

Процес реалізації антикризового менеджменту в маркетинговій системі має включати ряд етапів, які забезпечать перетворення всіх вхідних матеріальних та інформаційних потоків на вихідні потоки з новими властивостями. Таким чином, цей процес буде здійснюватися відповідно до директив управління його підрозділами. Вказані директиви формуються на основі основної мети підприємства.

Маркетингова система є стратегічною і відображає значний вплив соціальних факторів, ризиків і умов невизначеності. Під час дослідження було ідентифіковано комплекс чинників, які зумовлюють як негативні, так і позитивні наслідки кризи, а також передумови для її подолання. Без цих чинників важко об'єктивно оцінити можливі втрати та прогнозувати потенційні сценарії розвитку підприємства.

Для подолання кризи підприємство може реалізувати ряд стратегій, таких як реструктуризація, фінансова реорганізація, стратегічне планування, зміни в управлінському складі, розвиток нових продуктів та проведення маркетингових заходів. Критично важливо своєчасно виявляти ознаки кризи та ефективно управляти ситуацією, аби забезпечити стабільне функціонування підприємства в умовах викликів. У цьому контексті маркетингові дії мають вирішальне значення в системі антикризового управління. Основна мета маркетингових заходів полягає в постійному адаптуванні підприємства до змін у зовнішньому середовищі та умовах його операційної діяльності.

Маркетинг в антикризовому управлінні виступає стратегічним інструментом, що сприяє підприємствам у збереженні конкурентоспроможності, підтримці стабільності та досягненню успішної реабілітації під час кризи.

Ефективне антикризове управління вимагає своєчасного та системного виконання функцій, покладених на учасників процесу, що створює сприятливі умови для їх реалізації та сприяє переходу диференціації з інструмента антикризового управління до засобу стратегічного розвитку.

Обґрунтування вибору антикризової стратегії охоплює три ключові етапи: передкризовий, який фокусується на запобіганні потенційним кризам; стадію кризи, що передбачає реагування на кризові ситуації та реалізацію антикризового плану; і посткризовий етап, на якому здійснюються остаточні заходи антикризового управління. Процес диференціації бізнесу та його подальший розвиток має враховувати взаємозамінні зовнішні та внутрішні чинники, що мають різноспрямовану природу, а також етапи життєвого циклу підприємства [3].

### **Література:**

1. Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Антикризовий маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Журфонд, 2022. 340 с.
2. Багорка М.О., Рощук М.О. Антикризовий маркетинг як основний складник стратегічного управління. Науково-практичний журнал «Регіональна економіка та управління». 2021. № 3 (33). С. 4-8.
3. Головач К.С., Головач О.П., Трофімчук О.Л. Антикризові заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. Агросвіт. 2020. № 21. С. 53-60.

**Степовий С. М.**

аспірант кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом  
Уманський державний педагогічний університет  
імені Павла Тичини, м. Умань, Україна

## **«КЕРІВНИЦТВО ОСЛО» ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ВИМІРЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ В УКРАЇНІ**

«Керівництво Осло» - це набір рекомендацій та визначень, які дозволяють різним країнам використовувати спільну підходи та методи для вимірювання інновацій. Це дозволяє

порівнювати інноваційну активність різних країн та галузей, а також відстежувати зміни в часі.

У 1991 році в місті Осло в рамках робочої групи національних експертів з питань наукових і технологічних показників Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) було досягнуто першої угоди у світовому співтоваристві фахівців-практиків про те, як концептуалізувати та вимірювати інновації у бізнесі. Ці рекомендації стали відомі як «Oslo Manual», яке було вперше опубліковано у 1992 році та випробувано за підтримки Європейського Союзу [2].

«Керівництво Осло» пропонує такі чотири типи інновацій [2]:

- Продуктова інновація. Впровадження товару або послуги, які є новими або значно удосконаленими з погляду їхніх характеристик або передбачуваного використання.

- Процесна інновація. Впровадження нового або значно вдосконаленого виробничого або розподільчого процесу. Це включає значні зміни в техніці, обладнанні та/або програмному забезпеченні.

- Організаційна інновація. Впровадження нового організаційного методу в діловій практиці підприємства, організації робочих місць або зовнішніх зв'язках, зміни в бізнес-процесах чи управлінських структурах.

- Маркетингова інновація. Впровадження нового підходу до продажу або надання послуг, що передбачає значні зміни в дизайні продукту або упаковки, розміщенні продукту, просуванні продукту, ціновій політиці.

В 2016 році Кабінет Міністрів України прийняв постанову «Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямків інноваційної діяльності загальнодержавного рівня» та оновив її у 2024 році в зв'язку із запровадженням воєнного стану в країні. Згідно даної постанови пріоритетними напрямками визначаються:

1. Технологічне оновлення та розвиток сфер національної безпеки і оборони;
2. Освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії;
3. Освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння та військової техніки;
4. Освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій;
5. Технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу;
6. Впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики;
7. Широке застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища;
8. Розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки [1].

Далі на прикладі енергетичної галузі розглянемо як за допомогою інструментів, описаних у «Керівництві Осло», можна здійснити вимірювання інноваційності в даній галузі. За рекомендаціями «Керівництва Осло», інновації вимірюються через кількісні та якісні показники. У сфері енергетики та енергоефективності в Україні це можуть бути:

1. Інвестиції у витрати на дослідження та розробки в галузі нових енергетичних технологій.
2. Кількість нових технологій чи процесів, впроваджених для підвищення енергоефективності.
3. Інноваційна активність: відсоток підприємств у сфері енергетики, що впроваджують інновації.
4. Патентна активність: кількість отриманих патентів у сфері енергетичних технологій.
5. Ефективність використання енергії: показники енергоефективності на рівні підприємств, міст чи регіонів (наприклад, скорочення споживання енергії на одиницю продукції або на одну особу).

6. Впровадження відновлюваних джерел енергії: частка використання альтернативних джерел у загальному енергетичному балансі України.

Для отримання якісних результатів дослідження важливо зібрати інформацію з різних надійних джерел. Орієнтовні джерела інформації, які можуть бути використані:

1. Офіційні звіти та статистичні дані державних установ: Міністерство енергетики України; Державна служба статистики України; Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП); Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України.

2. Дослідження та аналізи тенденцій від міжнародних організацій: Міжнародне енергетичне агентство (IEA); Світовий банк (WB), Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD); Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD).

3. Патентні бази даних: Український інститут інтелектуальної власності (Укрпатент); Всесвітня організація інтелектуальної власності (WIPO).

4. Наукові та дослідницькі установи: наукові журнали (Scopus, Web of Science); Національна академія наук України; університети та науково-дослідні інститути.

5. Бізнес середовище: звіти та опитування підприємств енергетичної галузі; дані від міжнародних фондів або програм, які підтримують впровадження енергоефективних технологій (наприклад, Horizon 2020, USAID); українські та міжнародні конференції та виставки.

6. Незалежні аналітичні центри: Інститут загальної енергетики НАН України; Інститут енергетичних досліджень; Центр Разумкова.

Застосування «Керівництва Осло» в Україні має значний потенціал для розвитку інновацій у різних секторах та галузях економіки. Цей інструмент дозволяє стандартизувати підходи до вимірювання та аналізу інновацій, що є актуальним для підвищення конкурентоспроможності українських компаній на міжнародному ринку. Використання даних настанов сприятиме ефективному впровадженню нових технологій, покращенню організаційних процесів, а також залученню інвестицій у дослідження та розробки.

### Література:

1. Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямків інноваційної діяльності загальнодержавного рівня: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2016 р. № 1056 із змінами станом на 01.03.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.09.2024).

2. Керівництво Осло 2018. Настанови щодо збору, представлення та використання даних про інновації 4-те видання. *Міністерство освіти і науки України*. 2023. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/2023/11/15/01/Kerivnytstvo.Oslo-2018-15.11.2023.pdf> (дата звернення: 30.09.2024).

**Холостенко Є.П.**

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку  
м. Одеса, Україна

## МОДЕЛІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Маркетингові комунікації - одна із самих динамічних сфер в сучасному маркетингу, що постійно розвиваються під впливом постійних процесів глобалізації, цифровізації, інформатизації суспільства. Інформаційне століття назавжди змінило динаміку, правила, канали роботи маркетингових комунікацій і маркетингу в цілому. Все змінюється. Статичним залишається тільки одне: виробник і покупець, все інше між ними модифікується, що відображено на рис.

Стимулювання збуту товарів, що гарантує грошовий обіг підприємствам, відбувається саме через маркетингові комунікації. На цьому сконцентровані всі підприємства. В кожному випадку досягнення успіху на ринку застосування маркетингових комунікацій становиться