

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Україна)  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (Україна)  
Інститут проф. Жана-Урбана Сандаля (Королівство Норвегія)  
Варшавський технологічний університет «Варшавська політехніка» (Республіка Польща)  
Університет Кантабрії (Іспанія)  
Грецький відкритий університет (Греція)  
Балтійська міжнародна академія (Латвійська Республіка)  
Університет Миколаша Ромеріса (Литовська Республіка)  
Нафтогазовий університет Плоешть (Румунія)  
Інститут національної економіки Румунської академії (Румунія)  
Академія економічних досліджень Молдови (Молдова)  
Інститут демографії та проблем якості життя НАН України (Україна)  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського (Україна)  
Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України (Україна)  
Сумський державний університет (Україна)

**МАТЕРІАЛИ**  
**МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ**  
**ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ**  
**«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ:**  
**ПРОБЛЕМИ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ»**

присвячена видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману

22 листопада 2024 року  
м. Харків, Україна

ББК 65.050

К 64

*Рекомендовано на засіданні вченої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (протокол №12 від 29.10.2024 р.), вченої ради Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (протокол № 10 від 28.10.2024 р.)*

**Рецензенти:** **Кизим Микола Олександрович**, доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НАН України, керівник відділення досліджень людського капіталу, завідувач відділу досліджень людського розвитку Інституту демографії та проблем якості життя НАН України (Київ, Україна);  
**Криворучко Оксана Миколаївна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (Харків, Україна);  
**Назарова Галина Валентинівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (Харків, Україна)

**Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики :** матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22 листопада 2024 р. Харків : ФОРМ ЛІБІУРКІНА Л. М., 2024. 62 с. (+ додаток). Укр. мова, англ. мова

**ISBN 978-617-7801-50-3**

Наведено результати наукових досліджень учасників Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки і практики», присвяченої видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману. Розглянуто проблеми та перспективи розбудови економіки України, стратегічного управління конкурентоспроможністю під час війни та повоєнної розбудови економіки України на основі інновацій, зокрема питання: сучасного стану використання пропозицій Овсія Лібермана щодо планування, зростання прибутку підприємств; управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації; розглянуто сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України; інноваційної трансформації промисловості України за різними галузями; перспективних напрямів розвитку циркулярної економіки в Україні.

Видання складається зі збірки тез доповідей учасників конференції.

Представлений матеріал може бути корисним для використання у подальших наукових дослідженнях, практичній діяльності підприємств і організацій для підвищення конкурентоспроможності й інноваційного розвитку. Рекомендовано фахівцям різних галузей економіки, державним службовцям, представникам бізнесу, наукових, освітніх і громадських організацій.

БК 65.050

**ISBN 978-617-7801-50-3**

© Колектив авторів, 2024

© ФОРМ ЛІБІУРКІНА Л. М., 2024

## ЗМІСТ

Організаційний комітет .....	20
Програма конференції.....	23
Круглий стіл «Актуальні питання інноваційного розвитку в контексті сучасних викликів і загроз» .....	27
<i>Вацьковські К. С., Гордієнко Л. Ю.</i> Вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємств: досвід Польщі .....	27
<i>Amit Kumar Goel, Yasir Arafat Elahi.</i> Digital Payment System: An Innovative Method of Banking.....	31
<i>Rajiv Ranjan.</i> Action Research as an Indic Paradigm for the Practice of Management in the Age of AI.....	36
<i>Jan-Urban Sandal.</i> Development with less political interference.....	39
<i>Shobhit Goel, Sanober Khan.</i> Strategies for Global Market Expansion Through Digital Transformation in Multinational Enterprises.....	43
<i>Іляш О. І., Саченко А. О.</i> Інноваційний потенціал переробної промисловості на засадах розвитку ринку флоат-скла в умовах післявоєнної відбудови України .....	48
<i>Салашенко Т. І.</i> Порівняльні переваги промислового розвитку України у повоєнний час .....	54
Додаток. Тези доповідей учасників конференції	

**Секція 1**

**Проблеми стратегічного управління  
конкурентоспроможністю на основі інновацій**

<i>Адамчук С. Р.</i> Оптимізація управління запасами матеріальних ресурсів на підприємстві .....	81
<i>Алієва А. Н.</i> Теоретичні аспекти стратегування розвитку підприємства .....	85
<i>Андрієвська Д. О.</i> Інструменти та стратегії управління репутаційними ризиками .....	89
<i>Безносенко К. В.</i> Формування конкурентних переваг підприємства .....	93
<i>Берднікова А. І.</i> Формування конкурентної стратегії підприємства .....	96
<i>Беспалов В. В.</i> Інноваційні методи в системі розвитку персоналу підприємств .....	100
<i>Белікова Н. В.</i> Стратегічне управління вирішенням проблемних ситуацій у прикордонному регіоні (на прикладі Харківської області) .....	105
<i>Бриль Є. В.</i> Роль адаптації персоналу в забезпеченні стійкості організації в сучасних умовах.....	110
<i>Бударін О. С.</i> Імпортозаміщення як основа підвищення ефективності діяльності підприємства.....	115
<i>Будрейко М. А.</i> Значущість системи охорони здоров'я як критичної сфери економіки України в умовах воєнного стану .....	119
<i>Булахова А. В.</i> Управління персоналом в умовах віддаленої роботи .....	123
<i>Васильєва В. В.</i> Управління транспортною логістикою на підприємстві під час воєнного стану.....	127

<i>Веретенников Д. О.</i> Управління вибором постачальників на торгово-посередницькому підприємстві .....	131
<i>Внукова Н. М.</i> Інноваційний підхід до економіки зовнішньоекономічної діяльності у сучасників та науковій школі професора О. Г. Лібермана .....	136
<i>Воробйов Д. Ю., Велика О. Ю.</i> Особливості управління збутовою діяльністю підприємств в умовах воєнного стану .....	141
<i>Гайдук К. В., Козлова І. М.</i> Адаптація маркетингових стратегій до викликів воєнного часу .....	146
<i>Гаплевська А. В.</i> Роль крос-медіа в сучасній журналістиці .....	150
<i>Гетьман О. О., Овчаренко С. А.</i> Формування конкурентної стратегії розвитку підприємства .....	155
<i>Глотов М. В.</i> Інструменти та стратегії управління ризиками при інтеграції інноваційних технологій у логістичні системи .....	159
<i>Гнесь В. П., Хмурова В. В.</i> Цифровізація бізнес-процесів у контексті сучасних викликів .....	164
<i>Гнилосир В. В.</i> Удосконалення системи оплати праці персоналу підприємства .....	167
<i>Головко В. А.</i> Економічна ефективність інвестиційних процесів і проектів .....	172
<i>Гончарова Є. С.</i> Формування конкурентних переваг підприємства .....	177
<i>Гулякін Є. І., Витриховський Є. А.</i> Основні виклики сучасного управління стартапами як інноваційною формою трудової діяльності працівників .....	181
<i>Гулько А. В.</i> Теоретичні засади розробки функціональної закупівельної стратегії .....	186

<i>Гусева М. В.</i> Вплив цифрової трансформації на управління кадровим потенціалом підприємства.....	190
<i>Демченко Г. В.</i> Аналіз сучасних трендів управління ризиками в логістичній діяльності підприємства .....	194
<i>Демченко П. С.</i> Інноваційні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху.....	198
<i>Есперов А. І.</i> Управління економічною безпекою підприємства .....	203
<i>Ємець А. Д.</i> Інноваційна культура: сутність і системний підхід.....	208
<i>Жук М. В.</i> Види маркетингової стратегії.....	211
<i>Zavidna L. D., Sherstiuk R. P.</i> Social responsibility as a corporate strategy of an enterprise in the conditions of war .....	215
<i>Захаркін Б. С.</i> Формування системи мотивації персоналу підприємства у військовий час .....	221
<i>Зінковська Л. А.</i> Напрями адаптації організації маркетингової діяльності підприємства в умовах воєнного стану .....	226
<i>Іванов М. І., Козлова І. М.</i> Вплив воєнного стану на мотивацію персоналу та шляхи її адаптації.....	231
<i>Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю.</i> Інноваційні аспекти диверсифікації просторового розвитку.....	236
<i>Івахненко А. О.</i> Формування стратегії конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах .....	240
<i>Іващенко М. В.</i> Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом розширення асортименту послуг .....	245
<i>Казакова В. О.</i> Інноваційні методи планування діяльності підприємства.....	248

<i>Калабіна К. Є.</i> Управління проектами з розробки 3D-відеореклами .....	252
<i>Калашнікова К. Ю.</i> Особливості розвитку концепції збалансованої системи показників та її застосування в управлінні розвитком підприємства .....	258
<i>Калініченко В. В.</i> Сутність і класифікація конкурентних переваг .....	267
<i>Каменчук М. І.</i> Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах воєнного стану.....	271
<i>Кащеева С. Ю.</i> Складові стратегічного управління процесом використання фінансових ресурсів підприємства на основі інновацій в умовах війни.....	276
<i>Кірієнко К. В.</i> Вплив факторів зовнішнього середовища на стабільність банківської системи .....	280
<i>Коваленко М. П.</i> Інноваційні підходи в управлінні змінами на підприємстві в умовах воєнного стану .....	284
<i>Ковалишина С. В.</i> Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств у сучасних умовах .....	288
<i>Ковальова Ю. С.</i> Мотивація персоналу підприємства в сучасних умовах функціонування.....	291
<i>Козлова І. М., Ковнір Н. А.</i> Ключові фактори мотивації медичних працівників у кризових умовах.....	295
<i>Kokosha K. D.</i> Management of logistics processes at the enterprise.....	300
<i>Колбасін Є. С., Перепеліцин Г. Б.</i> Кластеризація лісопромислового комплексу в регіонах України.....	304
<i>Колбасін Є. С., Самойленко В. С.</i> Структурні зрушення та проблеми зовнішньої торгівлі України .....	308

<i>Kolomoitseva D.</i> Warehouse activities in the conditions of digitalization .....	313
<i>Корабельська К. А.</i> Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні в умовах воєнного стану .....	317
<i>Космік І. О.</i> Ключові інструменти мотивації основних працівників харчової промисловості в умовах війни .....	322
<i>Костін І. Д.</i> Роль держави у розвитку диджитал-інновацій .....	327
<i>Котельницький В. О.</i> Розвиток інноваційного потенціалу підприємства .....	332
<i>Кравцова Ю. Р.</i> Вплив реінжинірингу на конкурентоспроможність банків .....	336
<i>Краснянський А. М.</i> Особливості організації логістики на підприємстві .....	340
<i>Кулікова М. О.</i> Удосконалення системи складування на виробничому підприємстві .....	343
<i>Купріанов В. М.</i> Актуальні напрями інноваційного розвитку експортно-імпорتنної діяльності підприємств .....	347
<i>Kirakin O.</i> Real-time tracking technologies and their impact on supply chain management: exploring the role of IoT and tracking systems in supply chain management.....	351
<i>Ларіна К. В.</i> Використання таргетованої реклами в соціальних мережах для просування та популяризації закладу вищої освіти .....	355
<i>Летен Н. М.</i> Management of procurement of material resources at the enterprise .....	360
<i>Лисиця Н. М.</i> Детермінанти конкурентоспроможності ЗВО в інформаційному маркетингу .....	365



<i>Литовченко І. В., Васильченко О. О.</i> Інноваційні інструменти ризик-менеджменту як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності.....	369
<i>Лохненко А. В.</i> Роль маркетингового планування у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства .....	373
<i>Лютенко А. В.</i> Виклики та можливості адаптації кадрової стратегії підприємств під час війни.....	377
<i>Ляшко К. А.</i> Проблеми організації міжнародних автомобільних вантажоперевезень на підприємстві у воєнний період.....	382
<i>Мажник Л. О., Потрашков А. О.</i> Завдання стратегічного, тактичного та оперативного рівнів медіапланування діяльності підприємства в умовах військового часу .....	385
<i>Мартиненко М. В.</i> Напрями управління конкурентоздатністю підприємств сфери охорони здоров'я в умовах воєнного стану.....	389
<i>Мащенко М. А., Пономаренко О. О.</i> Сучасні проблеми та напрями інноваційної політики у підвищенні конкурентоспроможності підприємницьких структур .....	393
<i>Медвідь А. М., Малюта Л. Я.</i> Інноваційний розвиток підприємств індустрії гостинності в умовах викликів війни.....	397
<i>Мельникова К. В.</i> Напрями оптимізації руху фінансових потоків у мікрологічних системах .....	402
<i>Мельник В. О.</i> Проблеми організації складської діяльності сільськогосподарських підприємств .....	406
<i>Мельник О. Є.</i> Шляхи оптимізації витрат на підприємстві в умовах воєнного часу .....	410

Миколайчук І. П., Каховська О. В., Гойна А. О.  
Застосування штучного інтелекту та технологічних  
інновацій у командній взаємодії ..... 414

Мисник Д. В. Інноваційні підходи до управління  
брендом в епоху цифрових технологій ..... 418

Мокрениць І. О. Удосконалення управління складською  
логістикою на підприємстві як джерело підвищення його  
конкурентоспроможності ..... 422

Morhup A. M. Improving the sales activities  
of a trading company ..... 427

Мухін В. А. Проблеми інноваційного повоєнного  
відновлення прикордонних регіонів України..... 431

Назарок А. С. Управління процесами закупівельної  
діяльності ..... 435

Назарько К. О. Специфіка маркетингової діяльності  
в умовах воєнного стану ..... 439

Науменко Д. В. Сучасні тенденції в управлінні  
конкурентоспроможністю підприємства ..... 442

Neudakina Ye. V. Peculiarities of managing the logistics  
activities of an enterprise in crisis conditions ..... 447

Овдієнко А. О. Екологізація транспортного  
процесу підприємства ..... 451

Озерова В. П. Удосконалення управління  
підприємствами на основі інноваційних підходів  
в умовах воєнного стану ..... 455

Олехнович В. В. Процес прийняття маркетингових рішень  
з просування продукції в умовах диджиталізації..... 459

Онищенко М. В. Аналіз існуючих методів оцінки  
ефективності інвестиційних проектів..... 464

<i>Орехов Д. М.</i> Перспективи запровадження штучного інтелекту в сферу публічного управління в Україні .....	469
<i>Пасечник К. Д.</i> Мотивація як фактор ефективності праці.....	477
<i>Пасько М. І., Кретов Я. О.</i> Забезпечення конкурентної стійкості підприємств в умовах воєнного стану .....	482
<i>Пасько М. І., Терещук Д. В.</i> Розвиток системи управління якістю продукції на сучасному підприємстві .....	487
<i>Perevarukha M. V.</i> Peculiarities of organizing transport logistics under martial law .....	492
<i>Пилипенко І. А., Колодізева Т. О.</i> Організація процесу логістичного обслуговування споживачів.....	496
<i>Півик А. С.</i> Особливості збутової логістики в умовах війни.....	501
<i>Покровська А. А.</i> Ефективні методи запобігання опору в процесі організаційних змін на підприємстві.....	505
<i>Попова В. І.</i> Особливості збутової діяльності мікрологістичних систем у сучасних умовах .....	510
<i>Портяннікова В. О.</i> Планування маркетингових інновацій підприємства у повоєнний період відновлення.....	514
<i>Приходько В. Є., Шевченко С. О.</i> Інноваційні методи ухвалення управлінських рішень у сучасному бізнесі: український та міжнародний досвід.....	519
<i>Рогач О. Д.</i> Формування ефективної інвестиційної стратегії підприємства .....	523
<i>Савченко І. О.</i> Значення маркетингової стратегії для розвитку підприємства .....	527
<i>Самойленко В. В., Левіцький А. О.</i> Розробка мотиваційної стратегії підприємства .....	531

<i>Самойленко В. В.</i> Дослідження феномену «лояльність персоналу» як актуального тренду в управлінні кадровою безпекою підприємства.....	536
<i>Самойленко В. В., Гречин К. Ю.</i> Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств сфери ритейлу на основі інновацій .....	541
<i>Сергеева В. В.</i> Фінансове управління ресурсами підприємства в умовах воєнного стану.....	544
<i>Sydorenko T.</i> The influence of electronic commerce on the development of logistics services.....	549
<i>Сиромолот Е. А.</i> Вплив Good Governance на інноваційний розвиток і конкурентоспроможність екосистеми публічного управління розвитком територій .....	554
<i>Sigaieva T., Ivanenko D.</i> Innovative activities in Ukraine under the conditionsof martial law .....	558
<i>Слюсар С. О.</i> Формування стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану .....	562
<i>Сокіл С. С.</i> Удосконалення руху інформаційних потоків підприємства .....	566
<i>Сорочан Д. Е.</i> Сучасні аспекти управління складським процесом на підприємстві.....	570
<i>Стогнієв А. Є.</i> Визначення виробничого потенціалу підприємства .....	574
<i>Суханов С. І.</i> Удосконалення управління процесами цифровізації в основному виробництві підприємства .....	579
<i>Tereshenko-Basarhina S. V.</i> Peculiarities of logistics supply processes at industrial enterprises.....	583
<i>Tkachenko D. V.</i> Directions of improving logistics services for consumers .....	586

<i>Ткач М. С.</i> Оптимізація асортиментної політики як інструмент адаптації підприємства до сучасних викликів .....	589
<i>Томах В. В.</i> Особливості планування діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності .....	593
<i>Тонева К. В.</i> Стійкість економіки ЄС: зростання попри виклики .....	598
<i>Тополія А.</i> Organization of logistics processes of the enterprise using «green» technologies.....	603
<i>Тристан С. Ю.</i> Цифрова трансформація логістичних процесів як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	606
<i>Трофімова С. В.</i> Роль емоційного інтелекту керівників у мотивації працівників.....	610
<i>Трушкіна Н. В., Патlachук Т. В.</i> Споживча економіка як тренд розвитку сучасного суспільства .....	614
<i>Фещенко А. В.</i> Управління кадровою безпекою підприємства в умовах військового стану .....	619
<i>Фомінов Д. С.</i> Транспортна логістика України в умовах воєнного стану: ключові проблеми .....	624
<i>Хайло І. О.</i> Види вражень споживачів підприємства за моделлю економіки вражень .....	630
<i>Харківська Д. К.</i> Порівняльний аналіз сучасних CRM-систем для взаємодії зі споживачами .....	635
<i>Храпська А. А.</i> Якість і конкурентоспроможність продукції в стратегії менеджменту.....	640
<i>Худайберганов Д. Л.</i> Удосконалення маркетингової стратегії АТ «Перший Український Міжнародний Банк» .....	644
<i>Циганок Ю. С.</i> Переваги впровадження «зелених» технологій в логістичні системи підприємств.....	648

<i>Чепенко Є. М.</i> Стратегічне планування інноваційної діяльності на підприємстві .....	652
<i>Черкасова К. А.</i> Впровадження смарт-логістики в діяльність підприємства .....	657
<i>Чернова В. В.</i> Дослідження способів оцінки ефективності логістичної інфраструктури .....	662
<i>Чугаєва А. В.</i> Особливості обліку логістичних витрат у мікрологістичних системах .....	666
<i>Шакур В. О.</i> Особливості формування організаційно-економічного механізму кадрової безпеки підприємства.....	670
<i>Шаповалов М. К.</i> Методи планування та провадження продуктових інновацій на підприємстві.....	675
<i>Шаповал О. В.</i> Інструменти забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти .....	680
<i>Шевченко С. І.</i> Забезпечення фінансової стійкості банків в умовах воєнного стану.....	684
<i>Шиян Д. В., Севрюкова Є. О.</i> Дія мотиваційного механізму в сільському господарстві в умовах військового стану.....	688
<i>Shrak I. O.</i> Problems of warehouse planning in a modern enterprise .....	693
<i>Юрченко О. К.</i> Напрями покращення процесів цифровізації МСП України в умовах обмежених ресурсів .....	697
<i>Юхименко Б. О.</i> Особливості та проблеми операційного менеджменту торговельних підприємств .....	702
<i>Яковенко Д. Р.</i> Управління витратами і цінова політика на підприємстві в сучасних умовах розвитку .....	706
<i>Яковенко А. В.</i> Сучасні нестандартні методи мотивації персоналу підприємства .....	712

<i>Ярошенко В. В.</i> Основні етапи навчання персоналу для формування креативності .....	719
<i>Ястремська О. М., Дараган Є. В.</i> Розроблення пропозицій з мотивації працівників до інноваційної діяльності .....	723
<i>Ястремська О. О., Кончик Д. В.</i> Інновації як основа атрактивності для забезпечення конкурентоспроможності підприємства .....	729
<i>Ястремська О. М., Акінішина Ю. С.</i> Оцінка ефективності логістичного менеджменту на підприємстві.....	734

## Секція 2

### Управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації

<i>Арінєнков О. М.</i> Ключові аспекти теорії управління персоналом .....	739
<i>Боцман В. В.</i> Шляхи мінімізації ризиків для підвищення конкурентоспроможності ІТ-компанії на міжнародному ринку .....	743
<i>Бутенко О. П.</i> Оптимізація міжнародної діяльності українських підприємств в умовах цифрової трансформації та економічних викликів .....	746
<i>Гарницький А. О.</i> Трансформаційне лідерство в умовах цифровізації: сучасні підходи, виклики та можливості .....	750
<i>Говоровська А. В., Піддубна А. І.</i> Детермінанти забезпечення конкурентоспроможності підприємств пивоварної галузі України .....	755

<i>Джаббаров Т. А.</i> Особливості формування маркетингової стратегії розвитку компанії в умовах цифрової трансформації.....	760
<i>Дзеніс О. О., Давидова А. М.</i> Формування стратегії цифрового маркетингу з використанням методу SOSTAC .....	763
<i>Дзеніс О. О., Льченко К. В.</i> Інноваційні технології в міжнародному рекламному бізнесі.....	767
<i>Дзеніс О. О., Мороз В. С.</i> Роль digital-маркетингу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства .....	771
<i>Дзеніс О. О., Шестакова О. А., Бездетко К. С.</i> Вплив корпоративної стратегії на сталий розвиток підприємства.....	776
<i>Дзеніс О. О., Шкафенко А. В.</i> Особливості формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.....	780
<i>Dzenis O., Shestakova O.</i> Technological impact on export risks of an enterprise.....	784
<i>Дибач І. Л.</i> Роль електронної комерції для невеликого бізнесу в міжнародній торгівлі .....	789
<i>Дубинін Я. Ю.</i> Вплив програм менторства та наставництва на кар'єрний розвиток працівників в ІТ-сфері .....	793
<i>Зайцев Ю. О., Снопченко М. Ю.</i> Формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємства в умовах цифровізації.....	797
<i>Коваленко І. Р.</i> Вибір джерел фінансування залежно від життєвого етапу стартапу.....	801
<i>Козуб В. О., Козуб С. О.</i> Тенденції розвитку світової електронної комерції в умовах цифрової економіки .....	805
<i>Коргун Є. Є.</i> Цифровізація логістики в Україні як крок до європейської інтеграції.....	810



<i>Левковець О. М.</i> Розвиток бізнес-екосистем у контексті змін міжнародної конкуренції цифрової доби.....	814
<i>Petrenko O.</i> Application software of the performance review process in modern IT companies .....	819
<i>Фатьянов Д. В.</i> Методичне забезпечення формування стратегії ефективності використання експортно-імпортного потенціалу підприємства .....	823
<i>Федорова О. Г., Козуб В. О.</i> Перспективи та виклики розвитку експортних можливостей аграрного сектора України.....	827
<i>Чернуха Т. С.</i> Сучасні підходи та технології для розвитку маркетингових комунікацій.....	831
<i>Shestakova O. A., Ye Lingle.</i> Innovation and development strategies of enterprise international activity management in context of digital transformation .....	836
<i>Шталь Т. В., Могилевський Р. О.</i> Управління маркетинговим потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації .....	840

### Секція 3

#### Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України

<i>Губарева І. О., Марущенко О. О.</i> Оцінка продовольчої безпеки України та країн ЄС .....	845
<i>Zyma O. H., Vovk K. M.</i> Legal Aspects of Ukrainian Tourism Competitiveness in the Time of War.....	850
<i>Касич А. О.</i> Інноваційно-інвестиційна модель як основа національної безпеки України.....	854

Колеснікова К. С., Стоянова Т. С. Національна безпека України в період воєнних дій.....	859
Костенко Д. М. Речовий аналіз використання матеріально-енергетичних ресурсів в Україні .....	862
Котляров Є. І., Шульга І. В. Перспективи створення в Україні «зеленої» металургії.....	866
Крячко Є. М. Конкурентоспроможність продукції лісопромислового комплексу України на світовому ринку за рівнями доданої вартості .....	870
Лиска П. О. Впровадження інновацій як механізм забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України .....	873
Літинський О. А., Турчина І. О., Лебедева І. Л. Аналіз ефективності різних видів енергетики в сучасних економічних умовах.....	878
Мокій А. І., Кошкаров С. А. Імперативи управління продуктивною спроможністю регіону на сучасному етапі євроінтеграції.....	883
Небилиця О. А. Особливості збутової політики сучасного бізнесу в умовах війни.....	887
Петриківа О. С. Сучасні орієнтири забезпечення конкурентоспроможності післявоєнної України .....	892
Полякова О. Ю. Диверсифікація економіки країни як чинник конкурентоспроможності .....	895
Решетняк О. І., Попович М. В. Методичні підходи оцінювання вразливості економік країн світу.....	900
Самойленко Д. Г. Напрями трансформації бізнес-моделей підприємств агропромислового сектора України в умовах цифровізації економіки.....	905
Тур О. В., Єремєєв О. В. Енергетична безпека регіонів України в умовах війни .....	913

<i>Хаустов М. М., Бондаренко Д. В.</i> Цифрові перетворення як необхідна складова забезпечення конкурентоспроможності .....	917
<i>Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В.</i> Засади формування системи забезпечення національної безпеки України.....	923
<i>Хаустова В. Є., Кизим М. О., Юденко Є. В.</i> Перспективи та проблеми розвитку ринку швидкокомтованого будівництва в Україні.....	929
<i>Хаустова В. Є., Косс А. В.</i> Тенденції розвитку ринку молока та молочної продукції в світі та Україні .....	934
<i>Хаустова В. Є., Ягольницький О. А.</i> Резильєнтність суспільства: теоретичний аспект .....	940
<i>Shestakova O. A., Zhou Huan.</i> The model of industrial upgrade under internal circular economy policy: based on the example of China .....	946
<i>Shestakova O. A., Peng Chen.</i> Ukrainian international trade: post-war recovery and future development.....	950
<i>Шнілевський О. В.</i> Види ресурсних циклів і принципи їх моделювання.....	954
<i>Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б.</i> Світовий досвід реалізації проектної діяльності публічному управлінні просторовим розвитком .....	957

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

*Пономаренко В. С.* – д. е. н., професор, чл.-кор. НАПН України, ректор Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця, **голова оргкомітету** (м. Харків, Україна)

*Хаустова В. Є.* – д. е. н., професор, директор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України, **співголова оргкомітету** (м. Харків, Україна)

*Алексеева-Алексеев Інна*, доктор економіки, професор асоц., кафедра бізнес-адміністрування Університету Кантабрії (м. Сантан-дер, Іспанія), член Сантандерського фінансового інституту SANFI

*Анураг Хазаріка* – доктор філософії, доцент, Інженерна школа, Університет Тезпуру (м. Ассам, Індія)

*Бука Станіслав* – доктор економіки, професор, Голова сенату Балтійської міжнародної академії (м. Рига, Латвійська Республіка)

*Бусмачіу Євгенія*, доктор економіки, професор асоц., Академія економічних досліджень Молдови (м. Кишинів, Молдова)

*Вацьковські Казімеж* – д. е. н., професор, професор кафедри інформаційних систем Варшавського технологічного університету «Варшавська політехніка» (м. Варшава, Польща)

*Гриценко Л. Л.* – д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансових технологій і підприємництва Сумського державного університету (м. Суми, Україна)

*Іляш О. І.* – д. е. н., професор, професор кафедри економічної кібернетики Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (м. Київ, Україна)

*Касич А. О.* – д. е. н., професор, завідувач кафедри управління та смарт-інновацій Київського національного університету технологій та дизайну (м. Київ, Україна)

*Кот О. В.* – к. е. н., професор, завідувач кафедри міжнародної економіки і менеджменту Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна)

*Кіріакопулос Константінос* – доктор економіки, професор асоц., Грецький відкритий університет (м. Патри, Греція)

*Кизим М. О.* – д. е. н., професор, чл.-кор. НАН України, керівник відділення досліджень людського капіталу, завідувач відділу досліджень людського розвитку Інституту демографії та проблем якості життя НАН України (м. Київ, Україна)

*Краужалієне Лідія* – д. е. н., доцент, доктор факультету державного управління та бізнесу (Інститут бізнесу та економіки), керівник програми MBA Університету Миколаса Ромеріса (м. Вільнюс, Литовська Республіка)

*Мокій А. І.* – д. е. н., професор, провідний науковий співробітник Інституту регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України (м. Львів, Україна)

*Панайт Мірела*, д. е. н., професор, факультет економічних наук, Нафтогазовий університет Плоешті (м. Плоешті, Румунія), Інститут національної економіки Румунської академії (м. Бухарест, Румунія)

*Проскурніна Н. В.* – д. е. н., професор, завідувач кафедри міжнародної економіки та менеджменту Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна)

*Сандал Жан-Урбан* – професор, ректор та власник інституту проф. Жана-Урбана Сандала (м. Фінстадійордет, Королівство Норвегія)

*Шталь Т. В.* – д. е. н., професор, проректор з наукової роботи та міжнародного співробітництва Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна)

.....

*Ястремська О. М.* – д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту, логістики та інновацій Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна)

## ПРОГРАМА КОНФЕРЕНЦІЇ

### 13.00. ВІДКРИТТЯ КОНФЕРЕНЦІЇ

#### ВСТУПНІ ПРОМОВИ

##### 13.00

*Пономаренко В. С.* – доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НАПН України, ректор Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця, **голова оргкомітету** (м. Харків, Україна)

##### 13.05

*Шталь Т. В.* – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи та міжнародного співробітництва Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна)

##### 13.10

*Хаустова В. Є.* – доктор економічних наук, професор, директор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України, **співголова оргкомітету** (м. Харків, Україна)

##### 13.15

Вітальне слово доктора економічних наук, проректора з економіки та розвитку, завідувача кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя *Шерстюка Р. П.* (м. Тернопіль, Україна)

**Секція 1.** Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

**Секція 2.** Управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації

**Секція 3.** Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України

Секретар конференції: к. е. н., доцент *Мажник Лідія Олександрівна*

**Круглий стіл**  
**«Актуальні питання інноваційного розвитку в контексті сучасних викликів і загроз»**

Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції,  
присвяченої видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману  
«Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики»  
22 листопада 2024 р.

**ДОПОВІДІ НА КРУГЛОМУ СТОЛІ**

**13.20**

**Внукова Наталія Миколаївна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри митної справи і фінансових послуг Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця (Харків, Україна).

*«Вплив наукової школи професора Овсія Лібермана на інноваційний розвиток економіки»*

**13.35**

**Проскурніна Надія Вікторівна**, доктор економічних наук, професор, фінансовий директор ТОВ «Фаворіто» (Харків, Україна).

*«Стійкість підприємств Харківського регіону: виклики та перспективи під час війни»*

**13.55**

**Сандал Жан-Урбан**, доктор філософії, ректор і засновник Інституту Сандаля (Королівство Норвегія).

*«Розвиток з меншим політичним втручанням»*

**14.10**

**Раджив Ранджан**, доктор філософії, професор Міжнародного університету Лакнау (Індія).

*«Дослідження дій індійської парадигми у практиці менеджменту в епоху ШІ»*



#### 14.25

**Шобхїд Гоель**, доктор філософії, професор Університету Аміті (Узбекистан).

*«Стратегії виходу на міжнародні ринки за допомогою цифрової трансформації в транснаціональних компаніях»*

#### 14.40

**Панаїт Мірела**, доктор економічних наук, професор, Нафтогазовий університет Плоешті, факультет економічних наук (Плоешті, Румунія), Румунська академія, Інститут національної економіки (Бухарест, Румунія).

*«Чи є корпоративна соціальна відповідальність інструментом для енергетичного переходу? Перспектива нафтогазової галузі»*

#### 14.55

**Алексеева-Алексеев Інна**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра бізнес-адміністрування, Університет Кантабрії (Сантандер, Іспанія), член Сантандерського фінансового інституту SANFI (Сантандер, Іспанія)

*«Детермінанти інвестиційних рішень в технологічних компаніях: Докази з GMM-аналізу панельних даних у 23 країнах ОЕСР»*

#### 15.10

**Кіріакопулос Константінос**, доктор філософії, доцент, Грецький відкритий університет (Патри, Греція); **Бусмачіу Євгенія**, кандидат економічних наук, доцент, Академія економічних досліджень Молдови (Кишинів, Молдова).

*«Аналіз ризиків державних підприємств»*

#### 15.25

**Файнштейн Григорій**, доктор економічних наук, доцент Балтійської міжнародної академії (Рига, Латвія).

*«Моделі зовнішньої торгівлі, структурні зміни та адаптаційні витрати в Естонії»*

**15.40**

**Іляш Ольга Ігорівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики Національного університету України «КПІ ім. Ігоря Сікорського», проректор Міжнародного університету фінансів (Київ, Україна).

*«Інноваційний потенціал розвитку ринку флоат-скла в умовах післявоєнної відбудови України»*

**15.55**

**Мокій Анатолій Іванович**, доктор економічних наук, професор, провідний науковий співробітник ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України» (Львів, Україна);

*«Імперативи управління виробничим потенціалом регіону на сучасному етапі євроінтеграції»*

**16.10**

**Салашенко Тетяна Ігорівна**, кандидат економічних наук, старший дослідник, старший науковий співробітник Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (Харків, Україна).

*«Порівняльні переваги розвитку промисловості України в післявоєнний період»*

ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ КРУГЛОГО СТОЛУ, ЗАКРИТТЯ  
КОНФЕРЕНЦІЇ

## ДОПОВІДІ УЧАСНИКІВ КРУГЛОГО СТОЛУ

УДК 330.338.3

### Вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємств: досвід Польщі

**Вацьковські Казімеж Станіславович,**

д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри інформаційних систем,  
Варшавський технологічний університет «Варшавська політехніка»  
(м. Варшава, Польща),  
e-mail: kwackowski1701@gmail.com;

**Гордієнко Лариса Юріївна,**

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри державного управління,  
публічного адміністрування та економічної політики,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),  
e-mail: gordienkolarisa@ukr.net

В умовах глобалізації економіки, яка характеризується мінливістю та непередбачуваністю, крім капіталу та трудових ресурсів, ще одним фактором, що сприяє розвитку підприємств, стають інновації. Інновації є фундаментальним елементом створення конкурентного становища і головною умовою успіху підприємств.

Значення інновацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств, як стверджується в [1], визначається тим, що вони тим самим підвищують також конкурентоспроможність країни.

За даними останнього дослідження ЦСУ Польщі щодо інноваційної діяльності польських підприємств із кількістю працівників 9 і більше осіб у сфері промисловості та сфері послуг (крім будівництва) у 2020–2022 роках (період дослідження охоплює майже 3 роки COVID-19, а також перший рік війни в Україні), загальна інноваційність підприємств була на рівні 32,2 %, тобто такий відсоток опитаних компаній впроваджував інновації [2].

Деякі фахівці вважають, що конкурентна перевага компанії пов'язана з її більш вигідним розташуванням на ринку порівняно з положенням конкурентів [3].

В умовах потрясінь, з якими зіткнулися європейські країни в останні роки, а саме: COVID-19, війна в Україні та санкції проти Росії, а насправді інфляція, зростання цін на енергоносії та сировину, невизначеність та уповільнення економіки ключових країн ЄС, сповільнять, на думку Світового банку [4], і польську економіку в найближчі роки. Тому з метою підвищення конкурентоспроможності й інноваційності польської економіки Національним планом перебудови та збільшення стійкості (НППтаЗС) [5] передбачено зростання інвестицій в такі напрямки, як:

- стійкість і конкурентоспроможність економіки;
- «зелена» енергетика та зменшення споживання енергії;
- цифрова трансформація;
- ефективність, доступність та якість системи охорони здоров'я;
- «зелена», розумна мобільність.

У 2024 році виповнюється 20 років, як Польща разом із 9 країнами (Кіпр, Чехія, Естонія, Литва, Латвія, Мальта, Словаччина, Словенія та Угорщина) приєдналася до Європейського Союзу. Цей час приніс багато значних змін в економічному та соціальному аспектах.

Це також вплинуло на підприємництво, давши польським господарчим суб'єктам можливість скористатися перевагами єдиного ринку та програмами допомоги, а з іншого боку – відкрило їх для більшої конкуренції та вимог західноєвропейських економік. Деякі основні показники підприємництва та зміни, які відбулися в них після того, як Польща приєдналася до ЄС за даними [2], наведені нижче. Кількість підприємств у Польщі з 2004 року по 2022 рік зросла на 36,1 %, з 1,7 мільйона у 2004 році до понад 2,3 мільйона у 2022 році. Як наслідок, а також через зменшення населення в Польщі відбулося збільшення насиченості компаній – з 45 до 62 суб'єктів на 1000 жителів.

З моменту вступу до ЄС кількість людей, які працюють у секторі підприємств, зросла – з майже 8,2 млн у 2004 році до майже 10,3 млн у 2022 році.

За роки, відколи Польща приєдналася до Європейського Союзу, фінансове становище польських компаній кардинально змінилося. У 2004–2022 роках загальні доходи підприємств зросли номінально в 3,6 разу (до 7,9 трлн злотих), виробництво – у 3,4 разу (до 5,8 трлн злотих), а додана вартість - в 3,3 разу ( до 1,9 трлн злотих).

Відколи Польща приєдналася до ЄС, її експорт надзвичайно розвинувся. Починаючи з 2005 року польський експорт товарів і послуг зріс втричі в реальному вираженні, до понад 2 трильйонів злотих у 2022 році.

Прогрес можна побачити також у сфері інновацій та науково-дослідної діяльності. Середня частка інноваційних підприємств у загальній кількості підприємств промисловості та сфери послуг за 2006–2022 роки зросла з 22,5 % до 32,5 %. Співвідношення витрат на НДДКР щодо ВВП зросло майже втричі – з 0,55 % у 2004 році до 1,46 % у 2022 році.

Як і в попередні роки, інновації в продуктах або бізнес-процесах найчастіше впроваджували великі суб'єкти господарювання (із чисельністю працівників 250 осіб і більше) (72,1 % промислових підприємств і 62,3 % підприємств сфери послуг проти 68,9 % і 60,8 % відповідно у попередньому році).

Водночас, як підкреслюється в [2], не всі господарчі суб'єкти, які реалізовували інноваційний проект у аналізований період, завершили його успішно – такий проект міг бути перерваний, залишений або не завершений. Різниця між відсотком інноваційно активних та інноваційних компаній більша у випадку компаній промислового сектора. Найбільший масштаб невдач спостерігається серед середніх компаній промислового сектора – понад 7 процентних пунктів.

У 2020–2022 роках серед промислових підприємств найбільший відсоток інноваційних підприємств був зафіксований у таких галузях: виробництво фармацевтичної продукції – 64,7 %; виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення – 54,8 %; виробництво

комп'ютерів, електронної та оптичної продукції – 54,1 %; виробництво хімічних речовин і хімічної продукції – 49,5 %, а найменш інноваційною галуззю є виробництво одягу – 17,2 %.

Найбільшим відсотком інноваційних підприємств характеризуються такі галузі сфери послуг: страхові, перестрахові та пенсійні фонди – 88,9 %; науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи – 62,2 %; виробництво фільмів, телевізійних програм і записів – 61,0 %; інформаційна діяльність – 50,9 %, а найменш інноваційною є поштова та кур'єрська діяльність – 24,5 %.

Інновації бізнес-процесів, які впроваджуються на промислових підприємствах, найчастіше стосуються нових або вдосконалених методів виробництва продукції чи надання послуг – 9,5 %.

Таким чином, досвід Польщі свідчить, що інноваційність підприємств спрямована в результаті на підвищення конкурентоспроможності та інноваційності країни.

### Література

1. Tylżanowski R. Wpływ innowacji na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw. URL: <https://bazekon.uek.krakow.pl/rekord/171242893>
2. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (2024). URL: <https://popw.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce-2024>
3. Wrzosek W. Przewaga konkurencyjna. *Marketing i Rynek*. 1999. № 7. S. 2.
4. Spotkanie z delegacją Banku Światowego w Ministerstwie Finansów. URL: <https://www.gov.pl/web/finanse/spotkanie-z-delegacja-banku-swiatowego-w-ministerstwie-finansow>
5. Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności. W-wa, 2022. 519 s.

Доповідь надійшла до редакції 03.11.2024 р.



## Digital Payment System: An Innovative Method of Banking

**Amit Kumar Goel,**

Assistant professor, Department of Business Management  
Integral University (Lucknow, India),  
e-mail: amitgoel53@gmail.com;

**Dr. Yasir Arafat Elahi,**

Assistant Professor, Department of Business Management  
Integral University (Lucknow, India),  
e-mail: dr.yaelahi@gmail.com

In an era defined by rapid technological advancements, digital payment systems have emerged as a cornerstone of modern banking. These systems, powered by the internet and mobile technology, have transformed how individuals, businesses, and governments transfer funds, pay for goods and services, and manage finances. By providing seamless, real-time financial transactions, digital payment systems are reshaping the global economy, increasing financial inclusion, and offering convenience that was once unimaginable. This research paper tries to analyze the recent development and innovation in the banking system, finding out the challenge faced by banking industries in implementing the digital payment system.

*Keywords:* digital payment system, innovation, real-time financial transactions, financial inclusion, global economy.

### *The Evolution of Digital Payment Systems*

Traditional banking methods relied heavily on physical interactions, such as visiting a bank branch, withdrawing cash, or writing checks. The advent of credit and debit cards introduced a digital component to payments, but the real revolution came with the development of electronic funds transfer (EFT) systems, online banking, and mobile payments.

Over the past two decades, the growth of the internet, smartphones, and cloud computing has paved the way for the rise of advanced digital payment solutions, such as PayPal, Apple Pay, Google Pay, and cryptocurrencies.

These systems have enabled users to send and receive money without the need for physical cash or cards. Transactions can be executed with a few clicks, making payments faster and more efficient. Moreover, digital payment platforms often come with built-in security features, such as two-factor authentication, encryption, and biometric verification, ensuring that the transactions remain safe and fraud-resistant.

#### *Key Advantages of Digital Payment Systems*

1. **Convenience and Accessibility:** Digital payment systems have made banking more accessible than ever before. With a smartphone and internet connection, users can access their bank accounts and make payments from anywhere in the world. This ease of access is particularly beneficial for individuals in rural areas or developing nations who may not have convenient access to physical bank branches.
2. **Speed and Efficiency:** Transactions through digital payment systems are instantaneous, eliminating the need for lengthy processing times associated with traditional payment methods. Whether it's an online purchase or a transfer between banks, digital payments can be completed within seconds, which enhances the efficiency of both consumers and businesses.
3. **Financial Inclusion:** Digital payment systems play a crucial role in fostering financial inclusion. In many regions of the world, a significant portion of the population remains unbanked or underbanked, meaning they do not have access to traditional banking services. However, with the rise of mobile payments and digital wallets, these individuals can now participate in the financial ecosystem, enabling them to save money, make purchases, and even access microloans without the need for a traditional bank account.



4. **Cost-Effectiveness:** Digital payments are often cheaper than traditional payment methods. Physical payments involve transaction fees, printing of money, and operational costs associated with running bank branches. In contrast, digital payments reduce these costs, making them a more economical choice for both consumers and businesses. For merchants, digital payments reduce the need for expensive point-of-sale (POS) terminals and cash handling, while for consumers, transaction fees are often lower or non-existent.
5. **Security and Transparency:** Modern digital payment systems are designed with security as a priority. Payment gateways use sophisticated encryption technologies to protect sensitive data and prevent unauthorized access. Furthermore, digital payments leave a clear trail of transactions, which enhances transparency and helps to mitigate issues like fraud and corruption.

#### *Challenges and Considerations*

Despite the many benefits, there are challenges associated with the widespread adoption of digital payment systems. One of the primary concerns is digital literacy. While younger generations are tech-savvy and comfortable with online transactions, older populations or those without proper education may find it difficult to navigate digital payment platforms. Ensuring that users are educated on how to use these systems safely is essential to promoting financial inclusion.

Moreover, the digital divide remains a challenge. While mobile phones and internet access are increasingly common, there are still parts of the world where infrastructure is insufficient. For these regions, relying on digital payment systems could further isolate individuals who lack reliable access to technology.

Additionally, the rapid growth of digital payment systems has attracted the attention of cybercriminals. While security measures are in place, no system is entirely immune to hacking, phishing, or other forms of fraud. Ensuring that digital payments remain secure and that institu-

.....  
tions continually innovate in cybersecurity is crucial to maintaining user trust.

### *The Future of Digital Payment Systems*

The future of digital payment systems is promising. Emerging technologies, such as blockchain and artificial intelligence (AI), have the potential to further revolutionize the landscape. Blockchain, for example, offers the possibility of creating decentralized and secure payment systems, reducing the need for intermediaries such as banks and enabling faster, cheaper transactions across borders. AI, on the other hand, could be used to enhance fraud detection, improve customer service, and optimize payment processing.

Another key development is the integration of digital currencies, including central bank digital currencies (CBDCs). Governments worldwide are exploring the concept of digital currencies, which would be a secure, government-backed alternative to cryptocurrencies. These digital currencies could further streamline payments, reduce transaction costs, and bolster economic efficiency.

The rise of contactless payments, particularly through mobile devices and wearables, also signifies a shift towards even more convenient and user-friendly methods of paying for goods and services. In the coming years, we can expect to see the growth of “smart payments,” where devices automatically process payments based on pre-set conditions, without the need for explicit user interaction.

### **Conclusion**

Digital payment systems have not only transformed the banking landscape but have also reshaped the way individuals and businesses manage their financial transactions. From offering unparalleled convenience and speed to enhancing financial inclusion and security, these systems have revolutionized both global and local economies. While challenges such as digital literacy, cybersecurity, and infrastructure remain, the future of digital payments looks incredibly promising. As technology continues to

.....  
evolve, we can expect these systems to become even more integrated into our daily lives, making transactions faster, safer, and more inclusive than ever before.

Доповідь надійшла до редакції 30.10.2024 р.



## **Action Research as an Indic Paradigm for the Practice of Management in the Age of AI**

**Dr. Rajiv Ranjan,**

Ph.D. in Innovation Management, Strategy and Public Policy,

Integral Business School (India),

e-mail: rajivr@iul.ac.in

### *Understanding Action Research in an Indic Context*

Action Research, at its core, is a participatory process of inquiry that seeks to solve problems through action, reflection, and continuous learning. The Indic paradigm, deeply embedded in philosophical and spiritual traditions, aligns perfectly with this concept. Indic thought encourages us to seek truth through self-reflection (Swaraj), continuous learning (Sadhana), and a harmonious relationship between the individual and the collective (Vasudhaiva Kutumbakam). These principles, when applied to management, offer a holistic approach to decision-making and leadership.

In the face of rapid AI-driven transformations, traditional management theories often fall short in addressing the dynamic and unpredictable nature of these changes. Indic Action Research, however, offers flexibility and adaptability. It does not seek to impose static solutions but rather emphasizes the need for managers to engage in a continuous cycle of action, learning, and adjustment. This resonates with the contemporary strategy of “Strategic Randomization” – the idea that randomness, when intelligently managed, can be a source of strength in unpredictable environments.

### *The Age of AI and Strategic Randomization*

We live in a world where AI is not only augmenting human capabilities but also fundamentally transforming them. Strategic randomization, a concept that highlights the importance of flexibility and adaptability,

has gained significant relevance. In the context of the ongoing Russia-Ukraine conflict, for example, we see how traditional power structures are being challenged by novel strategies, economic shifts, and digital warfare. The conflict, in many ways, mirrors a larger global struggle for supremacy – not just between East and West but between the old and the new paradigms of global power.

The practice of management, too, must evolve to keep pace with these global shifts. The war of today is not merely a physical one, but a battle for control over information, resources, and economic systems. In this “war of veils,” as I like to call it, managers and leaders must adopt a strategy of calculated randomness. AI can be a powerful tool in this regard, allowing organizations to simulate various outcomes, predict market trends, and adapt in real-time.

However, the question remains: how do we ensure that this immense power of AI is harnessed ethically and sustainably? This is where the Indic paradigm of action research becomes invaluable.

#### *Indic Wisdom for Ethical AI Management*

In Indic thought, the concept of Dharma – the moral and ethical duty – plays a central role in guiding action. Just as Arjuna in the Mahabharata was advised by Krishna to focus on his duty without attachment to the results, managers in the AI age must focus on ethical practices that benefit the larger collective rather than pursuing narrow, profit-driven goals.

Action Research, rooted in Dharma, encourages managers to engage all stakeholders – employees, customers, communities, and even the environment – in the decision-making process. By fostering dialogue and reflection, it ensures that AI is used not just for competitive advantage but for the betterment of society. This aligns with the notion of “Strategic Randomization,” where the focus is not solely on efficiency or predictability but on creating systems that are resilient, equitable, and just.

### **Conclusion: The Path Forward**

As we move deeper into the AI era, the practice of management must evolve to meet new challenges. Indic Action Research offers a way forward by combining the power of AI with the wisdom of ancient traditions. It teaches us to remain adaptable, to embrace uncertainty, and to act with ethical conviction.

In closing, I urge all of us here to reflect on the values we bring to our work as leaders, managers, and innovators. Let us not only embrace AI but also ensure that we use it in a way that promotes the welfare of all. The Indic paradigm, with its focus on action, reflection, and ethical duty, can guide us on this path.

Доповідь надійшла до редакції 22.10.2024 р.



## Development with less political interference

**Sandal Jan-Urban,**

Doctor of Philosophy, Professor, Rector and Owner,

Fil. Dr. Jan-U. Sandal Institute (Finstadjordet, Kingdom of Norway),

e-mail: jan-u.sandal@janusandal.no

“To produce means to combine materials and forces within our reach. To produce other things, or the same things by different method, means to combine these materials and forces differently. In so far as the ‘new combination’ may in time grow out of the old by continuous adjustment in small steps, there is certainly change, possibly growth, but neither a new phenomenon nor development in our sense. In so far as this is not the case, and the new combinations appear discontinuously, then the phenomenon characterising development emerges. (---) Development in our sense is then defined by the carrying out of new combinations [3, p. 65]”.

The spontaneous and discontinuous changes in the production function are associated with factors of industrial and commercial life, not with market demand and the preferences of the end consumers. The carrying out of new combinations, according to Joseph Schumpeter [3], means that the production means are withdrawn from the processes in which they have previously been engaged, and they are never recruited from useless, protentional sources in society, be it unemployed manpower, unsold raw material, unused production capacity etc. The carrying out of new combinations is by Schumpeter well-defined ‘enterprise’ and those individuals who undertake the function are called ‘entrepreneurs’ [3]. Being an entrepreneur is not a profession; Nevertheless, it may imply a new and better lifestyle, moral and aesthetic values, but it is not a permanent condition, and it cannot be inherited or delegated. Development consists in employing existing resources in a new and different way, and different way of employments. Saving remains a marginal method of economic

growth, as it has been for centuries, but entrepreneurial profits, arising from the command of the means of production and channeled through the market to the successful entrepreneurs, have dramatically changed the world and its face as well as the traditional doctrine of the formation of capital.

Innovation means being able to do different things and things differently, lower production unit costs and transform production and society to a relatively higher level. This process creates and develops modern democracy and is perfectly executed by entrepreneurs. Successful entrepreneurs are not heroes, and they are not motivated by any kind of hedonism. They are not out to serve themselves, but the fruits of their achievements are beneficial to individuals and society. They are not servants or representatives of political parties or parliaments, ideologies, religious systems, employees, under commands, or any other system of government over man, they are truly independent individuals who enjoy the nature of freedom.

Their actions are legal, they never intentionally break the law, but their successful entrepreneurship has the power to change the law. No one can hire an entrepreneur or delegate entrepreneurship to anyone, successful entrepreneurship is an act sprung from personal creativity, it cannot be inherited from father to son or achieved through theoretical education.

Practical and theoretical education and science-based research are important, it effectively counteracts the false dogmas and stigmatizations surrounding entrepreneurs, entrepreneurship, innovation and entrepreneurial profits. Scientific theories of entrepreneurship cannot be used as manuals or handbooks in innovation and economic development, either at the micro or the macro level.

Scientific theories about the entrepreneur and innovation are effective analytical tools for a deeper understanding of structures and incentives that act as driving forces for the individual and thus lead to strengthened economic and democratic development. They should not



be taken as examples to follow. The diffusion and adaptation processes are means of spreading innovations to industries, sectors, countries and global markets.

The successful entrepreneur is a leader by himself and his enterprise. No one can take over his position. The entrepreneur has the ability to see the result of the innovation in the market long before the activity has been launched. This personal quality is strictly individual. As an individual, the entrepreneur has the right to protection against any interference with his privacy, family, home, and correspondence as well as attacks upon his honor and reputation [4].

The entrepreneur has the right to ownership of entrepreneurial profits. Profits are not a motivating factor for the entrepreneur; it only serves as evidence that a successful innovation has taken place. It is not possible to accurately determine the total sum of entrepreneurial profits that a single innovation can produce until it has become the usual way of producing and running mainstream life in society, representing a new and static equilibrium. Still, it is very relevant to consider the individual net capital accumulation.

A High-Net-Worth Individual (HNWI) is a person who possesses liquid assets valued at \$1 million or more, included money held in bank or brokerage accounts, excluding assets like a primary residence, collectibles or durable goods. High-Net-Worth Individuals are not equally distributed throughout the world, regions or within a nation. Individual wealth distribution 2023 includes North America: 7,9 million, Asia-Pacific: 7,4 million, Europe: 5,8 million, Latin America: 600.000, Middle East: 900.000, Africa: 200.000 [1].

HNWI consists of individuals with a variety of different sources behind capital accumulation, but only individuals who have entrepreneurial profits are of interest to us. HNWI are encompassing successful entrepreneurs distributed around the world. Based on a scientific international research on books and libraries internationally searching the world's libraries covering 103 libraries in 42 countries on four continents, in coun-

tries and areas with low per capita income, the same questions were asked to the researcher by local informants “explain the poverty process to us – why are we so poor and the others so rich, how can we be equipped to increase the quality of life for our own family, neighbors and the nations and how can the individual contribute to the democratic development of the countries? [3, p. 51]”. Still many people believe that political interference in development is the only way to a prosperous, independent and happy life for individuals, families, nations and the world. Unfortunately, this is not justified.

The research has shown that the need for independent science, information on entrepreneurship, the entrepreneur and entrepreneurial profit is enormous among scholars, local individuals and governments in all corners of the world. Development is the carrying out of new combinations, this is an action from the individual entrepreneur and less political interference in the process will undoubtedly increase and strengthen the democratic process at national as well an international level.

### Literature

1. Heyes A. High-Net-Worth Individual (HNWI): Criteria and Example. High-Net-Worth Individual (HNWI): Criteria and Example (investopedia.com), 2024.
2. Sandal J.-U. Book & Library International – Searching the World’s. *Libraries*. Finstadjordet : Sandal Institute, 2020.
3. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development. New Jersey : Transaction Publishers, 2008.
4. Universal Declaration of Human Rights | United Nations.

Доповідь надійшла до редакції 01.11.2024 р.



## Strategies for Global Market Expansion Through Digital Transformation in Multinational Enterprises

**Dr. Shobhit Goel,**

Associate professor, Head of Department Amity University (Tashkent, Uzbekistan),  
e-mail: Shobhit@amity.uz;

**Dr. Sanober Khan,**

Ph.D., Associate Professor, Amity University (Tashkent, Uzbekistan),  
e-mail: skhan@amity.uz

Digital transformation is profoundly reshaping the pathways multinational enterprises (MNEs) take to expand their global reach. With rapid advancements in technology, these enterprises are equipped to operate in diverse markets with increased efficiency, agility, and scale. This paper explores the ways MNEs can harness digital transformation for global market expansion by analyzing key strategic components, including the role of data analytics, artificial intelligence (AI), digital platforms, and customer-centric approaches.

### *1. Introduction to Digital Transformation and Market Expansion*

Digital transformation refers to the integration of digital technologies into business processes, fundamentally altering how companies deliver value to their customers and operate internally. For MNEs, digital transformation offers unique advantages in scaling their business models across international markets. With enhanced data capabilities, connectivity, and automation, MNEs can enter new regions, adapt products to local needs, and remain competitive in a rapidly changing global landscape. This research outlines the strategies MNEs can adopt to maximize digital tools for market expansion, focusing on efficiency in operations, deeper market insights, and agile responses to regional challenges.

### *2. Role of Data Analytics in Market Expansion*

Data analytics is pivotal for understanding market dynamics, customer behavior, and competitive landscapes. By harnessing large data

sets, MNEs can gain insights that inform market entry strategies and help tailor products to specific consumer needs. Data analytics can support the following strategic actions:

- **Customer Segmentation:** Data allows companies to segment customers based on behaviors, demographics, and purchasing patterns, which helps MNEs design targeted marketing strategies that resonate with local consumers.
- **Market Trend Prediction:** Predictive analytics enables companies to anticipate market demands and consumer trends, allowing them to launch products and services in line with market needs, thereby gaining a competitive advantage.
- **Risk Mitigation:** Data analytics tools help MNEs identify potential risks in international markets, such as economic instability, regulatory changes, or shifts in consumer sentiment, enabling companies to make informed, timely adjustments to their strategies.

### *3. Leveraging Artificial Intelligence for Global Operations*

Artificial intelligence (AI) supports MNEs by optimizing complex operational processes across different regions, thereby reducing costs and improving responsiveness. Key areas where AI impacts global expansion include:

- **Supply Chain Optimization:** AI algorithms can analyze data from diverse sources to forecast demand accurately, helping MNEs manage inventory and logistics efficiently. This ensures products are available where needed, minimizing stockouts or excesses in varied markets.
- **Customer Service and Personalization:** AI-powered chatbots and recommendation engines enhance customer service by providing personalized responses and product suggestions. Such personalization boosts customer satisfaction and fosters brand loyalty, a critical aspect of entering competitive markets.
- **Predictive Maintenance:** For manufacturing MNEs, AI-driven predictive maintenance helps reduce downtime and extend the life of

equipment, which is especially beneficial in regions with less robust infrastructure.

#### *4. Utilizing Digital Platforms for Market Entry and Expansion*

Digital platforms like e-commerce websites, social media, and mobile applications offer MNEs cost-effective and scalable means to reach global audiences. Platforms can facilitate market entry in multiple ways:

- **Market Testing:** Digital platforms allow companies to test products in new regions without committing extensive resources. This “test-and-learn” approach helps gauge market potential and customer reception.
- **Localized Content:** Companies can use digital platforms to create region-specific content and marketing campaigns that align with local cultural preferences, language, and consumer behavior.
- **Cross-Border Transactions:** E-commerce platforms simplify cross-border transactions, making it easier for consumers in different regions to purchase products. With integrated payment solutions and regional warehouses, MNEs can streamline the buying process for customers worldwide.

#### *5. Building Customer-Centric Models for Diverse Markets*

A customer-centric approach is crucial in expanding to international markets, as consumer preferences vary widely across regions. Digital transformation helps MNEs stay attuned to these differences and adapt quickly. Key customer-centric strategies include:

- **Personalized Marketing Campaigns:** By analyzing customer data, MNEs can launch personalized campaigns that resonate with local tastes and preferences. For instance, online retailers use localized promotions and product recommendations to increase relevance and drive engagement.
- **Customer Feedback and Product Improvement:** Digital channels facilitate direct communication with customers, allowing MNEs to gather feedback and improve products based on regional pref-

erences. This iterative approach to product development ensures MNEs meet local expectations, increasing the likelihood of market success.

- **Omni-channel Experience:** Providing a seamless experience across physical and digital touchpoints is essential for customer satisfaction. MNEs often adopt omni-channel strategies, ensuring that customers have consistent interactions with the brand whether online, on mobile, or in-store.

#### *6. Overcoming Regional Challenges with Agility*

Digital transformation enables MNEs to operate flexibly and address unique challenges posed by different regions. For instance, regulatory landscapes, consumer expectations, and technological infrastructure differ widely across countries. Some strategies to address these challenges include:

- **Adaptive Compliance Models:** Digital tools help MNEs remain compliant with varying regulatory requirements, from data privacy laws to trade regulations. Advanced compliance platforms streamline adherence to local standards, reducing risks associated with regulatory non-compliance.
- **Flexible Infrastructure:** Cloud computing and digital platforms provide scalable infrastructure, allowing MNEs to expand and contract operations as needed. This is especially beneficial in markets with fluctuating demand or challenging business environments.
- **Localized Talent Acquisition:** Recruiting and empowering local talent is critical to understanding and navigating cultural and market-specific intricacies. Digital hiring platforms and remote work capabilities make it easier for MNEs to build localized teams that drive business success in each market.

#### *7. Case Studies of Digital Transformation in MNEs*

Examining real-world cases provides valuable insights into successful digital strategies for global expansion. For example:

- Amazon's Global Expansion: Amazon leverages data analytics and digital platforms to tailor its offerings to different markets, using localized websites and logistics networks to enhance customer experience globally.
- Siemens' Use of AI in Manufacturing: Siemens employs AI-driven predictive maintenance across international facilities, reducing operational downtime and increasing efficiency in diverse regulatory and infrastructural settings.
- Coca-Cola's Digital Customer Engagement: Coca-Cola uses social media and mobile apps to engage customers, adapting campaigns to local cultures while maintaining a consistent global brand.

#### *8. Conclusion: Future Directions in Digital Transformation for Global Expansion*

Digital transformation is reshaping the way multinational enterprises approach global expansion. By utilizing data analytics, artificial intelligence, and digital platforms, MNEs can adapt quickly to new markets, address regional challenges, and build strong customer relationships. While digital tools offer numerous advantages, MNEs must remain vigilant about potential risks, including data privacy concerns and regional regulatory compliance.

Future research could explore how emerging technologies – such as blockchain for supply chain transparency and virtual reality for immersive customer experiences – might further support MNEs in global markets. Additionally, a focus on ethical considerations, especially in data usage, will be essential as MNEs continue to integrate digital strategies in their global operations.

Доповідь надійшла до редакції 01.11.2024 р.



## **Інноваційний потенціал переробної промисловості на засадах розвитку ринку флот-скла в умовах післявоєнної відбудови України**

**Іляш Ольга Ігорівна,**

д-р екон. наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (м. Київ, Україна);

**Саченко Андрій Олегович,**

аспірант кафедри економічної кібернетики,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (м. Київ, Україна)

Скляна галузь України переживає важкі часи через економічну кризу, викликану повномасштабним вторгненням росії в Україну. Ринок скла в Україні скоротився майже вдвічі з початку вторгнення, у 2022 році було вироблено на 40 % менше віконних конструкцій, порівняно з довоєнним періодом [1]. 18–19 вересня 2022 року російські безпілотники атакували Львів, пошкодивши фабрику з виробництва вікон польської компанії Fakro. Напад спричинив пожежу, яка знищила дві тисячі мансардних вікон і виробничий цех, що призвело до збитків у 10 млн злотих (2,3 млн доларів).

Український ринок виробництва скла відчуває також дефіцит робочої сили та слабкий попит, оскільки виробничі потужності завантажені лише на 60–70 %. Будівельний ринок поступово відновлюється, але попит на скло не великий. На ринок скла в Україні серйозно вплинула війна з росією, водночас понад 75 % імпорту скла надходить з росії та Білорусі. До війни ринок скловиробництва становив 4 млрд грн на рік, і у 2023 році зменшився вдвічі. Незважаючи на це, ціни на скло зросли на 80 %. Середня вартість одного квадратного метра плаваючих панелей товщиною 4 мм становить 180–190 грн, а напиленого скла – 280–290 грн. Військові дії призвели до дефіциту металопластикового віконного скла, яке зараз повністю імпортує.



Білоруське скло стало популярним в Україні через низькі ціни, субсидії та дешевий газ. Однак нещодавно європейські виробники посилили митний контроль листового скла, що ввозиться з Білорусі на ринок ЄС через демпінгові ціни. У 2021 році Україна імпортувала литого та прокатного скла на суму понад 759 тис. доларів, причому майже третина імпорту припала на Білорусь, ще 20 % – на Польщу. У 2023 році зі списку прямих імпортерів скла зникла Білорусь, водночас збільшилася частка Польщі. Гомельський виробник відкрив торговий офіс у Польщі, звідки скло можна легально ввозити в Україну [5].

Ринок флоат-скла в Україні представлений переважно чотирма основними товарними групами флоат-скла та шліфованого або полірованого скла в листах (7005). Ці групи включають скло з поглинаючим або відбиваючим шаром, кольорове або матове скло без дроту, прозоре скло без дроту та армоване скло з поглинаючим або відбиваючим шаром або без нього, а саме: (1) 700510 Скло; флоат-скло та поверхнево шліфоване або поліроване скло, у листах, без дроту, з поглинаючим або відбиваючим шаром; (2) 700521 Скло; флоат-скло та поверхнево шліфоване або поліроване скло, у листах, без проводів, забарвлене по всій масі (тоноване), матове, оброблене або просто шліфоване; (3) 700529 Скло; флоат-скло та поверхнево шліфоване або поліроване скло, у листах, без проводів (крім кольорового по всій масі (тонованого), непрозорого, миттєвого або лише поверхневого шліфування); (4) 700530 Скло; флоат-скло та поверхнево шліфоване або поліроване скло, у листах, армоване скло, з поглинаючим або відбиваючим шаром або без нього [2; 3; 4].

Щоб залишатися конкурентоспроможними, компанії повинні впроваджувати інновації, нові виробничі технології, підвищуючи енергоефективність. Отже, є позитивними прогнози зростання ринку енергозберігаючого скла на довгостроковий період, особливо в контексті зростання усвідомлення про енергоефективність та збільшенням урбанізації. Однак ринкова динаміка може змінюва-

тися залежно від регіональних особливостей та змін у нормативному середовищі. Тому для успішної діяльності на ринку важливо бути гнучкими та адаптивними до змін в ринковому та правовому середовищі, щоб максимально використовувати нові можливості та мінімізувати ризики.

Проведений SWOT-аналіз відображає як потенціал виробництва енергозберігаючого скла в Україні, так і виклики, з якими стикаються підприємства в цьому секторі (табл. 1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз виробництва енергозберігаючого скла в Україні

Внутрішні чинники	
Сильні сторони +	Слабкі сторони -
1. Стратегічне розташування в центрі Європи, що сприяє зручному доступу до ринків та можливостям логістики. 2. Наявність значних запасів кварцового піску. 3. Висококваліфіковані кадри у сфері виробництва. 4. Кваліфікована робоча сила за найнижчою в Європі вартістю. 5. Підтримка Уряду у вигляді дешевих кредитів, грантів та інших заходів. 6. Наявність досвіду з виробництва енергозберігаючого скла. 7. Наявність еко-індустріального парку "Місто Скла"	1. Військові дії на території країни, нестабільна політична ситуація. 2. Зміни державної політики та законодавчої бази, що ускладнює планування. 3. Залежність від валютних курсів впливає на ціни на внутрішньому ринку, оскільки сировина повністю імпортується. 4. Недостатність сировини (сода та глауберова сіль) змушує імпортувати цю сировину, що підвищує собівартість продукції. 5. Фінансові ризики входження на ринок обмежують нових виробників через великі інвестиції та дорогі кредитні ресурси. 6. Потенційні ризики у сфері логістики та постачання (блокування виробниками Польщі), які можуть порушити ланцюги виробництва та постачання сировини і матеріалів
Зовнішні чинники	
Можливості	Загрози
1. Підвищення попиту на енергозберігаючі матеріали та продукцію. 2. Зміна асортименту та номенклатури продукції.	1. Триваюча війна / заморожування воєнних дій. 2. Недобросовісна конкуренція на світових ринках.

Закінчення табл. 1

Можливості	Загрози
3. Партнерство з іноземними компаніями для розширення ринків збуту. 4. Використання передових інноваційних технологій що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності переробної промисловості	3. Нестабільність політичної ситуації в Україні. 4. Зміни в законодавстві, що можуть вплинути на вимоги до продукції. 5. Зростання ймовірності втрат через демпінгування цін на імпортне скло на ринках ЄС. 6. Потенційні зміни в тарифних ставках, торговельних обмеженнях або економічні кризи, що можуть негативно вплинути на експорт

*Джерело:* сформовано авторами

При цьому в найближчі роки ринок енергозберігаючого скла очікувано забезпечить стабільний попит на скляну продукцію. Однак серед слабких сторін можна відзначити недостатню доступність ресурсів для інвестування поряд із високим бар'єром виходу на ринок з власним виробництвом. Також відзначається низький рівень підтримки галузі з боку держави, що не розглядає виробництво листового скла як стратегічний напрям. Ще однією проблемою є стійка тенденція зростання собівартості випуску продукції через кризові явища в економіці України, такі як коливання валютного курсу та зростання цін на енергоносії.

Наявність імпортової складової у структурі необхідної для виробництва флоат-скла сировини також ускладнює ситуацію на ринку. Основними причинами популярності імпортової продукції є відсутність внутрішнього виробництва та масові руйнування через військові дії, що підтримують попит на імпортні товари в Україні.

Слабкі сторони у виробництві енергозберігаючого скла в Україні полягають у тому, що високий рівень необхідних початкових інвестицій на етапі будівництва заводів ускладнює виходження на ринок національних виробників. Доступність кредитних ресурсів та інвестиційного клімату країни визначають успіх залучення іно-

земних інвестицій. Україна поки що не має механізмів страхування військових ризиків для промислових підприємств, що ускладнює привабливість країни для інвесторів. Наразі проводиться робота над використанням міжнародного агентства MIGA для залучення інвестицій для будівництва заводів в Україні, проте цей процес ще не має широкого розгляду та підтримки.

Потенціал та можливості розвитку ринку енергозберігаючого скла в Україні полягають у зростанні попиту на цей вид продукції. Підвищення уваги до збереження енергоефективності та сталий розвиток економіки створюють сприятливе середовище для використання енергозберігаючих технологій. Розвиток нових технологій та постійна інноваційна діяльність в галузі можуть стимулювати попит на енергозберігаюче скло. Окрім того, перегляд асортименту та номенклатури товарів та використання новітніх технологій виробництва скляної продукції посилюють конкурентоспроможність вітчизняних виробників на міжнародному ринку.

Отже, необхідною є стратегія інтегрування для виробництва енергозберігаючого скла в Україні в умовах повоєнного відновлення, яка б мала на меті (1) ефективне впровадження технологій, (2) технічне забезпечення; (3) будівництво склозаводу з виробництва енергозберігаючого скла та (4) створення мережі дистриб'юторів для забезпечення успішного виходу на глобальні ринки.

Реалізація стратегії виробництва енергозберігаючого скла повинна передбачати кілька основних етапів. На *1-му етапі* планується використання передових технологій та покращення якості та рівня енергоефективності скла. На *2-му етапі* заплановано спільне підприємництво у співпраці з іноземними партнерами на базі залучення новітніх технологій, фінансових ресурсів і ринкових можливостей. *3-й етап* включає будівництво сучасного виробничого комплексу, що враховує стандарти енергоефективності та екологічності продукції. Заключний етап характеризує створення ефективної дистриб'юторської мережі та вихід на ринки.

Інвестування у будівництво склозаводу в Україні є стратегічно важливим кроком для економічного відновлення країни у після-воєнному періоді та зменшення залежності від імпорту. Розвиток власного виробництва сприятиме забезпеченню внутрішнього ринку скла та можливостям для експорту.

### Література

1. Analysis of the float glass market in Ukraine and Europe. 2023 year. 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-float-stekla-v-ukraine-i-evrope-2023-god>

2. Ukraine Glass; float glass and surface ground or polished glass, in sheets, non-wired, having an absorbent or reflecting layer imports by country | 2010 | Data. (n.d.). URL: <https://wits.worldbank.org/trade/country-byhs6product.aspx?lang=en>

3. Glass; float glass and surface ground or polished glass, in sheets, non-wired, having an absorbent or reflecting layer imports by country in 2022. (n.d.). URL: <https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/ALL/year/2022/tradeflow/Imports/partner/WLD/product/700510>

4. Glass; float glass and surface ground or polished glass, in sheets, non-wired, (other than coloured throughout the mass (body tinted), opacified, flashed or merely surface ground) exports by country in 2010. (n.d.). URL: <https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/ALL/year/2010/tradeflow/Exports/partner/WLD/product/700529>

5. Window Consulting. Analysis of the window market of Ukraine for 2023. URL: [https://oknakonsult.com/media/fileuploads/oknasurvey\\_5Bczd7m.pdf](https://oknakonsult.com/media/fileuploads/oknasurvey_5Bczd7m.pdf)

Доповідь надійшла до редакції 04.11.2024 р.



## Порівняльні переваги промислового розвитку України у повоєнний час

**Салашенко Тетяна Ігорівна,**

канд. екон. наук, старший дослідник, старший науковий співробітник

Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку

НАН України (м. Харків, Україна),

e-mail: tisandch@gmail.com

Повномасштабна агресія росії проти України, що триває, спричинила значні економічні втрати та збитки у промисловості України. Повоєнне відновлення вимагає визначення тих видів промислової діяльності, які мають потенціал для зростання та інтеграції в економіку ЄС. У 2023–2024 рр. ЮНІДО (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) було проведено діагностику української промисловості, в результаті чого виявлено ті її порівняльні переваги, що мають експортний потенціал, можливості зростання, імпортозаміщення та створення нових робочих місць [1; 2; 3].

Проблему визначення порівняльних переваг промислового рівня було віднесено до мезорівневого аналізу, у проведенні якого автору довелося взяти участь як національний консультант від України з промислового розвитку.

Визначення порівняльних переваг промислового розвитку України проводилося на галузевому рівні із декомпозицією на рівні регіонів з метою:

- визначити пріоритети розвитку переробної промисловості України;
- оцінити вплив війни на промислові сектори України з урахуванням регіональних виробничих та торговельних втрат;
- визначити привабливі ланцюги доданої вартості в Україні для потенційної інтеграції в ЄС;

- проаналізувати екологічні та соціально-економічні наслідки повоєнного «зеленого» відновлення промисловості України.

Порівняльний аналіз промисловості в Україні було розділено на 4 блоки:

*1 блок* «Визначення промислових можливостей» мав на меті визначити пріоритетні галузі промисловості, які потенційно можуть зробити значний внесок у загальний розвиток України за трьома вимірами: виробничі та експортні потужності, місткість ринку та створення робочих місць. Ідентифікація секторів промисловості України проводилася для довоєнного, 2017–2021 рр., та воєнного 2022–2023 рр., періодів;

*2 блок* «Визначення потенційних регіональних ланцюгів доданої вартості між Україною та ЄС» мав на меті проаналізувати еволюцію торгівлі між Україною та ЄС у сфері промисловості та визначити потенційні регіональні ланцюги доданої вартості у сфері переробної промисловості, з якими Україні доцільно інтегруватися до ЄС;

*3 блок* «Вплив війни на промисловість» надав детальний погляд на те, як війна вплинула на роботу різних секторів промисловості в різних регіонах;

*4 блок* «Екологічні та соціально-економічні наслідки війни» оцінив вплив війни на еколого-соціально-економічні показники України на основі прогнозування результатів реалізації програми «зеленого» відновлення України.

Методичний підхід ЮНІДО передбачає визначення пріоритетних видів промисловості, які мають: (1) виявлені порівняльні переваги, (2) переваги, що тільки виникають та розвиваються та (3) переваги, які мають скритий нереалізований потенціал. Показник порівняльних переваг було визначено як співвідношення між часткою певного виду промисловості в експорті країни до частки цього виду промисловості в світовому експорті. Аналіз проводився за класифікацією видів економічної діяльності ISIC Rev.3 2-digit та ISIC Rev.3 4-digit.

Серед секторів, що мають виявлені порівняльні переваги, тобто показник порівняльних переваг за якими є вищим за 1, Україна є конкурентоспроможною на світовому ринку в 4 секторах промисловості: «(15) Харчові продукти та напої», «(16) Тютюнові вироби», «(20) Деревина та вироби з деревини» та «(27) Основні метали». Під час війни порівняльні переваги України зменшилися на 63 % у секторі «(16) Тютюнові вироби» та на 55 % у секторі «(27) Основні метали», тоді як у секторах «(20) Деревина, вироби з деревини» та «(15) Харчові продукти та напої» вони зросли на 4 % та на 14 % відповідно. Втрати порівняльних переваг у тютюновій промисловості та основній металургії були пов'язані з їхньою концентрацією на великих підприємствах, розташованих у прифронтових зонах та окупованих територіях. Навпаки, сектори з більш рівномірно розподіленим виробництвом, такі як харчова промисловість та деревообробка, зазнали менших втрат.

Для виявлення порівняльних, що тільки виникають та розвиваються, було встановлено 2 умови: *по-перше*, сектор повинен мати показник порівняльних переваг у діапазоні від 0,3 до 1, і, *по-друге*, повинен демонструвати позитивну динаміку з плином часу. В Україні наявні порівняльні переваги, що розвиваються, лише у 2 секторах, це: «(17) Текстильна промисловість» та «(36) Меблеве виробництво». Ще 3 сектори мали показник порівняльних переваг у встановленому діапазоні, але не відповідали другій умові щодо позитивного тренду протягом 2017–2022 рр., хоча показник порівняльних переваг збільшується з 2022 р. До них було віднесено: «(31) Електричні машини та апарати, не включені до інших угруповань», «(26) Інші неметалеві мінеральні продукти» та «(28) Готові металеві вироби, крім машин та устаткування». Це доводить затребуваність цих секторів під час війни та може свідчити про їх привабливість в осяжному майбутньому.

Україна має прихований невикористаний потенціал у певному секторі, якщо додана вартість на душу населення в цьому секторі



(а) нижча, ніж у середньому серед країн з низьким середнім рівнем доходу, та (б) демонструє позитивну національну динаміку зростання з плином часу. Було визначено 6 секторів, які відповідають цим критеріям, це: «(17) Текстильна промисловість», «(18) Виробництво одягу», «(19) Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та взуття», «(23) Виробництво коксу, нафтопродуктів, ядерного палива», «(34) Виробництво автотранспортних засобів, причепів, напівпричепів» та «(36) Меблеве виробництво». Вони мають приховані або завуальовані виробничі можливості, а отже, існує потреба в негайних проактивних заходах для покращення їхнього виробничого потенціалу.

Одним із питань забезпечення промислового розвитку України є вирішення питання імпортозаміщення. Було встановлено 4 сектори з найвищим рівнем імпорту на душу населення, це: «(24) Хімічні речовини та хімічна продукція», «(23) Кокс, нафтопродукти та ядерне паливо», «(29) Машини та обладнання, не включені до інших категорій», а також «(34) Автомобілі, причепа та напівпричепа».

Через співвідношення між глобальною динамікою попиту в певному секторі та його динамікою в експорті України було відображено порівняння та встановлено ті сектори, де темпи зростання світового попиту збігаються з темпами зростання українського експорту. Україна продемонструвала відповідність національного експорту тенденціям у світовому попиті в 3 секторах: «(30) Офісне, бухгалтерське та обчислювальне обладнання», «(20) Деревина та вироби з деревини і корка» та «(24) Хімічні речовини та хімічна продукція». Що стосується сектора «(20) Деревина і вироби з деревини та корка», то Україна вже має добре розвинені порівняльні переваги. Проте цей сектор зазнав значного впливу від конфлікту, що триває. Багато лісів було знищено, пошкоджено та втрачено. Щодо сектора «(24) Хімічні речовини та хімічна продукція», то до війни Україна мала порівняльні переваги в межах від 0,3 до 1, але з початком конфлікту зазнала значних втрат конкурентоспроможності. У секторі «(30) Офісне, бухгалтерське та обчислювальне обладнання» порівняльні

переваги України залишаються дуже низькими, однак цей сектор демонструє позитивні тенденції щодо експорту, що є обнадійливим, враховуючи його значення у світовій економіці.

Для визначення перспектив створення робочих місць було проведено розподіл зайнятості у переробній промисловості в Україні та країнах із низьким середнім рівнем доходу. Таке співвідношення висвітлює розбіжності у структурі зайнятості. 5 секторів з найбільшою кількістю робочих місць в Україні включають «(15) Харчові продукти та напої», «(29) Машини та устаткування, не віднесені до інших угруповань», «(27) Основні метали», «(26) Неметалеві мінеральні продукти», а також «(28) Готові металеві вироби». Сектори, що створюють найбільшу кількість робочих місць в країнах з подібною економічною конфігурацією, включили «(18) Одяг», «(17) Текстильні вироби» та «(19) Шкіряні вироби».

Просторовий розподіл виявлених порівняльних переваг між регіонами України в довоєнному та воєнному періодах дозволив встановити ключові тенденції розвитку їх галузевої спеціалізації.

Обидва періоди вказують на те, що моделі галузевої спеціалізації поширюються на всі регіони країни. Винятком є «(27-28) Виробництво основних металів та готових металевих виробів» та «(24) Хімічна промисловість та виробництво хімічних продуктів», а також «(23) Коксохімія та нафтопереробка». У секторі «(27-28) Виробництво основних металів та готових металевих виробів» лише три області (Дніпропетровська, Донецька та Запорізька) мали показник виявлених порівняльних переваг вище за 1 у довоєнний період. У воєнний період цей показник збільшився з 2 до 3,3 для Дніпропетровської області та з 2,6 до 5,4 для Запорізької області. Однак у Донецькій області за той самий період він знизився з 3,7 до 0,3, що доводить про втрату її глобальної конкурентоспроможності.

У секторі «(24) Хімія та хімічна продукція» Миколаївська, Луганська, Івано-Франківська, Рівненська та Харківська області до війни демонстрували високу спеціалізацію. Під час війни Микола-

ївська область поступилася частиною своїх порівняльних переваг у виробництві хімікатів Рівненській області, а Луганська втратила свої порівняльні переваги в цій галузі через окупацію.

Щодо виробничої різноманітності регіонів України, яка слугує індикатором виробничого потенціалу, то найбільш конкурентоспроможними регіонами у 2021 р. були Івано-Франківська (11 виявлених порівняльних переваг), Харківська (11), Львівська (9), Житомирська (8), Київська область (8) та Чернівецька (7). Найбільш постраждалою від конфлікту визначено Луганську область, яка втратила 4 порівняльні переваги. У 2022 р. Харківська, Івано-Франківська, Львівська та Київська області мали найбільшу кількість виробничих спеціалізацій (1, 10, 8 та 7 порівняльних переваг відповідно).

У воєнний період спостерігаються диспропорції у промислово-му розвитку регіонів: тоді як східні та північно-східні регіони значно потерпають від російської агресії та змушені розраховувати лише «самі на себе», західні регіони та центрально-західні набувають все більше і більше порівняльних переваг. Серед регіонів, які втрачають порівняльні переваги, є: Луганська, Київська, Херсонська, Полтавська, Закарпатська, що пов'язується як із фізичними наслідками російської агресії, так і втратою традиційних ринків збуту, а також руйнацією промислово-торговельних зв'язків. Натомість такі регіони, як Житомирська, Тернопільська, Івано-Франківська, набувають нових порівняльних переваг у зв'язку із релокацією і перереєстрацією бізнесу.

Таким чином, визначення порівняльних переваг промислового розвитку України довело, що, незважаючи на значні втрати в деяких секторах через війну, існують сектори, які демонструють стійкість та потенціал до зростання. Важливо зосередити зусилля на підтримці цих секторів, щоб забезпечити стабільне економічне зростання та успішну інтеграцію в економіку ЄС. Підтримка цих секторів сприятиме подальшому зміцненню національної економіки та покращенню соціально-економічних умов в країні. Діагностика про-

.....  
мисловості України ЮНІДО дозволила розробити дорожню карту пріоритетів її розвитку.

### Література

1. Industrial Diagnostic Study for Ukraine. 356 p. / UNIDO. 2024. URL: [https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-08/UNIDO%20Industrial%20Diagnostic%20Study\\_Ukraine\\_2024.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-08/UNIDO%20Industrial%20Diagnostic%20Study_Ukraine_2024.pdf)

2. Khaustova V., Korwatanasakul U., Cantore N. Analysis of industrial production and exports of goods from Ukraine and its regions, 2013–2022. *Working paper*. UNIDO, 2024. No. 2. 134 p. URL: [https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-05/WP\\_2\\_2024\\_FINAL.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-05/WP_2_2024_FINAL.pdf)

3. Ayele Y., Korwatanasakul U., Cantore N. The impact of the war on industrial sectors in Ukraine. *Working paper*. UNIDO, 2024. No. 3. 134 p. URL: [https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-05/WP\\_3\\_2024.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-05/WP_3_2024.pdf)

Доповідь надійшла до редакції 30.10.2024 р.



Окремі доповіді круглого столу будуть представлені як статті у наукових фахових виданнях категорії Б «Бізнес Інформ» (<https://www.business-inform.net/main/>) та «Проблеми економіки» (<https://www.problecon.com/main/>), індексованих у міжнародних наукометричних базах даних.

Наукове видання

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
ТА ІННОВАЦІЇ:  
ПРОБЛЕМИ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ**

присвячена видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману

**Матеріали  
Міжнародної науково-практичної  
інтернет-конференції**

22 листопада 2024 року  
м. Харків

Підписано до друку 11.11.2024 р. Формат 60 x 84/16. Папір офсетний.  
Гарнітура WarnockPro. Друк цифровий. Ум. друк. арк. 3,60.  
Обл.-вид. арк. 4,54. Наклад 50. прим. Зам. № 110.

---

ФОП Лібуркіна Л. М.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного  
реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
від 12.02.2003 р., серія ХК № 76  
61001, м. Харків, а/с 870.

Надруковано у ФОП Озеров Г. В.