ринків пріоритетом стає утримання позицій компанії та лояльності клієнтів в умовах різкого падіння попиту. Для цього потрібно налагодити постійну комунікацію з клієнтами, оперативно інформувати про діяльність, організувати спеціальні акції та знижки. Терміново шукати альтернативні канали збуту та нові сегменти клієнтів. Доцільно розширити співпрацю з державними структурами та військовим відомством, нарощувати поставки за державними контрактами.

Також важливо забезпечити мотивацію та безпеку персоналу, що працює в екстремальних умовах війни. Проводити регулярні тренінги, навчання співробітників особливостям маркетингової діяльності в кризовий період.

Отже, швидке реагування, гнучкість, пошук нових можливостей – запорука виживання маркетингу та бізнесу в цілому в умовах війни. Компанії, які вчасно адаптують свої стратегії, зможуть зберегти позиції та ефективно працювати навіть в екстремальних умовах.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Велика О. Ю.

---

**Література:** 1. Iastremska O., Feshchur I., Lysytsia N., Martynenko M., Losheniuk O. Social Media Marketing as a tool for promoting services and goods on the internet. *Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12 (67). P. 374–382. DOI: 10.34069/AI/2023.67.07.32. 2. Потрашкова Л. В. Оцінювання маркетингової діяльності підприємства за критерієм створення майбутніх спроможностей до формування попиту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 47–55. 3. Орлов П. А. Соціальна відповідальність суб'єктів господарювання та їх маркетингу в світлі глобальної економічної кризи: стан та основні фактори підвищення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 3. С. 41–53. 4. Vacho R., Pukala R., Hlibko S., Vnukova N., Pola P. Information Management: the Key Driver of the Economic System's Development. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. Vol. 3. P. 297–307. DOI: 10.21272/mmi.2019.3-23. 5. Mishyna S., Mishyn O., Parkhomenko N. Innovative Methods and Tools for Personnel International Marketing Development. 2019. Vol. 28 (1). P. 33–49.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.







## DIGITAL-MАРКЕТИНГ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТА ПРОСУВАННЯ БІЗНЕСУ

УДК 338.28

Ткаченко Т. А.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті визначено роль цифрового маркетингу в просуванні бізнесу. Описано сучасні інструменти охоплення та залучення онлайн-аудиторії. Розглянуто способи просування бізнесу в digital-просторі. Зроблено особливий акцент на значущості соціальних медіа у просуванні бізнесу.

**Ключові слова:** цифровий маркетинг, диджитал-інструменти, онлайн-просування, соціальні медіа.



**Annotation.** The article defines the role of digital marketing in business promotion. Modern tools for reaching and attracting an online audience are described. Methods of promoting business in the digital space are considered. Special emphasis is placed on the importance of social media in business promotion.

**Keywords:** digital marketing, digital tools, online promotion, social media.



**Постановка проблеми.** З кожним днем інформаційні технології розвиваються дедалі більше. В умовах пандемії та військового стану використання мережі Інтернет стає все більш актуальним, що вимагає від підприємства приділяти значної уваги цифровому маркетингу, аби мати перевагу серед своїх конкурентів та вигідно позиціонуватися на ринку. Велика кількість підприємств, які тривалий період здійснювали свою діяльність в офлайні, перевели свою роботу в онлайн-формат задля адаптації до нових ринкових умов. Але перехід у цифровий вимір не гарантує стовідсотковий успіх діяльності підприємства. Проте належне використання інструментів інтернет-маркетингу з урахуванням глобальних і регіональних трендів, які намітилися в digital-маркетингу [1], може створити необхідні для цього передумови.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями трансформації і модернізації маркетингових інструментів підприємств у сучасних умовах займаються багато вітчизняних і зарубіжних науковців. Варто зазначити здобутки в цій сфері таких вітчизняних науковців, як: І. В. Бойчук, Л. Балабанова, Є. Голубков, Т. Дейнекін, Т. Дубовик, Н. Ілляшенко, С. Ілляшенко, І. Литовченко, К. Ларіна, М. Лебеденко, М. Окландер, В. Пилипчук, В. Плескач, І. Решетнікова, Є. Ромат, І. Успенський та інших.

**Метою** статті є дослідження та розкриття потенціалу використання основних інструментів digital-маркетингу для розвитку і просування бізнесу в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Ключова роль цифрової трансформації підприємства надається саме маркетингу – маркетолог працює з даними клієнта, що робить маркетинг унікальнішим інструментом управління цифровізацією. Це підтверджується доповіддю Forrester «Challenge Traditional Leadership To Win at Digital Transformation», «62 % респондентів, чії компанії проходять цифрову трансформацію, очолювану директором з маркетингу, підтверджують, що їхній бізнес переживає двозначне зростання порівняно з 50 % респондентів, де цифровізація управляється ІТ-директорами» [2]. Завдяки цифровій трансформації породжуються нові методи, терміни, принципи та інструменти для легкого ведення бізнесу. Таким чином, зародилось поняття «Цифровий маркетинг (англ. digital-marketing, інтерактивний маркетинг)».

Цифровий маркетинг є новим етапом в еволюції маркетингу. Його час настає тоді, коли компанія / підприємство / бізнес починають здійснювати свою маркетингову діяльність, використовуючи цифрові канали для охоплення споживачів. Для цього існує ряд інструментів та тактик – це безпосередньо вебсайт компанії, а також канали інтернет-маркетингу (SEO, інтернет-реклама, електронний маркетинг, воронки, продаж, контент-маркетинг, SMM та ін.). Всі ці інструменти створені для того, аби виконати головні завдання – залучити відвідувача



на сайт чи замотивувати його вчинити певні дії (конверсія). Якщо говорити про основні сучасні інструменти маркетингу, які організація застосовує у цифровому середовищі, на якому акцентують увагу І. Ковшова, О. Луцій та Л. Забуранна, слід розглянути такі [3]:

1. Сайт підприємства – потужний інструмент презентації підприємства в онлайн. Адаптований до різних пристроїв (десктоп, планшет, мобільний телефон), зручний та зрозумілий для споживачів, правильно структурований та наповнений максимально інформативним контентом вебсайт є механізмом реалізації завдань інтернет-маркетингу. А правильно сформована стратегія позиціонування бренду та просування компанії в мережі Інтернет дають компанії конкурентні переваги: зміцнення позицій підприємств на ринку та покращення власного іміджу; реалізація оперативних маркетингових і збутових завдань (оформлення замовлень, зворотний зв'язок, консультант і помічник на сайті, який супроводжує замовника); відомість на ринку та міцні позиції у ринковому середовищі, а також сприяння подальшому розвитку підприємства.

2. Пошуковий маркетинг. Комплекс заходів, спрямованих на забезпечення підвищення відвідуваності сайту. Для пошуку необхідного продукту переважна більшість користувачів системи Інтернет починає пошук необхідного їм продукту через формування запиту в пошуковій системі. Використовуючи цифрові технології та сучасні маркетингові інструменти, такі як SEO (пошукова оптимізація), вебсайт компанії отримує можливість підвищувати позиції сайту в пошукових системах, залучаючи цільових клієнтів.

3. Інтернет-реклама, яка реалізується за багатьма напрямками, серед яких: банерна реклама – використовується для забезпечення швидкого охоплення цільової аудиторії, зміцнення іміджу та впізнаваності рекламованого продукту; контекстна реклама – «інтелектуальний» різновид інтернет-реклами, яка орієнтується на зміст інтернет-сторінки вручну або автоматично та використовується для залучення найбільш зацікавленою в продукті аудиторії.

4. E-mail маркетинг. Являє собою спосіб просування продуктів або сервісів через e-mail-розсилки. E-mail маркетинг є топовим інструментом digital-media, здатним не тільки залучати й утримувати клієнтів, але і підвищувати лояльність до бренда, поширювати інформацію через своїх користувачів, які можуть бути конвертовані в потенційних клієнтів при відносно низьких витратах.

5. Маркетинг у соціальних медіа, який забезпечує соціалізацію процесу купівлі продукту через такі сервіси та платформи, як соціальні мережі, форуми, чати, блоги, електронні дошки оголошень та ін. В соціальних медіа найкраще розповсюджується «вірусна» реклама, яку люди з цільової аудиторії добровільно і безкоштовно передають один одному в соціальних мережах.

Сьогодні головними компаніями у цифровій сфері маркетингу є Google, Apple, Facebook, Amazon (чотири інтернет-гіганти – GAFA), які відіграють провідну роль у розвитку цифрового маркетингу. Зі збільшенням кількості і якості даних ці корпорації провокують створення нових інструментів маркетингу.

Проведемо аналіз статистичних даних динаміки Інтернет-активності громадян, що є однією з важливих категорій споживачів послуг цифрового маркетингу. Таким чином, за даними Digital Around the World – 5,07 мільярда людей у всьому світі сьогодні користуються Інтернетом, що еквівалентно 63,5 відсотку населення світу. Кількість користувачів Інтернету також продовжує зростати. Останні дані свідчать про те, що за 12 місяців до жовтня 2022 року населення світу зросло більш ніж на 170 мільйонів [5]. Так, відповідно до досліджень Digital 2022: Global Overview Report ми можемо побачити динаміку зміни кількості інтернет-користувачів (у мільйонах) (рис. 1) [6].

Необхідно зазначити, що мережа Інтернет найбільш поширена в тих країнах, в яких рівень життя є досить високим, а це значить, що її користувачі споживають велику кількість благ і мають більшу купівельну спроможність порівняно з часткою населення планети, яка в цьому процесі не бере участі, що є значною перевагою. Зараз менше 3 мільярдів людей залишаються «непідключеними» до Інтернету, причому більшість цих людей знаходяться в Південній і Східній Азії та в Африці. Окрім цього, варто також зазначити й інші переваги цифрового маркетингу:

1. Охоплення онлайн- і офлайн-аудиторії, яка використовує мобільні телефони, планшети, грає в ігри і завантажує додатки. Так бренд має змогу звертатись до широкої аудиторії, не обмежуючись Інтернетом.

2. Можливість збирання деталізованих даних. Аналітичні системи фіксують майже усі дії користувача цифрового середовища (файли cookie та інші технології), що дає можливість робити точні висновки щодо ефективності різноманітних каналів просування, а також – складати аватар споживача.

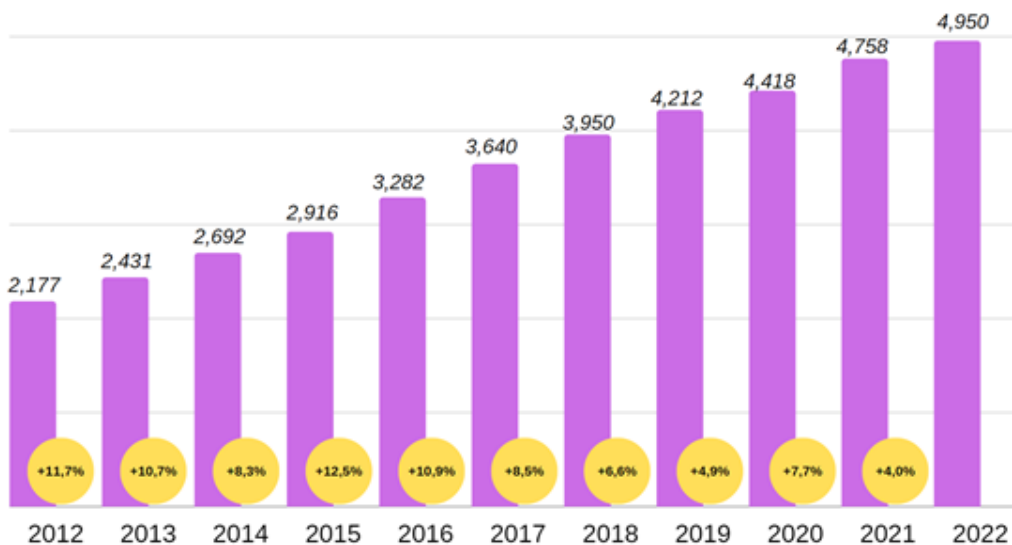


Рис. 1. Динаміка зміни кількості інтернет-користувачів (у мільйонах) 2012–2022 рр.

Джерело: [6]

3. Гнучкий підхід. Завдяки цифровому маркетингу можна залучати офлайн-споживачів на онлайн-ринок і навпаки.

**Висновки.** Отже, можна зробити висновки щодо необхідності впровадження цифрових технологій у маркетингову діяльність будь-якої компанії. На сьогодні цифрові технології можна називати вирішальним фактором просування та успіху в будь-якій сфері бізнесу. Саме вони надають конкурентні переваги. З кожним днем цифровий маркетинг набирає популярності та стає все більш пріоритетним серед будь-яких інших методів просування майже будь-якого виду продуктів порівняно з традиційним маркетингом. Не варто виключати того факту, що у зв'язку зі стрімким зростанням сфер його застосування у найближчі роки цей вид маркетингу стане домінуючим.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ларіна К. В.

**Література:** **1.** Zrybnieva I., Larina K., Semenda O. Sustainable entrepreneurship: analysis of digital marketing trends in the regional and global dimension. *Futurity Economics & Law*. 2023. No. 3 (2). P. 150–170. DOL: 10.57125/FEL.2023.06.25.10. **2.** Інтернет Асоціація України. URL: [https://inau.ua/sites/default/files/file/1910/daniustanovchyh\\_doslidzhen\\_iii\\_kvartal\\_2019\\_roku.pdf](https://inau.ua/sites/default/files/file/1910/daniustanovchyh_doslidzhen_iii_kvartal_2019_roku.pdf). **3.** Ковшова І. О., Луцій О. П., Забуранна Л. В. Рекламний менеджмент. Київ : Європ. ун-т, 2014. 328 с. **4.** Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 362–371. **5.** Статистика інтернет-користувачів. Дослідження Digital Around the World. URL: <https://datareportal.com/global-digital-overview>. **6.** Динаміка зміни кількості інтернет-користувачів. Дослідження Digital 2022: Global Overview Report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report>.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## INNOVATION AS A FACTOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

UDC 658.589:001.895

Tonkoshkur Yu.

4th year student  
of the Faculty of Management and Marketing, KHNEU named after S. Kuznets

**Annotation.** The article examines the vital link between innovation and enterprise competitiveness, providing evidence that innovation is a key driver of competitive edge. Different innovation types and impacts are explored. Developing an effective strategy balancing incremental and disruptive innovation is discussed. Innovation is emphasized as critical for competitiveness.

**Keywords:** innovation, competitiveness, strategy, enterprise competitiveness.



**Анотація.** У статті розглядається зв'язок між інноваціями та конкурентоспроможністю підприємства, надаючи докази того, що інновації є ключовим фактором конкурентоспроможності. Досліджуються різні типи інновацій та їх вплив. Обговорюється розробка ефективної стратегії збалансування поступових і руйнівних інновацій. Інновації підкреслюються як критичні для конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** інновації, конкурентоспроможність, стратегія, конкурентоспроможність підприємства.



In an increasingly dynamic and competitive corporate landscape driven by technological disruption, many businesses struggle to maintain long-term competitiveness and success. Lack of innovation is a major reason why businesses struggle to adapt and preserve competitive advantage.

Scientists like Hrytsyshyn N. V. [2], Zakharkin O. O. [3], M. Edwards-Schachter [4], S. Drobyazko, A. Barwińska-Małajowicz, B. Ślusarczyk, L. Zavidna, M. Danylovykh-Kropyvnytska [5], Horodets'ka L. O., Shevchenko I. H. [6] have laid essential research foundations, examining innovation relation to the competitiveness of the enterprise, developing risk concepts, and evaluating strategies.

**The purpose.** This article investigates the critical link between innovation and enterprise competitiveness. It seeks to establish innovation as a critical requirement for competitive advantage and survival in today's global information economy. The article will go through ideas and data on how innovation promotes competitiveness, assess different forms and impacts of innovation, and address establishing an effective innovation strategy to drive development and success. The purpose is to highlight the need of continual innovation as a competitive strategy in today's disruptive world.

The capacity to innovate is more important than ever for a company's competitive edge and success nowadays. Technological advancements and digitization are profoundly reshaping economies and communities, presenting enormous potential and challenges for businesses. To succeed in the face of disruption, businesses must integrate innovation into their strategy and DNA.

There is substantial study into how innovation allows businesses to gain a competitive edge. Porter's five forces model emphasizes how innovation enables businesses to differentiate themselves while minimizing risks from rivals and substitutes (Porter, 1979). The disruptive innovation hypothesis describes how radical ideas might transform sectors by replacing incumbent enterprises (Christensen, 1997). Additional theoretical models examine how innovation promotes competitiveness by boosting operational efficiency, improving consumer value propositions, and changing power dynamics in industrial value chains (Teece, 2018).

Competitiveness means "the ability of an enterprise to produce goods or services that can compete on the world market." In turn, innovation is defined as "the introduction of a new or significantly improved idea, product, service, process or practice, which is recognized as obtaining an improved result" [6].



In today's continuously changing business market, organizations must innovate to maintain a competitive advantage. Innovative businesses may better satisfy changing client requirements and separate themselves from competition by always inventing new and improved goods, services, and processes. This adds value to customers and increases loyalty. Innovation also allows companies to adapt to new technology, market situations, and disturbances. Rather than becoming outdated, competitive organizations adapt to capitalize on changes as chances to gain market share and expand. Finally, innovation enables businesses to deliver superior solutions that draw customers away from behind competitors stuck in the status quo.

Table 1

**Scientific ways to interpreting the idea of "enterprise competitiveness"**

Author	The essence of the interpretation, the source
European Management Forum – EMF)	The competitiveness of the enterprise is the potential of the enterprise, which, when implemented, is transformed into competitive advantages during the competition with other participants [1]
Hrytsyshyn N. V.	The competitiveness of the enterprise is the level of competence of the enterprise in a specific field, the competitive advantage of the enterprise in comparison with other competitors who work both at the regional and national levels and outside the country [2]
Zakharkin O. O.	In today's world, competitiveness is more closely associated with the intensity of innovative development and the activity of creative personnel capable of effectively applying new techniques and technologies, developing innovative goods, and generating fresh knowledge [3]

An effective innovation strategy includes a combination of incremental, disruptive, adjacent, and radical innovations. Incremental innovation should be a continuous practice of improving core offers to maximize value. Disruptive innovation has the potential to create new markets while also reshaping existing ones in which businesses operate. However, most established businesses struggle with disruptive innovation, therefore collaborating with or purchasing startups may be necessary. Adjacent innovation uses existing resources and skills to expand into new areas, lowering risk. Radical innovation provides bigger risks that, if developed and utilized effectively, can result in game-changing discoveries and competitive advantages. Allocating resources across a balanced innovation portfolio enables businesses to both improve their current operations and create new ones. This diversification decreases risk while promoting growth [4].

Figure 1 outlines and defines four key types of innovation: incremental, disruptive, adjacent and radical.

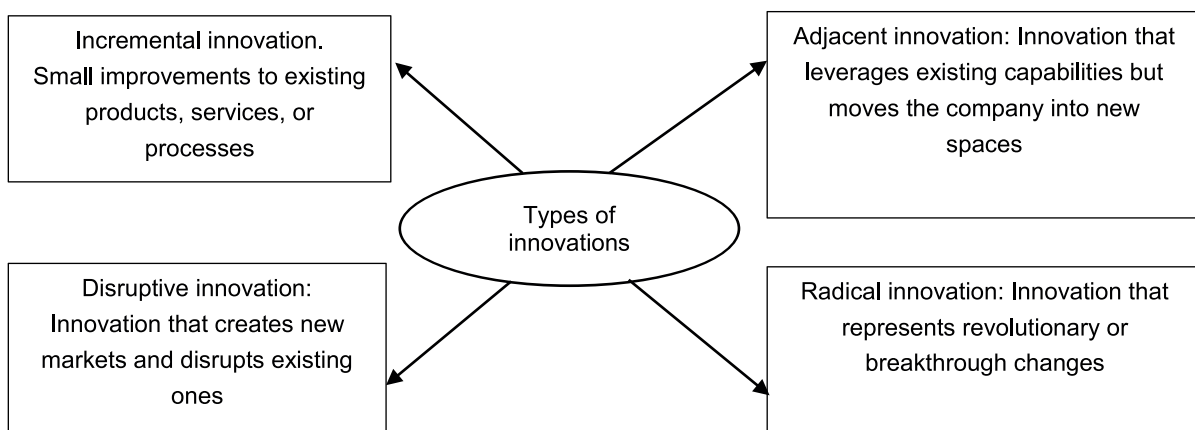


Fig. 1. **Types of innovation**

Organizational barriers to innovation include risk aversion, a lack of teamwork, and a focus on the short term. Risk aversion restricts creativity and bold ideas, while divided departments limit cross-functional teamwork required for meaningful innovation. Prioritizing quick gains above long-term investments results in a loss of time and resources for innovation. To overcome these challenges, a culture and attitude that encourages innovation must be established, as well as methods for funding and developing good ideas. Leaders must promote innovation and be prepared to take measured risks. Cross-departmental teamwork and external alliances are critical to achieving breakthroughs. Firms that can overcome innovation obstacles are better positioned to adapt and capitalize on new possibilities, thus



improving competitiveness. However, those that are unable or unwilling to eliminate regulating difficulties will fall behind their competitors. Making innovation a priority now is critical for long-term survival and success [5].

Enterprises that implement innovations are constantly in the zone of increased risk. Profit growth, cost reduction, and expansion of sales markets stimulate enterprises to introduce competitive innovations. An important feature of innovation in the conditions of market economy is the novelty of consumer properties. The enterprise's readiness to carry out innovative activities is determined by the capacity for innovative development and the possibility of its implementation, as well as the presence of a motivating motive for the implementation of innovations, which can be characterized as the enterprise's receptiveness to innovations.

Conclusion: Numerous studies has proven innovation as a vital aspect in gaining a competitive edge and sustaining success over time. Innovation helps businesses to provide more value to consumers by introducing new or enhanced goods, hence improving their position against replacements and competitors. It accelerates expansion by generating new demand and income sources. Process and business model improvements improve operational efficiency and productivity, consequently increasing cost competitiveness. Innovation makes it easier to adapt to changing technologies and seize emerging opportunities by exploiting new technology and skills. Protecting discoveries through intellectual property also provides competitive problems that discourage replicating.

Ongoing competitiveness requires a combination of radical and incremental innovation, along with technological and organizational innovation skills. Firms must overcome obstacles such as risk aversion, a lack of teamwork, and short-term thinking. Investment and leadership commitment to innovation are critical for building the unique skills and evolutionary dynamic required to survive and prosper in a competitive environment.

Thus, significant theory and data shows innovation as a necessary and driving force for company competitiveness in today's global information economy. Competitive strategy must be oriented on the ongoing development of innovative capabilities.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Мартиненко М. В.

---

**Literature:** 1. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/>. 2. Грицишин Н. В. Конкуренентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2005. № 1. С. 29–34. 3. Захаркін О. О. Порівняльна характеристика управління підприємством в системі його інноваційної діяльності. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/46115/42779>. 4. Edwards-Schachter M. The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*. 2018. Vol. 2. P. 65–79 URL: 10.1016/j.ijis.2018.08.004. 5. Drobyazko S., Barwińska-Małajowicz A., Ślusarczyk B., Zavidna L., Danylovyh-Kropyvnytska M. Innovative Entrepreneurship Models in the Management System of Enterprise Competitiveness. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Vol. 4. URL: <https://www.abacademies.org/articles/innovative-entrepreneurship-models-in-the-management-system-of-enterprise-competitiveness-8501.html>. 6. Horodets'ka L. O., Shevchenko I. H. Assessing the impact of innovation on competitiveness of enterprise. *Економіка та держава*. 2010. Vol. 6. P. 103–105.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338.22.021.4

Тригуб А. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуті в статті механізми стратегічного управління підприємством в умовах післявоєнного часу мають комплексний характер і враховують запропоновані методи й інструменти орієнтації корпоративного управління на суттєві зміни, а також формування та управління інвестиційним капіталом підприємств в умовах невизначеності. Запропоновані методи та підходи до управління сталим розвитком підприємств є передумовою сталого розвитку економіки в цілому.

**Ключові слова:** стратегічне управління, післявоєнний час, сталий розвиток, бізнес-процеси, підприємство.



**Annotation.** The mechanisms of strategic management of the enterprise in the post-war period considered in the article are complex in nature and take into account the proposed methods and tools of orientation of corporate management to significant changes, as well as the formation and management of the investment capital of the enterprise in conditions of uncertainty. Recommendations on the use of tools to reduce the dividend margin to shareholders of enterprises were important and accepted by the management of many enterprises. The proposed methods and approaches to managing the sustainable development of enterprises are a prerequisite for the sustainable development of the economy as a whole.

**Keywords:** strategic management, post-war period, sustainable development, business processes, enterprise.



**Постановка проблеми.** В умовах післявоєнного часу в економічному середовищі найважливішою метою розвитку підприємств є максимізація вартості підприємства через економічний розвиток. Здатність підприємств ефективно створювати та використовувати капітал є принципово новою сферою ключової корпоративної компетенції, а вміння формулювати цілі – джерелом стійкої конкурентної переваги, яку не можна купити та яку важко імітувати. Відновлення економічного зростання підприємств на основі нових методологій зумовлене процесами цифровізації та соціалізації суспільного виробництва, які слугують каталізатором розвитку нового етапу дискусії про якість та ефективність діяльності підприємств. У цьому контексті наукові та практичні питання економічного розвитку підприємств у стратегічному напрямі в умовах післявоєнного часу зміщують фокус управління з об'єктивної сфери фінансового забезпечення на врахування бізнес-інтересів підприємства та відображення результативних аспектів інвестування. Таким чином, воно набуває нового змісту, заснованого на загальних суспільних цінностях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання факторів успіху підприємства в умовах післявоєнного часу детально розглядаються в наукових публікаціях, серед яких найбільш популярними є праці таких дослідників: Г Арєф'єва О., Пілецька С., Лістрова М., Гриценко О. А., Нечипорук Л. В., Зеленська К. С., Свириденков К. П., Гуменюк В. В., Дикань В., Кіндзерський Ю., Ковальчук Н., Калутарь А., Шапран О. та ін. Вибір теми дослідження та логіка роботи були зумовлені специфікою визначення, оцінки та формування економічного зростання підприємств у післявоєнний час.

**Метою** дослідження є розробка положень і рекомендацій щодо визначення, оцінки та забезпечення економічного зростання в післявоєнний час.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У вітчизняних і зарубіжних теоретичних дослідженнях процес післявоєнного розвитку визнається складним, багатовимірним і жорстко структурованим явищем, що



ґрунтується на врахуванні й аналізі різноманітних чинників. Виходячи з цього пропонується такий алгоритм розробки стратегічного управління інвестиціями для забезпечення стійкості підприємств:

1) Етап аналізу. На цьому етапі аналізується зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Визначаються ключові фактори зовнішнього середовища, які становлять найбільшу загрозу. При цьому кількість факторів, що аналізуються, повинна бути обмежена, інакше аналіз ускладнюється через складність збору й обробки інформації. Врахування факторів зовнішнього середовища дозволяє спрогнозувати можливі зміни на ринку та визначити стратегічний напрямок розвитку організації. Також необхідно виявити слабкі сторони компанії та проаналізувати основні технічні аспекти її діяльності. Отримані дані дозволять створити систему критеріїв успішної роботи підприємства й оцінити необхідну суму.

2) Етап розрахунку та прогнозування передбачає формування індикаторів сталого розвитку підприємства. Керівництву підприємства необхідно оцінити ефективність основної сфери діяльності, проаналізувати структуру доходів та активів підприємства, структуру статутного капіталу та чистого прибутку, визначити рентабельність активів. На основі цієї оцінки розраховується необхідний обсяг і потенціал інвестицій. Керівництво компанії має правильно визначити кількісний та якісний характер інвестицій.

3) Етап проектування включає стратегічні рішення, спрямовані на визначення напряму інноваційних змін і модернізацію виробничо-технологічної інфраструктури, що призведе до забезпечення сталого розвитку компанії. Важливим аспектом цього етапу є орієнтація на превентивне управління підприємством з урахуванням мінливості зовнішнього середовища. Це пов'язано з тим, що адаптивне управління може не забезпечити досягнення бажаного рівня корпоративної стійкості через запізнення управлінських дій.

4) На цьому етапі отримані результати знову порівнюються з нормативними показниками при реалізації корпоративної стратегії та коригуванні інвестиційної політики. При цьому стратегії корпоративного управління повинні оцінюватися за допомогою імітаційного моделювання ще до початку їх реалізації. Компанії повинні орієнтуватися на систему показників і критеріїв, яка дозволяє оцінювати і прогнозувати параметри сталого розвитку компанії в кризових ситуаціях з урахуванням основних факторів, що впливають на стабільне функціонування компанії.

Сталий та збалансований розвиток організації значною мірою залежить від оптимального управління інвестиціями. Менеджмент підприємства повинен враховувати довгострокову інвестиційну політику, спрямовану на постановку конкретних довгострокових цілей підприємства, вибір найбільш вигідних напрямків вкладення капіталу, оцінку альтернативних інвестиційних проєктів і, в кінцевому підсумку, розробку надійної інвестиційної стратегії. Слід зазначити, що зовнішнє середовище підприємств характеризується низкою параметрів, що швидко змінюються. Така ситуація вимагає відносно швидкого реагування і об'єктивно демонструє, наскільки складно досягти сталого економічного розвитку.

Сталий економічний розвиток у умовах післявоєнного часу можна розглядати як процес, що характеризується зростанням таких ключових показників, як економічна ефективність, технологічна досконалість, оптимізація бізнес-процесів та підвищення якості продукції. Зростання економічної ефективності та технологічної досконалості може і повинно сприяти належному стратегічному управлінню інвестиціями та оцінка кризових ризиків.

Імітаційна модель оцінює статистичну ймовірність настання кризових подій і можливих збитків наприкінці певного періоду діяльності компанії з урахуванням змін параметрів зовнішнього середовища, характерних для галузі. Модель передбачає три зони корпоративної стійкості. Тобто від зони відновлення до зони необхідних втрат, де може виникнути перехідна зона, якщо операційна діяльність компанії буде неадекватною. Кожна зона стійкості характеризується відповідними значеннями динамічного та статичного індикаторів. Динамічний індикатор оцінює середньоденну швидкість зміни накопичених грошових потоків, яка має тенденцію до зменшення при входженні підприємства в перехідну зону, а потім потрапляє в зону необхідної неплатоспроможності, де кошти підприємства стрімко зменшуються і починають виникати збитки. Сталий та збалансований розвиток промислових підприємств значною мірою залежить від оптимального управління інвестиціями. Менеджмент повинен враховувати довгострокову інвестиційну політику, спрямовану на постановку конкретних довгострокових цілей компанії, визначення найбільш вигідних напрямків інвестування, оцінку альтернативних інвестиційних проєктів і, в кінцевому підсумку, розробку надійної інвестиційної стратегії.

Слід зазначити, що зовнішнє середовище підприємств характеризується набором параметрів, що швидко змінюються. Така ситуація вимагає відносно швидкого реагування та об'єктивно демонструє, наскільки складно досягти сталого економічного розвитку. Запропонований механізм дозволяє керівництву підприємства виявити, проаналізувати та врахувати можливі агресивні впливи на реалізацію інвестиційної стратегії, а також вплив цих агресивних негативних впливів на стійке функціонування промислового підприємства.





Сталий економічний розвиток можна розглядати як процес, що характеризується зростанням таких ключових показників, як економічна ефективність, технологічна досконалість, оптимізація бізнес-процесів та підвищення якості продукції. Представлені механізми управління можуть пов'язати стратегічні заходи та дослідження ринку, інвестиційну політику підприємств, управлінські заходи, ідентифікацію та вивчення ступеня ризику, оцінку стратегій та координацію управлінських рішень у рамках сталого розвитку промислових підприємств. Компетентне стратегічне управління інвестиціями та оцінка кризових ризиків можуть і повинні сприяти зростанню економічної ефективності та технологічної досконалості. Можна зробити висновок, що ініціативи сталого розвитку найкраще реалізуються через колективні зусилля суспільства. Він базується на соціальних, політичних, структурних, інституційних та економічних аспектах.

Покращення спільного управління та зміцнення місцевих інституцій є ключовими підходами до розробки різноманітних екологічних проєктів під час конфлікту та післявоєнної відбудови. Зазначено, що війна в Україні має неминучі гуманітарні й економічні наслідки. Однак негативні зміни в глобальному довіллі під час війни є широкомасштабними, перманентними та часто неминучими. Усі зацікавлені сторони, як з державного, так і з приватного секторів, повинні розробити наймасштабніший план відновлення в Європі з часів Другої світової війни. Стійкість лежить в основі відбудови, і якщо реформи будуть належним чином впроваджені, ця ініціатива стане унікальною можливістю для України. Процес післявоєнної відбудови має розробити та впровадити нову еко-соціально-економічну модель, спрямовану на всебічне покращення якості життя людей. Це стане основою процесу європейської інтеграції України, оскільки критерії сталого розвитку та екологічної безпеки матимуть велике значення.

**Висновок.** У статті розглянуто аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах післявоєнного часу з точки зору оптимізації інвестиційної діяльності в умовах критичної економічної ситуації. Запропоновано заходи щодо вдосконалення стратегічного управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах післявоєнного часу, які узгоджуються з теоретико-методологічною концепцією сталого розвитку підприємств і дозволяють їм подолати стихію ринкових відносин та забезпечити збалансований розвиток. Дослідження значно розширили існуючі моделі та механізми управління діяльністю підприємств в умовах післявоєнного часу. Стратегічне управління підприємствами в сучасних умовах вимагає глибокої модернізації вітчизняних підприємств, використання відповідних технологій та організації бізнес-процесів, що, своєю чергою, вимагає змін в інвестиційній політиці та використання більш досконалих інструментів аналізу та зважування ризиків. Розглянуті в статті механізми стратегічного управління мають комплексний характер і враховують запропоновані методи та інструменти орієнтації корпоративного управління на суттєві зміни, а також формування та управління інвестиційним капіталом промислових підприємств в умовах невизначеності.

Таким чином, використовуючи більш досконалі механізми розробки та управління стратегічною діяльністю організації в умовах післявоєнного часу, керівництво підприємств може вдосконалити управлінські процеси та приймати оптимальні рішення щодо вибору корпоративної стратегії та обсягу інвестиційних ресурсів, необхідних для забезпечення сталого розвитку підприємства. Запропоновані методи та підходи до управління сталим розвитком підприємств є передумовою сталого розвитку економіки в цілому.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Томах В. В.

---

**Література:** 1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. 2. Гриценко О. А., Нечипорук Л. В., Зеленська К. С., Свириденков К. П. Новітні напрями бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2022. № 4 (51). С. 20–43. 3. Гуменюк В. В. Зарубіжний досвід повоєнної трансформації державного управління і уроки для України. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 34–54. 4. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. 5. Кіндзерський Ю. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 2. С. 101–117. 6. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. 7. Шапран О. Маркетингове обґрунтування заходів щодо стабілізації економічної системи України у післявоєнний період на основі шерінгової економіки. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. № 1. С. 3–7.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

УДК 338.4

Трутнев В. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто різновиди логістичних стратегій на рівнях управління. Зазначено, що взаємодія з замовниками (споживачами) вважається найбільш важливою складовою логістичної діяльності для підприємств. Зазначено, що висока ефективність цієї взаємодії досягається завдяки застосуванню концепції CRM (Customer Relationship Management).

**Ключові слова:** логістична діяльність; логістичний менеджмент; логістична стратегія; система CRM.



**Annotation.** The article analyzes theoretical approaches to the toolkit of logistics activities in enterprises, provides a characterization of the components of logistics management in enterprises, and analyzes existing types of logistics strategies at management levels. Based on the analysis of logistics activities for enterprises, the interaction with customers (consumers) is identified as the most important component, the high efficiency of which is ensured through the adoption of the CRM concept by the company.

**Keywords:** logistics activities; logistics management; logistics strategy; CRM system.



Глобалізація та інформатизація бізнесу вимагають негайної реакції менеджменту підприємств країни для забезпечення конкурентоспроможності в нових соціально-економічних умовах.

Багато вчених, таких як Корнійко Я., Шкуренко О. [1], Малюкіна А. О. [2], Мізіна О. В., Амелницька О. В., Грецька І. Р., Сорока О. Ю. [3], Мозгова Г. В., Морозов А. О., Фомін О. Д. [4], Мостова А. Д., Познякова Т. А. [5], Степанова Т. В., Кургузова Є. В. [6], Шарапа О. М. [7], Янчук Т. В., Боєнко О. Ю. [8], займаються питаннями логістичного управління, аналізом складових логістичного менеджменту та сутності логістичних стратегій на підприємствах.

**Мета** статті полягає у проведенні аналізу теоретичних засад щодо інструментарію логістичної діяльності на підприємствах/

Науковці [1] виконали фундаментальне дослідження, яке визначило концептуальну ідею логістичного підходу як досягнення результату з найменшими витратами та максимальною пристосованістю підприємства до ринкових умов. Вони зазначили розширення ринкового сегмента й отримання конкурентних переваг як основні цілі цього підходу. Проте фінансовий потік залишився поза увагою авторів. Згідно з [2] логістичний підхід визначається як теорія, що досліджує оптимізацію ринкових зв'язків та управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. У своїй роботі [3] автор структурував позиції науковців щодо сутності логістичного підходу, визначивши різні групи, які, хоча і перетинаються, але відрізняються за ступенем повноти визначення об'єктів та ознак логістичного підходу.

У вітчизняній практиці відсутнє відображення показників і характеристик логістичної діяльності у статистичній звітності підприємств через відсутність відповідного визначення в нормативно-правовій базі. Це ускладнює оцінку ефективності логістичної діяльності та її вплив на підприємство. У наявних формах бухгалтерського обліку не встановлено розмір логістичних витрат, а в діючому національному класифікаторі видів економічної діяльності логістична діяльність представлена у вигляді окремих функцій та операцій за різними категоріями, тому не існує конкретного узагальнення цього виду діяльності [4].

Згідно з адаптованою до логістики теорією менеджменту логістичне управління визначається як наука, що здійснює функції планування, керування і контролю різноманітних потокових процесів на підприємствах з метою якісного задоволення потреб споживачів у межах, встановлених логістичною системою [7]. У сучас-



них умовах економічного розвитку важливо визначити складові інструментарію логістичного менеджменту, що включає управління логістичними потоками підприємства в рамках логістичного ланцюга «постачання – виробництво – складування – збут». Проблематика визначень сучасного логістичного менеджменту широко представлена в сучасній науковій літературі, проте існують певні розбіжності серед фахівців щодо категорійного апарату.

Згідно з класифікацією логістичних стратегій за рівнями застосування [8, с. 214] існують такі рівні стратегій:

1. Рівень стратегічної компетенції: На цьому рівні увага спрямована на досягнення стратегічної мети логістики підприємства. Це включає розробку корпоративної стратегії та довгострокових цілей, а також визначення логістичної місії.

2. Рівень ключових логістичних орієнтирів: На цьому рівні визначаються основні напрямки логістичного менеджменту підприємства. Тут встановлюється, яким чином будуть досягнуті поставлені цілі та завдання логістики підприємства в цілому.

3. Рівень логістичних стратегій виконавчого рівня: На цьому рівні забезпечується виконання стратегічних орієнтирів вищого рівня через їх конкретизацію. Тут визначається, через які ключові складові логістичної діяльності будуть досягнуті пріоритети підприємства та його конкурентні переваги.

4. Рівень логістичних функцій та операцій: На цьому рівні забезпечується досягнення поставлених цілей логістичної діяльності в окремих логістичних функціональних сферах. Ці стратегії визначають більш конкретні напрямки під час впровадження та реалізації окремих логістичних функцій та операцій.

Взаємодія зі замовниками (споживачами) є надзвичайно важливою для підприємств, і її ефективність забезпечується впровадженням концепції CRM (рис. 1).



Рис. 1. Піраміда впровадження концепції CRM у логістичну систему підприємства

Щоб досягти ефективності у впровадженні концепції CRM в логістичній діяльності підприємства, необхідно виконати такі кроки:

1. Формування стратегічних логістичних цілей. Стратегічні цілі мають бути сформульовані на основі визначення вигід для компанії від впровадження CRM. Вони встановлюють зміст програми логістичної діяльності компанії. Цей процес може зайняти короткостроковий та довгостроковий періоди (3–5 років).

2. Визначення критеріїв і значень цілей. Чіткі критерії мають бути встановлені для раніше сформованих цілей, включаючи якісні та кількісні значення. Це допоможе забезпечити ефективний контроль за ходом реалізації проекту впровадження CRM і оцінити його віддачу. Встановлені цільові значення повинні відповідати реальному стану справ і бути взаємоузгодженими.

3. Розробка логістичної стратегії, орієнтованої на взаємодію зі споживачами. Логістична стратегія має визначати, які конкретні цілі компанія прагне досягти у відносинах з клієнтами. Це враховується при визначенні змін у структурі, бізнес-процесах, культурі та технологіях компанії.

Актуальність і необхідність дослідження є очевидними через галузеву специфіку та складнощі, з якими ці підприємства зіштовхуються. Впровадження контролінгу як функції логістики в систему логістичного менеджменту та CRM є необхідним для вирішення проблем у формуванні ефективної логістичної системи



та менеджменту. Перспективи досліджень у цьому напрямі включають подальший розвиток та удосконалення запропонованих практичних заходів з метою покращення логістичної діяльності підприємства.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мельникова К. В.

**Література:** 1. Корнійко Я., Шкуренко О. Розвиток управління логістичними бізнес-процесами компанії. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 12 (24). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/download/424/367>. 2. Малюкіна А. О. Обґрунтування впровадження CRM-системи для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник «Полісся»*. 2015. № 1 (1). С. 85–90. 3. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Грецька І. Р., Сорока О. Ю., Управління логістичною діяльністю енергопостачальних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2020/70.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/70.pdf). 4. Мозгова Г. В., Морозов А. О., Фомін О. Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 2 (58). С. 89–93. 5. Мостова А. Д., Познякова Т. А. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства з використанням цифрових технологій. *Академічний огляд*. 2021. № 2 (55). С. 59–68. DOI: 10.32342/2074-5354-2021-2-55-6. 6. Степанова Т. В., Кургузова Є. В. Про деякі аспекти застосування CRM-систем для управління складними продажами. *Концепт*. 2017. Т. 3. С. 174–178. 7. Шарапа О. М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як складова ефективного ведення бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 7. С. 175–183. 8. Янчук Т. В., Боєнко О. Ю. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2269/219>.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ

УДК 658.5

Фірсова Г. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Досліджено основні напрями вдосконалення роботи підприємства на основі інноваційних підходів. Визначено, що інновації забезпечують підприємству високий рівень конкурентоспроможності та дозволяють пристосовуватися до мінливих ринкових умов і вимог споживачів, що є ключовим фактором для успішної діяльності.

**Ключові слова:** виробництво, діяльність підприємства, ефективність, інноваційні підходи, розвиток.



**Annotation.** The main directions of improvement of the enterprise's work based on innovative approaches have been studied. It was determined that innovations provide the enterprise with a high level of competitiveness and allow adaptation to changing market conditions and consumer requirements, which is a key factor for successful operations.

**Keywords:** development, enterprise activity, efficiency, innovative approaches, production.





**Постановка проблеми в загальному вигляді.** У сучасному бізнес-середовищі забезпечення конкурентних переваг підприємства та адаптація до швидко мінливих змін вимагає систематичного удосконалення його діяльності шляхом впровадження інноваційних підходів та взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам удосконалення діяльності підприємства на основі інноваційних підходів присвятили свої роботи науковці [1–5], а саме Бойда С. [1], Горященко Ю. [2], Македон В. В. [3], Перерва П. Г. [4], Садова О. М. [5] та інші. Проте питання удосконалення діяльності підприємства на основі інноваційних підходів є дослідженим недостатньо повно та комплексно.

**Метою** роботи є аналіз напрямів і переваг удосконалення діяльності підприємства на основі інноваційних підходів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Діяльність підприємства включає в себе різноманітні процеси та операції, спрямовані на досягнення поставлених цілей [2]. Ці цілі можуть бути різними – від отримання прибутку до задоволення потреб споживачів, впровадження нових технологій чи поліпшення якості продукції.

Загальна діяльність підприємства включає в себе такі аспекти, як виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом, дистрибуція, розробка нових продуктів і послуг, дослідження та розвиток, логістика та багато інших [1]. Кожен з цих аспектів важливий для успішної діяльності підприємства.

Удосконалення діяльності підприємства є важливою складовою успішної роботи будь-якої компанії. Інноваційні підходи в цьому процесі можуть виявитися найбільш ефективними, оскільки дозволяють збільшити продуктивність, скоротити витрати та вдосконалити якість товарів чи послуг.

Основна перевага використання інновацій для удосконалення діяльності підприємства полягає в тому, що вони дозволяють змінювати старі процеси та методи на більш ефективні та сучасні [4].

Інноваційні підходи допомагають підприємствам бути конкурентоспроможними та дозволяють пристосовуватися до нових умов і вимог споживачів, що є ключовим для успішної діяльності на сучасному ринку.

Удосконалення діяльності підприємства на основі інноваційних підходів [3] є критично важливим кроком для забезпечення його успішної та стабільної роботи. Вони дозволяють не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й займати вигідні позиції на ринку, забезпечуючи конкурентні переваги порівняно з іншими компаніями.

Удосконалення діяльності підприємства на основі інноваційних підходів є невід'ємною частиною розвитку будь-якого успішного бізнесу в сучасних умовах [5]. Інновації стають ключовим чинником конкурентоспроможності на ринку, тому підприємства повинні постійно працювати над удосконаленням своєї діяльності, впроваджуючи нові ідеї, технології та методи управління.

Одним із перших кроків удосконалення діяльності підприємства є аналіз його поточного стану. Важливо визначити слабкі місця, які потребують покращення, а також виявити потенційні можливості для впровадження інновацій.

Однією з основних стратегій удосконалення діяльності є залучення кваліфікованих фахівців, які мають досвід впровадження інновацій. Такі спеціалісти [2] можуть працювати на позиціях керівників проєктів із розвитку, досліджень і розвитку, а також брати участь у створенні інноваційної стратегії підприємства.

Ще одним важливим кроком є залучення фінансування для реалізації інноваційних проєктів. Інвестори та партнери можуть виступити джерелом фінансування нових ідей та технологій, які допоможуть удосконалити діяльність підприємства.

Одним зі способів удосконалення діяльності підприємства є впровадження цифрових технологій [1]. Це може включати в себе розробку власної системи управління виробництвом, впровадження хмарних технологій для зберігання та обробки даних, автоматизацію ділових процесів за допомогою роботів-процесів, а також використання штучного інтелекту для покращення прийняття управлінських рішень.

Постійний розвиток нових продуктів і послуг також може бути ключовим в удосконаленні діяльності підприємства. Це може включати в себе дослідження ринку та виявлення нових можливостей для розширення асортименту продукції, а також розвиток нових технологій для створення унікальних продуктів, які відповідають потребам споживачів [3].

У цілому удосконалення діяльності підприємства на основі інноваційних підходів дозволяє компанії підтримувати конкурентоспроможність на ринку, підвищувати ефективність виробництва [5], розширювати асортимент продукції і задовольняти потреби споживачів.

**Висновки.** Таким чином, удосконалення діяльності підприємства на основі інноваційних підходів вважається критично важливим елементом для забезпечення успішності та конкурентоздатності в сучасних умовах.



Інновації дозволяють підприємствам покращити ефективність виробництва, здійснювати вдосконалення у всіх аспектах бізнесу та займати переваги на ринку поряд з іншими компаніями. Впровадження інноваційних підходів, зокрема використання цифрових технологій та розвиток нових продуктів і послуг, відіграє ключову роль у цьому процесі.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Демченко Г. В.

---

**Література:** 1. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Вип. 1 (85). С. 72–81. 2. Горященко Ю., Пильгун А., Швець А. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Молодий вчений*. 2021. № 3 (91). С. 345–350. 3. Македон В. В., Валіков В. П., Федьора С. С. Удосконалення управління промисловими підприємствами на основі стратегій інноваційного розвитку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2019. № 1. С. 108–125. 4. Перерва П. Г., Кобелева Т. О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 5–11. 5. Садова О. М. Інноваційні напрями удосконалення діяльності підприємства індустрії гостинності (на прикладі ПрАТ «Тернопіль-готель») : кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 241 — готельно-ресторанна справа». Тернопіль: ТНТУ, 2021. 89 с.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## КОНТРОЛЮВАННЯ ЯКОСТІ ДОСТАВКИ ВАНТАЖІВ ЯК ОДНА З НАЙВАЖЛИВІШИХ ФУНКЦІЙ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 656.614.3.073.14

Хівренко А. В.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто точку зору про місце контролю в сфері управління. Розглянуто показники якості доставки вантажів. Визначено компоненти системи управління та контролювання якості. Розглянуто процес доставки вантажів.

**Ключові слова:** контролювання, якість, доставка вантажів, управління, менеджмент, логістичний менеджмент.



**Annotation.** The article discusses the viewpoint on the role of control in management. Quality indicators of cargo delivery are considered. Components of the quality management and control system are identified. The cargo delivery process is examined.

**Keywords:** efficiency, control, quality, cargo delivery, management, administration.





У сучасному світі щодня перевозять багато видів вантажів. Деякі з них не потребують особливих умов транспортування та зберігання, але бувають і такі випадки, коли, наприклад, цінні твори мистецтва або лікарські препарати в лікарнях потрібно перевозити навалом. Фармацевтичні препарати потрібно зберігати при певній температурі, а для предметів мистецтва важлива навіть кількість світла.

Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо контролювання якості доставки вантажів визначено у ряді досліджень таких авторів, як: Аулін, В. В. [1], Мельникова К. В. [2], Нефьодов В. М. [3], Павленко О. В. [4], Столбуненко Н. М. [5], Aulin V., Lyashuk O., Pavlenko O., Velykodnyi D., Hrynkiv A., Lysenko S., Holub D., Vovk Y., Dzyura V., Sokol M. [6], Okyere S., Yang J. Q., Aning K. S., Zhan B. [7].

**Метою** статті є дослідження теоретичних основ у вирішенні питання щодо контролювання якості доставки вантажів як однієї з найважливіших функцій логістичного менеджменту.

Функція управління має вирішальне значення для процесу контролю. Існуючі системи управління не відповідають потребі визначати ефективність виробництва та контролю комплексно та всебічно через розширення завдань контролю. Деякі вчені вважають контроль допоміжною формою основної функції менеджменту, оскільки він тісно пов'язаний з іншими явищами.

В економічній літературі немає єдиного погляду на місце контролю в управлінні. Деякі автори недооцінюють роль контролю в управлінні. Деякі автори вважають, що контроль не функціонує як самостійна функція, а відіграє допоміжну роль у всіх інших функціях управління, і що контроль не є основним самостійним видом діяльності; деякі автори вказують на єдність контролю та аналізу; деякі автори розглядають контроль як функціональне застосування бухгалтерського обліку.

Ми не погоджуємося з твердженням, що контроль є допоміжним і другорядним видом діяльності. Твердження про те, що контролювати можна лише те, що вже є, не є обґрунтованим. Адже організувати, керувати та координувати, тобто виконувати класичну функцію управління, можливо лише щодо того, що існує. Позиція Оліна В. В. [1] інша: він об'єднує три професійні функції управління – облік, аналіз і контроль – в одну функцію: контроль.

Тісний взаємозв'язок контролю з іншими функціями пояснюється не другорядністю контролю, не його безумовним підпорядкуванням іншим функціям, а взаємозалежністю і взаємодією всіх функцій управління [6].

Контроль в системі управління надає інформацію про те, чи відповідають фактичні умови рівню, визначеному в планах та інших рішеннях. Контроль – це безперервний процес, який триває від початку до кінця прийняття управлінського рішення, що його характеризує. Його основним змістом є, по-перше, попередження незаконної та неекономічної з точки зору інтересів суспільства господарської діяльності на початковому етапі прийняття управлінських рішень; по-друге, виявлення порушень нормальних процесів господарської діяльності та з'ясування їх причин; по-третє, узагальнення передового досвіду в господарській діяльності [5]. Отже, метою управління є виявлення та виправлення негативних тенденцій, тобто запобігання негативним тенденціям до того, як вони виникнуть.

Сучасний стан розвитку управлінських процесів характеризується низкою трансформаційних змін, які вимагають більш комплексного та всеохоплюючого використання контролю як функції управління. Існуючі системи контролю наразі є недостатніми у зв'язку з розширенням завдань контролю, тому важливим завданням контролю є аналіз економічної ефективності діяльності підприємства.

Показники якості можна розділити на якісні та кількісні. Кількісні показники характеризуються часом очікування та надійністю надання послуг.

Показники якості включають клієнтоорієнтованість, комунікативні навички, ввічливість, довіру клієнтів, надійність, імідж та професіоналізм персоналу.

Управління якістю та контроль якості складаються з чотирьох ключових елементів (рис. 1).

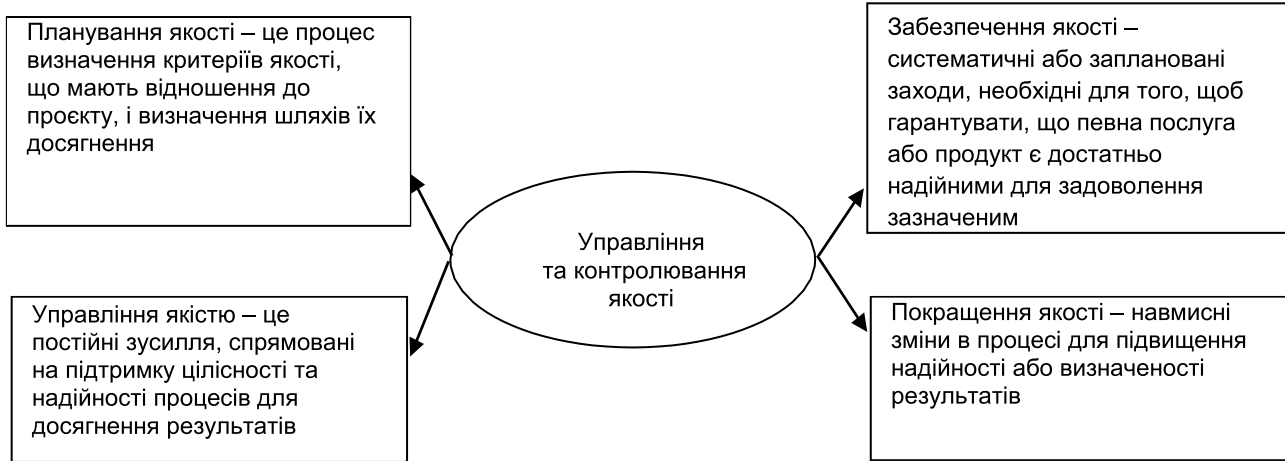


Рис. 1. Компоненти системи управління та контролювання якості

Джерело: [2; 3; 6]

Щоб підвищити ефективність, багатьом компаніям необхідно звернути увагу на такі чотири цілі

- мінімізувати витрати,
- налагодити виробництво продукції, яка користується попитом,
- звернути увагу на внутрішній маркетинг, щоб визначити шляхи просування товарів і послуг на ринку; і
- створити ефективну систему управління якістю.

Для забезпечення високої якості продукції та послуг необхідно створити чітку систему управління якістю, яка враховує науково-технічний прогрес, стимулює та мотивує працівників компанії до ефективного виконання своїх обов'язків та орієнтується на ринковий попит [3].

Існує багато завдань, пов'язаних з доставкою товарів. Не всі з них включені в кожну технологію доставки, але більшість з них включені в будь-яку технологію (рис. 2).

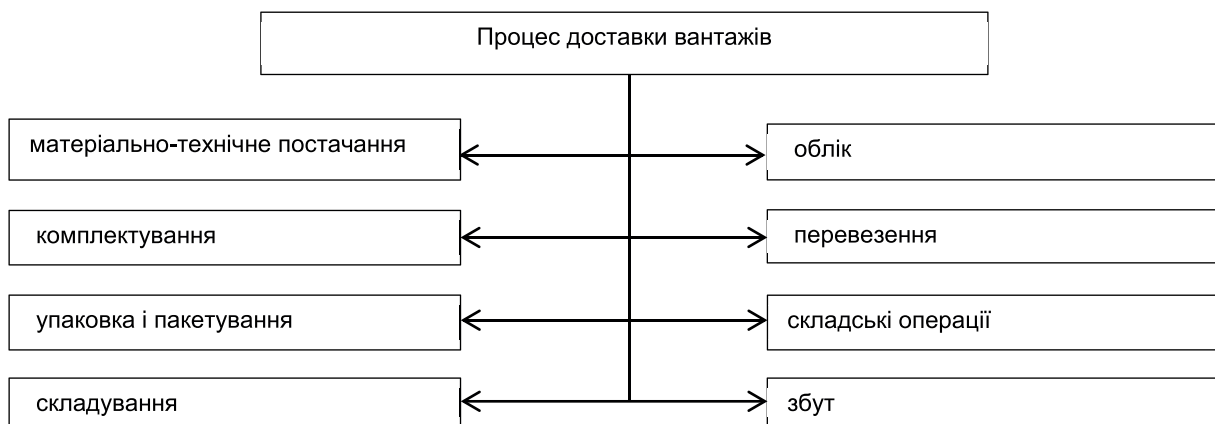


Рис. 2. Процес доставки вантажів

Процес контролю повинен бути органічно сумісним із системою контролю [2].

Система контролю – це сукупність елементів і взаємозв'язків, що забезпечують реалізацію контролю як функції управління.

Організація процесу контролю Основний процес контролю містить такі етапи [1]:

встановлення стандартів. Суть процесу полягає у формулюванні плану. Плани відрізняються за своїм конкретним змістом і ступенем складності, тому менеджерам нелегко досягнути їх усі одразу. Тому менедже-





ри встановлюють певні критерії як стандарти виконання. Це заздалегідь визначені точки в загальній програмі планування, в яких визначається ефективність, що дає загальну картину і позбавляє менеджерів необхідності контролювати кожен етап плану. З різних стандартів найбільш прийнятними є кількісні та якісні цілі та завдання;

порівняння фактичних результатів діяльності зі стандартами (визначення ефективності діяльності). Найпростіше оцінити ефективність за кількісними показниками, але набагато складніше оцінити ефективність за якісними і менш формалізованими показниками, наприклад, фінансовий стан організації, відносини з профспілкою, загальний успіх підрозділу, яким керує підлеглий менеджер тощо [3];

виправлення відхилень у роботі. На цьому етапі управління є частиною загальної системи управління і поєднується з іншими функціями менеджменту. Він може здійснюватися шляхом модифікації планів і зміни цілей. Це також може бути реалізовано в рамках функції організації. Це може бути зроблено шляхом перерозподілу або уточнення роботи, виділення додаткового персоналу, поліпшення відбору персоналу, навчання персоналу тощо.

Таким чином, в умовах ринкової економіки контроль як функція логістичного менеджменту є однією з найважливіших складових процесу управління, а його реалізація безпосередньо впливає на ефективність діяльності економічних агентів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мельникова К. В.

---

**Література:** 1. Аулін В. В., Великодний Д. О., Дьяченко В. О. Оптимізація і управління ресурсами в транспортно-логістичній системі АПК. *Міжвузівський збірник "НАУКОВІ НОТАТКИ"*. 2019. № 62. С. 8–11. 2. Мельникова К. В. Ефективність діяльності логістичних систем. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 283–287. 3. Нефьодов, В. М., Павленко О. В., Калініченко О. П. Методика формування ресурсозберігаючої технології доставки вантажів транспортнологістичним центром. *Комунальне господарство міст*. 2020. № 142. С. 96–102. 4. Павленко О. В., Великодний Д. О. Формування раціональної схеми обслуговування замовлень на доставку вантажів транспортно-експедиторським підприємством. *Комунальне господарство міст*. 2020. № 154 (1). С. 223–230. 5. Столбуненко Н. М., Церковна А. В. Особливості та перспективи розвитку зернової логістики в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. № 16,2 (36). С. 188–198. 6. Aulin V., Lyashuk O., Pavlenko O., Velykodnyi D., Hrynkiv A., Lysenko S., Holub D., Vovk Y., Dzyura V., Sokol M. Realization of the logistic approach in the international cargo delivery system. *Communications – Scientific Letters of the University of Zilina*. 2019. No. 21 (2). P. 3–12. 7. Okyere S., Yang J. Q., Aning K. S., Zhan B. Review of Sustainable Multimodal Freight Transportation System in African Developing Countries: Evidence from Ghana. *International Journal of Engineering Research in Africa*. 2019. No. 41. P. 155–174.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## IMPROVING THE ORGANIZATION OF INNOVATIVE ACTIVITIES AT THE ENTERPRISE

UDC 338.12

Khadiiev B.

4th-year student  
of the Faculty of Management and Marketing KhNUE them. S. Kuznets

**Annotation.** The article examines the issues of improving the organization of innovative activities at enterprises. The state of innovation development in Ukraine is analyzed and the main problems and barriers supporting the innovation process are identified.

**Keywords:** innovation, organization, enterprise, improvement, strategic planning, competitiveness.



**Анотація.** Розглянуто питання поліпшення організації інноваційної діяльності на підприємствах. Проаналізовано стан інноваційного розвитку в Україні, з визначенням основних проблем і бар'єрів, які перешкоджають інноваційному процесу.

**Ключові слова:** венчурне інвестування, інвестиційний клімат, інноваційна діяльність, міжнародний досвід, стартап.



**Formulation of the problem.** The success of the enterprise in maintaining and strengthening its competitiveness depends on the active implementation of innovations in all spheres of its activity - production processes, economic models, management practices and social aspects. Innovative projects are not only provided in conditions of risk, but also in an environment of constantly growing uncertainty, which requires the company's management to respond quickly and flexibly to economic changes. This requires the development and application of management methods that ensure the possibility of making informed management decisions regarding innovative projects. Uncertainty conditions leave industrial enterprises with complex requirements for the justification of decisions, which require a successful combination of intuitive and psychological methods with mathematical approaches, the research of innovative development of enterprises is an urgent task.

**Analysis of recent research and publications.** Existing research and publications pay great attention to the problems of innovation and investment activity. The works of such scientists as O. Amosha, Y. Bazhal, I. Blank, A. Golubenko, B. Koili, L. Kuzminok, P. Rogozhyn, Z. Rumyantseva, N. Solomatin, V. Khobta, J. Schumpeter and others, study various aspects of investments and innovations, financial instruments, markets and methods of evaluating investment projects. However, some aspects, such as the construction of a target management system of enterprises in the conditions of innovative activity, remain insufficiently studied. At some enterprises, the management structure is not adapted to the complex tasks of innovative activity, taking into account the uncertainty of the internal and external environment.

**The purpose** of the article is not only to determine the current state of the existing innovative activity at the industrial enterprise, but also to identify and analyze problems that prevent its effective development.

**Summary of the main research material.** Innovations have become a key factor in the successful development of enterprises in a competitive environment. The introduction of innovative ideas, technologies and products allows enterprises not only to maintain their positions on the market, but also to actively develop and take leading positions relative to competitors. However, the process of introducing innovations is not always simple and effective. Enterprises often face numerous challenges and obstacles that make innovation difficult [1].

One of the main problems faced by enterprises is the ineffective organization of the innovation process. This may be due to a lack of clear strategic planning, insufficient financial support, insufficient understanding of risks and uncertainties, and insufficient communication and collaboration between departments and teams in the enterprise.

The analysis of innovative processes in Ukraine showed an increase in the cost of production. In recent years, only a small part of enterprises in Ukraine introduced innovations. The main direction of their activity remains the acquisition



of new means of production, and the main sources of financing are the company's own funds and received loans [2]. The current taxation system does not contribute to the long-term accumulation of enterprises, which complicates the implementation of new projects. As a result, the Ukrainian innovation sphere does not attract investors [3].

Modern conditions of economic development require the search for effective ways to ensure and support the competitiveness of domestic enterprises. This is possible by focusing on the innovativeness of their activities. This, in turn, involves further research into the possibilities of achieving this goal based on the theory of human capital [4].

The main task of the state innovation policy is to ensure a balanced interaction of scientific, technical and production potentials, to develop and implement a mechanism for stimulating the innovative activity of business entities, as well as to spread innovations in all sectors of the national economy. Labor resources play an important role in this process [5].

When developing innovative activities, enterprises set themselves the task of identifying and developing scientific opportunities, which are both quantitative and qualitative indicators of their scientific and technical potential. Among such indicators, the state of the production and technical base, the scientific and technical component, information resources, organizational and management system, financial opportunities and investments in scientific and research activity, the amount of allocated funds for scientific research, the effectiveness of new products on the market compared to competitors can be highlighted. Ensuring the high-quality work of these factors and effective interaction between them largely depends on labor resources, their composition, number and qualifications [6].

In the context of innovative activity, knowledge acts as a coordinated activity aimed at achieving goals. The quality of knowledge can be assessed by the quality of products or the process of its coordination. Therefore, knowledge becomes the managed capabilities of the enterprise, and intellectual assets are valued above material assets [7]. In such conditions, the management of material assets loses its priority, and the enterprise must concentrate on the formation of internal additional knowledge assets.

The various capabilities of enterprises in the implementation of innovative activities differ according to their quantitative and qualitative characteristics of innovative potential, compliance with the chosen strategic direction of innovative development, and prospects for the implementation of innovations in specific economic conditions. Thus, one of the key measures for stimulating the innovation and investment activity of enterprises is the assessment of the real capacity, opportunity and readiness of the enterprise to invest in the process of implementing innovations [8].

The enterprise's capacity for innovative development is determined by its innovative potential, that is, the ability to implement innovations within the chosen strategic direction of development. The ability to carry out innovative activities is determined by the potential capacity of the enterprise for innovative development and the conditions that facilitate or, on the contrary, hinder the implementation of innovations. The enterprise's readiness to carry out innovative activities is determined by its capacity for innovative development and the possibility of its implementation, as well as the presence of motivation for the implementation of innovations, which can be characterized as the enterprise's interest in innovations [9].

The enterprise's readiness for innovative development can be determined by its interest in the implementation of innovations, which is determined by various factors, in particular, the characteristics of the organizational structure, personal and psychological characteristics of team members, as well as the characteristics of the external environment and intra-organizational relations of the enterprise [10].

Thus, effective management of innovative activities of enterprises is one of the most promising areas of development in modern economic conditions. The possibilities of investing in the innovative activities of enterprises depend on the specifics of the investment object, the stages of the enterprise's innovation process, the level of significance of innovations, the expected effect of their implementation, and the scale of innovation implementation.

**Conclusions and further research.** Management of the innovative activity of the enterprise involves effective management of the investment of investment resources in processes aimed at the implementation of scientific and technical developments with the aim of producing competitive innovative products and improving their quality. The main goal of such management is to create an effective interaction of all components of the enterprise's scientific and technical development, to ensure high rates of innovative development with the help of the necessary investment resources, and to increase the efficiency of the use of funds invested in advanced development.

Only the intensification of investments in innovative development can lead to qualitative changes in the technique and technology of production at industrial enterprises, as well as improve the economic results of their activities. It is necessary to create favorable conditions for the sustainable development of national enterprises and increase their own



savings, as well as take measures to increase the interest of enterprises and organizations in the activation of innovation and investment processes and ensure their financial support.

Improving the management of innovation and investment activities at the state level involves the active use of state orders, stimulation of the production of scientific and technical products competitive on the world market, as well as measures to limit the import of certain types of goods in order to protect national manufacturers.

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

---

**Література:** **1.** Концепції інноваційного розвитку підприємництва : монографія / за заг. вид. Храпкіна В. В. Київ : Інтерсервіс, 2018. 263 с. **2.** Гуторов О. І., Ярута М. Ю., Сисоєва С. І. Економіка та організація інноваційної діяльності. Харків : ХНАУ імені В. В. Докучаєва, 2019. 227 с. **3.** Коба О. В., Шинкар Ю. Л. Порівняльний аналіз загальної та спрощеної систем оподаткування: особливості застосування, проблеми та напрями їх вирішення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 25 (1). С. 116–119. **4.** Мостіпака О. Сучасні тенденції розвитку економіки в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 6. С. 35–41. **5.** Dyer C. The Power of Company Culture: How Any Business Can Build a Culture that Improves Productivity, Performance and Profits. Kogan Page. 2018. 192 p. **6.** Tsevukh Yu. O. Labor market, migration and socio-economic development of the European Union and Ukraine: teaching method. Manual. Odesa : Odesa. national University named after I. I. Mechnikova, 2021. 140 p. **7.** Бутнік-Сіверський О. Б. Розвиток інтелектуального капіталу та його складових в аспекті процесів інтелектуалізації, капіталізації та трансформації (теоретико-методологічний екскурс) // Всеукраїнський семінар з проблем економіка інтелектуальної власності : матеріали 2-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 трав. 2019 р.). Київ, 2019. 146 с. **8.** Букреєва Д. Інтегрована система показників оцінки ефективності інноваційного проекту на етапі його реалізації. *Економічний вісник*. 2020. № 4. С.101–108. **9.** Великий Ю. Вплив мотиваційних важелів на інноваційну активність персоналу машинобудівних підприємств. *Наукові праці. Економіка*. 2018. Вип. 300. Т. 312. С. 75–81. **10.** Веретенікова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ТА УСПІШНЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 631.11

*Хорошайло А. С.*

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті визначено підходи до трактування економічної сутності поняття «мотивація». Наведено узагальнене визначення, яке вважаємо більш широким серед усіх. Узагальнено теорії мотивації персоналу. Розглянуто механізм мотивації та функції, які він виконує.

**Ключові слова:** мотивація, теорії мотивації, механізм мотивації, підприємство.





**Annotation.** The article identifies approaches to interpreting the economic essence of the concept of "motivation." A generalized definition is provided, which we consider to be broader among all. The theories of employee motivation are generalized. The mechanism of motivation and the functions it performs are considered.

**Keywords:** motivation, theories of motivation, mechanism of motivation, enterprise.



Успіх підприємств, економічне зростання країни та загальний рівень добробуту населення залежать не лише від ефективного управління, але й від мотивації персоналу. Це стає дуже важливою проблемою у сучасному суспільстві. Саме мотивація співробітників сприяє формуванню нового типу працівника, який проявляє ініціативність, креативність і бажання досягти максимальних результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо маркетингової діяльності представлено у роботах таких авторів, як: Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. [1], Кара Н., Паук Н. [2], Полюк М. І. [3], Пустовіт О., Басюк Є. [4], Lagodiienko V., Samoilenko V., Pasko M., Ovod L., Matsulevych Y. [5].

**Мета** статті полягає в обґрунтуванні ефективності використання теорій мотивації та успішного функціонування механізму мотивації на підприємстві.

Науковці Пустовіт О., Басюк Є. описують сутність мотивації різних вчених наведених у табл. 1 [4, с. 55].

Таблиця 1

**Підходи до трактування економічної сутності поняття «мотивація»**

Автор	Трактування поняття «мотивація»
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Мотивація – процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації
С. Покропивний	Мотивація – це система, що характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства
В. Шинкаренко, О. Криворучко	Мотивація є інструментом в системі управління персоналом, який застосовується для спонукання персоналу до певних дій, які забезпечують досягнення цілей працівників та підприємства, а також завдань розвитку
Г. Дж. Болт, Р. Оуен, А. Сміт, Р. Крапгам, А. Лаурент	Мотивація характеризує внутрішній психоемоційний стан особи (працівника), причини і чинники, які спонукають до зміни соціально-трудової поведінки працівників
А. Булатов	Мотивація – система заходів, направлена на підвищення продуктивності праці, поліпшення її якості і професійне зростання
П. Капустянський, О. Єлець	Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів
А. Кредісов, Є. Панченко, В. Кредісов	Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації
М. Коваленко, І. Грузнов, Л. Сухомлин	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій
В. Діденко	Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації
А. Турчинов	Мотивація – процес спонукання людини за допомогою внутрішньо особистих та зовнішніх факторів до певної діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних та загальних цілей
В. Герчиков, В. Федосєєва	Мотивація – основний компонент самосвідомості працівника, який визначає його ставлення і поведінку в праці, його реакцію на конкретні умови
В. Нижник	Мотивація – це процес або серія рішень з створення необхідних на підприємстві мотивів, дій і трудової поведінки

Джерело: [4, с. 55]

Що стосується цієї таблиці, то кожен автор розглядає визначення зі своєї точки зору. Як внутрішні стимули розглядають такі автори, як С. Покропивний, Г. Дж. Болт, Р. Оуен, А. Сміт, Р. Крапгам, А. Лаурент, М. Коваленко, І. Грузнов, Л. Сухомлин, В. Діденко, А. Турчинов, В. Герчиков, В. Федосєєва, П. Капустянський, О. Єлець. Інші автори, такі як М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, В. Шинкаренко, О. Криворучко, А. Булатов,



А. Кредісов, Є. Панченко, В. Кредісов, В. Нижник, розглядають це поняття як процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації.

Узагальнивши всі поняття табл. 1, доєднаємось до думки авторів Шинкаренко В., Криворучко О., що мотивація є інструментом в системі управління персоналом, який застосовується для спонукання персоналу до певних дій, які забезпечують досягнення цілей працівників та підприємства, а також завдань розвитку.

Провівши аналіз статей авторів Кара Н., Паук Н. [2] та Полюк М. І. [3], можемо узагальнити теорії мотивації персоналу на рис. 1.

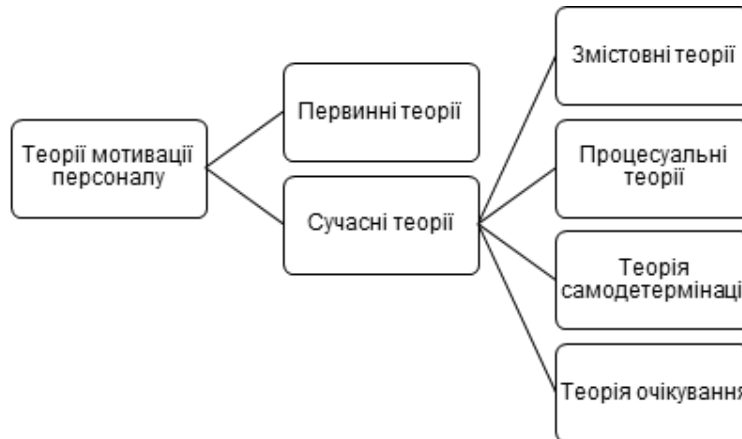


Рис. 1. Теорії мотивації персоналу

Згідно з рис. 1 теорії мотивації можна поділити на дві основні групи [2; 3]:

1. Первинні теорії, які ґрунтуються на історичному досвіді та спостереженнях щодо поведінки людини в процесі праці. Ці теорії досліджують фізіологічні та психологічні аспекти мотивації, такі як потреби, інстинкти та задоволення.

2. Сучасні теорії, які відображають сутність і зміст потреб людини в процесі життєдіяльності та на процесі винагородження працівників за результати їхньої праці.

Успішна мотивація вимагає комплексного підходу, що ґрунтується на глибокому та всебічному аналізі стану справ у організації та мотиваційній структурі поведінки її персоналу. При формуванні системи мотивації персоналу необхідно брати до уваги всі ці аспекти [4, с. 56].

Переглянувши матеріали статті Лагодієнко В., Самоїленко В., Пасько М., Овод Л., Мацулевич Ю. [5], можна сказати, що автори розглядають механізм мотивації, який застосовується на підприємствах. Цей механізм являє собою комплекс стимулів, інструментів та заходів, які використовуються для заохочення працівників з метою стимулювання їх працездатності, підвищення продуктивності, забезпечення безпеки та ін.

Отже, можна зауважити, що механізм мотивації на підприємстві об'єднує такі складові, як: види мотивації, стимули, інтереси, досвід, потреби, засоби мотивації, знання, креативність, інформація про використання мотивації, продуктивність та інше.

Згідно з матеріалами статті [5] механізм мотивації співробітників виконує функції, які повинні включати:

- пояснювально-обґрунтовуючі, суть яких полягає в обґрунтуванні доцільності поведінки працівника;
- регулятивні, завданням яких є блокування небажаних дій і допуск інших дій, які є бажаними;
- комунікативні, ця функція розкривається через пояснення і прогнозування спілкування в межах діяльності працівника;
- соціалізаційні, що полягають у розумінні особистої соціальної ролі в мікро- та макросередовищі трудового колективу підприємства та його ролі на ринку;



- регуляторні, які є засобом дотримання і одночасного уточнення минулого та формування нових завдань, ідеалів або цінностей підприємства [5].

Механізм мотивації праці, як важливий елемент економічної безпеки підприємства в умовах конкуренції, може включати різноманітні стратегічні мотиви працівників виділені авторами статті, такі як [5]:

- винагороди та покарання, які стимулюють продуктивну роботу та забезпечують певні санкції за недбале ставлення, тим самим підвищуючи цінність стимулів;
- мотивація праці через зміну роботи, що включає індивідуальний підхід до кожного працівника, який може зацікавитися новими завданнями та підвищити продуктивність;
- тісне спілкування з керівництвом і зворотний зв'язок, які сприяють ефективності механізму.

Можна зробити висновок по аналізу статті [5], що для успішного функціонування механізму мотивації праці як детермінанта економічної безпеки підприємства в умовах конкуренції необхідно врахувати такі аспекти: обґрунтування цілей підприємства та надання стимулів працівникам, які були б сприйняті як реальні шляхи задоволення особистих потреб; належне фінансування стимулів, включаючи матеріальні та нематеріальні заохочення; високий професійний рівень управління, здатного ідентифікувати потреби працівників та покращити систему стимулів на підприємстві; дотримання принципів мотивації праці, що відображають об'єктивні закони розвитку підприємства та взаємин між працівниками.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Пасько М. І.

---

**Література:** 1. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. Т. 1, № 3. С. 143–148. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2020-3-22. 2. Кара Н., Паук Н. Особливості мотивації персоналу підприємств в умовах поглиблення міжнародного співробітництва. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. Т. 202. № 1. С. 40–49. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31253/menedzhment-44-53.pdf>. 3. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємництві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.100. 4. Пустовіт О., Басюк Є. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті (ОНМУ)*. 2021. Т. 76. № 3. С. 47–63. DOI: 10.31375/2226-1915-2021-3-47-63. 5. Lagodiienko V., Samoilenko V., Pasko M., Ovod L., Matsulevych Y. The Mechanism of Labor Motivation as a Determinant of Economic Security of Enterprises in Competitive Conditions. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 2. P. 385–393. URL: [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202202/20220249.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202202/20220249.pdf).

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## РОЗРОБЛЕННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 330.341.1

Цапко К. О.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто важливість розроблення і впровадження інноваційних технологій, які автоматизують та оптимізують логістичні процеси, допомагають підприємствам підвищити ефективність, покращити продуктивність і знизити витрати.

**Ключові слова:** інноваційні технології, логістичні процеси, логістика, бізнес-середовище, підприємство.



**Annotation.** The article considers the importance of developing and implementing innovative technologies that automate and optimize logistics processes, help enterprises increase efficiency, improve productivity and reduce costs.

**Keywords:** innovative technologies, logistics processes, logistics, business environment, enterprise.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Застосування інноваційних технологій в логістичних процесах є надзвичайно актуальною проблемою у сучасному бізнес-середовищі. Без їх використання підприємства ризикують зіткнутися з проблемами, такими як збільшення часу доставки товарів, збільшення витрат на логістику та неефективне управління запасами та складським обліком. Також це може призвести до втрати конкурентоспроможності на ринку порівняно з конкурентами, які використовують сучасні технології.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам розроблення і впровадження інноваційних технологій в логістичні процеси підприємства присвятили свої роботи науковці [1–5], а саме Гук О. [1], Желіховська М. [2], Міщенко В. В. [3], Савенко І. [4], Черчата А. О. [5] та інші. Проте питання розроблення і впровадження інноваційних технологій в логістичні процеси підприємства досліджено недостатньо повно і комплексно.

**Метою** роботи є розроблення і впровадження інноваційних технологій в логістичні процеси підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Логістичні процеси підприємства – це комплекс організаційних, технічних, інформаційних, технологічних та фінансових заходів, спрямованих на забезпечення ефективного руса всіх матеріальних потоків, включаючи постачання, виробництво, зберігання, транспортування та реалізацію товарів, послуг та інших матеріальних ресурсів [2].

Логістичні процеси включають у себе планування, контроль, координацію і управління рухом товарів і послуг від постачальника до кінцевого споживача з метою максимізації ефективності й оптимізації витрат.

Інноваційні технології дозволяють автоматизувати й оптимізувати логістичні процеси, що дозволяє підприємствам працювати більш ефективно та зменшити витрати часу та ресурсів [9].

Використання інноваційних технологій дозволяє підприємствам поліпшити якість своїх послуг і виробів, що допомагає збільшити задоволеність клієнтів та підвищити конкурентоспроможність.

Інноваційні технології надають доступ до даних та аналітики, що дозволяє підприємствам здійснювати більш точне прогнозування попиту, управляти запасами й оптимізувати поставки [5].

Деякі інноваційні технології дозволяють оптимізувати та зменшити вплив логістичних процесів на навколишнє середовище шляхом зменшення викидів та енерговитрат.





Розроблення та впровадження інноваційних технологій в логістичні процеси підприємства є надзвичайно актуальною темою в сучасному бізнес-середовищі [1]. Завдяки швидкому темпу технологічного розвитку підприємства постійно шукають способи оптимізувати свої логістичні процеси, щоб забезпечити більш ефективний та конкурентоспроможний підхід до управління ланцюгом постачання.

Ці технології дозволяють підприємствам оптимізувати свої логістичні процеси, знижуючи витрати, підвищуючи швидкість і точність доставки, а також забезпечуючи більшу прозорість у ланцюзі постачання.

Завдяки впровадженню інноваційних технологій в логістичні процеси підприємства можуть досягти більшої конкурентоспроможності на ринку, задовольнити потреби споживачів у більш швидких та ефективних послугах, а також підвищити свою продуктивність і прибутковість [3]. Тому ця тема є дуже важливою для підприємств, які прагнуть залишатися успішними та конкурентоспроможними в сучасному бізнес-середовищі.

Розроблення і впровадження інноваційних технологій в логістичні процеси підприємства складається з кількох етапів:

1. Аналіз потреб. Початковим етапом є визначення потреб у нових технологіях в логістиці [8]. Це може включати виявлення проблемних моментів у поточних процесах, пошук можливостей для автоматизації та оптимізації робочих процесів.

2. Пошук технологій [4]. На цьому етапі проводиться пошук і обговорення різних інноваційних технологій, які можуть бути застосовані в логістичних процесах підприємства. Це може включати розгляд технологій Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), блокчейн-технологій та інших.

3. Вибір технологій. Після пошуку потенційних технологій потрібно вибрати ті, які найкраще відповідають потребам підприємства та здатні оптимізувати його логістичні процеси.

4. Розроблення та тестування. На цьому етапі проводиться розроблення інноваційних технологій або адаптація вже наявних для потреб підприємства. Після цього проводяться тестування нових технологій на практиці.

5. Впровадження. Останнім етапом є впровадження інноваційних технологій в робочі процеси підприємства. Це може включати навчання персоналу, внесення змін в структуру процесів та встановлення необхідного обладнання.

Впровадження інноваційних технологій в логістичні процеси підприємства може допомогти покращити продуктивність, знизити витрати та створити конкурентні переваги на ринку.

Використання інноваційних технологій в логістичних процесах допомагає підприємствам оптимізувати свою ланцюг постачання, зменшувати витрати, підвищувати продуктивність і покращувати обслуговування клієнтів [6].

Якщо підприємство не буде впроваджувати та розробляти інноваційні технології в логістичні процеси, це може призвести до різних проблем. Застарілі технології можуть призвести до:

- збільшення часу доставки товарів: відсутність сучасних технологій може ускладнити процес доставки товарів до клієнтів;
- збільшення витрат на логістику: застаріла технологія може призвести до втрат часу, ефективності та надмірних витрат на персонал та ресурси;
- ефективного управління запасами та складським обліком: без сучасних технологій важко здійснювати ефективний контроль за запасами та управлінням складськими операціями;
- скорочення конкурентоспроможності на ринку: без використання інноваційних технологій підприємство може втратити конкурентну перевагу порівняно з конкурентами, які використовують сучасні технології.

Крім того, відсутність інновацій може призвести до проблем з точністю передбачення попиту, витрат та обробки даних, що може вплинути на прийняття стратегічних рішень для розвитку бізнесу [7].

Виходить, що актуальність впровадження інноваційних технологій в логістичні процеси стає ключовим для забезпечення успішної та ефективної роботи підприємства на ринку.

**Висновки.** Таким чином, інноваційні технології відіграють критичну роль у вдосконаленні логістичних процесів підприємства. Без їх використання може виникнути ряд проблем, включаючи збільшення часу доставки товарів, збільшення витрат на логістику, ефективного управління запасами та складським обліком, скорочення конкурентоспроможності на ринку і низку інших негативних наслідків. Тому впровадження і роз-



роблення новітніх технологій в логістичні процеси є критично важливим для підприємств, які бажають залишатися конкурентоздатними й успішними в сучасному бізнес-середовищі.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Колодізева Т. О.

**Література:** 1. Бессонова А., Лавренюк Є., Середницька Л. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 588–590. 2. Гук О., Кучма О., Мельник А. Необхідність застосування інноваційних логістичних процесів для розвитку сучасних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. 6 с. 3. Гуцуляк, В. Р. Маркетинговий механізм як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на ринку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. № 1. С. 144–147. 4. Дробязко С. І., Мельнікова Ю. І. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі логістичного підходу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 7. С. 29–31. 5. Желіховська М. Моделювання логістичної системи підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 4. С. 50–55. 6. Міщенко В. В. Логістична підтримка інноваційної діяльності вітчизняних підприємств // *Авіація, промисловість, суспільство* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кременчук, 12 трав. 2022 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льотний коледж, Наук. парк «Наука та безпека». Харків : ХНУВС, 2022. С. 865–867. 7. Процик І. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності // *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі* : матеріали X Регіон. наук.-практ. Інтернет-конф. молодих вчених та студентів. 2019. С. 219–220. 8. Савенко І., Седікова І., Седіков Д. *Інноваційні технології – умова ефективного логістичного менеджменту* : монографія. Одеса : ОНАХТ, 2021. 196 с. 9. Черчата А. О., Андрусів У. Я. *Інноваційні аспекти формування логістичних систем підприємств регіону* // *Сучасні управлінські технології в умовах трансформації соціально-економічних відносин* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Івано-Франківськ, 19–20 квіт. 2018 р.). Івано-Франківськ, 2018. С. 100–102.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СУТНОСТІ ЛОГІСТИКИ ПОСТАЧАЊ І НАПРЯМІВ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.7

Цовма С. С.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сучасні проблеми управління логістикою постачань на підприємстві. Проведено аналіз категоріального апарату логістики постачань і запропоновано уточнене трактування цього поняття. Систематизовано підходи до класифікації сучасних підходів логістичного постачання, а також обґрунтовано основні напрями удосконалення логістичного постачання.

**Ключові слова:** логістичне постачання, споживачі, логістика, удосконалення, сучасні методи.





**Annotation.** The article deals with the modern problems of supply logistics management at the enterprise. An analysis of the categorical apparatus of supply logistics was carried out and a refined interpretation of this concept was proposed. Approaches to the classification of modern logistics supply approaches are systematized, and the main directions for improving logistics supply are substantiated.

**Keywords:** logistics supply, consumers, logistics, improvement, modern methods.



**Актуальність.** Управління логістикою постачань – це важлива частина логістичного ланцюга, яка передбачає ефективне управління потоками матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів від постачальників до підприємства. Логістика постачань включає в себе ряд процесів та дій, які спрямовані на забезпечення належного рівня постачання сировини, компонентів та інших необхідних ресурсів для виробництва продукції або надання послуг.

Логістика і управління ланцюгом постачання стали ключовими компонентами успішної діяльності підприємств у сучасному світі. Швидкі зміни в технологіях, глобалізація та зростаючі очікування споживачів ставлять перед підприємствами виклики, які потребують нових стратегій і методів управління. Від ефективного постачання сировини до доставки готової продукції до клієнтів – кожен етап ланцюга постачання вимагає уваги й оптимізації.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції ефективне управління логістикою постачань виявилось першочерговою метою для підприємств, оскільки саме це приносить підприємству ряд значних переваг, а саме: зниження витрат, підвищення ефективності, покращення відносин з постачальниками, підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Ефективне управління логістикою постачань допомагає підприємству зберігати добрі відносини з постачальниками, що може призвести до отримання кращих умов постачання та узгодження спільних стратегій розвитку. Забезпечення стабільного та швидкого постачання товарів або послуг відповідно до попиту клієнтів дозволяє підприємству підвищити рівень задоволеності клієнтів і збільшити їх лояльність.

Отже, ефективне управління логістикою постачань є ключовим елементом успішного функціонування підприємства, сприяючи збільшенню його конкурентоспроможності та стабільності на ринку.

Спираючись на викладені аргументи, **метою** статті є уточнення визначення поняття «логістика постачання» для її досягнення для подальшої розробки заходів щодо її удосконалення.

Проблеми ефективного формування та використання системи управління логістикою постачання на підприємствах, а також теоретичні основи логістики постачання вивчали такі науковці, як С. М. Резер, Дж. Бушер [1], Л. В. Забуранна, О. В. Мороз [3], Є. Крикавський [2], Дж. Хескетт, С. А. Харрісон, М. П. Гордон, І. П. Міщук, О. Музика [3] та інші.

Питанням сучасних методів постачання присвячена значна кількість наукових робіт, серед яких можна виокремити праці В. І. Кацьма, Д. О. Матіяш [5], Ю. В. Волинчук, І. О. Куделя, Б. Паласюк, Н. Я. Зарудна [7], А. М. Гадусяк [6].

Дж. Бушер управління логістикою розрізняв як «процес планування, реалізації і управління ефективним економічним рухом і збереженням сировинних матеріалів, незакінченого виробництва, готової продукції, пов'язаної з цим інформації з пункту виникнення в пункт споживання з метою забезпечення відповідності вимогам споживач» [1, с. 32].

Досить повне трактування логістики постачання дає Є. В. Крикавський. У його тлумаченні логістики постачання планування та управління, що здійснюється з метою оптимізації витратних та часових характеристик процесів, стосуються не лише потоку матеріалів, сировини, покупних частин у процесі їх переміщення від постачальника у сферу початкового виробничого складування, але й відповідного інформаційного потоку [2, с. 202].

Подібною до трактування Є. В. Крикавського про логістику постачання є думка О. В. Мороза та О. В. Музики. Ними при тлумаченні логістики постачання [3, с. 9] конкретизуються функції менеджменту (планування, організація, контролювання) та враховано той факт, що закуплені матеріальні ресурси можуть як складуватися, так і бути відразу відправлені у виробництво.

Проте у вищеписаних трактуваннях поняття «логістика постачання» відсутнє згадування про фінансові потоки, адже рух матеріальних потоків на етапі постачання матеріально-технічних ресурсів та розподілу гото-



вої продукції й товарів супроводжується виникненням фінансових потоків. До того ж сама логістика розглядається Є. В. Крикавським як «наука про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах із синергічними зв'язками [4, с. 15]».

Таким чином, у роботі пропонується під логістикою постачання розуміти систему управління, спрямовану на організацію ефективного потоку матеріальних ресурсів від постачальників до підприємства, з метою забезпечення необхідних ресурсів для виробництва продукції або надання послуг. Вона включає в себе планування закупівель, вибір постачальників, управління запасами, транспортування, зберігання та управління інформаційними потоками.

Основна мета логістики постачання – забезпечити постачання необхідних ресурсів у необхідний час, місце та кількість з мінімальними витратами і максимальною ефективністю.

Слід відзначити, що головна ідея логістики постачання полягає в тому, щоб матеріали та компоненти були доступні для виробництва продукції або надання послуг у відповідний час, не перебуваючи на складі довше, ніж необхідно, і не призводячи до надмірних витрат. Таким чином, логістика постачання сприяє підтримці безперебійності виробничих процесів, оптимізації запасів і зниженню загальних витрат підприємства.

У сучасних працях розглядаються різні напрями та методи удосконалення логістики постачання [5, с. 72–73; 6, с. 120]

За результатами проведеного аналізу праць щодо організації логістики постачань, можна зазначити, що найбільш часто згадуваними та доцільними для впровадження у сучасних умовах функціонування підприємств є такі:

- «оптимум по Парето». Використовуючи цей підхід, можна досягти значних покращень у продуктивності, якості та ефективності логістичних процесів постачання шляхом концентрації зусиль на цих ключових аспектах. Виявлення та усунення неефективних процесів або зайвих витрат в ключових аспектах ланцюга постачань може призвести до зниження витрат і підвищення прибутковості. Цей підхід надає змогу підприємству покращити якість постачання та зосередити ресурси на найбільш впливових факторах;
- створення системи оптимальних пропорцій між обсягами заготівель, складування та перевезень. Це дозволить ефективно використовувати доступні ресурси, включаючи робочу силу, простір і транспорт, знизить загальні логістичні витрати підприємства та покращить час доставки товарів від постачальників до клієнтів;
- впровадження раціональної структури потоків управлінської інформації, що забезпечує підприємству покращення управління логістикою постачань шляхом підвищення прозорості, швидкості реакції, оптимізації прийняття рішень та підвищення співпраці з ключовими стейкхолдерами.

Як висновок слід зазначити, що вдосконалення управління логістикою постачання є стратегічно важливим завданням для підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Застосування інноваційних технологій, оптимізація ланцюга постачання, партнерства та фокус на індивідуальних потребах споживачів є ключовими факторами, спрямованими на підвищення ефективності логістики постачання, зниження витрат і створення конкурентної переваги. Удосконалення логістики постачання визначає успішність підприємства в динамічному світі бізнесу.

У контексті постійних змін у глобальному бізнес-середовищі ефективне удосконалення організації логістичного обслуговування також включає розробку підходів і сучасних методів логістичного постачання, пов'язаних з логістичним обслуговуванням споживачів, підвищенням клієнтської задоволеності та удосконаленням загальної ефективності логістичного постачання. При цьому наголошується на постійному вдосконаленні процесів, адаптації до нових технологій та навчанні персоналу, щоб забезпечити високий рівень логістичного постачання, відповідаючи сучасним стандартам та очікуванням клієнтів.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Мартиненко М. В.*

---

**Література:** 1. Busher J., Tyndall G. Logistics excellence. Manag. Accoun. 1987. No. 8. P. 32–39. 2. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник. Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2004. 416 с. 3. Мороз О. В., Музика О. В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах : монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. 165 с. 4. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів : підручник. Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 448 с. 5. Матіяш Д. О. Інноваційні технології в логістиці. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут*



імені Ігоря Сікорського». 2020. С. 72–73. 6. Гадупяк А. М. Логістичні аспекти побудови ефективної схеми взаємин підприємства з постачальниками. *Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку*. 2018. С. 119–122. 7. Зарудна Н. Я. Сучасний процес постачання – традиційний та логістичний підхід до його організації // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації : зб. тез допов. VIII-ї Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (м. Тернопіль, 24–25 лют. 2011 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2011. С. 396–397.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.



## ПЛАНУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: СУТНІТЬ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ

УДК 658.8.012.2

Шило Д. В.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті визначено поняття «збутова діяльність підприємства». Наведено власне визначення. Розглянуто основні завдання планування збутової діяльності. Наведено маркетинговий підхід до планування збуту продукції та фактори впливу на планування збутової діяльності підприємства.

**Ключові слова:** планування, збутова діяльність, збутова продукція, фактори впливу.



**Annotation.** The article defines the concept of «sales activity of the enterprise». Its own definition is provided. The main tasks of sales planning are considered. A marketing approach to product sales planning and factors influencing enterprise sales planning are discussed.

**Keywords:** planning, sales activity, sales production, influencing factors.



Планування діяльності підприємства проводиться з метою контролю за фактичними грошовими потоками та їх використанням під час господарської діяльності. План стає орієнтиром для підприємства, вказуючи на обсяг фінансових ресурсів, необхідних для успішної діяльності. Навіть сьогодні планування збуту залишається одним із найбільш складних завдань у системі управління, зокрема на виробничих підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо маркетингової діяльності розглянуто у роботах таких авторів, як: Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. [1], Белов М. А. [2], Войтенко І. [3], Гамалій В. Ф., Романчик С. А., Фабрика І. В. [4], Комеліна О. В., Гаманко Р. С. [5], Круш П. В., Ліндаєв Д. В. [6], Пробоїв О. А. [7], Спільник І. В., Загородна О. М. [8], Korytko T., Piletska S., Arefieva O., Pidhora Ye., Pryimakova Yu. [9].

**Мета** статті полягає в аналізі сутності визначення планування збутової діяльності та фактори впливу.

Проаналізувавши статті [1–8], сутність поняття «збутова діяльність підприємства» подано у табл. 1.



Таблиця 1

## Визначення сутності поняття «збутова діяльність підприємства»

Автор	Визначення
Белов М. А. [2]	Сукупність взаємопов'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективного продажу
Круш П. В., Ліндаєв Д. В. [6]	Обрана керівництвом підприємства єдність стратегії збуту, маркетингу та комплексу заходів із формування асортименту та попиту на продукцію, що виробляється, а також ціноутворення, обслуговування покупців, комерційного кредитування, знижок, формалізації договорів збуту товарів, розподілу товару та інших аспектів збуту
Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. [1]	Комплекс принципів, методів, заходів, що використовуються керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення ефективних продажів товарів у межах визначення цільових ринків
Комеліна О. В., Гаманко Р. С. [5]	Передбачає формування комплексу дій і концентрації зусиль, спрямованих на реалізацію виробленої продукції для здійснення процесів розподілу, обміну, споживання і відтворення виробництва
Гамалій В. Ф., Романчик С. А., Фабрика І. В. [4]	Цілеспрямована організаційно-господарська діяльність, спрямована на збільшення обсягу продажів товарів і послуг, забезпечення двостороннього зв'язку підприємства з діловими партнерами і бізнес-інфраструктурою з урахуванням можливостей виробництва, технологічного циклу продукції, що випускається, інноваційних елементів діяльності підприємства, маркетингових планів, логістичних зв'язків, механізми сервісної підтримки, пріоритети зовнішньоекономічної діяльності компанії відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що збутова діяльність підприємства – це цілеспрямований комплекс дій, адаптований до ринкових умов і з безпосереднім урахуванням виробничих, інвестиційних, технологічних та логістичних можливостей. Цей комплекс забезпечує процес переходу продукції в споживчому вигляді від кінцевого виробника або підприємства до безпосереднього споживача.

Планування збутової діяльності – важливий аспект організації діяльності будь-якого підприємства, це процес, котрий підлягає втіленню у момент зародження на підприємстві ідеї щодо певного товару, та триває протягом усього життєвого циклу.

Белов М. А. та Пробоїв О. А. [2] в статтях зазначають, що основні завдання планування збутової діяльності включають:

1. Встановлення наявних і перспективних потреб споживачів: це включає аналіз способів використання продукції та визначення потреб споживачів.
2. Оцінювання продукції з точки зору покупців: проводиться аналіз уподобань та вимог покупців до продукції, що виробляється підприємством.
3. Аналіз товарів-аналогів конкурентів: оцінка продукції конкурентів з урахуванням показників конкурентоспроможності.
4. Критичне оцінювання асортименту продукції: з урахуванням конкурентоспроможності та рентабельності проводиться аналіз асортименту товарів з метою подальшого вирішення щодо їх включення або виключення.
5. Тестування нової продукції на ринку: проведення експерименту з ціллю перевірки прийнятності нової продукції серед покупців.
6. Розроблення методичних рекомендацій: надання виробничому підрозділу рекомендацій щодо основних параметрів продукції, таких як якість, кількість та ціна [2].

Круш П. В., Ліндаєв Д. В. зазначають, що [6] маркетинговий підхід до планування збуту продукції передбачає таке (рис.1) [6].

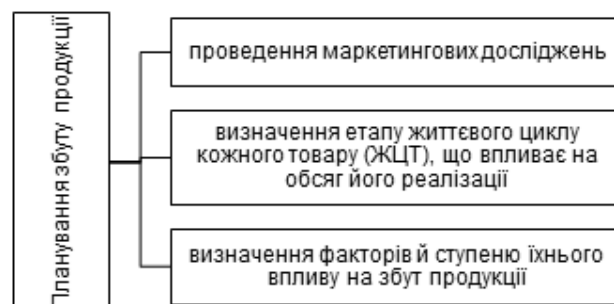


Рис. 1. Планування збуту з позиції маркетингу

Джерело: [6]



Загальна мета ринкових досліджень при плануванні збуту полягає у визначенні умов, за яких забезпечується найбільш повне задоволення попиту населення в товарах даного виду та створюються передумови для ефективного збуту виробленої продукції. У процесі досліджень ринку виявляють:

- розмір ринку конкретної продукції;
- сегмент, на якому спостерігається найбільший обсяг продажів продукції підприємства;
- споживачів продукції підприємства;
- реакцію споживачів на продукцію підприємства;
- конкурентів, стратегію і рівень конкурентоздатності їх продукції [6].

На планування збуту продукції впливають певні фактори (рис. 2) [2].



Рис. 2. Фактори впливу на планування збутової діяльності підприємства

Джерело: [2]

Таким чином, планування збутової діяльності є ключовим етапом для досягнення мети та завдань підприємства, оскільки дозволяє враховувати різноманітні фактори впливу на ринку та налаштовувати стратегії відповідно до змін у середовищі.

Таким чином, для того щоб створити інтегровану модель, що дозволяє забезпечити економічний розвиток підприємства, збільшити обсяг продажів і створює передумови для підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку, формування системи організації та планування збутової діяльності повинні здійснюватися з урахуванням системного підходу. Планування і управління маркетингом – складний і багатограний процес, що вимагає постійного аналізу і вдосконалення. У зв'язку з поступовим збільшенням обсягів продажів вітчизняних виробників необхідно формування новітніх і ефективних технологій в системі управління продажами. Тому пріоритетним завданням промислових підприємств є створення ефективної системи управління продажами, що враховує інтереси регіональних виробників.

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

**Література:** 1. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою. *Особливості управління збутовою політикою підприємства в умовах ринкової економіки*. URL: <http://pidruchniki.com/15290527>. 2. Белов М. А. Планування діяльності підприємства. URL: <https://bib.convdocs.org/v29760/?cc=2>. 3. Войтенко І. Теоретичні підходи до побудови збутової мережі промислового підприємства. *Економічна думка*. 2020. № 4. С. 193–199. 4. Гамалій В. Ф., Романчик С.А., Фабрика І. В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf). 5. Комеліна О. В., Гаманко Р. С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка і Суспільство*. 2019. № 13. С. 518–524. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/85.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/85.pdf). 6. Круш П. В., Ліндаєв Д. В. Планування збутової діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. № 24. С. 114–122. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/46304>. 7. Пробоїв О. А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнесплану розвитку вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 39–2. С. 12–16. 8. Спільник І. В., Загородна О. М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 24. № 2. С. 130–140. 9. Korytko T., Piletska S., Arefieva O., Pidhora Ye., Pryimakova Yu. Formation of organizational and economic mechanism of motivation of increase of investment activity of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. No. 4 (35). P. 418–425.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.





## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ГАЛУЗІ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

УДК 331.3

Шнейдер О. І.

Студент 4 курсу першого (бакалаврського) рівня  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуті складові процесу управління розвитком персоналу. Проаналізовано сучасну ситуацію в Україні щодо професійного рівня працівників сфери житлово-комунальних послуг. Окреслені проблеми, що впливають на ефективність системи розвитку персоналу.

**Ключові слова:** розвиток персоналу, мотивація розвитку, управління розвитком, кадровий потенціал.



**Annotation.** The article analyzes components of the personnel development process. Analyzed the current situation in Ukraine in terms of the professional level of employees in the sphere of housing and communal services. The problems affecting the efficiency of the personnel development system are outlined.

**Keywords:** personnel development, motivation of development, development management, human resources potential.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** У сучасних умовах мінливого економічного середовища питання управління розвитком працівників на житлово-сервісних підприємствах набуває особливої актуальності та важливості. Компанії з обслуговування будинків відіграють важливу роль у забезпеченні комфорту життя населення, а їх ефективне управління персоналом напряму впливає на якість надання послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процеси розвитку персоналу в своїх роботах висвітлювали такі вчені, як Якимова Н., Марценюк О., Мойсеева В. [1], Бабчинська О. [2], Устіловська А., Щербаков Г. [3], Семенець А., Василюшина Л. [4], Березянюк Т., Осадчук О. [5], Дзямучич М., Шматковська Т. [6], Педченко Р., Кубіцький С. [7].

**Метою** роботи є дослідження процесів управління розвитком персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Управління розвитком персоналу стає ключовим елементом ефективного функціонування підприємства, оскільки воно визначає стратегічний підхід до планування, навчання та управління зростанням кваліфікацій працівників. Забезпечення високого рівня кваліфікації працівників, їхній професійний розвиток та мотивація є важливими завданнями для підприємств, які надають послуги у сфері житлового обслуговування та комунальних послуг. У цьому контексті проведення аналізу та вдосконалення системи управління розвитком персоналу стає необхідністю, спрямованою на досягнення цілей, оптимізацію робочих процесів і забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному середовищі.

«Управління розвитком персоналу на підприємстві – це процес, в основу якого закладено аналітичну базу, що включає визначення потреби в персоналі та проведення оцінки заходів у підборі персоналу, та його найму; оцінку складу персоналу підприємства, його якісний і кількісний аналіз; оцінку й аналіз руху персоналу; аналіз й оцінку діяльності з прогнозування, планування та управління персоналом; оцінку професійних характеристик персоналу, його відповідності посаді; визначення потреби у навчанні та розвитку співробітників» [1].

Якимова, Марценюк та Мойсеева висвітлюють сутність управління розвитком персоналу як процесу, визначаючи його складові елементи, такі як аналітична база, оцінка заходів у підборі та наймі персоналу, і аналіз руху персоналу. Управління розвитком визначається як стратегічний і ключовий аспект ефективного управління персоналом на підприємстві.

Ця думка авторів стає ще важливішою, розглядаючи систему управління професійним розвитком персоналу як одну з найважливіших функцій системи управління персоналом. Високі результати на підприємстві





досягаються лише тоді, коли працівники володіють необхідними знаннями та уміннями, є культурно компетентними та мають налагоджений настрій для досягнення поставлених цілей.

Говорячи про цілі, Бабчинська у своїй роботі пише так:

«Можна виділити такі цілі процесу управління розвитком персоналу:

1. Забезпечення навчання, необхідного для того, щоб співробітник міг якісно виконувати роботу на рівні компетенції в поточних і майбутніх призначеннях.
2. Створення атмосфери, яка сприяє самореалізації особистості, ефективності, творчості.
3. Економія. Найняти працівників, які не справляються, щоб потім їх звільнити – це дуже дорого. Також дорого втрачати відмінних співробітників через те, що вони не бачать можливостей для професійного зростання» [2].

Ці цілі не лише сприяють вдосконаленню робочих навичок, але й формують корпоративну культуру, яка підтримує особистісний розвиток і творчість. Відсутність можливостей розвитку може вплинути на втрату кваліфікованих працівників, що, своєю чергою, може призвести до втрати інвестицій у їхній розвиток. Таким чином, важливість розвитку персоналу стає основоположною у високопродуктивній та стійкій компанії.

Незважаючи на важливість розвитку персоналу та вдосконалення його кваліфікації, актуальний стан справ у сфері підвищення кваліфікації працівників в Україні залишає бажати кращого. Астіловська та Щербаків, використовуючи статистичні дані, вказують на низький рівень освіти серед працівників у секторі надання комунальних послуг. Тільки частина працівників із повною вищою освітою у галузі не відстає від загального середнього показника по Україні.

«На жаль, ситуація в Україні стосовно підвищення професійного рівня персоналу є на відносно низькому рівні. З 105,7 тис. осіб, зайнятих у сфері надання комунальних послуг, лише 20,7 тис. осіб (19,6 %) мають неповну або базову вищу освіту, і 20,8 тис. осіб (19,7 %) – вищу освіту. Такі показники свідчать, що рівень повної вищої освіти в секторах ЖКГ відстає від середнього по Україні (32,6 %). Крім того, спостерігається значне старіння кадрів у цій галузі: приблизно 17 % працівників надання комунальних послуг є особами пенсійного віку. Ці значення також перевищують середні показники по Україні на 12 %» [3].

Окрім зазначених проблем, дослідження Семенця та Василюшиної сфери кадрового потенціалу житлово-комунальних підприємств виявило ряд недоліків, які впливають на ефективність роботи цих організацій. Зокрема, професійне навчання на таких підприємствах визначається несистемним підходом, відсутністю порядку та чітких заходів для проведення навчання. Керівництво вважає, що основним напрямком професійного навчання має бути охорона праці та техніка безпеки, а розвиток професійних знань персоналу, зокрема працівників аварійних служб, обмежений формою наставництва.

«Проведені дослідження дозволили виокремити певні недоліки в сфері роботи з кадровим потенціалом житлово-комунальних підприємств, а саме:

- професійне навчання на житлово-комунальних підприємствах носить несистемний характер – немає порядку і не передбачені чіткі заходи по здійсненню процесу навчання;
- у більшості випадків керівництво житлово-комунальних підприємств вважає, що основним напрямком професійного навчання персоналу має бути охорона праці і техніка безпеки;
- розвиток професійних знань, умінь і навичок для рядових співробітників, в тому числі працівників аварійних служб, відбувається тільки в рамках професійного навчання в формі наставництва» [4].

Зазначається також, що більшість житлово-комунальних підприємств мають кадрові служби, але відсутній співробітник, відповідальний за додаткове професійне навчання та розвиток персоналу, що призводить до відсутності системності в цій сфері.

Окремо слід зазначити недоліки, що виникають у контексті інвестування у розвиток персоналу на короткострокових термінах. Про це пишуть Березянка та Осадчук:

«Слід також звернути увагу на те, що за наявності переважно короткострокових термінів інвестування можливість створення креативного середовища та досягнення ринкового розвитку через застосування потенціалу персоналу суттєво обмежується» [5]. Вони вважають, що основним чинником є те, що інвестування в розвиток персоналу потребує принаймні середньострокового терміну. Розкриття потенціалу та використання креативності та творчості також потребують значно більше часу для підготовки та навчання персоналу.

Виникає ситуація, що у сучасних умовах підприємствам необхідно оновлювати рівень кваліфікації свого персоналу. З цим пов'язана актуальність проблеми «старіння знань», оскільки працівники, які володіли нави-



чками певних технологій декілька років тому, тепер вже не можуть ефективно використовувати сучасні технології на виробництві. Дзямулич та Шматковська розкривають цю проблему:

«Відтак, проблема «старіння знань» набуває особливої актуальності, адже працівник, який достатньою мірою володів навичками для обслуговування обладнання 5–7 років тому, без постійного навчання не зможе освоїти нові засоби виробництва виключно з-за необхідності оновлення власних знань про особливості їх експлуатації» [6].

Зауважується, що зазначені тенденції є актуальними для багатьох сфер, де важливо впроваджувати новітні технологічні досягнення. Хоч обслуговування житлових будинків може здатися не такою сферою, але в сучасних умовах для збереження конкурентоспроможності необхідно впроваджувати нові технології в роботі підприємства, а тому розвиток ефективної системи навчання та підтримки персоналу стає стратегічно важливим завданням для підприємств, щоб вони могли успішно функціонувати та залишатися конкурентоспроможними в умовах швидкого технологічного прогресу.

Однією з проблем, які можуть вплинути на ефективність системи розвитку персоналу, є відсутність внутрішньої мотивації більшості співробітників житлово-комунальних підприємств. В результаті дослідження Педченка та Кубіцького [7] виявлено, що більшість працівників вважають матеріальну стабільність і постійну заробітну плату основними мотиваційними факторами. Однак значна частина персоналу не розуміє зв'язку між особистим професійним ростом і рівнем доходу, що порушує ефективність та інтерес до саморозвитку на робочому місці. Дослідження також показало, що найбільш поширеною формою стимулювання працівників до професійного навчання є гарантія збереження робочого місця відповідно до отриманої кваліфікації, зазначеної 69 % підприємств. Інші методи, такі як підвищення розряду чи категорії, застосовуються меншістю опитаних підприємств, та лише 62 % забезпечують підвищення заробітної плати після проходження навчання. Мало підприємств, а саме 10,4 %, надають працівникам, які підвищують свій професійний рівень, відповідні соціально-побутові умови [7].

Важливо враховувати, що, незважаючи на невеликий інтерес до саморозвитку, можливості для забезпечення продуктивного і ефективного розвитку персоналу в сфері житлово-комунального господарства є. Це вимагає не тільки створення і розвитку системи стимулювання, але й формування внутрішньої корпоративної культури, що сприяє постійному самовдосконаленню та розвитку персоналу.

**Висновки:** Згідно з викладеними матеріалами, сучасні підприємства у сфері житлово-комунального господарства потребують вдосконалення системи стимулювання працівників до професійного розвитку. Зокрема, більшість працівників не проявляє значного інтересу до підвищення своєї професійної майстерності, а переважачим чином висувають матеріальну винагороду та стабільність заробітної плати на перше місце. Гарантування робочого місця та підвищення розряду визнаються найбільш ефективними формами стимулювання, проте не всі підприємства готові або здатні надати ці гарантії.

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

---

**Література:** 1. Якимова Н., Марценюк О., Мойсеева В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. 2. Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Економічні науки*. 2021. № 3. С. 169–173. 3. Устіловська А. С., Щербаков Г. К. Особливості управління та підготовки персоналу на підприємствах житлово-комунального комплексу. Харків, 2019. 4. Семенець А. В., Василюшина Л. М. Розвиток кадрового потенціалу житлово-комунального підприємства // Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (23 квіт. 2021 р.). Кривий Ріг : ДонНУЕТ ім. М. ТуганБарановського, 2021. 359 с. 5. Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-5. 6. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138–142. 7. Педченко Р., Кубіцький С. Напрями мотивації професійного розвитку працівників підприємств // Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід : матеріали II Міжнар. наук. конф. (м. Вінниця, 5 трав. 2023 р.) / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2023. С. 49–54.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.

