

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**



**Західноукраїнський  
національний університет**



**Кафедра підприємництва і торгівлі**

## **МАТЕРІАЛИ**

**II Міжнародної науково-практичної  
конференції**

**«ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ЛОГІСТИКА  
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ»**



**ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ  
ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ**

**26-28 травня 2022 р.  
м. Тернопіль**

Міністерство освіти і науки України  
Західноукраїнський національний університет  
Катовіцький економічний університет (Польща)  
Гданський університет (Польща)  
Познанський економічний університет (Польща)  
Дрезденський технічний університет (Німеччина)  
Кошицький технічний університет (Словаччина)  
Південночеський університет в Будойовіце (Чехія)  
Університет Паннонія (Угорщина)  
Карпатський відділ Державної регуляторної служби України  
ГО «Партнерство»  
Факультет економіки та управління  
Кафедра підприємництва і торгівлі

# **МАТЕРІАЛИ**

*II Міжнародної  
науково-практичної конференції*

## **ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ЛОГІСТИКА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

**26–28 травня 2022 р.**

**м. Тернопіль**

**УДК 334:658.7**

**П 32**

Рекомендовано до друку Вченою Радою Західноукраїнського національного університету.  
Протокол № 9 від 15.06 2022 р.

**Редакційна колегія:**

*Андрій КРИСОВАТИЙ*, ректор ЗУНУ, д-р екон. наук, професор (відповідальний редактор);

*Ян ПИКА*, Почесний ректор Катовіцького економічного університету, д-р габ., професор;

*Ольга СОБКО*, завідувачка кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ, д-р екон. наук, професорка;

*Ірина БОЙЧИК*, канд. екон. наук, доцентка кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ;

*Галина ВАСИЛЕВСЬКА*, канд. екон. наук, доцентка кафедри податків та фіскальної політики ЗУНУ;

*Анна МАРИНЯК*, професорка кафедри логістики Познанського економічного університету, д-р габ., професор;

*Адам ЯНІШЕВСЬКИЙ*, асистент кафедри управління підприємством, Катовіцький економічний університет, д-р.

**Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів.**

Матеріали наук.-практ. конференції. Тези доповідей (26–28 травня 2022 р.) / Відп. ред. А. І. Крисоватий. Тернопіль, 2022. 241 с.

У збірнику запропоновано тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів» за такими напрямками: 1) підприємництво та започаткування власної справи: напрями і тренди; 2) логістика та трансформація інфраструктурного середовища; 3) екологічні тренди в розвитку підприємництва і логістики; 4) торгівля в умовах нової конфігурації ринків; 5) міжнародна академічна мобільність та забезпечення якості вищої освіти у сфері підприємництва і логістики.

Основні питання і проблеми, розглянуті в тезах, презентують наукові зацікавлення із різних галузей сучасної економічної науки і в майбутньому стануть підґрунтям для подальших напрацювань та фахових досліджень.

**УДК 334:658.7**

Західноукраїнський національний університет, 2022

# ЗМІСТ

## Секція 1

### Підприємництво та започаткування власної справи

1. **Олександр БОГАШКО**  
ПРИЧИНИ УПОВІЛЬНЕНОГО РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У  
ПОСТСОЦІАЛІСТИЧНИХ КРАЇНАХ ЄВРОПИ ..... 12
2. **Ірина БОЙЧИК**  
ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ВІЙНИ: СТАН І  
МОЖЛИВОСТІ ..... 15
3. **Галина ВАСИЛЕВСЬКА**  
ФІСКАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ..... 21
4. **Ангеліна ВЕРХОМІЙ**  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ..... 24
5. **Володимир ВІХРОВ**  
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ..... 27
6. **Ірина ГОДНЮК**  
СТАН СПРОЩЕНОЇ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ  
СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ ..... 30
7. **Ангеліна ДЗЕРУК**  
РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ..... 34
8. **Ольга ДЯКІВ**  
ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛЕЙ HR-МЕНЕДЖЕРА В ЦИФРОВУ  
ДОБУ ..... 36
9. **Мар'яна ЗАГОРОДНА**  
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В  
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ..... 39

<b>10. Наталя КОРЕНЄВА</b> КОНЦЕПЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	42
<b>11. Ігор КРИСОВАТИЙ</b> ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ .....	47
<b>12. Ігор МАРИНОВИЧ</b> ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ПІДХОДИ ТА ТРАКТУВАННЯ .....	50
<b>13. Руслан МОСКВЯК</b> ВПЛИВ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ НА РОЗВИТОК МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ .....	55
<b>14. Юлія ОГРЕНИЧ</b> ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАСІБ ОПТИМІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ .....	58
<b>15. Людмила ОЛЕЙНІКОВА</b> ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ..	63
<b>16. Мирослава ОПРИСОК</b> СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ..	66
<b>17. Віктор ПИЛЯВЕЦЬ</b> ПІДХОДИ ЩОДО ВИБОРУ МЕТОДУ ПРОГНОЗУВАННЯ ОБСЯГІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....	70
<b>18. Ірина ПИЛЯВЕЦЬ</b> ТИПОВІ ПРОБЛЕМИ ПРИ СКЛАДАННІ БІЗНЕС-ПЛАНІВ .....	74
<b>19. Марта РЕБРИНА</b> ПОКРАЩЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	77
<b>20. Михайло САВ'ЯК</b> УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА .....	79

<b>21. Назарій СІЧКОРІЗ</b> ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	81
<b>22. Іван СОБКО</b> РОЛЬ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ .....	83
<b>23. Ольга СОБКО</b> ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ВІЙНИ .....	86
<b>24. Юрій СТАХ</b> НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	89
<b>25. Світлана СТАХУРСЬКА</b> НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ .....	91
<b>26. Елеонора ТЕРЕЩЕНКО</b> ФОРМУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ РИЗИКІВ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА .....	94
<b>27. Світлана ТЕРЕЩЕНКО</b> УМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ .....	98
<b>28. Владислав ФУШТЕЙ</b> УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	103
<b>29. Вадим ЦИГАНЧУК</b> РОЛЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ .....	106
<b>30. Юлія ЩИБИВОК</b> ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	109

## Секція 2

### Логістика та трансформація інфраструктурного середовища

1. **Олександр ВАШКІВ**  
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РЕЛОКАЦІЇ  
БІЗНЕСУ У ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ ..... 112
2. **Неля ВІТВИЦЬКА**  
ЗБУТОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ  
ПОКРАЩЕННЯ..... 116
3. **Юрій ГРИСЮК**  
АНАЛІЗ ПРОБЛЕМНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА  
ОСНОВНИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У СФЕРІ ТРАНСПОРТУ  
УКРАЇНИ ..... 119
4. **Алла ГУМЕНЮК, Олена ГАРМАТЮК**  
РОЗВИТОК МИТНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ  
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ..... 122
5. **Ляна КРЕТА**  
НАПРЯМИ ЗМІНИ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВОЄННИХ  
ДІЙ В УКРАЇНІ..... 125
6. **Людмила КУШНІР**  
УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК І ЛОГІСТИКА В УМОВАХ  
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ..... 130
7. **Ігор МАСНИЙ**  
ЛОГІСТИЧНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ  
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ  
УМОВАХ ..... 133
8. **Лариса НІКОЛАЙЧУК**  
ОСОБЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ  
ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ  
УКРАЇНИ ..... 137

<b>9.</b>	<b><i>Світлана ПУЧКОВА</i></b> ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ СФЕРІ .....	142
<b>10.</b>	<b><i>Галина СПЯК</i></b> ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОТОКІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ .....	147
<b>11.</b>	<b><i>Олександр ШЕВЧУК, Богдана ІВАНОВА</i></b> СОЦІАЛЬНА АДАПТАЦІЯ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ У ЛОГІСТИЧНІЙ СФЕРІ .....	150
<b>12.</b>	<b><i>Оксана ШКОЛЕНКО, Софія ЛЯХОР</i></b> ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ .....	152

### Секція 3

#### Екологічні тренди в розвитку підприємництва і логістики

<b>1.</b>	<b><i>Ангелія ВОЛЬСЬКА</i></b> ДО ПРОБЛЕМАТИКИ ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ .....	155
<b>2.</b>	<b><i>Ліана КОКОЦЬКА</i></b> ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФІРМИ .....	158
<b>3.</b>	<b><i>Галина КУПАЛОВА, Наталія ГОНЧАРЕНКО</i></b> ДОБРОВІЛЬНА ЕКОЛОГІЧНА ЗВІТНІСТЬ В СИСТЕМІ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	161
<b>4.</b>	<b><i>Олександр РОМАНЮК</i></b> ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯМ В БІЗНЕСІ .....	166
<b>5.</b>	<b><i>Дмитро САПОЖНИК</i></b> ЕКОЛОГІЧНІ ТА БЕЗПЕКОВІ ПИТАННЯ ЕЛЕКТРИЧНИХ ТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ .....	168



<b>6.</b>	<b>Світлана СМЕРЕКА</b> ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД СФЕРИ ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧИХ ТЕХНОЛОГІЙ .....	173
<b>7.</b>	<b>Юлія ЧАБАР</b> ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗГІДНО З ISO 14001 «СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. ВИМОГИ ТА НАСТАНОВИ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ» .....	176
<b>8.</b>	<b>Юлія ШТИК</b> ІДЕНТИФІКАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ДЕФІНІЦІЙ «ПРИРОДНИЙ КАПІТАЛ» ТА «ЕКОСИСТЕМНІ ПОСЛУГИ» .....	181

#### Секція 4

#### Торгівля в умовах нової конфігурації ринків

<b>1.</b>	<b>Віолета ГЕРАЙМОВИЧ, Аліна ХАРЧЕНКО</b> ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ АКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ В РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЯХ .....	183
<b>2.</b>	<b>Єлизавета МАРЧУК</b> СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК УРІВНОВАЖЕННЯ ІНТЕРЕСІВ СУБ'ЄКТІВ РИНКОВИХ ВІДНОСИН.....	187
<b>3.</b>	<b>Ігор МІЩУК, Богдан КАБАЦІ, Сергій СЕРЕДА</b> СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ ЯК СФЕРИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.	191
<b>4.</b>	<b>Костянтин ОНИСЬКІВ</b> УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	197

5. **Вікторія ОРЛОВА, Любомир Д'ЯЧЕНКО**  
ПРОБЛЕМИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ БІРЖОВОЇ  
ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ ..... 200
6. **Олеся СЛЕДЗЬ**  
ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА ..... 203
7. **Марія ХОЛОДИЛО**  
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ..... 207
8. **Олександра ШАЛЕВА**  
СПЕЦИФІКА ТА СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ОПТОВОЇ  
ТОРГІВЛІ ЯК СФЕРИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ..... 210
9. **Оксана ЯВОРСЬКА**  
ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ  
ІНФРАСТРУКТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА ..... 215

## Секція 5

### Міжнародна академічна мобільність та забезпечення якості вищої освіти у сфері підприємництва і логістики

1. **Валентина ВОРОНКОВА, Олександр ЧЕРЕП**  
ЕВОЛЮЦІЯ ТА НОВА ІННОВАЦІЙНА СИСТЕМА  
ДІДЖИТАЛІЗОВАНОГО СУСПІЛЬСТВА ..... 218
2. **Володимир ГАВРИЛИШИН, Віра ЛЕБЕДИНЕЦЬ**  
ОСОБЛИВОСТІ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ НА ФАКУЛЬТЕТІ  
ТОВАРОЗНАВСТВА, УПРАВЛІННЯ ТА СФЕРИ  
ОБСЛУГОВУВАННЯ ЛТЕУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ.. 221
3. **Людмила ДЕМИДЧУК**  
ПРИЧИНИ ТА ПРОЯВ ДІЙ З АКАДЕМІЧНОЇ  
НЕДОБРОЧЕСНОСТІ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ..... 225

<b>4. Галина РИЖКОВА</b> УЧАСТЬ СТУДЕНТІВ У ВИВЧЕННІ МІСЬКИХ ПРОБЛЕМ ...	230
<b>5. Галина СИДОР, Уляна САВКІВ, Інна ВЕРБИЦЬКА</b> ВИДАТКИ БЮДЖЕТІВ НА ОСВІТНІ ПОСЛУГИ В УКРАЇНІ.	234
<b>6. Галина СИДОР, Уляна САВКІВ, Наталія ДОМБРОВСЬКА</b> ПАРАДИГМИ ТРЕНІНГУ У ФАХОВІЙ ПІДГОТОВЦІ ЗДОБУВАЧІВ ДРУГОГО МАГІСТЕРСЬКОГО РІВНЯ .....	238
<b>7. Андрій ТИМКІВ</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ НАУКИ І ТЕХНІКИ В УКРАЇНІ ЯК ПЕРЕДУМОВА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ .....	243
<b>8. Алла ЧЕРЕП, Вікторія ХОМІК</b> СПІВРОБІТНИЦТВО МІЖ УКРАЇНОЮ І ЄВРОСОЮЗОМ ЩОДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЖИТТЯ .....	247
<b>9. Аліна ШТЕПУЛЯК, Любов БОВНЕГРА, Лідія ТИМОШЕНКО</b> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УНІВЕРСИТЕТУ ЯК HIGH- TECH-ПІДПРИЄМСТВА .....	249

## Шановна наукова еліто!

Нині університет гостинно приймає кращих представників наукової та бізнесової еліти в межах II Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів». Цілеспрямована діяльність науковців ЗУНУ забезпечила створення визнаних наукових шкіл і новітніх розробок у сфері економіки, фінансів, підприємництва, інформаційних технологій.

Пріоритетним завданням для університету на сьогодні є модернізація освітнього процесу відповідно до вимог інтеграції у світовий освітньо-науковий простір, посилення інтернаціоналізації вищої освіти та активізація міжнародної академічної мобільності. Одним із напрямків реалізації цих амбітних завдань є організація наукової платформи для обговорення та пошуку відповідей на проблемні питання сучасної науки, науки та бізнесу. Конференція, співорганізаторами якої виступили університети п'яти країн Польщі, Словаччини, Угорщини, Німеччини, Чехії, є власне прикладом такої платформи та свідченням актуальності дискусій для різних країн.

Сьогочасна II Міжнародна науково-практична конференція «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів» та її результати сприятимуть інтелектуалізації та цифровізації виробничо-комерційних процесів, осучасненню елементів ринкової інфраструктури та посиленню екологічних трендів у бізнесі, підвищенню якості освіти та поживленню комунікацій в середовищі академічної спільноти.

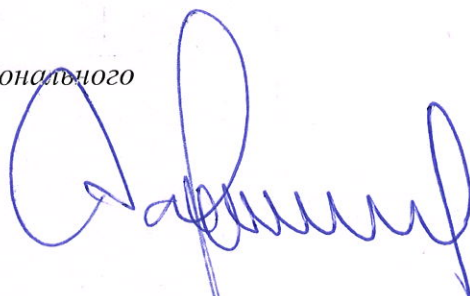
Зичу учасникам плідної праці, змістовних і результативних дискусій, інтелектуальних звершень, миру, а Україні – перемоги!

З повагою

*Ректор*

*Західноукраїнського національного  
університету,*

*д-р екон. наук, професор*



*Андрій КРИСОВАТИЙ*

## Секція 1

### Підприємництво та започаткування власної справи

УДК 330.3

**Олександр Богашко,**  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,  
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

### **ПРИЧИНИ УПОВІЛЬНЕНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПОСТСОЦІАЛІСТИЧНИХ КРАЇНАХ ЄВРОПИ**

Процес системної трансформації у країнах колишнього соціалістичного блоку 1980–1990 рр. проходив у напрямку розвитку приватного підприємництва, яке розглядалося як ключовий елемент початку ринкової економіки. Міжнародні організації, які надавали консультаційні та фінансові послуги при створенні та імплементації нових інститутів, поряд з більшістю національних експертів країн Європи виходили з того, що підприємництво складається та укорінюється у приблизно однакових формах, опираючись на подібні правові принципи та інституційні передумови. Всі ці фактори імовірно мали розгортатися паралельно з формуванням соціально-економічних умов та трансфером закордонного досвіду, насамперед США та країн ЄС.

Виклики, з якими зіткнулося підприємництво постсоціалістичних країн на початковому етапі системної трансформації, були спільними. До середини другої половини 1990-х років країни розділилися на перехідні економіки, що були сприятливими щодо формування умов і передумов розвитку екосистем підприємництва, і – відсталі. При нижчому, ніж очікувалося, початку системної трансформації, середньому рівні динаміки бізнесу у країнах, розбіжності з-поміж них були зумовлені, головним чином, досвідом попереднього розвитку. У більшості економік приватизація не призвела до розширення можливостей нового «шумпетерівського» підприємництва на

базі активів, які раніше належали державі. Більш того, у багатьох країнах приватизація відбувалася у формі захоплення власності колишньою «номенклатурою» або великими транснаціональними корпораціями при підтримці нового політичного класу. Іншими словами, феномен «хижацького підприємництва» став помітною рисою початкового етапу системної трансформації.

Траєкторія зростання великого бізнесу в багатьох країнах СНД була пов'язана з перерозподілом колишніх державних активів політичними підприємцями, які використовували свої неформальні зв'язки з особами, що ухвалюють рішення. За відсутності аналогічного доступу до виробничих площ та обладнання низове спонтанне підприємництво, в основному представлене мікро- та малим бізнесом чи індивідуальними підприємцями, залишалось орендарем ключових для успішного ведення бізнесу активів. До другої половини 1990-х років уявлення про те, що країни, які здійснюють перехід до нової соціально-економічної системи, не гомогенні, стало загальноприйнятим. Фахівці почали розділяти колишні радянські республіки, з одного боку, та групу країн Центрально-східної Європи і Балтії, а після інтеграції кількох останніх до складу ЄС такий розподіл остаточно закріпився у літературі [2].

На початку 2000-х років країни Центрально-східної Європи та Балтії досягли помітного прогресу у системному переході до підприємницької економіки у порівнянні з колишніми радянськими республіками, що увійшли до складу СНД. Вже такий базовий індикатор, як рівень ранньої підприємницької активності постсоціалістичних країн, виявив значний розрив навіть між історично та географічно близькими країнами. З іншого боку, підприємці ЄС, на відміну від підприємців в постсоціалістичних країнах, демонстрували скромнішу мотивацію до зростання, задовольняючись тими ринками, де змогли закріпитися, і не шукаючи доступу до нових ринків, груп клієнтів та споживачів.

Більш повне та точне розуміння природи підприємництва у постсоціалістичних країнах вимагає глибокого розгляду контексту різних його екосистем завдяки роботі у наступних напрямках [1; 2]:

- класифікація трансформаційних суспільств та економік;
- аналіз впливу різних типів взаємодії між мережами, формальними та неформальними інститутами на моделі підприємницької поведінки;
- вивчення всієї різноманітності та гетерогенності продуктивного, непродуктивного та деструктивного підприємництва в умовах системної трансформації;
- ідентифікація та вивчення ролі інституційних пасток, що породжуються імпортом інститутів та кращої практики, аналіз еволюції політики у сфері малого та середнього бізнесу.

Нові теоретичні підходи в інституційній теорії дають змогу критично переосмислити розвиток підприємництва у постсоціалістичних країнах. Користуючись усім масивом введених у науковий обіг емпіричних даних, вони дозволяють проводити кількісні динамічні зіставлення на основі офіційної статистики. Варіативність екосистем підприємництва проявляється у розбіжностях між так званими рамковими умовами ведення бізнесу та рівнем ділової активності населення у постсоціалістичних країнах. Отримані результати можуть бути корисними при розробці різних варіантів політики сприяння підприємництву та підтримки малого бізнесу, що відрізняються від загальних схем на користь врахування ресурсів та обмежень кожного з виділених типів екосистем бізнесу.

#### Список використаних джерел

1. Богашко О. Л. Значення підприємницьких інновацій в умовах розбудови економіки знань. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 27 листопада 2020 року). Х. : ХНАДУ. 2020. С. 51–53.
2. Chepurenko A. Entrepreneurial Activity in Post-Socialist Countries: Methodology and Research Limitations. *Foresight and STI Governance*. 2017. vol. 11, no 3, pp. 11–24.

## **ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ВІЙНИ: СТАН І МОЖЛИВОСТІ**

Нині, оцінюючи стан вітчизняної економіки за три місяці війни, можемо зазначити, що впродовж них український бізнес втратив значно більше, ніж за два роки COVID-пандемії. Важко оцінити довгострокові наслідки війни, оскільки ми зараз знаходимось в активній фазі її розвитку. Війна – це неймовірно дорого, видатки нашої держави на захист і підтримку економіки, за інформацією від глави Уряду Д. Шмигала, сягають щоденно близько 2 млрд. грн. [6]. Ці цифри не враховують втрат від руйнувань, яких зазнали житлові квартали українські міст і сіл, великі й малі підприємства, різні типи інфраструктури. Сьогодні лише близько 20% підприємств працюють у повному обсязі. За даними Міністерства фінансів України близько 30% українських підприємств повністю припинили діяльність, 45% частково працюють [6]. Однак, більшість з них, попри призупинену або обмежену роботу, планують відновити свою діяльність у попередніх масштабах.

Очевидним є факт, що найбільше страждають від війни південно-східні регіони країни, де розміщені підприємства важкої промисловості. Їх вклад у формування ВВП є значним і тому досить відчутним. Так, металургійний ринок у скрутному становищі через неможливість експортувати продукцію морем внаслідок блокування українських портів агресором. Разом з тим, деякі підприємства законсервували частину своїх потужностей через активні бойові дії, розпочавши цю процедуру з перших днів війни. Такими підприємствами є сумнозвісний, але вже легендарний, маріупольський



комбінат «Азовсталь», «Запоріжсталь», Авдіївський коксохімічний комбінат, «Запоріжжкокс», Запорізький ліварно-механічний завод та ін.

Неможливо оцінити стан вітчизняної економіки без оцінки аграрного ринку, який потерпає від війни чи ненайбільше. Польові роботи або функціонування тваринницьких ферм чи комплексів неможливо відкласти «на потім», перенести в інше місце тощо. Посівна кампанія у районах активних бойових дій пройшла в прямому розумінні під ракетними обстрілами. Також аграрії страждають від нестачі пального, добрив, засобів захисту рослин, насіння, робочих рук через мобілізацію працівників або ж їх участь у загонах тероборони. Окремо слід зазначити нагальну потребу аграріїв в обігових коштах, дефіцит котрих виник внаслідок блокування портів і неможливістю вивезти і продати зерно. Останній факт слугує загрозою продовольчій безпеці не лише України, але й цілої низки країн. Тішить лише той факт, що наш уряд запевняє: України буде з хлібом, а ріст світових цін на зерно залежить від оперативності світової спільноти щодо розблокування українських портів та відновлення експорту зерна.

«Кров економіки» – енергетика України станом на сьогодні вистояла в котлі війни. За кілька перших тижнів російської агресії проти нашої держави енергосистема України приєдналася до енергосистеми континентальної Європи і тому проблем з генерацією електроенергії в Україні немає, майже всі ТЕС компанії ДТЕК – найбільшого оператора енергоринку, наразі працюють у штатному режимі. Виняток – Луганська ТЕС, зупинена раніше через військові дії в області та частково Запорізька ТЕС, яка перейшла на газ та працює мінімальним складом обладнання через пошкодження мосту та зупинку залізничного сполучення в регіоні [5].

Значних потрясінь зазнав логістичний ринок України. Його втрати пов'язані із тим, що чимало територій опинилися відрізнаними від сполучення. Налагоджені ланцюги поставок перестали працювати. Закриті порти, відсутність авіасполучення, ризики, які супроводжують доставки автомобільним транспортом зумовили те, що компаніям зналагодженою

логістикою довелось переорієнтовуватись за лічені дні. Волонтерам та усім, хто активно включився в допомогу Україні на гуманітарному фронті, взагалі треба налагоджувати логістичні процеси вперше. Тим не менш, логістика, навіть в умовах війни, працює і є критично важливою [7]. Тут варто відзначити вплив на логістику факту руйнування залізничних колій та об'єктів залізничної інфраструктури у західних областях України. Проте, слід віддати належне оперативності виконання ремонтних робіт та частковому відновленню сполучення.

Щодо галузі торгівлі, то попри складність ситуації, у I кв. 2022 року експорт товарів становив 14100,7 млн. дол. США або 102,9% порівняно із аналогічним періодом 2021 року; імпорт – 14132,3 млн. дол. США або 94,4% аналогічного періоду минулого року [2]. В умовах війни у галузі торгівлі та мікробізнесу помітною є релокація у західні області України. За сприяння органів місцевого самоврядування в частині надання в оренду на вигідних умовах приміщень для відновлення або започаткування бізнесу галузь торгівлі виявилась однією з відносно стійких у цей час. Очевидно, що структура товарообороту змістилась на користь зростання питомої ваги придбання товарів першої необхідності.

Найбільш стійкою очікувано виявилась ІТ-галузь України. Це пояснюється тим, що «айтішніки», добре засвоївши уроки COVID-пандемії та пов'язаного з нею карантину у попередні роки, набувши певного досвіду організації бізнесу за таких умов, були готовими до релокації у безпечні регіони країни або закордон. Вони сьогодні є стабільним джерелом наповнення бюджету, оскільки більшість з них залишились в Україні та працюють у звичному форматі. Хоча, навіть у цій галузі, є помітною тенденція до «ущільнення робочих місць». Навіть ті успішні компанії, які до війни орендували великі офіси, нині «вгамовують свої апетити» і схильні до винаймавання більш скромних локацій.

Зважаючи на обставини, українці, попри воєнний стан, здатні швидко адаптуватись до середовища. Причому адаптація до війни відбувається

швидше, ніж до COVID-пандемії 2019 року. Лише за два місяці війни зареєстровано на 29% більше бізнесів, ніж у відповідний період 2020 року. Станом на 24 квітня 2022 року в Україні зареєстровано 14420 нових бізнес-одиниць, з яких 12255 – це ФОП і 2165 – юридичні особи [1]. Реєстрація нового бізнесу наблизилась до половини показника квітня 2021 року.

Беручи до уваги викладене, варто зупинитись на питаннях використання можливостей українського бізнесу в період війни та повоєнний час відбудови держави та відродження її економіки. Насамперед, держава закликає до відновлення бізнесу на тих територіях, де немає активних бойових дій, роблячи при цьому зі свого боку кроки назустріч бізнесу. Уряд знизив податки, дозволивши сплачувати 2% з обороту замість 20% ПДВ. Також, для підприємців першої та другої груп запроваджено добровільну сплату ЄСВ.

Наша держава нині повинна скористатись шаленою підтримкою з боку прогресивної світової спільноти задля максимального залучення інвестицій на відродження крани. Сьогодні Україна стала центром спрямування світової фінансової підтримки, метою якої є протидія росії та відновлення країни після нищівних дій окупанта. Проте, ці інвестиції мають відповідати принципам стійкості та критеріям *ESG* (екологічне, соціальне та корпоративне управління). На хвилі широкомасштабної підтримки нашої держави світовою спільнотою варто замислитись над залученням інвестицій в аграрну сферу країни. Тим більше, що життя показало важливість цієї галузі не лише в масштабі України, а й світових масштабах, бо за нею - унебезпечення продовольчої кризи в багатьох країнах світу. Тому необхідно формувати урядові та громадські проєктні пропозиції до різноманітних фондів та інвесторів з метою залучення коштів для відновлення та сталого функціонування аграрного бізнесу в Україні.

Війна – це жахлива соціально-гуманітарна, економічна, екологічна криза. Разом з тим, криза – це нові можливості, в тому числі в частині позбавлення України від енергетичної залежності від росії. Найкращим

шляхом до енергетичної незалежності є прискорений перехід на відновлювальні джерела енергії, розвиток власного видобутку газу і нафти, атомної енергетики з використанням сучасних безпечних технологій. У сфері малого і середнього бізнесу, який зараз страждає через зниження споживчого попиту на довгий перелік товарів, то діяльність підприємств цієї сфери слід адаптувати відповідно до зовнішніх умов функціонування, наприклад, територіального розміщення, наявності конкурентів, демографічної структури ринку, інфляції та ін. Також не варто нехтувати зміною логістичних ланцюгів, переглядом сформованого «набору» клієнтів. Це дасть можливість оцінити ймовірні шляхи диверсифікації бізнесу, створення нових продуктів або послуг, що є необхідними під час війни та в післявоєнний період.

У галузі торгівлі та послуг відкриваються нові можливості для розвитку, в тому числі за рахунок підтримки з боку держави. Зокрема, одним з невідкладних заходів, спрямованим на підтримку галузі ритейлу, передбачений проектом Закону № 7174 від 18 березня 2022 року, який найближчим часом має розглянути Верховна Рада України. Цим законопроектом звільняються на період воєнного стану від сплати за користування нерухомим майном (його частиною) представники роздрібною торгівлі та оператори поштового зв'язку. Це послаблення стосується:

Можливість започаткування, відновлення або розширення бізнесової діяльності може бути реалізована через Державну програму «Доступні кредити 5–7–9%». Передбачені програмою заходи є універсальним та дієвим механізмом кредитування, зокрема, мікро- та малого бізнесу незалежно від сфери їх діяльності з фінансовою державною підтримкою суб'єктів підприємництва у вигляді компенсації відсотків за отриманими кредитами та гарантій Фонду, що робить кредитування для них більш доступним [3].

Ще одним кроком на шляху до безпеки та економічного розвитку має стати повний доступ України до ринків G7 та ЄС до 2030 року. Рішення про лібералізацію торгівлі уже ухвалили Великобританія, ЄС та Канада, які

скасували мита на наступні 12 місяців. Важливо, щоб ці ринки лишилися відкритими в довгостроковій перспективі. Наступним кроком, за словами Міністра економіки України, має стати розвиток чотирьох ключових галузей: військово-промислового комплексу та аерокосмічної промисловості; металургії та машинобудування; сільське господарство та харчова промисловість; ІТ-індустрія [4].

Ключовим завданням нашої влади має стати прийняття усіх необхідних законодавчих актів, які б сприяли розвитку бізнесу, поліпшенню бізнес-середовища та формуванню підвалин економічного злету України в повоєнний час та її розквіту як сучасної європейської держави.

### Список використаних джерел

1. Відродження українського бізнесу в умовах війни: аналітика за 2 місяці. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/vidrozzenna-ukrainskogo-biznesu-v-umovah-vijni-analitika-za-2-misaci> (дата звернення: 20.05.2022 р.)
2. Експрес-випуск. URL: <https://ukrstat.gov.ua/express/expr2022/03/26.pdf> (дата звернення: 20.05.2022 р.)
3. Інформація про реформу розвитку підприємництва. URL: [https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=31f9c075-3504-4113-b42d-48c2de248b76\\_&title=InformatsiiaProReformuRozvitokPidprimnitstva](https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=31f9c075-3504-4113-b42d-48c2de248b76_&title=InformatsiiaProReformuRozvitokPidprimnitstva). (дата звернення: 20.05.2022 р.)
4. Перша віце-прем'єр-міністр представила план економічних заходів для перемоги над російським агресором. 23.05.2022 р. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=0e3efe7e-4a4e-478c-8589-8163bcf24b23&title=PershaVitsepremrministrPredstavilaPlanEkonomichnihZakhodivDliaPeremogiNadRosiiskimAgresorom> (дата звернення: 20.05.2022 р.)
5. Фролова А. 23.03.2022. Що відбувається з українськими підприємствами після місяця війни URL: <http://iz.com.ua/economika/biznes-v-umovah-viyini-hto-zaznav-naybilshih-vtratta-yak-vidnovlyuyutsya-pidpriyemstva> (дата звернення: 20.05.2022 р.).
6. Хавунка Т. Українська економіка під час війни. Що далі? 15.04.2022 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/15/685810/> (дата звернення: 20.05.2022 р.)
7. Шевченко В. Логістика війни. Як змінились вантажні перевезення в Україні. 7 квітня 2022 р. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-v-ukrajini-pid-chas-viyini-gumanitarni-vantazhi-obmezheniya-na-perevezennya-50231625.html>. (дата звернення: 20.05.2022 р.)

## **ФІСКАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Фіскальний простір будь-якої держави є вкрай чутливим до різноманітних політичних, економічних, соціальних потрясінь. Всі потреби суспільства, у той чи інший спосіб, вимагають фінансування, а надто, коли мова йде про реалізацію реформ та соціально-економічний розвиток держави загалом. В Україні фіскальний простір зазнає трансформацій, які виникають у досить широкому діапазоні: від прийняття обґрунтованих державою управлінських рішень, до впливу часто непередбачених внутрішніх та зовнішніх факторів. Саме такі неспрогнозовані виклики стають підставою для виникнення соціально-економічних деформацій, спричиняють асиметричність суспільних процесів та спонукають до пошуку новітніх форматів взаємодії.

На тлі перманентних політично-економічних криз, не оговтавшись від наслідків глобальної катастрофи століття, якою стала пандемія COVID–19, 24 лютого 2022 р. Україна стала жертвою повномасштабної інвазії росії, що поділило життя країни на «до» і «після». Дотихчасовий досвід бойових дій у частині Донецької та Луганської областей, окупація Кримського півострова суттєво погіршили українську економіку. Водночас, її переорієнтування з російського у європейський вектор було непростим, але позитивним кроком національного господарства. Динаміка макроекономічних показників ВВП України стабільно покращувалася (рис. 1).

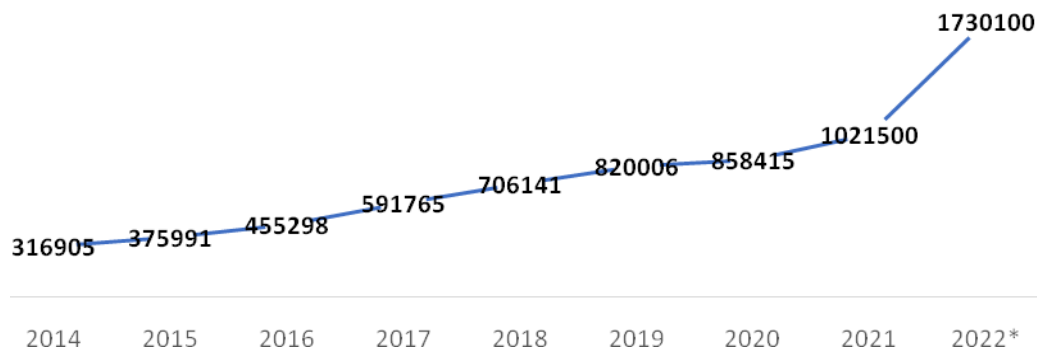


Рис. 1. Динаміка ВВП України у 2014 – 2022\* рр., млн грн. [1].

Примітка: 2022\* - статистичні показники станом на 1.01.2022 року.

З початком повномасштабного вторгнення ситуація у державі значно погіршилася. За інформацією Міністерства економіки України, більшість чинних підприємств, з перших днів інвазії, оголошували про розпочаті процеси евакуації у безпечніші регіони країни. Станом на 4 квітня 2022 р. було отримано 1353 заявки на релокацію, з них 856 – підтверджені [2]. У таких складних умовах держава була змушена задіяти найбільш незручні, на той момент, фіскальні інструменти, щоб хоч якось забезпечити функціонування національної господарської системи. Найбільш яскравими і рекламними з них стали реформи митно-податкового законодавства, які здебільшого стосувалися введення воєнного стану в країні, натомість стартували з вкрай несприятливих фіскальних результатів постпандемічного періоду. Таким чином, було впроваджено зміни щодо порядку сплати митних платежів, зокрема низка преференцій щодо справляння мита, ПДВ, акцизного податку тощо, які здебільшого стосувалися платників єдиного податку 1–3 груп. Крім цього, ключові зміни стосувалися порядку виконання митних формальностей. Також скасовано заплановані податкові перевірки та зупинено вже розпочаті, а самі платники податків звільнюються від відповідальності за несвоєчасне виконання своїх обов’язків [3].

Важливо зазначити, що більшість підприємців, які скористалися відповідними реформами, власну ділову активність у воєнний час посилюють

не з метою її комерціалізації, а з максимальною концентрацією на підсиленні волонтерського руху. Соціум в черговий раз взяв на себе відповідальність за інфантильні прояви влади, довівши здатність до швидкої та ефективної самоорганізації, використавши, запропоновані владою, фіскальні інструменти. Таким чином, національна господарська система стрімко набула рис мілітарної економіки, що відповідає сучасним потребам її функціонування та відповідним новітнім засадам суспільного договору для України, який насамперед повинен базуватися на пріоритетах безпеки й справедливості, а відтак, гарантуванні високого рівня якості життя громадян у післявоєнний період.

### Список використаних джерел

1. ВВП України за роками. *НАБУ*. Аналітика. Реальний сектор. URL: <https://nabu.ua/ua/vvp-2.html> (дата звернення: 10.02.2022).
2. Воєнна економіка, бронювання працівників. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=1a1ed9e8-ce27-4efd-82d4-5137836dbdec&tag=VonnaEkonomika-BroniuvanniaPratsivnikiv> (дата звернення: 04.04.2022).
3. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20#Text> (дата звернення: 05.04.2022).



## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Жорстока, нічим не обумовлена і в ніякий спосіб не виправдана військова агресія росії проти України, котра триває уже три місяці, спричинила у нашій державі руйнування макрофінансової стабільності. За даними вітчизняних досліджень, проведених за підтримки *German Economic Team*, «ВВП впав у I кварталі 2022 року на 15,1% порівняно з аналогічним періодом минулого року за даними Держстату. Якщо припустити незначне зростання ВВП у січні та лютому, то це означає, що у березні Україна втратила до половини ВВП порівняно до березня минулого року. Це збігається з оцінками Національного банку України на цей період. За рік прогнози щодо мінус 35-45% ВВП у 2022 році можуть виявитися реалістичними» [2]. Разом з тим, «продовжує відновлюватись економічна активність, станом на кінець травня 50% компаній повністю функціонували, а місяць тому таких було лише 28%; 63% компаній повністю виплачують заробітну плату, а деякі навіть роблять додаткові або авансові виплати» [2]. Функціонування економіки України в умовах війни та воєнного стану загострюють питання забезпечення економічної стійкості підприємницьких структур. Адже, поряд з ракетними обстрілами, руйнуванням інфраструктури, релокацією підприємств, значною чисельністю біженців в інші країни та внутрішньо переміщених осіб, нікуди не поділись такі поняття, як жорстка конкуренція та наявність різноманітних ризиків.

Щодо економічної стійкості, то нині існують різні тлумачення її сутності, зокрема, О.Гергега вважає, що економічна стійкість – це здатність підприємства підтримувати певний рівень значень економічних параметрів, який забезпечує його рентабельне функціонування і стабільний розвиток, а також дозволяє відновлювати первісний або приймати новий рівноважний стан після припинення дії негативних факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ у сьогоденні й прогнозованому майбутньому [1]. Під станом стійкості розуміється здатність економічної системи, що зазнала несприятливого відхилення за межі її допустимого значення, повернутися в стан рівноваги за рахунок власних та/або позикових ресурсів, перепрофілювання виробництва, зміни асортименту, підвищення якості обслуговування тощо [3].

Отже, економічна стійкість підприємства є комплексним поняттям і характеризує його стан по відношенню до зовнішніх впливів, який може коливатись від вкрай нестійкого до відносно стабільного: чим меншою є амплітуда відхилення підприємства від стабільного стану, тим більшою є його економічна стійкість.

Забезпечити економічну стійкість підприємств в умовах воєнного стану вкрай важко, що обумовлено значними порушеннями стану рівноваги (стабільності) через низку зовнішніх чинників. Однак, це не означає, що не варто прагнути до економічної стійкості підприємств в умовах війни. Адже без забезпечення економічної стійкості будь-якому підприємству загрожує економічний крах. Тому, насамперед, варто звернути увагу на такий механізм забезпечення економічної стійкості підприємства, як перегляд постачальників на фоні руйнування логістичних зв'язків та пошук нових джерел постачання ресурсів.

В умовах воєнного стану релокація підприємств дозволяє знаходити нові підприємства-постачальники в регіоні, особливо в західних областях України, що позитивно впливає на забезпечення виробництва необхідних

продуктів чи надання різного роду послуг. Іншим важелем підвищення економічної стійкості підприємств є пошук з числа внутрішньо переміщених осіб необхідної робочої сили, її професійну підготовку на виробництві та посилення свого кадрового потенціалу, який послабився через еміграцію працездатного населення.

Для забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах воєнного стану варто враховувати циклічні та нециклічні кон'юнктурні чинники. До перших відносяться загальний економічний спад як фаза економічного циклу, посилений впливом зазначених вище причин, породжених війною. Циклічним є попит на певні товари, який коливається в умовах воєнного стану через різке подорожчання товарів, зміну споживчих пріоритетів та ін. Нециклічними чинниками є вплив конкурентів і законодавство. Обмежити вплив конкурентів можна через виробництво конкурентоспроможних товарів та забезпечення логістичних переваг (можливість зберігання товарів впродовж певного часу на власних складах виробників, доставка товарів покупцям власним транспортом виробника та ін.).

Підсумовуючи, зазначимо, що до чинників забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах воєнного стану також відносяться диверсифікація виробництва, пошук нових ринкових ніш або ж повна зміна напрямку діяльності.

#### **Список використаних джерел**

1. Герега О.В. Економічна стійкість підприємства та шляхи її реалізації. *Інноваційна економіка*. 2013. №5(43). С.57-59.
2. Економіка України під час війни. URL: <https://ces.org.ua/economy-in-war-times> (дата звернення: 20.05.2022 р.)
3. Швиданенко Г.О., Олексюк О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства. К.: КНЕУ, 2002. 192 с.

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Серед усіх чинників виробництва різноманітних товарів, їх продажу, надання послуг тощо визначальним є персонал. Саме він дозволяє підприємствам досягати конкурентних переваг на ринку, оскільки самі по собі засоби виробництва, новітні технології та інноваційні прориви неможливі без професійних, досвідчених, психологічно стійких працівників високого культурного рівня. Управління персоналом підприємства як окрема функція менеджменту безпосередньо пов'язане із найманням працівників, оцінкою їх праці, стимулюванням працівників та ін. і є передумовою забезпечення ефективності функціонування підприємства в цілому.

Сьогодні існує численна низка тлумачень поняття «управління персоналом», зокрема його розглядають як «комплекс взаємозв'язаних методів, принципів та форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання кадрів, створення оптимальних умов праці та мотивації працівників» [1]. Отже, управління персоналом є складним систематичним комплексом дій для ефективного вирішення кадрових питань шляхом впровадження інноваційних форм і методів роботи.

Головною метою управління персоналом є забезпечення підприємства такими працівниками, які б найбільш повно відповідали його вимогам щодо професійного рівня та соціальної адаптації персоналу. Виходячи з того, що

управління персоналом варто розглядати як сукупність різних методів та інструментів управління у їх ефективному взаємозв'язку та взаємодії, кожне підприємство може використовувати їх різні комбінації в тих чи інших виробничо-комерційних умовах. За класикою менеджменту основними методами управління персоналом є економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Однак, у різних ситуаціях вони можуть «приносити» підприємству різний управлінський ефект стосовно персоналу. Одні компанії, як от «Макдональдз», першочерговими і найважливішими вважають економічні методи та використовують такі їх інструменти, як відсутність штрафів для співробітників, наявність знижки на харчування в розмірі 50%, доплати за роботу в нічний час – 30% до тарифу. Далі за пріоритетністю підприємство використовує соціально-психологічні методи та адміністративні. Наприклад, фірма «Воля», яка функціонує на ринку телекомунікацій, обрала для себе іншу пріоритетну шкалу методів в системі управління персоналом: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Вона використовує такі інструменти, як програма внутрішнього резерву, щорічна оцінка персоналу, наявність програми планування кар'єри та просування на керівні посади, смарт-стажування для студентів.

Можна продовжувати такий аналіз, але зазначимо, що усі підприємницькі структури використовують весь набір методів управління персоналом і відрізняються лише пріоритетністю їх використання, обумовленою об'єктивними внутрішніми та зовнішніми чинниками впливу на діяльність підприємства. Так, промислові підприємства тяжіють до першочергового застосування в роботі засад адміністративного підходу, і тільки потім – економічних та соціально-психологічних методів управління. «Рітейл, ресторанний бізнес на перший план просувають економічні методи стимулювання роботи персоналу, що пояснюється початковим невисоким рівнем оплати праці, котрий прагнуть нівелювати

різноманітними надбавками, компенсаціями та бонусами» [1]. Разом з тим, основний висновок криється в тому, що успішна реалізація стратегії управління персоналом можлива лише за правильного комбонування інструментів адміністративного та економічного підходів, котрі можуть або ж ні (залежно від фінансової спроможності, настроїв керівництва, прийнятої практики господарювання тощо) доповнюватись соціально-психологічними методами. При цьому в загальній композиції підходів до управління персоналом перші два є основними.

Однак, сьогодні недостатньо використовувати зазначені методи управління «в чистому вигляді». Необхідно використовувати інноваційні підходи, «базуючись на реальних потребах і можливостях підприємства», зокрема впроваджувати автоматизовані програми управління персоналом. Серед найбільш відомих зарубіжних автоматизованих програм управління персоналом виділяють: SAP Human Resources Management System, Oracle Human Resources Analyzer, Renaissance Human Resources/ Payroll, Rodertson & Blums Payroll 3.1, Scala HR. Найбільш відомими програмними продуктами по управлінню персоналом в Україні є: «Inteam: Діловодство»; програма «PersonPro 2.0» та «PersonPro 2.0 SQL»; «1С: Підприємство 7.7: конфігурація «Зарплата+кадри для України» та «Відділ кадрів» пакету X -DOOR» [2].

Отже, сьогодні управління персоналом потребує використання класичних методів управління у різних пріоритетних конфігураціях з широким використанням сучасних автоматизованих програм.

#### Список використаних джерел

1. Лук'янихін В.О., Лук'янихіна О.А., Сороколіт Я.В. Аналіз ефективних взаємодій управлінських стилів та методів у кадровому менеджменті. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 2. С. 79-89. URL: [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2\\_2020/9.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2020/9.pdf) (дата звернення: 02.05.2022 р.)
2. Мельник О. Ю., Саркісян Л. Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. URL: <file:///C:/Users/irabo/Downloads/4858116-1.pdf> (дата звернення: 02.05.2022 р.)

## СТАН СПРОЩЕНОЇ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Налагодження роботи національного бізнесу в умовах війни є запорукою того, що державний бюджет буде наповнюватися, населення зберігатиме платоспроможність, а активізація бізнес-діяльності – стане ключовим фактором посилення економічної стійкості держави, а отже, і її здатності ефективно протистояти агресору. Застосування спрощеної системи оподаткування тривалий час супроводжується дискусіями з питань її покращення та удосконалення.

Досвід Сполучених штатів Америки, країн Європейського Союзу, Японії вказує, що малий бізнес чинить безпосередній вплив на формування показників економічного розвитку країни: забезпечує надходження до бюджету, формує робочі місця, проводить свою діяльність в тих ринкових сегментах, де великий бізнес важко адаптується. Беручи до уваги дані чинники, західні країни всіляко підтримують та сприяють розвитку малого бізнесу через спрощення порядку реєстрації, кредитування на пільгових умовах, впровадження спеціальних режимів оподаткування, надання іншої інформаційної та фінансової підтримки [1].

Наша держава, на сьогодні, ставить за мету пошук оптимальної спрощеної системи оподаткування, яка б, з одного боку, сприяла забезпеченню податковими надходженнями бюджетів усіх рівнів, а з іншого – стимулювала економічну активність та надавала підтримку суб'єктам малого підприємництва.

Спрощена система оподаткування була запроваджена Указом Президента України №727/98 «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» та передбачає спеціальний податковий режим для зниження податкового навантаження та стимулювання малого підприємництва в Україні.

У відповідності до п. 1 ст. 297 Податкового кодексу України спрощена система оподаткування, обліку та звітності представляє собою особливий механізм справляння податків і зборів, що встановлює заміну сплати окремих податків і зборів, на сплату єдиного податку, з одночасним веденням спрощеного обліку та звітності [4].

Спрощена система оподаткування має певні переваги: звільняє від сплати окремих видів податків: податок на прибуток, податок на доходи фізичних осіб, ПДВ, земельний податок і т. д.; надає права вибору сплати ПДВ; спрощує ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Натомість вона передбачає тільки один вид податку: єдиний податок, який сплачується до місцевого бюджету. Незалежно від цього підприємці сплачують єдиний соціальний внесок. За спрощеною системою оподаткування відбувається поділ платників на чотири групи. Сплата єдиного податку має обмеження у застосуванні за кількістю працівників, рівнем доходу, видами діяльності, ставками оподаткування (табл. 1).

Організація фінансової підтримки малого бізнесу є найважливішим кроком державної допомоги. На загальнодержавному рівні підтримка малого підприємництва гарантується Законом «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», відповідно до якого «держава гарантує фінансову, інформаційну, консультаційну підтримку, у тому числі підтримку у сфері інновацій, науки і промислового виробництва, підтримку суб'єктів господарювання, що провадять експортну діяльність, підтримку у сфері підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів та кадрів ведення бізнесу» [2].



**Спрощена система оподаткування для ФОП  
та суб'єктів господарювання**

Показники	1 група	2 група	3 група	4 група
	для ФОП	для ФОП	для ФОП та юрид.осіб	для сільськогосподарських товаровиробників
Ставка ЄП	до 10% від прожиткового мінімуму	до 20% від мінімальної ЗП	5% з доходу	передбачена п. 293.9 ст. 293 ПК
Ставка ЄП для платників ПДВ	-	-	3% з доходу	передбачена п. 293.9 ст. 293 ПК
На період воєнного стану	-	-	2% з доходу	-
Обсяг доходу	1 085 500 грн	5 421 000 грн.	7 585 500 грн	75% і більше складає частка сільськогосподарського товаровиробництва
На період воєнного стану	-	-	обсяг доходу не перевищує 10 мільярдів гривень	-
Наймані працівники	-	10	не обмежено	не обмежено
Податковий період	1 рік	1 рік	1 квартал	1 рік
Види діяльності	«роздрібний продаж» та «побутові послуги населенню»	«послуги», «виробництво/ продаж товарів», «ресторанне господарство»	будь-які види діяльності, дозволені на спрощеній системі	сільське господарство

\*Джерело: складено авторкою самостійно

Основним завданням держави на шляху підтримки розвитку малого бізнесу в умовах війни є вдосконалення спрощеної системи бухгалтерського обліку та звітності. Урядом країни було запроваджено нові правила на підтримку підприємництва, що передбачають послаблення вимог щодо ведення бізнесу, зокрема на період воєнного станусуттєво розширено

можливість платників податків застосовувати спрощену систему оподаткування. Так, на третю групу із ставкою 2% зможуть перейти платники податків з обсягом доходу, що не перевищує 10 млрд. грн., а також дозволено перебувати продавцям підакцизних товарів. При цьому для таких платників єдиного податку реєстрація платником податку на додану вартість буде призупинена. Фізичні особи-підприємці, які є платниками єдиного податку першої та другої групи мають право його не сплачувати та, відповідно, не подавати за відповідний період звітність. Також для вирішення проблем, пов'язаних з оподаткуванням малого бізнесу в Україні, слід прискорити прийняття Закону України «Про малий бізнес», який зміг би визначити та узагальнити організаційно-правові, економічні засади підтримки малого бізнесу, дав би чітке і зрозуміле пояснення основних термінів, визначив би центральні напрями державного регулювання та підтримки малого бізнесу [3].

Запропоновані рекомендації дозволять використовувати податкові важелі для підтримки розвитку суб'єктів малого бізнесу, їх соціальної активності і наповнення бюджетів в умовах воєнного стану.

#### **Список використаних джерел**

1. Буй Т.Г. Податкове стимулювання розвитку малого підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=9&y=2018> (дата звернення: 20.05.2022).
2. Григоренко В.О. Удосконалення спрощеної системи оподаткування в контексті формування фінансового потенціалу території. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 20.05.2022).
3. Грановська І.В. Сучасний стан розвитку оподаткування малого бізнесу в Україні. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/3\\_2021/20.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/3_2021/20.pdf)
4. Податковий кодекс України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19> (дата звернення: 20.05.2022).

## **РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Ера цифрової економіки ставить нові вимоги для забезпечення ефективної діяльності підприємств. Відтак, вагомим значення набувають такі нематеріальні чинники, як технології, ноу-хау, винаходи, навички, досвід, знання і вміння працівників. Поєднання усіх вище перелічених складових охоплює термін «інтелектуальний капітал підприємства». Таким чином, спроможність формувати та використовувати інтелектуальний капітал визначає рівень конкурентоспроможності та ефективність функціонування підприємств.

Розглядаючи «інтелектуальний капітал підприємства як сукупність інтелектомістких ресурсів виробництва, які забезпечують створення ціннісних конкурентних переваг», приходимо до розуміння важливості та економічної доцільності його розвитку.

Збільшення значення та ролі інтелектуального капіталу в умовах цифрової економіки визначається його інформаційною складовою. Так, інформаційний капітал, акумулюючи сукупність знань та інформації, а також інформаційно-комунікаційні технології, що дозволяють приймати швидкі та обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, інформаційний елемент як складова інтелектуального капіталу підприємства, включає сукупність компонентів, які дозволяють створювати нові продукти інтелектуальної праці. Адже, в умовах цифровізації економічних процесів на мікрорівні

інформаційно-комунікаційні технології дозволяють модернізувати розвиток інтелектуального капіталу.

Розвиток інтелектуального капіталу на основі інформаційної складової виступає фундаментом інноваційної моделі ведення бізнесу. Важливість цієї моделі в українських реаліях підвищується, враховуючи європейську перспективу України, де модель інноваційного розвитку є головною. Таким чином, поділяємо думку науковців, що «сучасний кризовий стан в економіці усе частіше унеможливорює застосування традиційних моделей бізнесу в силу їхньої низької ефективності, вимагаючи від підприємництва пошуку інноваційних підходів, що активізує розширення застосування інноваційних проектів в усіх галузях економіки» [1; 2, с. 65].

Підсумовуючи зазначимо, що формування високого рівня діджиталізація гарантує утримання високої спроможності суб'єкта господарювання не лише до акумулювання і зберігання інформації, але й швидкого її поширення, що в кінцевому випадку визначає ефективність комерційної діяльності. Розвиток інформаційного інтелектуального капіталу розширює доступ до такого виробничого ресурсу, як інтелектуальний капітал, та обмежує вплив існуючої інформаційної асиметрії, вирівнюючи умови доступу для усіх без винятку суб'єктів господарювання до ресурсів.

#### Список використаних джерел

1. Alekseieva K., Turchyn L., Sobko O., Boichyk I., Stakhurska S. Intellectual Capital of Entrepreneurship: Inter-connections and ways of stimulating the development. *International Journal of Scientific and Technology Research*. 2020. Volume 9. Issue March 03. Pp. 7039–7043. URL: <http://www.ijstr.org/final-print/mar2020/Intellectual-Capital-Of-Entrepreneurship-Inter-connections-And-Ways-Of-Stimulating-The-Development.pdf> (дата звернення: 21.05.2022 р.).
2. Собко О. М., Крисоватий І. А. Оцінювання впливу інтелектуального потенціалу на розвиток інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 62-69.

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛЕЙ HR-МЕНЕДЖЕРА В ЦИФРОВУ ДОБУ**

Розвиток цифрових технологій у XXI столітті, переорієнтація на новітні інноваційні методи розвитку компаній створили передумови для винайдення нових форм та методів роботи з персоналом, трансформації системи управління людськими ресурсами, а також ролей сучасного HR-менеджера.

Ще кілька років тому менеджер з персоналу в основному виконував функції з найму персоналу та документального супроводу кадрових процесів в компанії. В умовах розвитку цифрової економіки важливість автоматизації кадрових процесів обумовлена необхідністю зниження ризиків при оформленні кадрових документів, вдосконалення внутрішніх комунікаційних процесів, підвищення лояльності персоналу. Проте, в добу цифрових технологій загальний рівень діджиталізації у сфері менеджменту персоналу залишається достатньо низьким.

В сучасних умовах до HR-менеджера ставляться високі професійні та морально-психологічні вимоги, оскільки саме він є провідником кадрової і соціальної політики, моральним еталоном колективу, має високі моральні якості, виражену спрямованість на роботу з людьми і вміння вирішувати нестандартні управлінські завдання, які не мають готових рецептів вирішення, масштабно мислить, забезпечує позитивну самоорганізацію системи управління персоналом, підтримує почуття власної гідності кожного працівника, ініціативу і творчий підхід до справи [1, с. 266].

Дейв Ульріх визначає чотири ключові ролі, які виконує HR-менеджер у будь-якій компанії [2]. Ці чотири ролі HR-менеджера можуть стати

відправною точкою для стратегії цифрової трансформації його посадових обов'язків:

- стратегічний партнер (забезпечує узгоджує стратегічні цілі та завдання кадрового забезпечення; розробляє кадрову стратегію та погоджує її з керівництвом компанії, відіграє ключову роль у переході до цифрових технологій; сприяє системному мисленню та орієнтації на клієнта);

- функціональний експерт (налагоджує ефективні та дієві цифрові HR-процеси, що адаптовані до унікальних потреб компанії, забезпечує їх оптимізацію; проводить кадрові консультації та аудит, реінжиніринг кадрових процесів; керує витратами, виробляє HR-продукти та надає HR-послуги);

- лідер (представляє та захищає інтереси співробітників, формує команду, ініціює зміни та інновації; зміцнює лояльність співробітників до компанії та використовує ефективні методи роботи в команді);

- агент змін (сприяє розвитку інноваційної культури компанії, реалізує управління організаційними змінами, допомагаючи лінійним керівникам впроваджувати зміни; ініціює інноваційні способи навчання (електронні заняття та відео-навчання, що спрямовані на розвиток цифрових компетенцій співробітників).

Сьогодні традиційний зміст ролей HR-менеджерів українських компаній зазнає значних змін. Ці зміни, насамперед, пов'язані із розвитком цифрових компетенцій персоналу, зростанням ролі HR-аналітики, зміщенням акцентів у навчанні на індивідуальну роботу, застосування гнучких форм зайнятості персоналу, цифровізації та гейміфікації HR-процесів.

У теперішній час необхідно розвивати цифровий HR, оскільки робочі місця стають віртуальними, співробітники вимагають більшого контролю за їх розвитком, аналітика працівників у реальному часі стає критично важливою для компанії. Це нова концепція HR, яка охоплює цифрові

технології та переносить ключові процеси прямо на мобільні телефони, планшети або ноутбуки співробітників.

Цифровий HR дозволяє створювати прості у доступі онлайн програмидля багатьох кадрових процесів, таких як підбір персоналу, управління компенсаціями, навчання та розвиток, а також управління талантами. Крім того, сьогодні цифровий HR потенційно може стати інструментом культурної трансформації працівників.

Отже, трансформація ролі та функцій HR-менеджера вимагає розвитку цифрових навичок, пов'язаних з освоєнням інноваційних технологій у підборі персоналу, управлінням HR-брендом, володінням широким набором інструментів HR-аналітики, створенням віртуального контенту, он-лайн керуванням співробітниками за допомогою штучного інтелекту. За таких умов особливого значення набуває вирішення питань та проблем, що уповільнюють трансформацію ролі HR-менеджера, використання передового світового досвіду у підході до визначення ролі HR-менеджера у компанії.

#### **Список використаних джерел**

1. Дяків О.П. HR-служба в реалізації кадрової політики організації. *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики*: Збірник наукових праць «Проблеми економіки та управління» за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції. Львів. 2010. № 668. С.263-266.
2. Дейв У., Уейн Б. HR у боротьбі за конкурентну перевагу. М.: Біблос, 2020. 400с.

**Мар'яна Загородна,**  
студентка,  
Західноукраїнський національний університет  
*Науковий керівник: Мирослава Оприсок,*  
канд. екон. наук,  
викладачка-методистка,  
Відокремлений структурний підрозділ  
«Фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій  
Західноукраїнського національного університету»

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Сучасний бізнес зосереджується на стратегічному способі мислення при управлінні підприємством, на спонуканні пошуку креативних підходів, інноваційних способів ведення бізнесу, нових прийомів виходу на ринок, побудові нових бізнес-моделей тощо. Однією із основних тенденцій сьогодні є фокусування на стратегізації, яке унеможлиблюється через відсутність системного підходу до розробки та впровадження стратегій розвитку бізнесу.

Новітні виклики та загрози, які сформувалася унаслідок російсько-української війни, призвели до порушення стійкості соціально-економічної системи країни. Забезпечення соціально-економічної стабілізації західних областей України є фундаментальною передумовою не лише гарантування відповідної якості життя населення в умовах війни, але й мінімізації конфліктного середовища в суспільстві, зниження соціальної напруги та зростання рівня задоволеності інтересів громадян. Відсутність або подальше суттєве зниження ділової активності бізнесу в країні призведе до стагнації національної і регіональних економік зокрема. Оскільки підприємницький сектор є каталізатором активізації процесів індустріалізації, економічного та інноваційно-технологічного поступу, інструментом збереження і розвитку бізнес-потенціалу та промислового капіталу, він стає пріоритетним напрямом реалізації економічної політики в умовах війни.



Неоднозначним серед детермінант соціально-економічної стабілізації ситуації є вплив масштабування міграційних процесів бізнесу до західних областей, які, з одного боку, дозволяють зберегти бізнес і робочі місця, однак, критичні ризики яких формалізуються у значній втраті ресурсного забезпечення регіональних економік, звідки бізнес мігрує. Потреба активізації та вдосконалення інструментарію державної підтримки місцевого бізнесу та релокованих елементів господарської системи в умовах виникнення екзистенційних викликів сьогодення зумовлена необхідністю збереження і розвитку потенціалу підприємницького сектору задля відновлення економічного зростання і безпеки країни та її територій, капіталізації факторів виробництва й інноваційного поступу [1]. Згідно результатів дослідження польського агентства з працевлаштування «EWL», на початок 2019 р. близько третини трудових мігрантів з України до Польщі планували відкриття тут власної справи (перспективними видами економічної діяльності розглядалися роздрібна торгівля та сектор споживчих послуг, будівельні послуги, готельно-ресторанний бізнес, транспорт і логістика, сфера розваг); за даними дослідження польського агентства зайнятості «GremiPersonal» на початок 2021 р. близько 80 % економічних українських мігрантів у Польщі мали намір розпочати власний бізнес і частка таких осіб за останній рік зросла на третину; за інформацією, яку подає «Rzeczpospolita» з посиланням на реєстри ZUS, чисельність українців – власників суб'єктів малого підприємництва в Польщі з 2020 по 2021 рік збільшилася на близько 20 %, досягши 5,9 тис. осіб [2].

В умовах війни центральними та місцевими органами державної влади реалізовані численні заходи щодо стабілізації діяльності підприємницького сектору в Україні, організаційно-фінансової підтримки релокованого бізнесу та зменшення поточних і потенційних ризиків та загроз. Зокрема, прийнято Постанову КМУ № 305 від 17.03.2022 р., що регламентує безоплатне перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій згідно з

переліком, який формується Міністерством економіки України і передається до Міністерства інфраструктури України [3]; розпорядження КМУ № 246-р від 25.03.2022 р, яке передбачає план невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію [4]; програму Міністерства економіки України з релокації підприємств, яка передбачає надання пакету державної підтримки щодо підбору місця розташування для потужностей підприємства, перевезення на нову локацію; сприяння в розселенні працівників та пошуку нових співробітників; відновлення логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту [5].

Отже, підприємництво нині виступає в якості фундаментальної основи міцної економіки держави. І вже зараз українські підприємства розглядають післявоєнне відновлення та оцінюють можливі перспективи своєї діяльності.

#### Список використаних джерел

1. An, Y., Kang, Y., & Lee, S. (2014). A study on the impact of soft location factors in the relocation of service and manufacturing firms. *International Journal of Urban Sciences*, 18(3), 327–339. URL: <https://doi.org/10.1080/12265934.2014.893834> (дата звернення: 21.05.2022 р.).
2. Желіховський С. Бізнес-міграція. Українці масово стають польськими підприємцями. URL: [https://lb.ua/world/2021/04/01/481246\\_biznesmigratsiya\\_ukraintsi\\_masovo.html](https://lb.ua/world/2021/04/01/481246_biznesmigratsiya_ukraintsi_masovo.html) (дата звернення: 21.05.2022 р.).
3. Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану. Постанова КМУ від 17 березня 2022 р. № 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.05.2022 р.).
4. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію. Розпорядження КМУ від 25 березня 2022 р. № 246-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.05.2022 р.).
5. Програма релокації підприємств. Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення: 21.05.2022 р.).

## **КОНЦЕПЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Актуальність дослідження окреслюється перманентністю кризових проявів упродовж усіх років незалежності України. Починаючи з 2000 р. після виходу країни з довготривалої кризи, спричиненої розпадом СРСР, кризові явища переслідували країну кожні 4–5 років, причому збільшувалася їх тривалість [1]. До структурної перебудови держави на всіх рівнях управління додалися ще з 2014 року гібридна війна, потім пандемія, а тепер і повномасштабна війна. Отже, вітчизняні підприємства зароджуються і розвиваються в перманентних умовах зовнішніх соціально-економічної, а часто і політичної криз. Тому існує нагальна потреба в комплексному дослідженні сутності та характерних рис антикризового управління персоналом на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Слід зазначити, що, на думку багатьох авторів, зокрема О. В. Федірець, «однозначної точки зору на послідовність (черговість) застосування тих, чи інших антикризових процедур, оптимальну норму співвідношення між ними не досягнуто, методичний інструментарій кожного етапу антикризових перетворень формується емпірично без належного обґрунтування доцільності саме цих заходів» [2]. З позиції Н.В.Лікарчук, антикризове управління – це «процес, що має природний закономірний зміст, який визначається управлінською суттю: цілепокладанням; оцінкою ситуації; встановленням головних проблем; прийняттям та реалізацією управлінських рішень» [3]. Тим часом Є.О.Діденко вважає, що «процес протидії та подолання криз не може носити хаотичний характер, він має бути ретельно структурованим, що дасть змогу оптимізувати використання ресурсів» [4].

Кризи на підприємстві неоднакові за своєю сутністю, причинами виникнення та наслідками. Тому успіх управління кризами залежить від своєчасного розпізнавання симптомів їх появи. Розуміння причин появи кризи (хвороби) допоможе винайти контрударні «ліки» чи антикризові заходи. Для кожного виду кризи та її етапу має бути сформований конкретний перелік антикризових дій. Тому, на наш погляд, під терміном антикризове управління слід розуміти «сукупність своєчасних точкових управлінських заходів щодо діагностики, нейтралізації, упередження та подолання кризових станів на конкретному етапі кризи у підпорядкованій системі в умовах ризику та невизначеності».

Кожне підприємство розвивається циклічно, що супроводжується змінами усіх елементів його системи. Розвиток – це необоротні, направлені, закономірні зміни, в результаті яких виникає новий якісний стан об'єкта – його складу і структури. Ці поетапні зміни прийнято називати «життєвий цикл підприємства». Підприємство може зберегти життєдіяльність і перейти знову до наступного циклу розвитку лише в тому випадку, якщо знайде новий, привабливий для споживача товар, нове місце на ринку. Для цього керівник повинен знати, на якій стадії розвитку знаходиться його підприємство і приймати відповідні цьому етапу адекватні рішення. Проаналізуємо кожен етап життєвого циклу підприємства в поєднанні з етапами зростання моделі Ларрі Грейнера (рис. 1).

Кожен етап зростання компанії має два яскраво виражені фази: еволюційний розвиток і революційний розвиток. Під час еволюційного розвитку продаж і прибуток підприємства зростають поступово, без сильних стрибків. У період революційного розвитку в компанії відбуваються внутрішні конфлікти, що є причиною невідповідності завдань та стилю управління компанією, продажі та прибуток можуть тимчасово знизитися, але потім знову вийти на криву зростання. Завдання керівництва на етапі

революційного розвитку бізнесу оперативно підібрати та впровадити нові інструменти управління.

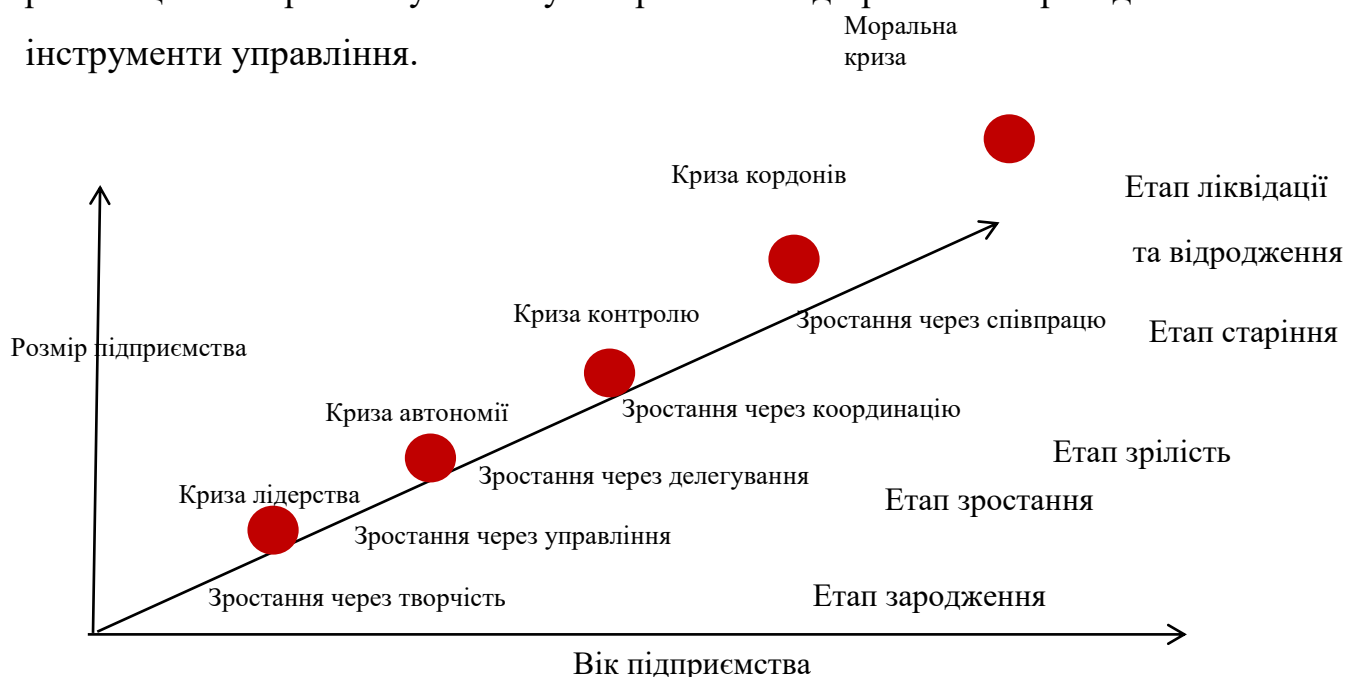


Рис. 1. Поєднання п'яти етапів зростання з етапами життєвого циклу підприємства

\*Джерело: складено авторкою самостійно

Першим етапом життєвого циклу підприємства є його зародження. У цей час діяльність пов'язана з ризиками, а стратегія орієнтована на радикальні нововведення. Стрімке зростання бізнесу на даному етапі призводить до виникнення кризи лідерства. Чим більшою стає компанія, тим вище мають бути компетенції керівного персоналу, керівник повинен стежити і підвищувати продуктивність зростаючої кількості працівників.

Другий етап – становлення підприємства, яке продовжує збільшуватись. Компанія зростає, з'являються нові відділи та новий управлінський персонал. Менеджери середньої ланки втрачають свою продуктивність через жорстку систему централізованого управління. Збільшення розмірів бізнесу є причиною нової кризи – кризи автономії. Керівник бізнесу повинен навчитися та правильно налаштувати у компанії процеси делегування.

Динамізм другого етапу поступово втрачається, на зміну йому приходить стійка стабільність, що забезпечується великими розмірами, диверсифікацією, наявністю мережі філіалів. Третій етап відповідає розвиткові, піднесенню підприємства, яке в цей час досягає зрілого та стійкого стану на ринку. Кризовий розвиток третього етапу пов'язаний, в основному, з якістю управління. Внаслідок такого зростання виникає чергова криза в компанії – криза контролю. Автономія та самостійність співробітників призводять до рішень, з якими не згідне головне управління, яке починає наново вводити жорсткіші форми контролю та звітності.

Проблеми четвертого етапу зумовлені надвисокою активністю за усіма напрямками діяльності, ускладненням організаційної структури, втратою перспектив виробництва. Процедури переважають над рішеннями та завданнями компанії. Знижується загальна інноваційність у компанії, значно знижується гнучкість та швидкість прийняття рішень. Виникає криза кордонів. Для запобігання подібним явищам необхідно своєчасно закривати збиткові виробництва та знижувати витрати на наявних, виділяти пріоритетні напрями діяльності.

П'ятий етап життєвого циклу є періодом спаду. Цей етап являє собою стан підприємства під час занепаду, старіння, коли найбільш значущі параметри життєдіяльності значно погіршуються, а розвиток як подальше вдосконалення не є доцільним. Криза буде пов'язана з фізичним та моральним виснаженням співробітника через інтенсивну роботу в команді з одного боку та впровадження нових способів роботи з іншого. Для запобігання подальшому занепадові потрібно провести реструктуризацію та реорганізацію.

Проаналізувавши процеси виникнення та проходження криз, слід визнати, що вони виникають не стільки через соціально-економічні зміни в суспільстві (вони завжди супроводжують людство), скільки через невміння вчасно виявляти, контролювати й «ургентно» реагувати на прояви

дисбалансу в системі управління підприємствами. При формуванні антикризової політики на підприємстві слід пам'ятати, що будь-яка проблема в будь-якому бізнес-процесі, яку нині не проаналізували і залишили поза увагою, в майбутньому може перетворитися на кризу.

Дієве антикризове управління повинно включати сукупність ефективних управлінських заходів щодо діагностики, нейтралізації, упередження та подолання кризових станів на кожному етапі життєвого циклу підприємства, конкретних етапах кризи з урахуванням наявних і очікуваних ризиків, особливо в існуючих умовах невизначеності та нестабільності.

#### **Список використаних джерел**

1. Виклики і ризики розгортання кризових процесів в Україні та напрями економічної політики їх запобігання / під ред. В. Юрчишин. Київ: Заповіт, 2017. 156 с.
2. Федірець О. В., Зеленський А. С., Тищенко А. О. Стратегічні аспекти формування антикризової програми підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 4 С. 227-233.
3. Лікарчук Н. В. Кризи в системі державного управління: причини виникнення та шляхи врегулювання. *Право та державне управління*. 2020. №4. С. 256-261.
4. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Становлення економіки знань та загострення кризових явищ, наростання частоти і масштабності викликів забезпечення інноваційності на мікрорівні вимагає посилення інтелектуальної складової. В практичному значенні це означає зростання попиту на інтелектомісткі інновації, які здатні задовольнити зростаючий попит на ціннісномісткі продукти (послуги). Ефективність процесів розробки та реалізації інновацій є найвищою в умовах застосування підходів проектного менеджменту. В Україні інноваційний вектор активно впроваджується на законодавчо-нормативному рівні [1]. Однак, законодавче регламентування і навіть стимулювання до реалізації інноваційних проєктів, на жаль, не призводять до якісних зрушень в активізації інноваційної діяльності суб'єктів господарювання.

Інноваційні проєкти дозволяють підвищувати інноваційність за рахунок швидкості, гнучкості та конкретизації мети. Зважаючи на поширення процесів цифровізації та діджиталізації торгівля як галузь має високі можливості для поширення практики застосування підходів проектного менеджменту в організації інноваційної діяльності, реалізованих у формі інноваційних проєктів.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що нестабільність за Глобальним індексом конкурентоспроможності талантів, Глобальним інноваційним індексом та Європейським інноваційним табло не є оптимістичним, зважаючи на значне погіршення становища України у міжнародних інноваційних рейтингах (напр., за індексом інноваційного розвитку країна Агентства Bloomberg) [2].



Серед низки чинників, які обмежують впровадження інноваційних проектів на підприємствах України виділимо:

- посилення процесів еміграції науковців, дослідників [2]. Відтак, такі тенденції не дозволяють сформувавши науковий потенціал, що обмежує можливості розробки і реалізації інноваційних проектів;

- збільшення дефіциту висококваліфікованих кадрів;

- переважаюче придбання за кордоном нових технологій;

- зниження кількості переданих технологій [2; 4; 5];

- нерозвинене міжсекторне партнерство;

- недостатньо розвинута інноваційна інфраструктура, незважаючи на прийняту «Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року» [1];

- неефективна державна політика щодо підтримки інноваційних проектів, що не стимулює розробку наукоємних проектів, що підтверджує зниження інноваційної активності підприємств;

- низька зацікавленість бізнесу в фінансуванні інноваційних проектів [9];

- неефективна політика у сфері захисту прав інтелектуальної власності, що не дозволяє активізувати патентну діяльність [2; 4; 5];

Дослідження організації управління інноваційними проектами на українських підприємствах дозволяє виділити низку проблемних моментів, зокрема: неготовність бізнес-сектора до фінансування інтелектомістких проектів; недостатній рівень цифровізації і діджиталізації економічних процесів, що суттєво звужує можливості для інноваційної діяльності; недосконалість комунікаційної політики, що обмежує налагодження ефективної роботи команд; низький рівень впровадження управлінських інновацій; низький рівень розвитку міжсекторного партнерства. Відтак, необхідно шукати інтелектомісткі каталізатори пошвавлення інноваційної

активності українських підприємств, які можуть бути виявлені в результаті удосконалення управління інноваційними проектами.

Управління інноваційним проектом» як перспективного напрямку проектного менеджменту, що дозволяє генерувати інтелектуальну додану вартість на основі посилення інноваційності та інтелектуалізації комерційних процесів.

Таким чином, можемо констатувати наростання масштабності проблем вирішення яких вимагає удосконалення управління інноваційними проектами, що дозволить активізувати інноваційну діяльність в частині підтримки наукоємним проєктів. Проведене дослідження дозволяє стверджувати про посилення впливу інноваційних проєктів на поживлення інноваційної активності підприємств України, яке сповільнюється викликами сьогодення.

#### Список використаних джерел

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року» від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.05.2021)
2. Стан науково-інноваційної діяльності в Україні в 2020 р. Науково-аналітична записка. К.: УкрІНТЕІ, 2021, 39с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021/06/23/AZ.nauka.innovatsiyi.2020-29.06.2021.pdf> (дата звернення: 08.05.2021).
3. Вахітова Г., Гвоздьов С. KSEVoice: На Захід? Що може уповільнити відтік перспективної молоді з України? URL: <https://kse.ua/ua/community/stories/ksevoice-na-zahid-shho-mozhe-upovilniti-vidtik-perspektivnoyi-molodi-z-ukrayini/> (дата звернення: 05.05.2022).
4. Наука та інновації. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ni.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm) (дата звернення: 05.05.2022).
5. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник (архів). URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/16/Arch\\_nay\\_zb.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm) (дата звернення: 06.05.2022).

## **ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ПІДХОДИ ТА ТРАКТУВАННЯ**

Ефективність діяльності будь-якого підприємства є головною умовою стійкості його позицій на ринку та конкурентоспроможності. Результативність виробничої, фінансової, збутової, інвестиційної інших видів діяльності підприємства відображається у досягнутих фінансових результатах. Фінансові результати є низкою узагальнюючих показників, які дозволяють оцінити рівень ефективності суб'єкта господарювання. Проте на сьогодні не існує єдиного підходу у потрактуванні категорії фінансового результату та уніфікованого підходу у методиці обчислень.

Теоретичні та практичні аспекти досліджень фінансових результатів українських підприємств знайшли відображення у працях вітчизняних науковців: В. Ю. Боюн [3], О.П.Вашків [6]Н. А. Іщенко [1], А. С. Лесюк [2], Ю. В. Масюк, І. В. Нагорна [4], Т. Г. Рзаєва, О. В. Сереветник [5]. Перелічені науковці головну увагу у своїх дослідженнях роблять на теоретичних і практичних аспектах у трактуванні фінансових результатів діяльності підприємства та їх складових.

Фінансові результати є головними вимірниками, що дозволяють характеризувати ефективність діяльності підприємства: рівень прибутковості, платоспроможність, можливості для економічного зростання, конкурентоспроможність, у кінцевому підсумку – ринкову вартість суб'єкта господарювання. Відтак, дослідження сутності поняття «фінансові

результати», встановлення їх ролі у системі управління підприємством представляє значний науковий та практичний інтерес.

У науковій літературі, характеризуючи підсумки діяльності підприємств, фірм і організацій, найчастіше послуговуються терміном фінансового результату «як універсальної економічної категорії, що дозволяє враховувати два чинники основної мети підприємницької діяльності – максимізацію доходів і мінімізацію витрат» [6, с. 164].

Більшість науковців дотримуються саме такого розуміння фінансового результату діяльності суб'єктів господарювання. Проте, у їх трактуванні відстежуються деякі відмінності. Так, фахівці у сфері підприємництва, економіки, бухгалтерського обліку, фінансів та ін. зосереджуються на специфічних особливостях та змісті поняття фінансового результату (табл. 1).

Порівнюючи представлені у табл. 1 трактування, можна зауважити, що поняття «фінансового результату», за незначним винятком, трактується лише як прибуток (збиток) [1; 2; 6], як різниця між доходами та витратами підприємства [1; 3; 4; 5], підсумок (результат), що визначається за допомогою абсолютних та відносних показників [4], приріст (скорочення) капіталу чи зміни ринкової вартості суб'єкта господарювання [6]. Відтак, поняття фінансового результату слід розуміти як узагальнену характеристику діяльності підприємства, у якій відображається:

- а) рівень ефективності використання залучених людських, матеріально-технічних, інформаційних, фінансових та ін. ресурсів;
- б) якість та результативність прийнятих управлінських рішень керівництвом підприємства на усіх його рівнях;
- в) рівень реалізації потенціалу підприємства щодо його економічного зростання.

## Підходи до трактування поняття «фінансовий результат»

Автор	Сутність поняття «фінансовий результат»
Іщенко Н.А.	«Фінансовий результат – це прибуток або збиток суб'єкта господарювання, що визначається як різниця між сукупними доходами та витратами підприємства і, за позитивного його результату, представляє додаткову вартість, виступає одним із джерел фінансування подальшого розвитку та поточної діяльності підприємства, основним критерієм оцінки ефективності його діяльності» [1, с. 390].
Лесюк А.С.	«Під фінансовими результатами слід розуміти збільшення прибутку (збитку) та підвищення рівня рентабельності (збитковості) підприємства від фінансово-господарської діяльності за звітний період» [2, с. 72].
Масюк Ю.В., Боюн В.Ю.	«Фінансовий результат від операційної діяльності це результат операційної діяльності суб'єктів господарювання, що визначається як різниця між доходами та витратами від операційної діяльності, виражена в абсолютних показниках прибутку (збитку). Відображає ефективність господарювання підприємства за всіма напрямками його діяльності: виробничою, збутовою, постачальницькою, фінансовою, інвестиційною» [3, с. 95].
Нагорна І.В., Бондаренко В.О.	«Фінансові результати діяльності підприємства оцінюються за допомогою абсолютних та відносних показників. Абсолютні показники включають прибуток (збитки) за товарами (робіт або послуг), отриманими з інших продажів, балансовий (валовий) прибуток; чистий прибуток. Відносні властивості використовують різні співвідношення доходів та витрат» [4].
Рзаєва Т.Г., Серветник О.В.	«Фінансовий результат, як підсумкова категорія результативності господарської діяльності, котра відображає величину економічних вигод отриманих (втрачених) підприємством, визначених як різниця між сумами доходів та відповідних їм витрат, що виражена у абсолютних показниках прибутку (збитку), які характеризують потенціал прибутковості, економічного зростання та розвитку підприємства» [5, с. 122].
Вашків О.П.	«У короткостроковому періоді фінансовий результат підприємства здебільшого ототожнюється з величиною його прибутку чи доходу. У довгостроковій перспективі фінансовий результат підприємства доцільніше оцінювати через зміну величини вартості власного капіталу чи зміну величини ринкової вартості суб'єкта господарювання» [6, с. 167].

Отримання позитивних фінансових результатів будь-яким підприємством означає його визнання на ринку, а отже, й подальші можливості здійснювати господарську діяльність. Щодо інших учасників ринку, то, скажімо, для вкладників та інвесторів підприємства кінцевий фінансовий результат виступає як розподілена на їх користь частина прибутку після оподаткування. «Прибуток, який залишився після оподаткування і виплат відсотків кредиторам та дивідендів власникам, є чистим кінцевим фінансовим результатом підприємства, який призначений для його подальшого виробничого та соціального розвитку» [6, с. 164]. Для ринку в цілому фінансовий результат діяльності підприємства відображається рівнем оцінки його фондовими біржами і позабіржовими торговельними структурами. Принагідно варто зазначити, що у цьому випадку вартість підприємства виступає узагальненим показником ефективності діяльності суб'єкта господарювання [5, с. 122]. Адже відомо, що вартість підприємства формується як конкретна величина і фінансовий результат не у короткостроковій, а у довгостроковій перспективі.

Такий підхід видається нам цілком слушним. Адже йдеться про зміну величини власного капіталу суб'єкта господарювання, відтак, його ринкової вартості, що формується як результат досягнення підприємством позитивної або негативної динаміки абсолютної величини прибутку і показників рентабельності. При цьому зміна величини власного капіталу підприємства не дорівнює сумі отриманого фінансового результату, що розрахований як різниця між доходами і витратами. Адже, говорячи про фінансовий результат підприємства як про зміну його ринкової вартості, то безсумнівним є те, що зростання прибутковості в середньостроковому періоді чинить свій позитивний вплив на величину й ринкової вартості суб'єкта господарювання, величину його гудвілу. У довгостроковому періоді ринкова вартість підприємства, вартість його ділової репутації виявлятимуть відповідний вплив й на обсяги доходу підприємства, рівень його рентабельності.

Підсумовуючи, слід зазначити, що у науковому середовищі на сьогодні не сформувався єдиний остаточний підхід щодо трактування фінансового результату діяльності підприємства і його вимірників. На наш погляд, можна стверджувати, що у короткостроковій перспективі фінансовий результат підприємства найчастіше ототожнюється із величиною отриманого прибутку чи доходу. Проте у довгостроковому аспекті фінансовий результат підприємства доцільно визначати, оцінюючи зміну величини вартості його власного капіталу чи зміну величини його ринкової вартості.

### Список використаних джерел

1. Іщенко Н.А. Фінансові результати діяльності малих підприємств та особливості їх формування. *Бізнес Інформ.* 2020. №5. С. 388-393. DOI:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-388-393> (дата звернення: 21.05.2022 р.).
2. Лесюк А.С. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємств в Україні. *Агросвіт.* 2020. № 15. С. 67-73. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306&6792.2020.15.67> (дата звернення: 21.05.2022 р.).
3. Масюк Ю.В., Боюн В.Ю. Управління фінансовими результатами діяльності сільськогосподарського підприємства. *Економіка та держава.* 2021. № 10. С. 93-96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.10.93> (дата звернення: 21.05.2022 р.).
4. Нагорна І.В., Бондаренко В.О. Облік і аналіз фінансового результату в системі управління підприємством. *Ефективна економіка.* 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.103> (дата звернення: 21.05.2022 р.).
5. Рзаєва Т. Г., Сереветник О. В. Фінансові результати та напрями їх аналізу за показниками фінансової звітності. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2020. № 3. С. 121-124. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-282-3-22> (дата звернення: 21.05.2022 р.).
6. Фірман Н.Я., Вашків О.П. Економічна сутність фінансового результату підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2019. № 5. С. 162-168.

## **ВПЛИВ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ НА РОЗВИТОК МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Діяльність та розвиток малих підприємств в умовах ринку супроводжується наявністю такого його атрибуту, як ризики, які можуть виникнути на будь-якому етапі підприємництва. Деякі науковці, зокрема, О. Вишнеvsька та Н. Войцешина зауважують, «що підприємницький ризик виступає невід'ємною та водночас обов'язковою складовою підприємницької діяльності. Підприємницький ризик здійснює функцію чинника розвитку підприємницької діяльності. Цей ризик притаманний усім сферам економічної діяльності, адже він визначає специфіку поведінки у неочікуваній ситуації» [1]. Ризики виникають в процесі господарської діяльності тому, що для ринкової економіки властивий стан невизначеності. Уникнути ризиків практично неможливо, але це не означає, що суб'єктам господарювання слід приймати рішення із завчасно відомим результатом. Такі рішення, як правило, малоефективні. Необхідно навчитись передбачати ризики, оцінювати їх, планувати систему антикризових заходів, спрямованих на зменшення впливу невизначеності на підприємство.

Сутність ризику проявляється в тому, що кожному підприємству постійно загрожує втрата прибутку і платоспроможності при здійсненні господарсько-фінансової діяльності під впливом непередбачених змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Війна вносить свої суттєві корективи в усі сфери нашого життя, в тому числі – у підприємницьку діяльність. Оговтавшись від першого шоку від



вторгнення агресора в Україну, бізнес з перших тижнів воєнних дій переорієнтовувався, диверсифікував свою діяльність, опановував нові географічні локації тощо. Супутником таких перетурбацій є різні види ризиків. Підприємницькі ризики пов'язують з розширенням масштабів виробництва, зменшенням прибутку, неповним використанням виробничих потужностей, банкрутством, втраченою вигодою, а також непередбаченими витратами і втратами.

Видову структуру підприємницьких ризиків відображають економічний ризик, ризик розвитку підприємницької діяльності, ризик стабільності функціонування суб'єкта господарювання, психологічний ризик та соціальний ризик [3]. Зрозуміло, що такий поділ підприємницьких ризиків не є догмою, інші автори розрізняють маркетингові ризики, ризик неплатоспроможності, ризик втрати майна, ризик інфляційних процесів. Але усі вони в кінцевому підсумку відзеркалюють економічні втрати суб'єкта господарювання у різних їх проявах.

В умовах війни кожен із цих ризиків може виникнути через низку суб'єктивних та об'єктивних причин. Так, в районах активних бойових дій на перше місце «виходить» ризик втрати майна з усіма наслідками від цього. Передбачити якісь антикризові заходи за таких умов неможливо, такі втрати лягають фінансовим тягарем на мале підприємство і позитивним моментом вже є факт збереження хоча б частини майна підприємства як бази для його подальшого відродження та розвитку. Такий ризик виникає через об'єктивні причини. Об'єктивними причинами викликана поява таких ризиків, як ризики неплатоспроможності та інфляційних процесів. Перший з них виникає через руйнування частини виробничих потужностей підприємства, зменшенням обсягу виробництва або продажів, порушенням усталених економічних зв'язків та ринків збуту. Фінансове становище підприємства різко погіршується, ризик неплатоспроможності зростає. За умов порушення товарно-грошових відносин в умовах війни, логістичних потоків, скерування

левої частки коштів у державі на потреби війни, за умов нестачі багатьох видів товарів зростають ризики інфляційних процесів.

Суб'єктивними причинами частково викликана поява психологічних та соціальних ризиків в умовах війни. Часто люди стають свідками таких подій, як обстріли, ракетні удари, що несуть з собою травми, смерть людей, руйнування житла та ін. Це вкрай негативно впливає на їх психологічний стан, викликає стрес, тривогу, вигорання. Працездатність таких людей різко знижується або вони взагалі втрачають її. Тому поруч з цим виникає соціальний ризик, який є визначеною законодавством ймовірністю «настання матеріальної незабезпеченості в результаті втрати заробітку або трудового доходу з об'єктивних, соціально значимих причин, а також необхідності додаткових витрат» [2]. Очевидно, що соціальний ризик може бути частково пом'якшений власником або керівником підприємства в частині зміни профілю його діяльності та збереження робочих місць, виплати певних компенсацій, запровадження неповної зайнятості працівників.

Ризик зміни законодавства також пов'язаний із суб'єктивними причинами. Також є небезпечними постійні зміни податкового законодавства – традиційний чинник збільшення витрат підприємства. Позитивним в нинішній ситуації в Україні є те, що внесені зміни до законодавства сприяють зниженню загального рівня ризиків малого бізнесу.

#### Список використаних джерел

1. Вишнеvsька О., Войцешина Н. Причини виникнення і особливості управління підприємницьким ризиком в агробізнесі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. №23(1). С.142-145.
2. Соціальний ризик, страховий ризик і страховий випадок. URL: <https://buklib.net/books/23577/> (дата звернення: 21.05.2022 р.).
3. Юрій Тиркало. Підприємницькі ризики: причини наслідки та управління (теоретичні аспекти). *Traektoriâ Nauki = Path of Science. Section «Economics»*. 2022. Vol.8. №1. P.3010-3017. URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/download/1137/990> (дата звернення: 21.05.2022 р.).

## **ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАСІБ ОПТИМІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Незалежно від форми власності кожне підприємство повинно ефективно використовувати ресурси, раціоналізувати витрачання коштів, що потребує здійснення фінансового планування. Поряд з цим для визначення оптимального розміру податків доцільним є здійснення планування податкових та обов'язкових платежів. Також в умовах негативного впливу чинників ринкового середовища чимало підприємств стикається з проблемою неефективності системи управління, надмірного зростання витрат, падіння фінансових показників, зниження ефективності діяльності, неефективним використанням власних ресурсів, що спричиняє неможливість розрахуватися за свої боргові зобов'язання, своєчасно сплачувати податки до державного та місцевого бюджетів. Все це підтверджує доцільність та важливість здійснення податкового планування.

В умовах змінності ринкового середовища, виникнення кризових явищ важливу роль відіграє дотримання принципу законності в процесі здійснення податкового планування. Адже податкове законодавство постійно змінюється та необхідно слідкувати за його змінами, оновленням нормативних актів та враховувати в роботі підприємства. На великих підприємствах доцільним є створення спеціальної служби, яка буде займатися податковим плануванням, розробляти плани, визначати способи зниження податкового навантаження, аналізувати зміни податкового законодавства, формувати заходи з оптимізації оподаткування, контролювати

правильність нарахування та сплати податкових зобов'язань, здійснювати прогноз податкових зобов'язань. Проте, на думку авторів Шевчук Л. П., Шевчук А. А. створення такого підрозділу вимагає додаткових фінансових витрат на оплату праці, купівлю необхідної техніки, програмного забезпечення. Серед методів планування виділяють: перенесення бази оподаткування; зниження бази оподаткування; відстрочення податкового платежу; диференціювання відносин [5, с. 194–195].

Важливо зауважити, що податкове планування є законним способом зменшення податкового навантаження для підприємств. В процесі здійснення податкового планування доцільним є дотримання ряду принципів, що дозволить мінімізувати податкове навантаження: послідовність (всі дії слід здійснювати послідовно та інструменти податкового планування повинні формувати схему оптимізації); законність (зниження податкового навантаження має здійснюватися у відповідності до діючого законодавства); обачність (не повинно бути ситуацій ухилення від сплати податків, заниження розмірів податкового зобов'язання, що суперечить законодавству); ефективність (витрати на здійснення податкового планування, розробку способів оптимізації податкового навантаження не повинні перевищувати очікувану економію від зменшення розміру податків); поміркованість (зменшення витрат та підвищення вигоди від здійснення податкового планування) [1]. Також в роботі було визначено загальні (статистичні, мікробалансів, моделювання, розрахунково-аналітичні) та спеціальні (делегування податків, заміни відносин, використання облікової політики, розподілу відносин, пільгового суб'єкта господарювання, офшору) методи податкового планування [1].

Автори Голяш І.Д., Романів С.Р., Черешнюк О.М. дотримувалися думки, що саме організаційне забезпечення податкового планування впливає на його ефективність, результативність. Також на великих підприємствах доцільним є створення структурних підрозділів, які будуть займатися

питаннями організації та здійснення податкового планування. Щодо малого та середнього бізнесу, то функції податкового планування має виконувати хоча б один фахівець [3, с. 310-311].

Серед методів оптимізації податкового навантаження на підприємствах слід виділити такі: перехід від загальної до спрощеної системи оподаткування; використання податкових пільг; схеми з давальницькою сировиною; формування статутного капіталу; зміна форми діяльності; застосування податкових канікул; правильне укладання договорів; правильне формування облікової політики [4]. Серед методів зменшення податкового навантаження щодо податку на прибуток слід використовувати: робота з грошовими потоками; оптимізація дохідної частини; збільшення витрат. Автор навів ряд можливостей до отримання податкової економії, а саме: зменшення податку на нерухоме майно; зменшення податку на прибуток; зменшення податку на додану вартість. До шляхів податкової економії віднесено: поєднання спрощеної та загальної системи оподаткування; розрахунок сум податкових платежів на майбутні періоди; застосування лізингових угод; впровадження оптимізаційних схем; використання різних варіантів ставок, об'єктів оподаткування [4].

Автори Вишневський В., Веткін А. дотримувалися думки, що на підприємствах доцільно визначати потребу в податковому плануванні, враховувати розміри підприємства, чисельність працівників, фінансові можливості [2]. Зокрема, було запропоновано диференціацію заходів щодо податкового планування та виділено групу потреб в плануванні: мінімальна потреба (наявність професійного бухгалтера, ведення документації, використання податкових пільг, податкові консультації) при рівні податкового навантаження 10-30%; необхідно (доцільність постійного здійснення податкового планування, його підготовка, наявність кваліфікованого персоналу, залучення послуг спеціалізованої компанії) при рівні податкового навантаження 30-55%; життєво необхідно (робота

податкових консультантів, здійснення податкового аналізу, експертиза всіх заходів, податкове планування є важливим елементом планування діяльності, наявність податкового адвоката, наявність кваліфікованого персоналу) при рівні податкового навантаження 55–80%; при рівні податкового навантаження більше 80% доцільним є зміна сфери діяльності [2].

Для здійснення податкового планування на підприємствах є певні обмеження, серед яких можливість оптимізації податкового навантаження лише за одним видом податку, податкові наслідки визначаються лише після проведення господарських операцій, потребує залучення додаткових фінансових ресурсів для його організації. Задля підвищення ефективності податкового планування на підприємствах підвищується контроль за використанням ресурсів, веденням фінансової звітності, дотримуються норм законодавства, використовуються законні методи оптимізації податкового навантаження, відбувається посилення контролю з боку держави за процесом сплати податків, збільшується число перевірок, контролюється процес сплати податкового боргу, виявляються випадки ухилення від сплати податків.

Здійснення податкового планування на підприємствах дозволить не лише оптимізувати податкове навантаження, але й сприятиме покращенню його роботи, своєчасному виконанню зобов'язань, підвищенню платоспроможності та рентабельності, конкурентоспроможності, економічної безпеки. За умови використання податкових пільг підприємство матиме змогу збільшити виручку від реалізації, прибуток, підвищити обсяги реалізації продукції, скоротити витрати протягом коротко- та довгострокового періоду. Важливу роль при здійсненні податкового планування відіграє організація документообігу, своєчасність сплати податків. Під час оптимізації податкового навантаження існує можливість поєднання загальної та спрощеної системи оподаткування, що здійснюється відповідно до діючого законодавства.

В цілому, організація податкового планування на підприємствах дозволить оптимізувати розмір податкового навантаження, що забезпечить покращення результатів діяльності, зростання конкурентоспроможності. Податкове планування дозволяє здійснювати контроль за використанням, розподілом коштів, оптимізувати розмір податкових платежів, має законний характер, знижує рівень ризику. Одночасно, організація та здійснення податкового планування дозволить запобігти ситуації скоєння податкових правопорушень, визначити законні способи зменшення податкового навантаження. Крім того, більшість підприємств починають переходити від способів ухилення від сплати податків до здійснення податкового планування, що сприятиме своєчасному виконанню зобов'язань, вдосконаленню управління, покращенню фінансового стану, збільшенню прибутку, зміцненню позицій на ринку.

#### Список використаних джерел

1. Бечко П. К., Лиса Н. В. Податковий менеджмент: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: Центр учбової літератури, 2009. 288 с.
2. Вишневський В., Веткін А. Відхід від сплати податків: теорія і практика: монографія. Донецьк: ІНАН України, Інститут економіки промисловості, 2003. 62 с.
3. Голяш І.Д., Романів С.Р., Черешнюк О.М. Податкове планування підприємства як засіб запобігання правопорушенням. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 18. С. 309-313. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18\\_2018\\_ukr/52.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/52.pdf) (дата звернення: 20.05.2022).
4. Оришин Т. М. Напрями оптимізації податкового навантаження підприємств в контексті податкового планування. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/314> (дата звернення: 20.05.2022).
5. Шевчук Л. П., Шевчук А. А. Особливості податкового планування для контролю і управління в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 5. Т. 2. С. 192-196.

## ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Розбудова економіки країни та формування економічної системи вищого порядку потребуватимуть формування системи оподаткування та відповідної податкової політики, що буде спрямована на заохочення інвестицій у національну економіку, та на забезпечення стратегії зростання.

В українській та зарубіжній економічній літературі виокремлюють два основні напрями міжнародної економічної конкуренції: інституціональну та податкову (рис. 1).



Рис. 1. Структура міжнародної економічної конкуренції

\*Джерело: складено авторкою самостійно

В цьому контексті зусилля суверенних держав на збереження та розширення податкових баз і податкових резидентів, є базисом розвитку, а



дотримання рівних конкурентних умов – потребуватиме формування і певного інституційного середовища наднаціонального, глобального характеру, що буде спрямовано на запобігання ухиленню від оподаткування в глобальній економіці.

Інституційний механізм соціально-економічного розвитку можна подати як сукупність норм і правил та їхніх змін, що регулюють відносини держави, бізнесу й суспільства. Об'єктами змін є системоутворюючі зв'язки мікро-, мезо-та макроекономічного рівнів, а контрактні відносини охоплюють нормативні, законні та підзаконні акти, формальні й неформальні договори та угоди. Складові інституціонального середовища можна структурувати на глобальному, мезоекономічному, макроекономічному та мікроекономічному рівнях. Кожному рівневі відповідають регулятивні інститути [1, с. 51].

Під міжнародною економічною конкуренцією до початку XXI ст. більшість учених розуміли конкуренцію між державами за обмежені економічні ресурси (мобільні фактори виробництва). Відомий дослідник конкурентних переваг націй М.Портер зазначав: «мета уряду полягає в тому, щоб створити навколишнє середовище, в якому фірми зможуть підвищувати рівень конкурентних переваг в сформованих галузях... Політика уряду... має сприяти здатності фірм країни вступати в нові галузі...» [2, с. 668]. На думку М.Портера, правильна політика уряду, спрямована на посилення національних конкурентних переваг країни, і не повинна обмежуватися лише податковою сферою. Важливими елементами конкурентоспроможної економіки є: політична та макроекономічна стабільність країни, ефективні ринкові механізми та інфраструктура, кваліфікований персонал, помірний рівень державного регулювання [2, с. 667].

Так, згідно з Ч. Тібу, податкова конкурентоспроможність – невід'ємна частина національних конкурентних переваг, яка має важливе значення для руху основних чинників виробництва між країнами (праця, капітал), так

зване «голосування ногами», і важливо дотримуватися співвідношення розумних меж податків і рівня громадських благ і послуг, гарантованих платникові податків [3, с. 81].

Основними інструментами реалізації податкової конкуренції виступають інструменти податкового регулювання, до яких відносяться структура системи оподаткування, ставки податків, податкові пільги, регулювання рівня податкового навантаження, застосування альтернативних систем оподаткування, умови адміністрування податків тощо.

Міжнародна економічна конкуренція базується на якості регуляторних режимів та правових інституцій, які посилюються сприятливими бюджетно-податковими інструментами регулювання. Можна наголосити, що світовий досвід реалізації податкової політики суверенними державами свідчить, що лише помірне податкове законодавство не сприяє зміцненню конкурентних переваг окремих країн. Таке зміцнення досягається лише через синергетичний ефект двох складових економічної конкуренції, де невід'ємною складовою є не лише податкові, але і інституційні умови економічної діяльності.

#### Список використаних джерел

1. Єфименко Т.І. Актуальні питання сучасних стратегій реформування податкових систем. *Фінанси України*. 2013. № 3. С. 7-26.
2. Портер М. Международная конкуренция / пер. с англ.; под ред. и с предисл. В.Д.Щетинина. М.: Междунар. отношения, 1993. 896 с.
3. Tiebout C. An Economic Theory of Fiscal Decentralization. *Public Finances: Needs, Sources and Utilization*. Princeton: Univ. Press, 1961. P. 80-81.

## **СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

Надважливу роль у розвитку економіки України відіграє сьогодні саме підприємництво, яке формує важливі складові ринкової економіки та здатне вирішувати як економічні, так соціальні проблеми. Функціонування та розвиток підприємництва в Україні завжди відбувалися у складних соціально- економічних умовах. Події сьогодення не є винятком: економічна криза, поширення респіраторної хвороби COVID-19, запровадження обмежувальних карантинних заходів, повномасштабне вторгнення в Україну, запровадження воєнного стану – усе це призвело до значних негативних наслідків для бізнесу, часткового або повного зупинення функціонування підприємств.

Перемогти у війні буде важко без функціонування бізнесу, який дозволяє українцям забезпечувати себе та підтримувати Збройні сили. За оцінками Національного банку, під час війни економіка України втрачає 50% ВВП. Тобто кожен тиждень коштує національній економіці понад 50 млрд. грн. І це без втрат від руйнувань. МВФ оцінює втрати України через військове вторгнення російських окупантів у 35% ВВП [1].

За перший місяць війни український бізнес втратив більше, ніж за два роки пандемії. Обсяг завданої шкоди та довгострокові наслідки оцінити важко, адже бойові дії на території країни тривають. Чимало підприємств опинилися в районах активних бойових дій і змушені були евакуюватися в більш безпечні регіони або припинити роботу. Однак навіть ті бізнеси, які відносно далеко від обстрілів, потерпають через проблеми з логістикою та через нестачу сировини. Як свідчить опитування ЄБА, лише 17% компаній

працюють у повному обсязі, а кожна третя не працює. Третина підприємців планує відновити діяльність.

За даними дослідження 48% підприємств малого та середнього бізнесу не можуть перевезти виробництво, 31% не встигли це зробити, близько 12% здійснили часткову релокацію бізнесу або в процесі переїзду [2] (рис.1).



Рис.1. Чи відбулася релокація бізнесу?

Опитано 245 підприємств малого та середнього бізнесу, 11-13 березня 2022 року, уся Україна

\*Джерело: складено авторкою самостійно на основі [2].

Навіть в умовах війни бізнес повинен працювати там, де це можливо, платити податки та давати країні ресурс для продовження оборони.

Проаналізуємо у якому стані зараз українське підприємництво. ІТ-галузь очікувано виявилася найбільш стійкою. Карантин добре підготував компанії до найгіршого випробування – війни. Майже всі її учасники (92%) мали чіткі плани дій на випадок форс-мажорних обставин [2]. Чи не в найгірших умовах опинилися аграрні підприємства. Їх бізнес прив'язаний до конкретної території, а роботи в полі чи на фермі не можна відкласти на невизначений термін або перенести. Аграрії страждають від дефіциту робочої сили, пального, добрив та оборотних коштів. Чимало працівників

фермерських господарств мобілізовані або пішли в тероборону. Значну частину пального країна імпортувала з Росії та Білорусі. Ці поставки зупинилися після перших ракетних обстрілів українських міст з цих країн. Крім того окупанти заблокували морський шлях, який міг легко компенсувати нестачу пального.

Логістичний ринок зазнав значних втрат, бо чимало територій були відрізані від сполучення. Так, у компанії «Нова пошта» за перший тиждень війни обсяги доставки впали на 95% (з 1 млн. до 50 тис. посилок на день). Ринок страхування переживає нелегкі часи. На ринку лише 5% компаній, які працюють без проблем. Це ті, у кого офіси лише на заході України. Майже 60% компаній не зважаючи на проблеми та збої в роботі, продовжують працювати. Третина компаній може працювати частково. 10% компаній не можуть продовжувати діяльність. Проблема нестачі персоналу актуальна і для галузей, які забезпечують населення товарами першої необхідності – ліками та продуктами. Так, аптечні мережі радо приймають на роботу студентів за фахом та інших спеціалістів, кваліфікація яких дотична до фармацевтики [3].

Однак, навіть за найоптимістичнішими оцінками, цьогоріч національний ВВП України скоротиться на 25–35%. Україна і українці недоотримають (спрощено) від 1,3 до 1,9 трлн. грн. – куди більше, ніж річний довоєнний державний бюджет, а при падінні на 45% – як, наприклад, прогнозують у Світовому банку, – до 2,4 трлн. грн. [4].

Дослідження Американської торгової палати проведене у квітні 2022 р. підтвердило, що в Україні повністю працювали 41 % бізнесів, в той час як 50 % суб'єктів господарювання продовжували працювати в умовах обмежень. Однак, і ця оцінка не є повною, так як проведена в межах суб'єктів торгової палати. Зокрема, лише 29 % суб'єктів-членів Американської торгової палати здійснили внутрішню релокацію, а 19 % – закордон [5]. На час дослідження державною програмою релокації з місць

бойових дій скористалися 500 господарських суб'єктів і це лише половина з бажаючих. Позитивним моментом є те, що понад половина з релокованих підприємств (понад 300) уже налагодили роботу.

Українське підприємництво наразі висловлює стриманий оптимізм щодо прогнозів відновлення своєї комерційної діяльності. Кожна п'ята компанія з тих, хто зараз не працює, може відновити свою комерційну діяльність у найближчі два місяці. Ще 10% компаній планують повернутися до роботи протягом півроку. Звісно, казати про повноцінне відновлення роботи українського бізнесу поки що не доводиться. Війна створила чимало проблем навіть для підприємців, які провадять діяльність в умовно безпечних регіонах. Відтік персоналу, проблеми з доставкою товарів, значне підвищення цін, від'їзд більшості клієнтів та зниження платоспроможності тих, хто лишився – це не повний перелік сучасних викликів для підприємництва в Україні.

Підприємництво – основа міцної економіки і вже зараз українські компанії розглядають післявоєнне відновлення та оцінюють можливі перспективи своєї діяльності.

#### Список використаних джерел

1. Порятунок економіки: вчимося господарювати в умовах війни. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3463896-poratunok-ekonomiki-vcimosa-gospodaruvati-v-umovah-vijni.html>. – 21.04.2022 (дата звернення: 19.05.2022 р.)
2. Як ІТ-спільнота ЕВА допомагає країні під час війни URL: <https://eba.com.ua/yak-it-spilnota-eva-dopomagaye-krayini-pid-chas-vijny-2/> (дата звернення: 19.05.2022 р.)
3. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications /2022/03/23/ 684549/. 23.03.2022> (дата звернення: 19.05.2022 р.)
4. Жирій К. Ми повернулися: як український бізнес відновлює роботу під час війни. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/mi-povernulisya-yak-ukrajinskiy-biznes-vidnov-lyuye-robotu-pid-chas-viyini-novini-ukrajina-11824872.html> – 13.05.2022 (дата звернення 19.05.2022 р.)
5. Американська торгівельна палата. URL: <https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-ostannoho-opytuvannia-palaty-87-kompaniy-chleniv-hotovi-aktyvno-doluchatysia-do-vidbudovy-ekonomiky-ukrainy-pislia-viyny/> (дата звернення: 19.05.2022 р.)

## **ПІДХОДИ ЩОДО ВИБОРУ МЕТОДУ ПРОГНОЗУВАННЯ ОБСЯГІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Важливість прогнозування обсягів реалізації продукції для підприємства полягає в тому, що за його допомогою можна робити розрахунки різноманітних варіантів розвитку стратегії збуту продукції, маючи можливість при цьому порівняти очікувані результати за кожним варіантом та вибрати найкращий. Важливість прогнозування обсягів реалізації продукції також дозволяє: виявити проблеми організаційного, методичного, маркетингового характеру, які можуть виникнути у підприємства в перспективі; оцінити обсяги реалізації продукції підприємства в майбутньому під впливом різноманітних факторів; визначити можливі перспективні канали збуту продукції підприємства в плані його розширення, подальшого виживання, боротьби з конкурентами тощо; розробити найбільш прийнятну маркетингову політику підприємства.

Сьогодні значна увага приділяється прогнозуванню на макрорівні, з огляду на це також виникає гостра необхідність в розробці деяких методологічних основ для прогнозування на мікрорівні. Однією зі складових прогнозування на мікрорівні є прогнозування обсягів збуту продукції підприємства, яке у вітчизняній науці практично не досліджено [1]. Як відомо, прогнозування – особлива форма наукового передбачення, яка має дві різні площини конкретизації: власне передбачаючу (дескриптивну, описову) і пов'язану з нею – передвказівну (прескриптивну), яка реалізується через планування і відноситься до категорії управління. Узагальнено під

прогнозом розуміють опис можливих або бажаних перспектив, станів, рішень проблем майбутнього.

При постановці завдань прогнозування обсягів реалізації продукції необхідно відмітити, що вони вирішуються шляхом виявлення основних закономірностей і тенденцій розвитку у минулому, теперішньому, за умови збереження цих закономірностей у майбутньому. Тому важливо правильно вибрати та обґрунтувати період для аналізу. Для вибору методу прогнозування слід визначити мету й завдання прогнозу та період, на який він формується, врахувати специфіку об'єкта прогнозування, види, повноту та вірогідність вхідної інформації, а також ряд інших факторів.

При прогнозуванні обсягів реалізації продукції застосовуються такі підходи: 1) традиційний – ретроспективний аналіз фактичних обсягів реалізації продукції та виявлення евристичним шляхом основних тенденцій, що визначають їх в майбутньому; 2) класичний – прогнозування обсягів реалізації продукції з урахуванням обмеженої кількості домінуючих факторів (зазвичай – кількості та ціни); 3) модифікований – адаптація класичного підходу до сучасного складного процесу формування обсягів реалізації продукції. Цей підхід базується на нових концепціях формування обсягу реалізації, відповідно до яких його ефективне прогнозування неможливе без урахування цілого комплексу взаємопов'язаних факторів, що визначаються специфікою виробництва.

На основі проведеного аналізу пропонується наступний порядок проведення робіт з прогнозування обсягів реалізації продукції: 1) вивчення попиту і пропозиції та тенденцій їх змін, що складаються на ринку продукції; 2) сегментування ринку продукції та позиціонування підприємства на окремих сегментах та на ринку в цілому; 3) вибір методу прогнозування; 4) розробка робочих прогнозів обсягів реалізації продукції та планів продажу (виробництва).



Для прогнозування обсягів реалізації продукції використовуються математичні (табл. 1) та нематематичні методи (табл. 2).

Таблиця 1

**Математичні методи прогнозування обсягів реалізації продукції  
та сфера їх застосування**

Метод	Характеристика	Сфера використання
Кореляційно-регресійний аналіз	Передбачувальне прогнозування: досліджує причинно-наслідкові зв'язки між змінними	Коротко- та середньострокове прогнозування обсягів виробництва та збуту товарів та послуг, маркетингових стратегій, виробництва, планування потужностей
Множинна регресія	Передбачувальне прогнозування: досліджує наявність причинно-наслідкового зв'язку між декількома факторними показниками та одним результативним	
Економетричні моделі	Описують певний сектор економіки за допомогою системи незалежних рівнянь	Коротко- та середньострокове прогнозування обсягів виробництва
Ковзне середнє або рухоме середнє	Усуває випадковості з тимчасових рядів; прогноз ґрунтується на проектуванні даних часових рядів, згладжених методом ковзного середнього	Короткострокові прогнози такої діяльності, як планування закупівель, календарне планування, контроль, ціноутворення та вибір часу просування товару на ринку; використовується для обчислення як сезонної, так і циклічних компонент для методу короткострокової декомпозиції
Експонентне згладжування	Аналогічний методу ковзного середнього, але кожен елемент (рівень) часового ряду згладжується за допомогою зваженої плинної середньої, причому вага її зменшується по мірі віддалення від кінця ряду	

\*Джерело: складено автором самостійно

Результатом прогнозування є розроблений прогноз продажу на майбутній період. Отже, прогнозування це процес передбачення величини продажу на перспективу, а прогноз – це кількісний результат цього процесу. Вибір методу прогнозування залежить від наявної вхідної інформації та від завдань прогнозування/

### Нематематичні методи прогнозування обсягів реалізації продукції та сфера їх застосування

Метод	Характеристика	Сфера використання
Метод прогнозування по запитах споживачів	Здійснюється на основі узагальнених даних відповідей споживачів на запитання: чи придбали вони цю продукцію (товар)?	Використовується переважно при виході нової продукції на ринок
Метод побудови сценарію	Ґрунтується на встановленні послідовності станів об'єкту прогнозування за різних прогнозів зміни середовища	Використовується в різних сферах та за різних обставин
Метод «пробного маркетингу»	Пробний, проводиться до початку масового виробництва і реалізації відповідної продукції	Реалізація продукції здійснюється на дуже невеликому за розміром ринку і дані поширюються на запланований сегмент ринку
Метод Дельфі	Метод прогнозування, який ґрунтується на припущенні, що на основі думок експертів можна збудувати адекватну модель майбутнього стану об'єкта прогнозування	Прогнозування виробництва та збуту з урахуванням впливу різних чинників на поведінку економічних суб'єктів
Нормативний метод	Заснований на використанні показників рекомендованого рівня споживання матеріальних благ і застосовується як основний інструмент середньострокового та довгострокового прогнозування товарно-групової структури попиту	Широко використовується для планування та прогнозування усіх економічних процесів на підприємстві
Специфічні методи прогнозування	Метод Бокса-Дженкінса (ARIMA), метод «гусениці SSA»	Використовується в різних сферах та за різних обставин

\*Джерело: складено актором самостійно

Отже, обґрунтування вибору прогнозування обсягів реалізації продукції має важливе значення для забезпечення ефективності діяльності підприємства. Порівняльна оцінка математичних і нематематичних методів прогнозування обсягів реалізації продукції дозволила виявити сфери їхнього застосування, що систематизує планову роботу підприємств, а в умовах цифрової економіки.

#### Список використаних джерел

1. Sales Forecasting Methods. URL: <https://www.economicdiscussion.net/sales/sales-forecasting-methods/32270> (дата звернення: 22.05.2022 р.).

## **ТИПОВІ ПРОБЛЕМИ ПРИ СКЛАДАННІ БІЗНЕС-ПЛАНІВ**

Процес бізнес-планування ставить за мету систематизований і глибоко структурований виклад всіх основних передбачень та припущень, на базі яких планується організувати бізнес. Планування бізнесу та врахування всіх можливих ризиків є однією з найбільших проблем в управлінні діяльністю суб'єкта господарювання. При старті нового бізнесу або реалізації великого проекту в рамках існуючого слід скласти бізнес-план. Однак на практиці далеко не всім вдається розробити якісний бізнес-план, який був би керівництвом до дії співробітників підприємства [1]. Найчастіше прогнозні результати у міру реалізації бізнес-плану починають все сильніше відрізнятися від фактично досягнутих, і підприємство починає планувати свою діяльність не згідно із затвердженим бізнес-планом, а на підставі підсумків поточної діяльності. Така ситуація виникає через те, що при складанні бізнес-плану не були враховані всі ключові ризики реалізації плану, припустилися типових помилок у розрахунках і не використовували ті рішення, які дозволяють підвищити якість прогнозів [3].

Тому при складанні бізнес-плану необхідно врахувати наступні проблеми, які можуть виникнути та вплинути на його ефективність:

1. Планування є складною багатогранною роботою. Тут потрібне системне бачення, належне інформаційне забезпечення, можливості аналітичної обробки даних, проектування майбутнього, залучення у процес планування всіх учасників планування.

2. Бізнес-план складається на майбутній період, завжди є ймовірність того, що фактичні результати в процесі реалізації плану через вплив різних зовнішніх і внутрішніх факторів відрізнятяться від прогнозованих.

3. Якісний бізнес-план повинен складатися як мінімум з десяти розділів, які охоплюють всі значущі аспекти діяльності підприємства та в сукупності дозволяють зробити висновок про реалістичність цілей бізнес-плану. Наявність меншої кількості розділів свідчить про недостатнє обґрунтування бізнес-плану.

4. Наявність ризиків, недостатні інструменти їх нейтралізації. Ризики, які можуть перешкодити підприємству досягти цілей бізнес-плану, діляться на неконтрольовані (зовнішні) та контрольовані (внутрішні). Неконтрольовані ризики виникають під впливом зовнішніх факторів, ймовірність їхньої реалізації не залежить від дій менеджменту підприємства. Проте наслідки реалізації таких ризиків можна знизити за допомогою фінансових та організаційних методів. На контрольовані ризики підприємство може впливати значно більшою мірою, тому в бізнес-плані слід відобразити заходи щодо їх мінімізації докладніше.

5. Цілі проекту невідповідні потенціалу підприємства. У разі, коли підприємство розробляє бізнес-план розвитку, часто показники виручки, витрат і прибутку розраховуються суто математично, без прив'язки до ресурсних можливостей підприємства. Помилка, якої часто припускаються при затвердженні цілей бізнес-плану – ігнорування фактичних можливостей щодо збільшення обсягів бізнесу.

6. Неякісний маркетинговий аналіз. В основі цієї помилки лежить недопрацьована маркетингова стратегія майбутнього проекту, а саме, не зовсім повне дослідження та аналіз ринку збуту продукції, вивчення конкурентів та споживачів. Дуже часто результатом даних помилок є прийняті до подальших розрахунків завищені обсяги реалізації продукції на ринках збуту. Загалом, можна зазначити, що ці недоліки призведуть до

завищення всіх підсумкових показників ефективності бізнес-плану порівняно з дійсною ситуацією по проекту, що реалізується.

7. Помилки фінансово-економічних розрахунків. Проблема наявності незначних, на перший погляд, помилок у розрахунках ускладнюється тим, що всі показники взаємопов'язані та взаємозалежні, а також передбачають отримання конкретного результату, на підставі якого пізніше приймаються різні управлінські рішення та формуються висновки експертів та інвесторів про доцільність реалізації проекту.

8. Недоліки при оформленні та презентації бізнес-плану. Основною проблемою опису проекту у текстовій частині бізнес-плану є недостатньо повний опис підходів до прогнозування окремих показників та особливостей фінансово-економічних розрахунків.

Отже, бізнес-план – це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу. Врахування всіх проблемних моментів при складанні бізнес-планів дозволить значно підвищити ефективність бізнес-процесів на підприємстві.

#### **Список використаних джерел**

1. Чичун В.А. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Соціум. Наука. Культура*. 2010. 21 (18). С. 58-63.
2. How to write a business plan in 7 steps: 2022 guide URL: <https://articles.bplans.com/how-to-write-a-business-plan> (дата звернення: 21.05.2022 р.).

## **ПОКРАЩЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Становлення цифрової економіки та формування ціннісної конкурентоспроможності актуалізують проблеми підвищення інноваційності в галузі маркетингової політики вітчизняних підприємств. В зв'язку з цим набувають актуальності проблеми формування ціннісних конкурентних переваг на основі посилення чинника інноваційності сфери маркетингу, що сприяє утриманню наявних та пошуку потенційних клієнтів. Вагомий вплив інноваційного чинника спостерігатимемо найближчим часом, враховуючи ті виклики, які виникають в результаті кризи, спричиненої війною в Україні. Відтак, такий стан речей вимагає пошуку шляхів покращення формування системи інноваційного маркетингу, що підвищує потенційні можливості вітчизняних підприємств в сфері активізації продажів.

Розглядаючи «інноваційний маркетинг як вид підприємництва щодо формування якісно нових та/чи удосконалення наявних параметрів комплексу маркетингу, в результаті якого в межах традиційної, інноваційної чи органічної продукції забезпечується створення нової цінності, що зумовлює зміну цільової орієнтації підприємства в напрямі максимізації вартості клієнта» пропонуємо уточнення поняття «система інноваційного маркетингу» [5]. Відтак, пропонуємо під «системою інноваційного маркетингу» розуміти «сукупність якісно нових інструментів маркетингу, охоплених в межах маркетинг-міксу, які забезпечують ефективну

організацію маркетингової діяльності підприємства та посилюють його конкурентні переваги на ринку товарі і послуг».

Беручи до уваги виклики та сучасні тенденції розвитку в сфері маркетингу системи інноваційного маркетингу на підприємстві, вважаємо за доцільне розділити думки науковців щодо доцільності врахування низки базових підходів при обґрунтуванні основних напрямів покращення її формування. Виклики, які спостерігаємо в умовах воєнного стану посилять акценти щодо важливості врахування базових вимог клієнторієнтованості та ціннісної наповненості інструментів маркетинг-міксу при покращенні системи інноваційного маркетингу на підприємствах. Водночас, хочемо наголосити, що вплив окремих видів в системі інноваційного маркетингового інструментарію (наприклад, сенсорний маркетинг) буде знижуватися, незважаючи на цілком важливе його місце в публікаціях в довоєнних умовах [4].

Беручи до уваги наведене вище, пропонуємо вітчизняним суб'єктам господарювання періодично переглядати маркетингові інструменти. Одним із важливих напрямів покращення формування системи інноваційного маркетингу на вітчизняних підприємствах є зміни механізму управління вартістю клієнта в частині методів його оптимізації на основі оцінювання вартості клієнта.

#### Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>. (дата звернення: 21.05.2022 р.).
2. Марчишин Н. Я. Сенсорний маркетинг в системі інноваційного маркетингового інструментарію. *Економічний дискурс*. 2018. Випуск 1. С. 124-130.
3. Собко О. М., Марчишин Н. Я. Механізм управління вартістю клієнта як інструмент модернізації системи інноваційного маркетингу на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління: Електронний науково-практичний журнал*. 2018. Вип. 4 (15). С. 236–242. URL: <http://www.easterneurope-bm.in.ua/release-dates> (дата звернення: 21.05.2022 р.).

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Становлення цифрової економіки, наростання бар'єрів попиту, зниження впливу цінових чинників у забезпеченні конкурентоспроможності продукції актуалізують проблеми удосконалення управління ефективністю діяльності підприємств. Управління ефективністю діяльності підприємства постійно привертає увагу підприємців і представників наукового середовища. Це обумовлено, з одного боку, трансформаційними процесами, цифровізацією та діджиталізацією в українській економіці, а, з другого – постійними кризовими явищами, що сьогодні особливо загострюються. В таких умовах перманентних змін для більшості суб'єктів господарювання типовим наслідком кризових явищ та забезпечення зрівноваженого розвитку стають проблеми управління ефективністю господарювання.

Під управлінням ефективністю функціонування підприємства пропонуємо розуміти вплив на процеси формування, структуризації та використання необоротних та оборотних активів, розподіл прибутку, що забезпечує утримання високого рівня фінансової стійкості.

Дослідивши тенденції в сфері забезпечення ефективності діяльності підприємств визначено, що основними є напрямки покращення управління формуванням та використанням оборотних активів, які передбачають прискорення оборотності запасів та дебіторської заборгованості; мінімізація витрат пов'язаних із використанням запасів оборотних активів та витрат на їх



обслуговування; оптимізація запасів у незавершеному виробництві [1–5].

Важливим напрямком удосконалення управління оборотними активами вітчизняних підприємств в сучасних умовах може стати розробка системи управління дебіторською заборгованістю. В нинішніх умовах воєнного стану спостерігається збільшення обсягу накопиченої дебіторської заборгованості за товари у більшості вітчизняних підприємств, що зумовлює виникнення потреби в розробленні ефективної системи управління дебіторською заборгованістю. Зважаючи на складові цієї системи підприємствам доцільно здійснювати заходи, що забезпечать вирішення таких основних завдань як мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних з дефіцитом грошових коштів, посиленням негативного впливу інфляції.

#### Список використаних джерел

1. Бровко Л. І., Бровко Є. І., Крижановський О. О. Формування фінансових ресурсів підприємств в умовах нестабільності. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 57–63.
2. Вініченко І. І., Булкін С. С. Формування беззбитковості та економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 31–35.
3. Господарський Кодекс України. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>. (дата звернення: 21.05.2022 р.).
4. Денисенко М. П., Гришко А. М. Заходи покращання фінансового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 61–65.
5. Лобова О. М., Ломоносов Д. С. Сучасна практика оцінки фінансового стану підприємств України із використанням національних моделей. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 94–99.

## **ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Посилення впливу інтелектуальної власності, інформаційних технологій та програмних продуктів в усіх сферах ведення бізнесу визначають можливості забезпечення конкурентоспроможності та економічного зростання на мікрорівні. Відтак, спостерігаємо становлення ринку інновацій та інтелектомістких ресурсів в межах функціонування ринку товарів і послуг, що знаходить своє відображення у появі ринкової ніші наукових цінностей. Такі зміни зумовлюють в межах ринку робочої сили інтелектуалізацію компетенцій, а на ринку цінних паперів з'являються високодохідні, ліквідні інтелектуальні активи. З метою підвищення адаптаційного рівня інтелектуалізовані підприємства проявляють зацікавленість у «...динамічних процесах, швидкість і напрям яких буде різним у різних секторах», які можна передбачити, так і тих, що важко піддаються прогнозуванню, нині активно інвестують у інтелектуальний, а не матеріальний капітал [2, с.170-192]. Такі тенденції розвитку бізнесу посилюють зацікавленість підприємств у необхідності формування пакету об'єктів інтелектуальної власності, що стають новими драйверами економічного зростання, інноваційності та розвитку бізнесу.

Економічна доцільність формування інтелектуальної власності підприємства, дозволить вітчизняним підприємцям значно підвищити рівень інтелектуального капіталу. Зважаючи на низку переваг, які виникають із розвитком інтелектуальної власності та посиленням його впливу на

конкурентоспроможність сучасних підприємств, цілком виправданою є необхідність нарощення потенціалу у частині подання заявок та отримання свідоцтв на знаки для товарів і послуг.

Одним із перспективних напрямів формування інтелектуальної власності вітчизняних підприємств є отримання свідоцтв на товарні знаки, що дозволить швидко розбудувати інтелектуальний капітал, а також підвищити конкурентоспроможність в умовах сучасних викликів і потрясінь. Зважаючи на те, що у цій сфері інтелектуальної діяльності важливим є не лише подання заявок, але отримання свідоцтв на знаки для товарів і послуг, проведемо аналогічний аналіз і у цій частині.

Активізація процесів формування інтелектуальної власності в Україні обмежується недосконалістю ринкових та державних регулятивних механізмів, які дозволяють підвищувати рівень зайнятості висококваліфікованих фахівців, обмежувати корупцію, покращувати інноваційність та конкурентоспроможність підприємств на основі нарощення інтелектомісткості виробництв. Покращення процесів формування інтелектуальної власності забезпечить інтелектуалізацію бізнес-процесів, збільшення у виробничих програмах питомої ваги частки інтелектомісткої продукції.

#### **Список використаних джерел**

1. Господарський Кодекс України. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>. (дата звернення: 21.05.2022 р.).
2. Porter M. E. Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów . Warszawa : PWE, 1992. 373 s.

## **РОЛЬ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ**

Стрімкий розвиток електронного обміну даними та глобальної мережі Інтернет радикально змінюють способи здійснення зовнішніх торгових операцій. Компаніям електронний простір пропонує новий інструмент маркетингу та середовище для ведення бізнесу, засіб зниження витрат на комунікації з клієнтами. Останні, в свою чергу, отримали нове інформаційне джерело про товари та послуги, нові шляхи задоволення своїх потреб, а також новий ефективний засіб комунікації, як з виробниками, так і між собою. Суб'єкти господарювання, які першими почали використовувати глобальну мережу для ведення електронної комерції, отримали ряд конкурентних переваг.

У вересні 2015 року Верховною Радою України був прийнятий Закон «Про електронну комерцію» № 675-VIII, згідно якого, електронна комерція – це відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час вчинення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав та обов'язків, здійснені дистанційно з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем, внаслідок чого в учасників таких відносин виникають права та обов'язки майнового характеру [1]. До складових електронної комерції відносять: електронний обмін інформацією, електронний рух капіталу, електронні гроші, електронний маркетинг, електронний банкінг, електронні страхові послуги та ін.

Розвиток електронної комерції має позитивний вплив як на діяльність суб'єктів підприємництва, так і в цілому на економіку країни (табл. 1).

Таблиця 1

**Позитивні наслідки впливу електронної комерції на розвиток національної економіки [2]**

Для суб'єктів підприємницької діяльності	Для національної економіки загалом
<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість виходу на міжнародні ринки;</li> <li>– економія витрат при продажу товарів;</li> <li>– розширення асортименту товарів, послуг, наявність яких у реальному магазині забезпечити складно;</li> <li>– можливість використання при продажу широкого спектра товарів та послуг;</li> <li>– можливість поєднання електронної комерції з роботою реальних магазинів;</li> <li>– можливість реалізовувати додаткові, супутні товари;</li> <li>– можливість змінити формат обслуговування клієнтів, підвищити їх довіру та забезпечити зростання якості продукції і товарів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток зовнішньоекономічної діяльності та залучення держави до світової економіки;</li> <li>– створення нових робочих місць;</li> <li>– розвиток сфери фінансових послуг, що відбувається через активне використання безготівкових розрахунків;</li> <li>– розвиток пов'язаних сфер національного господарства (поштових послуг, сфери інформаційно-комунікаційних послуг);</li> <li>– формування інновацій, які активно використовуються в значній кількості сфер та галузей господарства та сприяють їхньому розвитку;</li> <li>– підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки.</li> </ul>

Для підприємств електронна комерція пропонує як можливості, так і ризики. Нові додатки та послуги ІКТ допомагають зменшити різні витрати для постачальників. Використання онлайн-ових і мобільних каналів може дозволити продавцеві більш цілеспрямованим чином, а іноді і за меншій вартості, ніж через традиційні канали, охопити більше потенційних споживачів (як фізичних осіб, так і підприємств) на внутрішньому та зовнішньому ринках. Тим часом постачальники, які покладаються більше (або повністю) на електронну комерцію, можуть зменшити інвестиції в фізичну інфраструктуру (наприклад, будівлі) у дорогих місцях. І, нарешті, можуть існувати способи знизити вартість доставки (особливо для цифрових продуктів) та використовувати інноваційні способи доставки фізичних продуктів через спеціальні послуги електронного виконання [3].

Основними загальновідомими моделями електронної комерції є: 1) B2B (business-to-business – «бізнес для бізнесу») – міжкорпоративна взаємодія між суб'єктами господарювання-юридичними особами; 2) B2C (business-to-consumer – «бізнес для споживача») – взаємодія між суб'єктами господарювання-юридичними особами та кінцевими споживачами з приводу продажу товарів та послуг; 3) C2C (consumer-to-consumer – «споживач-споживач») – особливий вид взаємодії між кінцевими споживачами з приводу онлайн-купівлі продажу товарів та послуг здебільшого через Інтернет-майданчики та аукціони; 4) B2G (business-to-government – «бізнес для держави») – взаємодія суб'єктів господарювання та державних організацій в напрямку укладання угод щодо купівлі продажу товарів та послуг та виконання робіт [4]. До трійки найбільш відвідуваних e-commerce сайтів України входять: OLX.ua (40,4% користувачів); Rozetka.com.ua (32,5%); Prom.ua (26,5%) [5].

Отже, сьогодні цифрова економіка створює нові продукти, формує нові потреби, а швидкість і обсяг отримання інформації збільшуються з кожним днем. Всі ці процеси відкривають значні можливості для створення і розвитку бізнесу, заснованого на нових технологічних рішеннях або бізнес-моделях, які не застосовувалися раніше. Електронна комерція в Україні розвивається досить стабільно і даний спосіб ведення бізнесу загалом має позитивний ефект для діяльності суб'єктів господарювання.

#### Список використаних джерел

1. Закон України «Про електронну комерцію». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 16.05.2022 р.).
2. Циброва А. В. Роль електронної комерції в розвитку національної економіки. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26\\_2\\_2019ua/28.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_2_2019ua/28.pdf) (дата звернення: 16.05.2022 р.).
3. Stockdale R., Standing C. A classification model to support SME e-commerce adoption initiatives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2006. 3(3). Pp. 381-394.
4. Дзюбіна А.В., Дзюбіна К.О., Копець Г.Р. Диференціація основних складових електронного бізнесу. URL: [https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/44451/2/2018n897\\_Issue\\_2\\_Dzyubina\\_A-Differentiation\\_of\\_main\\_16-19.pdf](https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/44451/2/2018n897_Issue_2_Dzyubina_A-Differentiation_of_main_16-19.pdf) (дата звернення: 17.05.2022 р.).
5. Ануфрієва О.Л. Електронна комерція в системі цифрової економіки. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk\\_umo/ekonomika/V\\_3/ануфрієва.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_3/ануфрієва.pdf) (дата звернення: 16.05.2022 р.).

## ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ВІЙНИ

Інноваційність як головна характеристика ефективності реформ в умовах трансформації економічних систем набуває особливої актуальності в періоди наростання, як кількості, так масштабності викликів сьогодення – війни на території України. Нинішні кризи змінюють середовище ведення підприємництва, посилюючи ціннісні чинники конкурентоспроможності та змінюючи стратегію ведення бізнесу. Пошук прогресивних шляхів здійснення підприємницької діяльності знаходиться в частині підвищення інтелектомісткості бізнесу, що дозволить виявляти джерела генерування інтелектуальної доданої вартості, формуючи високорентабельні резерви економічного зростання та гармонійного розвитку підприємств. Досягнення цих вимог можна забезпечити лише на основі активізації розвитку інноваційного підприємництва, що забезпечить появу інноваційних суб'єктів господарювання, які є каталізатором економічного зростання та конкурентоспроможності на мікрорівні.

Інноваційна активність промислових підприємств України протягом останніх десяти років продовжувала залишатися нестабільною, з 2016 р. – постійно знижуватися, а останню половину 2022 року зазнає катастрофічно негативних тенденцій. Відтак, змушені констатувати, що в Україні сформувався негативний тренд в динаміці інноваційно-активних промислових підприємств, який значно посилюється з початком війни, що безумовно спричинятиме загострення проблеми інноваційності суб'єктів господарювання. При цьому темпи зростання інноваційної активності промислових підприємств України протягом 2010–2022 рр. продовжували залишатися негативними, а окремі зростання – були незначними на фоні

зниження в попередній період. Занепокоєння викликає той факт, що у 2021 р. показник частки інноваційно-активних промислових підприємств України досягнув мінімального значення, а у 2022 р. – цілком логічним є очікування погіршення ситуації в цій сфері діяльності, що додатково підтверджує наявність проблем.

Негативний тренд в інноваційній активності промислових підприємств утримується на фоні нестабільної динаміки частки промислових підприємств, що впроваджували інновації [2]. Негативні тенденції в інноваційній активності українських підприємств призводять до зниження питомої ваги реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі промислової. Проведений аналіз підтверджує, що частка реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі промислової за період 2000-2021 рр. скоротилася майже у 5 разів, [2; 3; 4]. Беручи до уваги загострення стан війни в Україні можемо передбачити, що у 2022 р. усі показники інноваційної активності суб'єктів господарювання очікувано досягатимуть свого мінімального значення.

Вже сьогодні український бізнес змушений реагувати на сучасні виклики масовими релокаціями, які, на жаль, відбуваються і закордон. Згідно результатів дослідження польського агентства зайнятості «GremiPersonal» на початок 2022 р. частка таких осіб зросла на третину в порівнянні з попереднім роком, де цей показник сягав до 80 % українських мігрантів [1]. Відтак, серед перспективних видів підприємництва у Польщі за дослідження агентства з працевлаштування «EWL» є роздрібна торгівля, сектор споживчих послуг, будівельні послуги, готельно-ресторанний бізнес, транспорт і логістика, сфера розваг [1]. Аналітичні оцінки ZUS підтверджують стрімке зростання зацікавленості українців у відкритті власного бізнесу [1].

Підсумовуючи зазначимо, що проведене дослідження є спробою обґрунтувати необхідність удосконалення державної регуляторної політики



зادля недопущення масового закриття суб'єктів підприємництва в умовах воєнного стану в Україні.

Інноваційне підприємництво є прогресивною формою організації бізнесу. Нестабільність тенденцій динаміки інноваційно-активних промислових підприємств України свідчить про наявність низки проблем, які можна конструктивно вирішити на основі удосконалення державної регуляторної політики. Встановлено усталення негативного тренду в динаміці інноваційно-активних підприємств та реалізованої інноваційної продукції, що підтверджує необхідність посилення інтелектуальної складової в підприємницькій діяльності. Зацікавленість управлінням розвитком інноваційного підприємництва, яке мимоволі стимулює процеси пошуку шляхів подолання кризових явищ і підвищення інноваційності дозволяє виявляти «інтелектомістки» резерви забезпечення економічного зростання. Публікація є додатковим свідченням необхідності пошуку нових каталізаторів поживлення інноваційної активності підприємств в Україні, які в умовах економіки знань повинні бути наукоємними.

#### Список використаних джерел

1. Желіховський С. Бізнес-міграція. Українці масово стають польськими підприємцями. URL: [https://lb.ua/world/2021/04/01/481246\\_biznesmigratsiya\\_ukraintsi\\_masovo.html](https://lb.ua/world/2021/04/01/481246_biznesmigratsiya_ukraintsi_masovo.html) (дата звернення: 15.05.2022 р.).
2. Наука та інновації. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ni.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm) (дата звернення: 05.05.2021).
3. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник (архів). URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/16/Arch\\_nay\\_zb.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm) (дата звернення: 06.05.2021 р.).
4. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року» від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.05.2021 р.).

## НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах розвитку ринкової економіки на сьогоднішній день гостро постає вирішення питання щодо процедури оздоровлення підприємств, які повинні в повному обсязі оцінити повноту використання фінансових, трудових, матеріальних ресурсів, ефективно використовувати людський капітал, застосовувати весь санаційний інструментарій для формування і реалізації ефективного механізму управління підприємством.

На сьогодні зарубіжний досвід засвідчує, що успіхів в економічному, соціальному та інноваційному розвитку в довготривалому періоді досягають підприємства, де особлива увага приділяється людському капіталу та підвищенню його конкурентоспроможності. Людський капітал перетворився на один з головних чинників економічного розвитку [1]. Для підприємств України, яка обрала шлях євроінтеграції, проблема підвищення конкурентоспроможності людського капіталу стає особливо актуальною з огляду на високі вимоги ринку Європейського Союзу до рівня мобільності, професійної підготовки, інноваційної та трудової активності працівників. Відповісти цим вимогам складно, якщо немає достатнього інвестування в людський капітал на вітчизняних підприємствах, відставання підприємств у техніко-технологічному розвитку, стимулюванні праці. Причини цієї невідповідності пов'язані з недосконалістю економічної та кадрової політики підприємств.

Криза, виклики і загрози, які нині переживає Україна, призводять до погіршення якості людського капіталу, зниження його конкурентоспроможності, перешкоджають працівникам підприємств реалізувати свої здібності до праці та отримання гідного доходу. Назріла потреба в пошуку можливостей нових змін у формуванні та використанні людського капіталу заради його збереження, прогресивного розвитку, нарощування конкурентних переваг у знаннях, навичках, компетенціях, мотиваціях, результатах праці задля розвитку ринкового потенціалу підприємств [2]. Розвиток та підвищення рівня потенціалу підприємства дозволить досягнути його основної мети, а саме, забезпечення платоспроможності, ефективного функціонування та фінансової стабільності підприємства на тривалий період. Вважаємо, що як і будь-яка структурована система, підприємство повинно застосовувати свій потенціал в комплексі, оскільки ігнорування окремих складових елементів може призвести до втрати ефективності управління всім підприємством.

Отже, слід зазначити, що до основних елементів розвитку потенціалу підприємства варто віднести такі: перш за все, це взаємозв'язок людського капіталу і ринкового потенціалу в структурі потенціалу підприємства; трудовий потенціал; людський капітал. Людський капітал є основним чинником формування конкурентоспроможності підприємства (через формування і ефективну реалізацію маркетингового потенціалу) та забезпечує ефективність і прибутковість його діяльності.

#### **Список використаних джерел**

1. Кузьмін О.Є., Шахно А.Ю. Оцінка рівня розвитку людського капіталу України в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 7-11.
2. Семикіна А.В. Людський капітал: підвищення конкурентоспроможності на основі соціальних інновацій: монографія. Одеса: «Атлант» ВОИ СОІУ, 2018. 272 с.

## **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Ера цифрової економіки характеризується посиленням впливу інформаційних технологій в усіх сферах діяльності підприємств, що, в свою чергу, актуалізує проблеми інтелектуалізації управлінських, виробничо-комерційних та комунікаційних процесів. Вирішення цих проблем є шансом для вітчизняних суб'єктів господарювання перетворитися у високоінтелектуальні виробництва з високим рівнем соціальної відповідальності та екологічної свідомості, базовані на інноваційних моделях ведення бізнесу.

Саме цифровізація бізнесових процесів створює реальні перспективи для виявлення інтелектуальних резервів економічного зростання на мікрорівні. У практичній площині це пов'язане з поширенням у бізнесовому секторі практики розвитку інтелектуального потенціалу як важливого джерела формування інтелектомістких резервів створення інтелектуальної доданої вартості. Відповідно активізація процесів розвитку інтелектуального потенціалу підвищує потенційні можливості для забезпечення економічного зростання українських підприємств. Додатковим чинником, що посилює зацікавленість українських підприємств в розвитку інтелектуального потенціалу нині виявилися виклики війни та продовження пандемії, що змушує більше уваги приділяти інтелектуалізації праці. Відтак, це теж є тим чинником, який сьогодні вимагає пошуку чинників інтелектуального походження для покращення управління інноваційним потенціалом підприємств.

В останні роки в Україні спостерігаємо погіршення можливостей для розвитку інтелектуального потенціалу підприємств, зокрема в частині динаміки наукоємності ВВП України (з 2020 р. Україна за показником наукоємності ВВП ввійшла у групу країн з рівнем до 1% [3; 4]. Проведено аналіз, яким встановлено: 1) зниження показника наукоємності ВВП; 2) встановлення негативного тренду в зміні показника наукоємності ВВП України (з 2014 р.); 3) негативна динаміка показника наукоємності ВВП України (за період 2000–2021 рр. виявлено стабільне зниження); 4) негативні зміни якісного забезпечення рівня розвитку інтелектуального потенціалу, що знаходить відображення в скороченні чисельності дослідників [1; 2; 3; 4]. Таким чином, можемо констатувати, що в українських реаліях суттєво погіршуються можливості для формування інтелектуального потенціалу підприємств, що загострює питання удосконалення процесів управління.

Виходячи з трактування поняття «управління інноваційним потенціалом підприємств як процесу цілеспрямованого впливу на людей з метою підвищення рівня інтелектуалізації праці» виділимо перспективні напрями його вдосконалення в умовах цифрової економіки: 1) розширення практики застосування програмних продуктів при обґрунтуванні та прийнятті управлінських рішень; 2) постійне підвищення рівня компетентності персоналу в сферах діджиталізації; 3) цифровізація виробничо-комерційних процесів; 4) запровадження проінноваційної корпоративної культури; 5) розвиток міжкультурних комунікацій; 6) базування на інноваційній моделі ведення бізнесу.

Не менш важливе значення для вдосконалення управління інтелектуальним потенціалом та посилення його позитивного впливу на поживлення інноваційної активності в галузі підприємництва має стан інноваційного середовища, зокрема поширення широкосмугового інтернету, де Україна, на жаль, також демонструє критично низькі показники. Принагідно зауважимо, що без вирішення цієї проблеми позитивних змін для

покращення можливостей формування інтелектуального потенціалу, що є каталізатором поживлення процесів розвитку інноваційного підприємництва сподіватися марно.

Підсумовуючи зазначимо, що в умовах цифровізації економічних процесів забезпечення конкурентоспроможності в сфері підприємництва вимагає постійного удосконалення управління інтелектуальним потенціалом. Стимулювання економічного зростання в українських реаліях значною мірою пов'язане з поширенням у бізнесовому секторі практики застосування переваг інтелектуального потенціалу, що формує позитивне середовище для реалізації інноваційного підприємництва.

#### Список використаних джерел

1. Крилов Д. В. Аналіз рейтингового оцінювання розвитку інноваційної діяльності в Україні. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2022/10.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/10.pdf) (дата звернення: 06.05.2022 р.).
2. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник (архів). URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/16/Arch\\_nau\\_zb.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nau_zb.htm) (дата звернення: 06.05.2022 р.).
3. Собко О. М., Крисоватий І. А. Оцінювання впливу інтелектуального потенціалу на розвиток інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 62-69.
4. Стан науково-інноваційної діяльності в Україні в 2020р. Науково-аналітична записка. – К.: УкрІНТЕІ, 2021, 39с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021/06/23/AZ.nauka.innovatsiyi.2020-29.06.2021.pdf> (дата звернення: 06.05.2022 р.).

## **ФОРМУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ РИЗИКІВ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Оцінюючи ризики бізнес-процесів, в першу чергу треба аналізувати кожную частину бізнес-процесу, виконувану конкретним виконавцем, тобто процедуру. Також треба перевіряти, до яких результатів призводить правильне виконання, які дані або матеріали виконавець отримує в результаті, що він з ними робить, наскільки оптимальні його дії, а також час роботи і тривалість виконання процедури.

Результатами оцінки ризиків бізнес-процесі, яка спрямована на оптимальність, повинні стати виявлені недоліки в процесі або групі процесів. Якщо підприємство використовує технологічний шлях оптимізації, то в першу чергу виявляються всі основні недоліки бізнес-процесу по затвердженню параметрів, потім вони піддаються порівнянню з критеріями оптимальності і тільки після цього формуються рішення щодо їх усунення [1]. Далі процес оптимізації передбачає розробку пропозицій щодо виправлення виявлених недоліків. Необхідно перебудувати модель процесу з огляду на дані пропозиції, переглянути дії виконавців та їх кандидатури, а саме головне – поліпшити засоби праці. Поліпшення засобів праці полягає в удосконаленні форм фіксації, зберігання та первинної обробки даних, що використовуються при виконанні конкретної процедури. На завершення процесу оптимізації також необхідно оцінити проблеми, які можуть виникнути в ході оптимізації в інших областях процесу, в тому числі й

можливий опір співробітників. Як правило, проведення аналізу вже існуючих в компанії бізнес-процесів не є необхідністю. Сучасні фахівці завжди можуть запропонувати тій чи іншій компанії нові бізнес-процеси [2].

Однак зустрічаються складні ситуації, коли визначити необхідні бізнес-процеси практично неможливо, наприклад: абсолютно новий вид бізнесу або підприємство з великою кількістю складних взаємодій між підрозділами, потребує підвищення ефективності своєї роботи. Оптимізувати його роботу можливо лише шляхом детального аналізу ризиків чинних бізнес-процесів. При цьому слід виділити ряд критеріїв, на які необхідно орієнтуватися при оцінці ризиків бізнес-процесів:

1. Цілісність і органічність оцінки ризиків бізнес-процесів верхніх рівнів.

2. Розстановка пріоритетів при оцінці ризиків бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей. Бізнес-процеси, які не впливають на основну діяльність, розробляються в останню чергу або не розробляються взагалі.

3. Ступінь деталізації оцінки ризиків повинна відповідати потребам. Основний критерій в даному випадку простий: якщо досягнуто чіткий поділ обов'язків між співробітниками і задані основні принципи виконання операцій, то подальша деталізація не обов'язкова.

4. Визначення основних параметрів оцінки ризиків бізнес-процесів на етапі проектування. Найчастіше після проектування системи ризик-менеджменту виникає необхідність проведення оптимізації, при якій і будуть потрібні основні параметри бізнес-процесу.

5. Важливість оцінки ризиків певного бізнес-процесу. Саме вона дозволяє зрозуміти, які процеси слід проектувати в першу чергу, а які можна й відкласти.

6. Розподіл зон відповідальності на підприємстві.

7. Готовність до опору і протесту співробітників підприємства всьому, що тим чи іншим чином буде руйнувати сформовану систему відносин [3].



Результатом успішного моделювання повинен стати придатний для оцінки процесний опис бізнесу. Оцінку, як і моделювання, можна здійснювати на різних рівнях: від абстрактного розуміння розривів в блок-схемах до детального опису всіх низькорівневих процесів. Оцінка повинна створювати цінність для бізнесу, тому завжди варто визначати його рамки і глибину, виходячи з поставленого завдання. Визначаючи найбільш перспективні бізнес-процеси, варто ранжувати їх за ступенем пріоритетності [4]. Найчастіше критеріями є:

- важливість оцінки ризику певного бізнес-процесу, яка визначається часткою внеску конкретного процесу в досягнення ключових завдань організації. Як вплине на ключові індикатори ефективності по зростанню прибутку оптимізація процесу оформлення накладних – чи варто покращувати даний процес, або є процеси, оптимізація яких дасть більший ефект;

- проблемність оцінки ризику бізнес-процесу, тобто який розрив між фактичним рівнем ризику та запланованим. Залежно від розроблених критеріїв оцінки результату проблемність може виражатися у відсотках, грошових одиницях, балах та ін.;

- можливість реалізації змін, яка оцінюється у витратах на ресурси для робіт по підвищенню ефективності оцінки ризиків бізнес-процесів.

Розроблені критерії оцінки ризиків та перелік бізнес-процесів зручно представити у вигляді матриці з системою оцінювання (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Приклад матриці оцінювання ризиків бізнес-процесів**

Процес	Важливість оцінки ризиків	Проблемність оцінки ризиків	Можливість реалізації змін	Підсумок
Бізнес-процес 1	5	2	3	10
Бізнес-процес 2	4	4	3	11
.....	...	...	...	..
Бізнес-процес n	4	3	5	12

\*Джерело: складено авторами самостійно

Кожен процес оцінюється за критерієм від 1 до 5; де: 1 – мінімальна, а 5 – максимальна оцінка. Бали нараховуються експертним методом. Існує кілька підходів до здійснення даної процедури. Метод розподілу бюджету дозволяє експертам давати оцінки за встановленими критеріями. Нерідко використовується метод аналізу ієрархії, який передбачає попарне порівняння процесів за вибраними чинниками. Сума балів дозволить визначити послідовність їх оптимізації, виходячи з одержуваного ефекту. Використання подібної матриці значно спростить процедуру оцінки ризиків та визначення проблематичності бізнес-процесів.

#### Список використаних джерел

1. Lei, Y. (2011). Minimizing the Cost of Risk with Simulation Optimization Technique. Risk Management and Insurance Review, 14(1), 121-144. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6296.2010.01193.x>. (дата звернення: 17.05.2022 р.).
2. Mayer, N., Aubert, J., Grandry, E., Feltus, C., Goettelmann, E., & Wieringa, R. (2018). An integrated conceptual model for information system security risk management supported by enterprise architecture management. Software & Systems Modeling. McKean, J., & Smith, H. (2003). Making IT Happen: Critical Issues in IT Management. Wiley. URL: <https://doi.org/10.1007/s10270-018-0661-x>. (дата звернення: 17.05.2022 р.).
3. Shenglan Ma, Wang Hao, & Hong-Ning Dai and al. (2018). A Blockchain-Based Risk and Information System Control Framework. IEEE 16th Intl Conf on Dependable, Autonomic and Secure Computing, 16th Intl Conf on Pervasive Intelligence and Computing, 4th Intl Conf on Big Data Intelligence and Computing and Cyber Science and Technology Congress. URL: <https://doi.org/10.1109/DASC/PiCom/DataCom/CyberSciTec.2018.00031> (дата звернення: 17.05.2022 р.).
4. Suroso, J. S., & Fakhrozi, M. A. (2018). Assessment of Information System Risk Management with Octave Allegro at Education Institution, 3rd International Conference on Computer Science and Computational Intelligence 2018. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.08.167> (дата звернення: 17.05.2022 р.).

## **УМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

Малий бізнес як інституційний сектор економіки давно став домінуючим за чисельністю та обсягами виробництва у провідних країнах світу. Малі підприємства забезпечують гнучкість та стійкість економічної системи, наближують її до потреб конкретних споживачів, а водночас – виконують важливу соціальну роль, надаючи робочі місця та забезпечуючи джерело доходу для значних прошарків населення.

Малий та середній бізнес в Україні приносить 55 % валового внутрішнього продукту в економіку країни, при цьому якщо виділити лише малий бізнес, то це лише 16 % ВВП, тоді як у Європі цей показник вищий у два рази. Також варто відзначити низьку ефективність підприємств в Україні, іноді в 10 і більше разів за інших рівних параметрів [1]. Наприкінці жовтня Світовий банк опублікував новий рейтинг Doing Business 2020 р. Україна показала непоганий стрибок плюс сім позицій нагору: результат 64 місце у загальному заліку. Ще п'ять років тому країни не було навіть у сотні. За даними укладачів рейтингу, Україна стала однією з 22 країн у всьому світі, які покращили як мінімум три з десятки важливих показників. Насправді ж Україна зросла відразу за шістьма показниками.

Незважаючи на всі економічні реформи, в дійсності стан розвитку малого та середнього бізнесу залишається незадовільним. Проблема полягає навіть не в кількісних параметрах цієї сфери, які поступово поліпшуються, а насамперед – у структурі вітчизняного малого бізнесу, його зосередженості

на посередницьких операціях, роздробленості та практичній відсутності дієвої співпраці з великими підприємствами. Розвиток малого бізнесу, який у всьому світі є основним з двигунів економіки, в Україні не має суттєвих змін. Наприклад, в Данії малий бізнес створює 80 % ВВП, в Італії – 60 %, а в середньому в країнах ЄС близько 55–60 %. У той же час в Україні, незважаючи на те, що малими вважаються 90 % всіх зареєстрованих приватних підприємств, їх питома вага у ВВП не перевищує 12–14 % [2]. Отже, на сучасному етапі бізнес в Україні характеризується нестабільністю та високим рівнем невизначеності. В таких умовах основною проблемою, яка є у підприємств малого бізнесу є забезпечення їх стабільного розвитку та ефективного функціонування. Слід зауважити, що зміни в ринковій економіці на сучасному етапі розвитку України не ідуть на користь малому бізнесу, а ставлять під загрозу збільшення його прибутковості та функціонування взагалі.

Якщо подивитись на історію вітчизняної та світової економіки, ми побачимо, що постійні внутрішні та зовнішні фактори, безпосередньо впливають на бізнес. Ризик може виявитися у будь-якій сфері, що стосується ведення бізнесу, від фінансових нестиковок та маркетингових провалів, до непередбачуваних проблем, таких як глобальна криза. Для більшого розуміння справжньої ситуації, необхідно розглянути проведене опитування серед 500 найвідоміших власників малого та середнього бізнесу, які ведуть бізнес в Україні, а також активно працюють із зарубіжними партнерами. На основі цих даних, було зроблено SWOT-аналіз.

Розглянувши дані, можна побачити, що Україна все ще залишається однією з найменш дружніх країн у Європі для старту бізнесу. Є проблеми з податками та запуском ефективних реформ. Як завжди, в одному місці і можливості і великі ризики [6] (табл.1)

## Рейтинг країн з легкості ведення бізнесу (Doing Business) [6]

<p><u>Сила</u></p> <p>Інженерія Освітня база, ВНЗ Сильний аграрний сектор Сировинні ресурси Людський капітал</p>	<p><u>Слабкість</u></p> <p>- відсутність : підприємницької культури необхідної кількості коштів для інвестування чіткої стратегії розвитку країни ефективної інфраструктури привабливості для інвесторів Неефективні дії влади</p>
<p><u>Можливості</u></p> <p>ІТ Цифрова трансформація Нові технології Інновації</p>	<p><u>Загрози</u></p> <p>Монополія Велика доля держави в економіці Війна Конкуренція на світовому ринці Еміграція працездатного населення</p>

Розглянувши, перераховані вище проблеми та загрози сучасного стану вітчизняного малого бізнесу, та динамічні і нерегульовані зміни в економіці, одним із шляхів подолання загроз та набуття впевненості у майбутньому для підприємства є вихід на міжнародний ринок задля скорочення ризиків, диверсифікації клієнтської бази та стабілізації підприємства в період нестабільності вітчизняної економіки. З кожним роком все більше підприємців України прагнуть вийти на європейський ринок. Це пов'язано, перш за все, з великими перспективами, які дає відкриття бізнесу в Європі.

По-перше, необхідно розглянути індекс економічної свободи країн світу, за для більшого розуміння переваг європейського ринку. Більшість країн Європейського союзу мають високий індекс економічної свободи, що свідчить про великий відсоток незалежності економічної системи країн від

різних зовнішніх та внутрішніх факторів, у тому числі залежність економіки країни від її сировинних ресурсів. Україна, Росія та Білорусь не дотягують до рівня країн із незалежною економікою.

По-друге, необхідно розглянути рейтинг країн із ВВП на душу населення. Цей основний показник економічного розвитку країни, вкаже чи потрібно нам орієнтуватися на країни Європейського Союзу. Також, ми зрозуміємо наскільки багата чи бідна країна. Враховуючи це, більш імовірно, що жителі країн Європи, зможуть і захочуть скористатися послугами, які забезпечують наші підприємці [7].

Завдання, які вирішуються за допомогою виходу на міжнародний ринок:

1. Збільшення прибутку. Якщо не брати до уваги декларовані місію та цілі, основним завданням будь-якої комерційної структури є зростання прибутку, тому вихід на міжнародний ринок найчастіше здійснюють для того, щоб збільшити продажі. Нові іноземні ринки, як правило, ширші і перспективніші за вітчизняний, а умови ведення бізнесу в іншій юрисдикції нерідко бувають зручнішими.

2. Скорочення ризиків та диверсифікація клієнтської бази. З одного боку бізнес, що має закордонні представництва, вести складніше. У цьому плані для виходу на міжнародний ринок вам знадобиться якісний юридичний супровід, щоб повністю реалізувати всі можливості та водночас не порушувати національні закони, що регламентують підприємницьку діяльність у тій чи іншій країні. З іншого боку, бізнес, що діє відразу в кількох державах, меншою мірою схильний до ризику збанкрутувати, якщо грамотно розподілятиме свої ресурси між представництвами. Ви можете відкривати та закривати окремі філії, від вас можуть йти клієнти, ви можете навіть скасувати головний офіс, все одно ваш проект залишиться на плаву, якщо його прибуток формується

одразу з кількох джерел, розташованих у двох та більше юрисдикціях – і це ще один безперечний плюс виходу на зарубіжний ринок [8].

3. Спрощення розрахунків із іноземними контрагентами. Відкриття зарубіжної філії суттєво полегшить вам роботу з великими фінансовими установами Європи, а корпоративний рахунок в одному з найнадійніших європейських банків не тільки надійно захистить ваші кошти, а й спростить розрахунки з клієнтами та постачальниками.

4. Мінімізація корупції.

5. Покращення умов та заробітної плати працівників.

6. Рейтинг країн за рівнем інфляції (індекс споживчих цін). За даними Світового банку Україна в 2013 році мала 49 % інфляції та знаходилась на 225 місці. На сьогодні наша країна залишається країною із нестабільною економікою. Оперуючи валютними коштами підприємство зможе забезпечити собі страхування від інфляції.

#### Список використаних джерел

1. Звонар Й.П. Бар'єри на шляху розвитку малого бізнесу в Україні та інструменти їх подолання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 15. Частина 1. С. 36-39.
2. Матеріали з порталу виконавчої влади «Урядовий портал». URL: <http://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 17.05.2022 р.).
3. Офіційний сайт LIGA360. URL: <https://360.ligazakon.net/> (дата звернення: 17.05.2022 р.).
4. Офіційний сайт Державної регуляторної служби України. URL: <http://www.drs.gov.ua/> (дата звернення: 17.05.2022 р.).
5. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі і сільського господарства України. URL: <http://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 17.05.2022 р.).
6. Офіційний сайт AIN.UA. URL: <https://ain.ua/about/> (дата звернення: 17.05.2022 р.).
7. Інформаційний портал NoNews. URL: <https://nonews.co/> (дата звернення: 17.05.2022 р.).
8. Офіційний сайт Imperial & Legal. URL: <https://imperiallegal.com/ru/our-company/> (дата звернення: 17.05.2022 р.).

## **УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

З початком повномасштабної війни росії проти України у лютому місяці 2022 року та запровадженням у нашій державі воєнного стану змінилась організація функціонування закладів ресторанного господарства, особливо впродовж перших кількох тижнів цієї війни. Такі заклади потребували часткового перегляду підходів до управління ними.

Господарська діяльність закладів ресторанного господарства знаходиться під безпосереднім впливом попиту на їх продукцію і послуги, який в свою чергу залежить від багатьох чинників. Ця особливість повинна враховуватись в управлінні закладом, так само як і місце його розташування, контингент споживачів. Особливість закладу ресторанного господарства як об'єкта управління полягає перш за все в тому, що, порівняно з іншими підприємствами матеріального виробництва, в ньому одночасно здійснюються процеси виробництва, реалізації, організації споживання і обслуговування, органічно пов'язані й такі, що співпадають в просторі та часі.

Для забезпечення ефективності роботи закладу ресторанного господарства використовуються класичні інструменти управління, а саме система планування, моделювання процесів; система виконання (контроль, регулювання, стимулювання); інформаційна (комунікаційна) система. Використання цих інструментів управління можливе шляхом реалізації основних функцій управління – планування, організації, контролю і



регулювання. В період воєнного стану практично усі три функції управління у ресторанного господарстві зазнали певних змін.

Функція планування, яка включає збирання інформації про потреби, режим праці та відпочинку споживачів; аналіз і оцінку кон'юнктури ринку; формування асортименту продукції та послуг згідно з вимогами і потребами споживачів; розробку перспективних, поточних і оперативних планів випуску та реалізації продукції, послуг закладу ресторанного господарства; вибір каналів розподілу і руху продукції; розробку моделей оптимізації обслуговування споживачів закладу ресторанного господарства та ін. сконцентрувалась на формуванні такого асортименту, який був би актуальним для поточної ситуації. Так, у містах, де немає активних бойових дій, замість вишуканого асортименту страв для сотні-двох відвідувачів на день ресторани почали готувати доступне меню для волонтерів, сотень тисяч переселенців з «гарячих точок» країни, дітей, військових [1]. Також на основі зібраної інформації з фронтів, військових частин заклади ресторанного господарства почали готувати продуктивні пакети, консервацію, солодощі та ін. для потреб ЗСУ, територіальної оборони. Очевидно управлінська функція планування в умовах воєнного стану обмежилась вивченням попиту, формуванням оптимального асортименту, розробкою оперативних планів постачання сировини та випуску продукції.

Реалізація функції організації дозволяє комплексно вирішити питання організації продажу продукції та обслуговування споживачів закладу ресторанного господарства; організації додаткових каналів розподілу і руху готової продукції (літні майданчики, кіоски тощо); організації взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей збуту і задоволення потреб споживачів у продукції та послугах ресторанного господарства; організації підготовки персоналу та управління його діяльністю; організації експедиції для зберігання готової

продукції та напівфабрикатів, що у подальшому надходять в інші заклади ресторанного господарства для подальшої переробки чи реалізації.

В умовах воєнного стану управлінська функція організації у закладі ресторанного господарства обмежилась організацією продажу продукції й обслуговування споживачів та організацією взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей збуту. Запланований асортимент і кількість готової продукції необхідно виготовити в складних умовах порушення логістичних ланцюгів, припинення діяльності деяких підприємств-постачальників, тому організувати процеси виробництва і продажу надзвичайно складно. Проте в системі організації постачання сировинних ресурсів дали про себе знати благодійні поставки від великих сільськогосподарських виробників, фермерських господарств, індивідуальних виробників сільськогосподарської продукції. Це суттєво полегшило, а часто й уможливило функціонування закладу ресторанного господарства, дозволило вижити в складних умовах війни. Важливою функцією галузі стало забезпечення харчуванням соціальних закладів, зокрема лікарень, організацій соціального захисту, а також людей, які переховуються у підвалах, сховищах, та усіх, хто цього потребує [1].

Управлінська функція контролю і регулювання полягає у контролі за здійсненням збутової діяльності та процесом обслуговування споживачів закладу ресторанного господарства; оперативному регулюванні збутової діяльності та процесу обслуговування споживачів з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників; оцінці та стимулюванні діяльності збутового апарату; контролі за виконанням планів збуту; статистичний, бухгалтерський та оперативний облік збутової діяльності.

#### **Список використаних джерел**

1. Кречетова Діана. Замість ресторану – військово-польова кухня: як харчується Київ під час війни. 23 березня 2022 року. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2022/03/23/247947/> (дата звернення: 17.05.2022 р.).

## **РОЛЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ**

Підприємництво – це провідний сектор ринкової економіки, який забезпечує насиченість ринку товарами та послугами, сприяє здоровій конкуренції. Воно базується на самостійній, ініціативній, систематичній, на власний ризик діяльності по виробництву продукції та наданню послуг і має на меті отримання прибутку. В умовах формування орієнтованого ринку, прискорення інституціональних перетворень в економіці України, створення ринкових механізмів саморегулювання економічних процесів проблема становлення і розвитку національного підприємництва набуває неабиякого значення.

Невід’ємним елементом ринкового господарювання, однією з найактивніших форм економічної діяльності є підприємницька діяльність, як особливий тип господарювання. Підприємницька діяльність – ініціативна, самореалізуюча діяльність господарюючого суб’єкта, спрямована на пошук і знаходження найбільш оптимальних економічних рішень з метою одержання максимального прибутку. Підприємницька діяльність передбачає конкретну діяльність підприємця та організацію роботи цілого колективу [1].

Перебільшення або недооцінка ролі і місця підприємницької діяльності в народному господарстві України, ігнорування її економічного потенціалу та завищення реальних можливостей і суспільних очікувань можуть призвести до довготривалих прорахунків у здійсненні політики ринкових перетворень національної економіки.

Самостійність у прийнятті господарських рішень є однією з основних і необхідних умов діяльності підприємств-товаровиробників. Можемо твердо сказати, що підприємство – це статутний господарюючий суб'єкт. Підприємство має необхідне для господарюючого суб'єкта майно – основні й оборотні кошти, інші активи, якими воно володіє, користується і розпоряджається на певному правовому підґрунті. Це майно, як правило, юридично відокремлене від майна власників підприємства і закріплене за підприємством як суб'єктом права власності.

У ринковій економіці функції держави та суб'єктів підприємницької діяльності розмежовані. У сфері державного регулювання перебувають загальні умови відтворення, економічне середовище діяльності підприємств. Історія не знає жодного прикладу високорозвинутої національної економіки без ринкових відносин та без підприємницької діяльності в цілому. Разом із тим немає і не може бути ефективної національної економіки без активної регулюючої ролі державних органів влади. Одне з головних завдань держави – всебічне стимулювання активності у сфері виробництва, створення сприятливих умов для підприємницької діяльності, а також забезпечення зайнятості населення, соціальна опіка найбільш вразливих верств суспільства [2]. Тому роль держави в економічному житті суспільства сьогодні значно посилюється. Це виявляється у розробленні системи нормативно-законодавчих актів, спрямованих на регулювання ринку, підприємницької діяльності, митних правил, банківської сфери, цін і заробітної плати, соціального захисту населення.

Значна роль у регулюванні підприємництва належить саме правовому регулюванню. Правове регулювання підприємницької діяльності, перш за все, здійснюється в цілях забезпечення необхідних зовнішніх умов для її здійснення. Регулювання – це діяльність держави і суспільства, яка здійснюється у процесі підготовки і прийняття норм права, їх реалізації у конкретних відносинах і застосування державного примусу до

правопорушників з метою досягнення стабільного правопорядку у суспільстві.

Ресурсна функція підприємницької діяльності передбачає, що вона націлена на найбільш ефективне використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів з урахуванням досягнень науки, техніки, управління і організації виробництва. Організаційна функція зводиться до діяльності з організації виробництва, збуту, маркетингу, менеджменту і рекламної діяльності з дотриманням нормативно-законодавчої бази. Творча функція в підприємницькій діяльності проявляється у власних підходах, стратегічних та поточних цілях, методах їх досягнення кожним підприємцем.

Отже, підприємницька діяльність характеризується оригінальними поглядами і підходами до прийняття управлінських рішень, які реалізуються у практичній діяльності. Підприємництво розглядається як особливий рід занять з максимальним використанням розуму, та підприємницького хисту за умови дотримання чинного законодавства.

#### **Список використаних джерел**

1. Гріщенко І.В., Балахонова О.В. Економічна сутність грошових коштів підприємства. *Розвиток освіти, науки, економіки в умовах інтеграційних процесів* : зб. наук. праць. 2017. Т. 1. С. 25-27.
2. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Клівіденко Л.М. Інвестиційно-інноваційний розвиток підприємств в умовах системних перетворень. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2016. № 50. С. 157-161.

## ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Середовище підприємства – це об'єднання певних обставин і чинників як всередині самого підприємства, так і навколо нього, які впливають на прийняття рішень. Підприємство перебуває під постійним тиском окремих елементів зовнішнього та внутрішнього середовища [1]. На сьогоднішній день в економічній літературі немає чіткого визначення поняття і структури середовища функціонування підприємства. Деякі автори поділяють його на макро- і мікросередовище, причому до останнього відносять внутрішнє середовище підприємства, інші середовище господарюючого суб'єкта структурують на макро-, мезо- та мікросередовище та ін.

Поділяємо думку, що зовнішнє середовище будь-якого підприємства можна визначати як сукупність загального, тобто макросередовища, та операційного середовища, тобто мікросередовища або безпосереднього оточення підприємства. Зовнішнє середовище, яке ще називають середовищем непрямого впливу, діє не безпосередньо на кожне окреме підприємство чи організацію, а на всі суб'єкти ринку одразу. Однак, це не означає, що його вплив слабший, ніж вплив чинників безпосереднього оточення підприємства, адже елементи макросередовища формують загальну атмосферу бізнесу. З цієї точки зору макросередовище іноді називають «екологією фірми», це не середовище безпосередніх контактів фірми.

Макросередовище може містити певні загрози для підприємства, наприклад, нинішній стан війни в Україні, інфляційні процеси, демографічні проблеми, пов'язані із загибеллю або переміщенням громадян, відсутність або обмеженість коштів для наповнення бюджетів різних рівнів та ін. Разом з тим, макросередовище створює для підприємств нові можливості, адже навіть за умов воєнних дій можна переорієнтувати бізнес, провести релокацію виробництва, диверсифікувати свою бізнесову діяльність. Також в таких умовах держава переглядає ставки оподаткування, спрощує адміністрування окремих податків і зборів, знижуються ставки орендної плати, банківська система надає кредитні канікули тощо.

Макросередовище складається з таких компонентів, як економічний, показниками якого є величина ВВП, темпи інфляції, рівень безробіття, процентна ставка, ставки оподаткування, платіжний баланс, рівень розвитку конкурентних відносин, структура населення, рівень заробітної плати; політико-правовий (відношення уряду до різних галузей економіки і різних регіонів, зміни в економіці внаслідок прийняття нових законів і норм, ідеологія уряду, умови стабільності уряду, рівень суспільного незадоволення, дієздатність уряду, сила опозиційних політичних структур); соціальний компонент (існуючі в суспільстві звичаї та віри, цінності суспільства, демографічна структура суспільства, ріст чисельності населення, рівень освіченості, мобільність людей); технологічний компонент макросередовища дозволяє побачити ті можливості, які існують для виробництва нової, вдосконалення наявної продукції, для модернізації технології виробництва і збуту, розвитку науки і техніки; природно-географічний компонент (клімат, рельєф, наявність природних водойм, рік, забезпеченість енергією, корисними копалинами та іншими природними ресурсами, якість ґрунтів, повітря, води).

Зазначені компоненти макросередовища відносно того чи іншого підприємства відіграють неоднакову роль і можуть залежно від обставин

впливати на його діяльність позитивно, негативно або залишатися нейтральними.

До компонентів мікросередовища підприємства належать компоненти, що знаходяться від нього на відстані «витагнутої руки», тобто з якими підприємство взаємодіє безпосередньо. До них належать: споживачі (покупці), які варто групувати за географією розташування, віком, освітою, сферою діяльності, смаками, звичаями та ін.); постачальники, діяльність яких варто характеризувати за вартістю товару, що поставляється, гарантією його якості, часовим графіком постачання товарів, пунктуальністю та обов'язковістю виконання умов поставки товарів; конкуренти, тобто ті суб'єкти ринкових відносин, з якими підприємство бореться за покупців і ресурси, їх вивчення спрямоване на те, щоб виявити слабкі і сильні сторони конкурентної боротьби; ринок робочої сили, який слід вивчати з точки зору наявності на ньому робочої сили необхідної спеціалізації та кваліфікації, рівня освіти, віку, статі та ін.

Окремо варто досліджувати галузь підприємство як важливий компонент його мікросередовища. Для цього необхідно чітко розуміти логіку галузі, в якій функціонує підприємство, оскільки вона дозволяє сформулювати уявлення про ключові фактори успіху в даній галузі. Вивчати галузь слід за такими показниками, як структура потреб, що породжують попит в даній галузі; характеристики продукції, які сприяють успіху на ринку; структура галузі; вхідні та вихідні бар'єри в даній галузі.

Сила впливу перелічених чинників зовнішнього середовища залежить від виду діяльності підприємства, прогресивності галузі його функціонування, масштабів бізнесу, фінансової спроможності підприємства.

#### **Список використаних джерел**

1. Ковтуненко Ю.В., Олексійчук А.Г., Васалатій Т.М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С.55-58. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/11\\_2016/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2016/13.pdf) (дата звернення: 12.05.2022 р.).



## Секція 2

### Логістика та трансформація інфраструктурного середовища

УДК 338.1

**Олександр Вашків,**  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва і торгівлі,  
Західноукраїнський національний університет

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ У ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

З початком російсько-української війни економіка України автоматично перейшла у воєнний стан з його специфічними особливостями і вимогами. Стрімко змінилися потреби та пріоритети кожної людини, значно скоротилися обсяги необхідних для бізнесу ресурсів. У зоні бойових дій війна внесла свої корективи у стан та можливості продовжувати підприємницьку діяльність. Адже частина бізнесових структур частково або цілковито втратили свої виробничі потужності; через вимушену міграцію людей на захід України і за кордон – підприємства втрачають кваліфікованих фахівців; кардинальних змін зазнає бізнес-логістика. Як наслідок цього, на «поточний момент 49% підприємств не працюють або майже зупинені. За даними Європейської бізнес-асоціації в Україні у квітні 2022 р. продовжували працювати приблизно 70 % компаній, причому більшість з них в обмеженому режимі, 27 % призупинили діяльність, але прагнули її відновити» [1]. Проте, у зоні бойових дій чи близьких до них територіально провадження діяльності є ризикованим і небезпечним не лише для об'єктів підприємництва, а й загрозливим для життя працівників. Відтак, переважна більшість суб'єктів господарювання у прифронтових районах України призупинили або й припинили свою діяльність.

Як відомо, бізнес, навіть у найскладніших умовах, має здатність самовідновлюватися. А отже, вихід із цієї скрутної ситуації знайшовся у

релокації бізнес-структур на відносно безпечні території України, а то й закордон. Головним завданням релокації бізнесу, що опинився у «гарячих точках», є збереження власних активів та потужностей, відновлення діяльності та збереження робочих місць. Одні підприємства переїжджають на безпечні території самостійно, інші ж – зокрема, середні та великі – потребують допомоги уряду в цьому.

Одним із кроків, спрямованих на допомогу підприємствам, стала урядова програма релокації підприємств [3] із зони збройного конфлікту у більш безпечні, переважно західні області України. Для швидшого збирання, опрацювання заявок на релокацію, а також акумуляції пропозицій від тих підприємств, які мають локації, куди можна «переїхати», 11 квітня 2022 р. в Україні була запущена єдина платформа цифрової взаємодії для допомоги у релокації бізнесу [1]. Програмою переміщення може скористатися будь-який бізнес – великий чи малий, що перебуває в зоні ризику через бойові дії, причому перевезення майна, відповідно до прийнятої ще в середині березня постанови, відбувається безоплатно. Першочергово допомогу держави для вимушеного «переїзду» отримують стратегічно важливі підприємства й такі, що виробляють товари першої необхідності (хліб, харчові продукти, питну воду, одяг та ін.) для забезпечення потреб цивільного населення, військових та бійців територіальної оборони. Підприємства можуть переїхати до дев'яти областей – Вінницької, Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської, Тернопільської, Хмельницької й Чернівецької, а також південних районів Волинської та Рівненської. Крім цього, в Україні запущено онлайн-платформу «Work4UA», що орієнтована на підтримку підприємств, які продовжують діяльність в умовах війни. Проект «Працюй на перемогу» створений як початок економічного фронту країни і має на меті залучити фінансову підтримку від українських та іноземних громадян, компаній та організацій для малого і середнього бізнесу України [5].

Згідно з даними Міністерства економіки України станом на 12 травня 2022 року у рамках програми релокації бізнесу надійшло понад 1,5 тисячі заявок на евакуацію підприємств. При цьому 510 підприємств уже переміщено із зони бойових дій, 303 з них відновили діяльність, 50 підприємств монтують обладнання та підключають комунікації, а ще 192 підприємства готуються до переміщення [2].

Проте, слід зазначити, що більшість компаній, котрі евакуюються зі сходу на захід України, стикаються зі схожими проблемами: відсутністю житла для працівників чи підбором працівників у місцях дислокації після переїзду, дефіцитом відповідних майданчиків для виробництва, браком складських приміщень, високими цінами на оренду, відновленням логістики, закупівлею сировини, пошуком нових ринків збуту. У цьому сенсі важливим є питання узгодження державної програми релокації бізнесу з відповідними локальними програмами підтримки від місцевої влади. Якщо ж йдеться про переїзд великого промислового підприємства, то цей процес, окрім фінансових витрат, потребує значних затрат часу: місяць – на демонтаж та перевезення виробничих потужностей, ще один-два місяці на підготовку нового майданчика та монтаж обладнання.

Проте, важливим є й інший момент, який уже сьогодні створює ризики для бізнесу, а для евакуйованого й поготів, що змушує приблизно 10 % підприємців здійснювати релокацію бізнесу за кордон. Цей ризик, на жаль, створений всередині країни. Так, у рейтингу економічних свобод за підсумками щорічного дослідження Economic Freedom Index 2022 Україна залишається економічно невільною країною, займаючи 130-е місце серед 177-и країн світу і 44-е місце серед 45-и країн Європи [6].

Визначальними у прийнятті рішення релокації бізнесу за кордон є низка питань, пов'язаних із зростанням податкового тиску та мінливістю податкового законодавства, низьким рівнем захисту прав власності,

неефективною судовою системою, зростанням рівня втручання держави в економіку, зволіканням із впровадженням цифрової митниці та ін.

Вирішення організаційно-економічних проблем, пов'язаних із релокацією підприємств та відновленням їх діяльності потребує системного підходу. Його реалізація бачиться як у виконанні та розширенні програмних положень щодо релокації бізнесу, так і в низці дій, орієнтованих на лібералізацію економічних відносин у державі. Адже, широкомасштабне переміщення підприємств на безпечні території дозволить Україні не лише зберегти виробництво та робочі місця, але й задовольнити попит армії та цивільних громадян низкою товарів і послуг, критично необхідних для перемоги у війні з росією.

#### Список використаних джерел

1. Марчак Д. Врятувати бізнес від війни. Навіщо державі та бізнесу ІТ-платформа для релокації. Економічна правда. 2022. 14 квітня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/14/685722/> (дата звернення: 18.05.2022 р.).
2. Понад 500 українських підприємств переміщено в рамках програми релокації. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d105eb30-9405-476c-90d8-822e8eec8199&title=Ponad500-UkrainskikhPidprimstvPeremischenoVRamkakhProgramiRelokatsii> (дата звернення: 21.05.2022 р.).
3. Програма релокації підприємств. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення: 21.05.2022 р.).
4. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію : Розпорядження КМУ від 25 березня 2022 р. № 246-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.05.2022 р.).
5. Тарасовський Ю. Релокація та фінансова підтримка підприємців. *Forbes*. 2022. 19 квітня. URL: <https://forbes.ua/news/relokatsiya-ta-finansova-pidtrimka-pidpriemtsiv-v-ukraini-zapustili-dvi-platformi-dlya-dopomogi-biznesu-11042022-5378> (дата звернення: 20.05.2022 р.).
6. 2022 Index of Economic Freedom. *Heritage Foundation*. URL: <https://www.heritage.org/index/country/ukraine> (дата звернення: 18.05.2022 р.).

## **ЗБУТОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ**

Обов'язковими атрибутами діяльності виробничих і торговельних підприємств є збутова діяльність і збутова політика. Ці поняття не тотожні. На думку одних авторів, суть збутової діяльності в широкому розумінні полягає в тому, що вона є процесом просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку [3]. Однак, ми поділяємо думку Л. Балабанової, котра вважає, що «збутова діяльність однозначно має завершуватись торговельною угодою і приносити підприємству-продавцю економічну вигоду, тобто збутова діяльність, як і будь-яка інша діяльність, має мати результат, в нашому випадку – економічний» [2]. Отже, сутність збутової політики можемо трактувати як сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства-продавця і забезпечення на цій основі ефективності продажу.

Збутова політика підприємства повинна бути узгодженою із маркетинговою політикою стосовно вибору ринків збуту, методів збуту та його стимулювання. Розробка збутової політики підприємства передбачає визначення пріоритетних напрямків, засобів та методів, необхідних для активізації збуту. Розробка збутової політики є невід'ємною складовою частиною програми маркетингу підприємства. Саме вона забезпечує

зворотний зв'язок з ринком, надає підприємству інформацію про динаміку та структуру попиту, про зміни у потребах і перевагах покупців.

Збутова політика повинна ґрунтуватись на результатах аналізу наявної системи збуту на підприємстві. Цей аналіз доцільно здійснювати за кількісними і якісними показниками, зокрема такими, як рівень обслуговування, задоволеність і прихильність покупців, результативність комунікаційної політики, правильність вибору сегментів ринку, результативність роботи збутового персоналу тощо [1].

Означення основних шляхів покращення збутової політики підприємства варто розпочати з вибору методів взаємодії з покупцями та їх удосконалення. При цьому необхідно визначити розмір і структуру витрат на обслуговування покупців, на придбання необхідного обладнання, навчання персоналу тощо. Також слід приділити увагу напрямкам реалізації збутової політики підприємства, які лежать в основі пошуку шляхів її покращення:

- розробка системи цілей у сфері збуту, наприклад, надання широкого вибору товарів, послуг; досягнення високого рівня сервісу і культури обслуговування; досягнення комерційного успіху за рахунок виробництва і реалізації екологічно чистих технологій, товарів, послуг;

- вибір цільового ринку, який має базуватись на результатах сегментації ринку, наприклад, такими критеріями вибору стратегії щодо окремих клієнтів можуть бути привабливість клієнтів для підприємства, здатність підприємства завоювати й утримати клієнтів в умовах конкуренції;

- вибір методів збуту, які мають ґрунтуватись на врахуванні особливостей товарів підприємства, концентрації покупців у регіоні, інтенсивності конкурентної боротьби, переваг і недоліків окремих форм і методів збуту; тут варто застосовувати сучасні методи збуту, як от індивідуальне обслуговування покупців, самообслуговування, продаж за зразками, продаж з відкритою викладкою, торгівля за попередніми замовленнями, особистий продаж, електронна торгівля;

- розробка стратегії збуту, яка здійснюється на основі вибраного стратегічного напрямку, котрий є індивідуальним для кожного конкретного підприємства;

- визначення місця, часу і способу виходу на ринок, який залежить від результатів дослідження стану і динаміки попиту, кон'юнктури ринку; досить важливим при цьому є готовність потенційних покупців сприйняти новий товар або нове підприємство;

- розробка заходів стимулювання збуту і визначення переліку додаткових послуг; вони можуть бути спрямованими на покупців, посередників і збутовий персонал.

В нинішніх умовах вибір шляхів покращення збутової політики залежить від умов діяльності конкретного підприємства на певному ринку, наприклад, вибір методів збуту залежить від особливостей самого товару, розвинутої збутової мережі; вибір місця виходу на ринок з певним товаром залежить від попиту і пропозиції на цьому ринку та ін. Удосконалення збутової політики вимагає комплексного підходу, що пояснюється необхідністю самостійного пошуку споживачів своїх товарів, постачальників, ринкових посередників та інших суб'єктів ринкової інфраструктури.

#### **Список використаних джерел**

1. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2011. 240 с.
2. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2012. 612 с.
3. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник. К.: ЦНЛ, 2005. 624 с.

## **АНАЛІЗ ПРОБЛЕМНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ОСНОВНИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У СФЕРІ ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ**

Проблеми середовища та ключових стейкхолдерів у галузі транспорту мають місце в таких сферах як залізничний транспорт, дорожнє господарство, автомобільний та міський електричний транспорт, авіаційний транспорт та водний транспорт. Оцінюючи статистичні дані можемо виділити низку проблем, які мають місце нині в межах виділених галузей [1; 2; 3; 4].

Сфера залізничного транспорту, де стейкхолдерами виступають юридичні, фізичні особи, споживачі послуг (пасажирів поїздів, підприємці – користувачі залізничних вантажних перевезень, всі громадяни – споживачі продукції, у собівартість якої закладено частку перевезень залізницею), АТ «Укрзалізниця», виробники локомотивів, вагонів та обладнання, приватні оператори, надають послуги на ринку залізничних перевезень після впровадження реформи приватної тяги на залізниці. В сучасних умовах характеризується низкою проблемних моментів, зокрема: 1) низька якість послуг залізничних вантажних перевезень; 2) низька якість сервісу при здійсненні пасажирських перевезень залізницею; 3) збільшення ризиків з безпеки та погіршення якості перевезень.

У сфері дорожнього господарства основними стейкхолдерами виступають юридичні, фізичні особи, користувачі дорожньої мережі (перевізники, приватні власники транспортних засобів, пасажирів), науково-дослідні та проєктні інститути, будівельні організації, Державне агентство



автомобільних доріг України. Проведений аналіз дозволяє виділити проблеми, зокрема: 1) незадовільний стан доріг та дорожньої мережі; 2) недостатність фінансових ресурсів для розвитку дорожньої галузі, неефективне освоєння коштів, що виділяються з бюджетів; 3) низький рівень ефективності експлуатації і забезпечення збереження автомобільних доріг від впливу перевантаженого транспорту.

Сфера автомобільного та міського електричного транспорту, де стейкхолдери юридичні, фізичні особи, споживачі послуг автомобільного та міського електротранспорту (пасажирів, всі громадяни – споживачі продукції, у собівартість якої закладено частку перевезень автотранспортом, замовники послуг з вантажних перевезень), перевізники, Державна служба України з безпеки на транспорті також характеризується низкою недоліків. Так, серед основних проблем виділимо: 1) недостатній рівень якості послуг з перевезень пасажирів та їх доступності; 2) наявність дозвільної системи щодо міжнародних вантажних перевезень.

В галузі авіаційного транспорту, де стейкхолдерами виступають юридичні, фізичні особи, споживачі послуг авіаційного транспорту (пасажирів, вантажовідправники та вантажоотримувачі), авіакомпанії, власники аеропортів, виробники рухомого складу та обладнання авіаційного транспорту, Державна авіаційна служба України, Державне підприємство «Украерорух», основні проблеми виявлено в частині: 1) неефективного формування безпечного, доступного та зручного способу перевезень авіаційним транспортом; 2) непрозорого механізму доступу на ринок авіаперевізників; 3) відсутності повноцінної та фактичної роботи авіаційного транспорту внаслідок російської збройної агресії.

Сфера водного транспорту, яка містить серед стейкхолдерів юридичні, фізичні особи споживачі послуг водного транспорту, (відправники та отримувачі вантажів, портові оператори, пасажирів), юридичні та фізичні особи, що надають послуги водного транспорту (власники суден,

транспортних та логістичних компаній), Державна служба морського та річкового транспорту України, Державне підприємство «Адміністрація морських портів України» також має низку проблемних моментів. Так, серед основних проблем виділимо: 1) неефективну роботу портового господарства та підприємств водного транспорту; 2) неналежний стан річкової інфраструктури та низький рівень використання річкового транспорту, внутрішніх водних шляхів; 3) ускладнене судноплавство та блокування портів через російську збройну агресію.

Таким чином, систематизація та формалізація проблем проблеми середовища та ключових стейкхолдерів у галузі транспорту дозволяє удосконалити процеси формування мети та цілей політики публічного адміністрування в цій галузі.

#### **Список використаних джерел**

1. Грисюк Ю. С. Механізми державного регулювання у сфері транспорту в Україні. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису. Київ, 2021. 85 с.
2. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.05.2022 р.).
3. Офіційний вебсайт Міністерства інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/>. (дата звернення: 17.05.2022 р.).
4. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 квітня 2021 р. № 321-р «Про затвердження плану заходів з реалізації Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/321-2021-%D1%80#Text>. (дата звернення: 21.05.2022 р.).

УДК 658.8

**Алла Гуменюк,**  
канд. екон. наук, доцентка,  
доцентка кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,  
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини  
**Олена Гарматюк,**  
старша викладачка кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,  
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

## **РОЗВИТОК МИТНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

У сучасній логістиці, як і економічній науці в цілому, вчені виділяють кілька рівнів дослідження. Кожному із них відповідає рівень організації логістичної діяльності. При цьому їх термінологія співзвучна, масштаби охоплення та методи вивчення збігаються.

Логістичні системи є частиною, зіставним елементом різнорівневих економічних систем та тісно взаємодіють з останніми. Причому, це можна визначити як взаємодію відповідності та вбудованості підсистеми логістики в єдину систему економіки на кожному рівні організації. Основні параметри логістики (масштаби охоплення, рівні організації) відповідають загальноекономічним параметрам, маючи в той же час певну специфіку. В умовах глобалізації економіки все більшого значення набуває логістична організація зовнішньоекономічної діяльності, ключовою особливістю якої є необхідність дотримання основних митних правил та процедур. Митне обслуговування стає невід'ємним елементом формування логістичних каналів та ланцюгів у ЗЕД. В силу цього, ряд сучасних учених виділяють митну логістику як самостійний науковий напрямок.

Митна логістика – новітній прикладний напрямок логістики, що реалізує дві загальногосподарські сфери: логістична та митна діяльність. Логістика, зокрема єврологістика, визначає напрямки інтеграції України пан'європейську та світову транспортні логістичні системи, а митна діяльність має за мету забезпечити її економічну безпеку в умовах

глобалізації світового господарства [1]. Логістика повинна забезпечувати узгодженість матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у митній діяльності, оптимальну технологію переміщення товарів через митний кордон з мінімізацією тимчасових та фінансових витрат учасників зовнішньоторговельних операцій за умови дотримання всіх вимог митного регулювання.

Формою організації митно-логістичної діяльності є створення різнорівневих систем. Нечисленні дослідники системного підходу до організації митно-логістичної діяльності по-різному оцінюють структурну ієрархію митного простору. Наприклад, Смирнов І.Г. [2] виділяє шість рівнів митно-логістичних систем, у яких реалізуються режими митної переробки зовнішньоторговельних вантажів. Це локальний, мікро-, мезо-, макро-, мега- і метарівні. При цьому автор своєю класифікацією охоплює лише систему митних органів.

Митно-логістичною системою є складна організаційно завершена економічна система, що складається з елементів – ланок, взаємопов'язаних у єдиному процесі управління експортно-імпортними товаропотоками. Окремі елементи цієї системи різнорідні за цілями та характером діяльності. У рамках даних систем відбувається гармонізація різноспрямованих інтересів держави, регіонів та бізнесу. Митні органи виконують насамперед фіскальну функцію, важливість якої обумовлена значною часткою надходжень від митних зборів у формуванні прибуткової частини бюджету України. Крім цього, митні органи виконують специфічну правоохоронну функцію, забезпечуючи захист національної безпеки держави, життя та здоров'я громадян, навколишнього середовища, протидію легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом та фінансуванню тероризму .

Велике значення на національному та регіональному рівнях має регулятивна функція митних органів, спрямована на захист інтересів вітчизняних виробників та торговельного бізнесу. В свою чергу, інтереси

підприємств учасників спрямовані на скорочення тимчасових та фінансових витрат у процесі проходження митних формальностей, пов'язаних з переміщенням через митний кордон товарів та транспортних засобів. Досягнення цієї мети при умові дотримання вимог митного законодавства сприяє формуванню та розвитку регіональної навколо митної інфраструктури. Поєднання інтересів держави, регіонів та бізнесу забезпечується в рамках функціонування митно-логістичних систем.

Активізація зовнішньоекономічних зв'язків України, наявність можливостей та загроз з боку довкілля обумовлює необхідність цілеспрямованого вдосконалення митного обслуговування експортно-імпоротної діяльності вітчизняних підприємств.

Таким чином, багаторівневий підхід до формування систем митного обслуговування зовнішньоекономічної діяльності забезпечить зростання ефективності взаємодії окремих учасників митно-логістичних систем, підвищить конкурентоспроможність вітчизняних виробників та національної економіки загалом.

#### **Список використаних джерел**

- 1.Зайцева К.В. Митна логістика як передумова інтеграції України у світову логістичну систему. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 11–12. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vetp\\_2012\\_38\\_9.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vetp_2012_38_9.pdf). (дата звернення: 19.05.2022 р.).
- 2.Смирнов І.Г. Митна логістика як фактор економічної безпеки України в умовах глобалізації. URL: <http://logisticstime.com/tamozhennaya-logistik> (дата звернення: 19.05.2022 р.).

## **НАПРЯМИ ЗМІНИ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ В УКРАЇНІ**

З часів Стародавнього Риму логістика за змістом відображала правила розподілу продуктів. Далі поступово вона почала відігравати вирішальну роль у військовій сфері, особливо в часи війни. Військовий історик Мартін ван Кревельд дав просте й влучне визначення логістики. Логістика – це «практичне вміння переміщати війська і добре їх забезпечувати» [2]. Також логістику називають мистецтвом планування та здійснення переміщення і постачання військ. Скільки б не наводили різних визначень логістики, її значення у війні неможливо переоцінити, адже вона визначає етапи військових дій, намічає тактичні цілі. Без логістики неможливо забезпечити і, як наслідок, здійснити військові дії. В сучасній війні участь кожного солдата в бойових операціях забезпечують сім осіб у тилу [1].

Якщо умовно абстрагуватись від воєнних дій в Україні, які тривають сьогодні, то основними стримуючими чинниками розвитку логістики в нашій державі можна виділити такі:

- недостатній рівень розвитку мережі автодоріг та інфраструктури, відсутність сучасних вантажних терміналів, високий рівень фізичного і морального зношування автомобільного, залізничного та інших видів транспорту;
- невелика кількість якісних сучасних складських комплексів з необхідним сучасним спеціалізованим устаткуванням;

- низький рівень впровадження систем зв'язку, через що в багатьох логістичних компаніях виникають труднощі з відстеженням логістичних ланцюжків і процесу транспортування вантажів країною та за її межами;
- недосконалість вітчизняного законодавства та відсутність програм розвитку логістики, що стимулювало б підвищення її ефективності;
- низька забезпеченість кадрами, нестача фахівців, які володіють належним рівнем знань в сфері інформаційних технологій і мають практичні навички швидкого реагування в мінливих ринкових умовах;
- митні та тарифні бар'єри;
- відсутність коштів на придбання сучасних транспортних засобів, на придбання і установку систем моніторингу руху транспортних засобів;
- недостатня підтримка з боку держави, інфляція, корупція, бездіяльність політичних діячів та загальне зниження обсягів виробництва;
- нестабільна економічна ситуація в країні [3].

Початок воєнних дій в Україні не став суцільною несподіванкою для наших громадян та української влади. В країні певним чином налагоджене задовільне постачання військ, населення, але війна підняла на поверхню й у кілька разів загострила ті проблеми, які існують в економіці та суспільному житті загалом. Насамперед – це проблеми логістики, обумовлені зазначеними вище чинниками. Для їхнього розв'язання нам потрібно не тільки отримувати військову техніку, гуманітарну та фінансову допомогу, а й самим розбудовувати економіку під військові потреби й використовувати при цьому наші сильні сторони, серед яких потужний волонтерський рух та досвід успішних бізнес-структур [4].

Воєнні дії в Україні впродовж кількох місяців кардинально змінили сферу вантажних перевезень. Іноземні логістичні компанії призупинили роботу, а українські перевізники переорієнтувались на доставку гуманітарних вантажів. Їхні логісти нині доправляють товари з країн Європи та між українськими містами. Наприклад, міжнародна група логістичних

компаній ZAMMLER за місяць здійснила понад 120 гуманітарних рейсів, враховуючи внутрішні та міжнародні. Возили продовольство, ліки, одяг, засоби гігієни, амуніцію та товари для військових. Здебільшого із заходу України до Києва, та з Польщі і Нідерландів – до Львова. Гуманітарні вантажі компанія доправляє безкоштовно, просить компенсувати лише паливе. Як виняток, для уникнення переміщення транспорту потрібним маршрутом «порожняком», можна завантажити його гуманітарним вантажем безкоштовно [5]. Це так звана «безоплатна воєнна логістика», яка функціонує нині й допомагає армії волонтерів забезпечувати військові та цивільні потреби в державі.

Нині логістика потребує оптимізації, яка є другою після безпосереднього ведення військових дій життєво важливою проблемою, пов'язаною із самим виживанням нашої держави. Оптимізація логістики безпосередньо полягає у довантаженні транспортних засобів за умови їх неповного завантаження, недопущенні пробігу транспорту «порожняком» на зворотному шляху. За таких умов забезпечується принцип економії часу, палива, інших ресурсів, що впливає на ефективність логістики. Практично підвищити ефективність організації логістичних потоків можна шляхом ретельного обліку великих вантажоперевізників та систематизації руху вантажів, наприклад, при курсуванні евакуаційних поїздів у зворотний бік, за умови їх незаповненості пасажирами, вагони можна заповнювати різноманітними вантажами (одягом, продуктами харчування та іншою гуманітарною допомогою).

Оптимізації логістики сприятиме створення логістичних центрів та залучення до їх роботи досвідчених фахівців з вантажоперевезень. Такі центри мають координувати роботу великих вантажоперевізників, а для менших – стати своєрідними консультаційно-координаційними центрами сприяння у завантаженні будь-якого транспорту, який рухається територією України.



Ще одним напрямом зміни логістики в умовах воєнних дій в Україні є зміна маршрутів руху транспорту. Це пов'язано із необхідністю забезпечити безпечне пересування і доставку вантажів. Тепер головне – доїхати, тому перевізники постійно моніторять ситуацію, тісно співпрацюють з державними органами, шукають об'їзні шляхи задля уникнення небезпечних ділянок, обвалених мостів, пошкоджених залізничних колій. Маршрути, в тому числі міжнародні, стали довгими та непередбачуваними. Це пояснюється блокуванням українських портів, відсутністю цивільного авіаційного сполучення. Те, що раніше доправляли в Україну морем або повітрям, тепер перевозять здебільшого автотранспортом, менше – залізницею.

З початком війни логістика зазнала структурних змін стосовно різкого зменшення обсягів комерційних перевезень. Доставка комерційних товарів у перші тижні після російського повномасштабного вторгнення в Україну практично зупинилась. Прослідковувалась ситуація: український експорт – це здебільшого комерційні вантажі, імпорт – переважно гуманітарні. Тенденція до відновлення комерційних рейсів з'явилася тільки в кінці березня. До того часу не працювали численні підприємства, існувала повна заборона на виїзд за кордон водіїв призовного віку.

Крім того, на логістику вплинуло й те, що відчутною стала нестача самого транспорту та водіїв. Співробітники компаній, які продовжили роботу, взяли зброю й пішли боронити країну. Тобто водіїв почало бракувати фізично. Ті, хто залишився, не завжди поїдуть у «гарячі точки». Саме тому на час війни уряд дозволив сідати за кермо вантажівки, тобто транспорту категорії «С», «С1» вагою 7,5 т, навіть водіям з посвідченням категорії «В». Також дозволили водіям призовного віку перетинати кордон. Для цього слід оформити спеціальну заявку в системі «18–60» для реєстрації. Таким чином влада намагається подолати дефіцит водіїв великогабаритних транспортних засобів (фур).

Нестача складських приміщень, яка мала місце й до війни, далась взнаки під час воєнних дій. Особливо це стосується західних регіонів України, які стали місцем формування логістичних хабів, котрим катастрофічно бракує складських площ для зберігання, переробки і відправлення вантажів далі шляхами України до місць їх призначення. Тому сьогодні «під склади» використовуються більш-менш придатні й пристосовані приміщення виробничих, торговельних, сільськогосподарських та інших підприємств.

Особливістю логістики в умовах воєнних дій є те, що різко зросла вартість доставки вантажів порівняно з довоєнним часом. Основними чинниками впливу на вартість логістичних послуг є терміновість перевезення, наприклад, при евакуації бізнесу, дефіцит транспорту, довжина і небезпечність маршрутів, ліміти на паливо та його значне подорожчання.

Разом з тим, ті зміни, яких зазнала логістика в час війни, дозволили «оголити» й ті проблеми та недоліки в організації логістичних потоків, що стануть відправною точкою в процесі удосконалення логістичної системи країни.

#### Список використаних джерел

- 1.Бедрій Я., Тарнавський Є. Військова логістика. URL: <https://oldiplus.ua/downloads/108.pdf> (дата звернення: 17.05.2022 р.).
2. Коли гармата уражає ціль, важливо похвалити не лише артилериста, а й тих, хто забезпечив прицільний постріл... URL: <https://armyinform.com.ua/2020/12/04> (дата звернення: 17.05.2022 р.).
3. Кусий С.В. Розвиток логістики в Україні. *Молодий вчений*. 2018. №10 (62). С.835-839. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/10/192.pdf> (дата звернення: 17.05.2022 р.).
4. Логістика під час війни. URL: [https://zaxid.net/logistika\\_pid\\_chas\\_viyni\\_n1538608](https://zaxid.net/logistika_pid_chas_viyni_n1538608) (дата звернення: 17.05.2022 р.).
- 5.Шевченко В. Логістика війни. Як змінились вантажні перевезення в Україні. 7 квітня 2022 р. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-v-ukrajini-pid-chas-viyni-gumanitarni-vantazhi-obmezhennya-na-perevezennya-50231625.html> (дата звернення: 17.05.2022 р.).

## **УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК І ЛОГІСТИКА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

У форс мажорних умовах господарювання, під час воєнного стану і після наслідків військових дій на території України, найдоцільнішим виявляється логістичний підхід до управління активами та й в цілому підприємством. В цей час логістика є дуже зручною та ефективною для менеджерів, бо має низку переваг, основна серед яких – регламентація її операцій у системі управлінського обліку. Раціонально скорегована логістична система на підприємстві впливає на економічну стабільність підприємства та допомагає швидко реагувати на вплив внутрішніх та зовнішніх чинників у незвичних умовах господарювання. Крім того, у зв'язку з швидким розвитком інформаційних технологій з'являється потреба в розширеній інформації для управління центрами витрат та сферами відповідальності. В таких умовах доцільним є використання сумісних інформаційних систем, в яких би поєднувались дані бухгалтерського, управлінського обліку та логістичної роботи. Головна мета логістики у різних сферах – це оптимізація господарських процесів, пов'язаних з їх діяльністю, а також оптимізація інформаційних потоків щодо управлінського обліку процесу постачання (забезпечення), виробництва, реалізації продукції (робіт, послуг), визначення фінансових результатів їх контролю та ефективності використання.

Успішне функціонування підприємств в умовах сьогоденних випробувань та непередбачуваних інформаційних викликів неможливі без

налагодженої автоматизованої системи логістики й управлінського обліку. Слід зазначити, що зважаючи на різноманіття спеціалізованого програмного забезпечення та функцій, які поставлені перед ним на виконання, програмне забезпечення потребує адаптації під особливості умов ведення обліку на конкретному господарюючому суб'єкті, та не здатне у повній мірі відображати його сильні та слабкі точки, залучати до бізнесу іноземних партнерів. Застосування передових ІТ-технології та діджиталізація удосконалили ведення управлінського обліку на підприємствах, та дозволить без значних зусиль формувати для керівного персоналу комплексну та оперативну управлінську інформацію. Діджиталізація, як процес оцифрування інформації обліку – це еволюційний крок у розвитку практики бухгалтерського та управлінського обліку, а відтак є надактуальним в частині наукового пошуку та теоретичного обґрунтування.

Можливості сучасного програмного забезпечення дозволяють оптимізувати ведення бухгалтерського обліку, зокрема: облік накладних, рахунків, актів послуг та ін.; створення реєстру платіжних доручень, фінансових зобов'язань; облік розрахунку з підзвітними особами та ін. Зі зростанням повної автоматизації бухгалтерських процесів у суб'єктів господарювання бухгалтерське програмне забезпечення набуває значного поширення. Однак, разом з тим рівень автоматизації управлінського обліку значно нижчий. Управлінський облік надзвичайно важливий в управлінні бізнесом, оскільки для прийняття ефективних управлінських рішень компанії використовують управлінський облік як систему, яка обліковує дані, що дозволяє аналізувати та контролювати тенденції розвитку. Об'єктивність прийняття управлінських рішень залежить від логіки, визначеної під час побудови системи управлінського обліку: чим точніше відображаються та аналізуються зібрані дані, тим ефективніше приймається управлінське рішення. Велика кількість розробників програмного забезпечення уважно стежить за змінами в процесі управління та бухгалтерському обліку й

своєчасно надає користувачам свого програмного забезпечення модернізовані форми, які на практиці необхідно налаштовувати під певні особливості конкретного підприємства. Впровадження інформаційних технологій у систему управління підприємством гарантує скорочення термінів обробки інформації, зменшення чисельності управлінського персоналу, надання керівництву якісної інформації, проведення своєчасної та якісної діагностики господарської діяльності, пришвидшення процесу прийняття управлінських рішень [ 1, с. 67].

В умовах застосування сучасних програмних продуктів можлива масштабованість системи управлінського обліку, що без значних додаткових витрат дає змогу використовувати їх для комп'ютеризації облікових процесів на різних за розміром підприємствах. Незважаючи на перелік ділянок облікової роботи, що потребують удосконалення, реалізується найбільш комплексний з погляду автоматизації варіант [2, с. 337].

Таким чином, якщо на початку запровадження потрібно врахувати потреби лише часткового використання комп'ютерів в обліку, то підприємству доцільно врахувати можливість зростання масштабу діяльності та майбутнього розширення переліку облікових процедур, що підлягатимуть автоматизації, та вибрати комплексний підхід до поєднання організації управлінського обліку та логістики. А діджиталізація зіграє важливу роль у прийнятті оперативних рішень та управлінні проектами й стане все більш орієнтованою на аналітику.

#### **Список використаних джерел**

1. Муравський В. В. Комп'ютерно-комунікаційна форма обліку: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С.337.
2. Плекан М.В., Скрипник С.В., Шепель І.В. Діджиталізація бухгалтерського обліку як ефективний елемент управління. Сучасні аспекти науки: VIII-ий том колективної монографії за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. Київ; Братислава: ФОП Кандиба Т.П., 2021. 141 с.

## **ЛОГІСТИЧНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Підприємницька діяльність безпосередньо пов'язана з необхідністю задоволення мінливих потреб ринку, реалізацією ефективних конкурентних стратегій, пошуком нових перспективних напрямів вкладання коштів та розвитку бізнеса. Управління підприємництвом традиційно спрямоване на досягнення його основної мети – отримання прибутку та його максимізація. В сучасних умовах підприємницька діяльність стикається з низкою викликів та загроз зовнішнього середовища, що є особливо актуальним для вітчизняної економіки в умовах російсько-української війни, яка спричинила руйнування військової та цивільної інфраструктури, налагоджених комунікацій та логістичних ланцюгів. З огляду на це важливо дослідити теоретичні та практичні аспекти управління розвитком підприємництва на логістичних засадах. Цілі логістичного підходу до управління розвитком підприємництва насамперед стосуються оптимізації витрат. Основна мета логістики на підприємстві – скорочення витрат на всіх етапах управління. При цьому єдиної методики оптимізації витрат не існує, проте є уставлені підходи до удосконалення бізнес-процесів та організації управління на логістичних засадах.

Логістична концепція дозволяє застосовувати адаптивні інструменти збалансування інтересів постачальників і споживачів в сучасних управлінських системах. Це дає змогу своєчасно генерувати відповідні управлінські рішення, спрямовані у багатьох випадках на подальшу розробку інвестиційних проєктів розвитку згідно з потребами

споживачів, постачальників, інших контрагентів з урахуванням особливостей відповідних територій, галузей та сфер діяльності [2, с. 142].

На нашу думку, заслуговують на увагу пропоновані окремими авторами рівні реалізації логістичної концепції управління розвитком підприємництва [3, с. 128]. До них, зокрема, належать: внутрішня операційна логістика (1PL); зовнішня логістика (2PL), яку представляють компанії-провайдери, що задовольняють базові логістичні потреби; зовнішня логістика (3PL), що забезпечує комплексне управління логістичними процесами; зовнішня і внутрішня логістика (4PL). Загалом, логістичний аутсорсинг полягає в повній або частковій передачі логістичних завдань підприємства іншій компанії. В цьому контексті застосовують також поняття «контрактна логістика» або «3PL-логістика», що також означає залучення третьої сторони для виконання логістичних функцій [5].

Щодо внутрішньої логістики, то в Україні ще донедавна послугами аутсорсингу користувалися менше ніж 20 % підприємств [5]. Найбільш використаними завжди були транспортні послуги. Основу внутрішньої логістики традиційно складає складська логістика. До пандемії більшість вітчизняних підприємств використовувало метод управління запасами Just-InTime – «саме вчасно». Суть методу полягає в тому, що матеріали, товари та послуги надходять саме тоді, коли вони потрібні для виробництва. Цей метод дає змогу мінімізувати складські витрати.

Сектор 2PL, відповідно, охоплює компанії-провайдери, які задовольняють основні логістичні потреби – складські та транспортні. В Україні довгий час попит на складську логістику переважав пропозицію.

Щодо зовнішньої логістики (3PL), то логістичний аутсорсинг на цьому рівні забезпечує, в основному, комплексне управління процесами транспортування та зберігання вантажів. Провайдер 3PL керує субпідрядниками, виконує послуги експедиції, митного оформлення. Сьогодні логістичні провайдери пропонують свої послуги з урахуванням

світових стандартів і практик. В Україні лише декілька операторів у повному обсязі пропонують сервіс 3PL.

У сегменті 4PL провайдер, крім функцій 3PL, також добирає та наймає субпідрядників, повністю контролює їх роботу, планує логістичні операції та займається фінансовим менеджментом.

Слід зауважити, що підприємницькі структури сьогодні активно використовують в логістичній діяльності технологічні та цифрові інновації. Однією з таких інновацій є Big Data Analytics як інструмент, що ввійшов і надовго залишиться в складській логістиці. Використання великих даних дає можливість моделювати процеси й прогнозувати потреби виробництва. Аналітика на основі масивів даних є зараз не менш важливою, ніж оптимізація бізнес-процесів компанії. Як правило, великі дані використовуються для організації, зберігання та аналізу неструктурованої інформації. Цифрові технології на сьогоднішній день є основою прийняття логістичних рішень.

За інформацією експертів лише 14 % європейських компаній до пандемії використовували комплексні моделі обробки «великих даних» для стратегічного ухвалення бізнес-рішень [1]. Лідери рейтингу Gartner Top 25 Supply Chains використовували технології великих даних як частину стратегії. Дослідження показали, що компанії, які лідирують на ринку, використовують аналітичні моделі в 3 рази частіше [1].

Інновації в логістичній сфері спричинені в першу чергу вимогами клієнтів – торговельних та великих промислових підприємств, які мають за мету доправити свої товари та послуги споживачам якнайшвидше та з мінімальними витратами. Інновації в логістиці сьогодні є відображенням глобальних технологічних, демографічних та політичних трендів. Вони дають можливість підприємницьким структурам знаходити нових партнерів у ланцюгах поставок, ефективно використовувати свої ресурси,



забезпечувати належну якість товарів та отримувати глобальну економію на масштабі.

Таким чином, глобальні та локальні виклики зовнішнього середовища вимагають від підприємницьких структур постійної адаптації їх логістичних систем до умов внутрішнього та зовнішнього середовищ, які швидко змінюються. Логістична концепція управління підприємством реалізується як через інтеграцію логістичних підсистем підприємства у єдину систему, яка здатна швидко адаптуватися до змін, так і через поєднання внутрішніх логістичних стратегій і операцій з отриманням відповідного пакету послуг логістичного аутсорсингу.

#### Список використаних джерел

1. Алешкин П. Big data в логистике: модный тренд, реальность или необходимость. URL: <https://logistics.ru/automation/news/big-data-v-logistike-modnyy-trend-realnost-ilineobhodimost> (дата звернення: 17.05.2022 р.).
2. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи: підруч. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2019. 288 с.
3. Струк Н. Р., Карпій О. П. Маркетингово-логістичне управління в умовах сучасного підприємництва. Збірник наукових праць «Наукові записки (Українська академія друкарства)» Серія «Економічні науки». 2019. № 2 (59). С. 126-133.
4. Тарасюк Г. М. Логістичні рішення та управління постачаннями в компанії: виклики часу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4 (98). С. 42-48.
5. Як функціонує аутсорсинг в логістиці та кому варто звернути на нього увагу. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/yak-funkcionuie-autsorsing-v-logistitsi/> (дата звернення: 21.05.2022 р.).

## ОСОБЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

Сьогодні, в умовах війни та на порозі вступу до НАТО, Україна потребує глибокого вивчення та визначення напрямів покращання логістики Збройних сил. Тому існує нагальна потреба вивчення сучасного стану та обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку логістики Збройних Сил України. Для загального концептуального вживання, у якості формалізованого визначення поняття логістики використовується визначення НАТО (відповідно до АJP-4(A), яка охоплює виконання завдань щодо планування, здійснення переміщення та забезпечення військ (сил), що застосовується до аспектів військових операцій, пов'язаних із такими видами діяльності: проектування, розробка (модернізація та модифікація), закупівля, зберігання, транспортування, розподіл, технічне обслуговування та ремонт, евакуація та утилізація ОВТ (озброєння та військової техніки) та МТЗ (матеріально-технічних засобів); транспортування особового складу; закупівля або будівництво, технічне обслуговування, експлуатація та реалізація військових об'єктів; закупівля або надання послуг з харчування, лазне-прального обслуговування тощо; медичне забезпечення [1–4].

Метою розвитку сил логістики Збройних Сил України є набуття та підтримання спроможностей військових частин, установ, підрозділів логістичного забезпечення щодо ефективного виконання завдань логістичного забезпечення як повсякденної діяльності військ (сил) так і під час виконання ними завдань оборони держави, захисту її суверенітету,

територіальної цілісності та недоторканності, а також досягнення євроатлантичних стандартів та критеріїв, необхідних для набуття Україною членства в НАТО.

Розвиток сил логістики здійснюється у рамках Державної програми розвитку Збройних Сил України, узгоджено з заходами оборонного планування щодо розвитку інших елементів системи логістичного забезпечення Збройних Сил України, з урахуванням перспективних потреб військ (сил), визначених обсягів зберігання запасів МтЗ, сценаріїв виникнення та розвитку ситуацій воєнного характеру[5]. Логістичне забезпечення включає процес планування, виконання та контролю ефективного з точки зору зниження витрат потоку ОВТ, МтЗ, послуг та пов'язаної з ними інформації з метою повного задоволення вимог кінцевих споживачів (військовослужбовців, підрозділів) [2].

Основними завданнями сил логістики в мирний час є:

- забезпечення потреб військ (сил) в МтЗ що виникають у ході повсякденної діяльності Збройних Сил України;
- задоволення потреб військ (сил) в послугах з харчування та лазне-прального обслуговування особового складу;
- створення необхідних житлово-побутових умов для військ (сил) в місцях їх дислокації та проведення навчань;
- технічне обслуговування, підтримання у справному стані та розвиток об'єктів військової інфраструктури;
- перевезення особового складу та транспортування військових вантажів;
- технічне обслуговування, поточний, середній ремонт несправних зразків ОВТ та поточний ремонт несправних агрегатів;
- прийом з підприємств національної економіки (від постачальників), облік, накопичення та утримання на об'єктах зберігання визначених обсягів запасів МтЗ, підтримання їх у стані, який забезпечує своєчасне

приведення у готовність до видачі військам (застосування, використання за призначенням);

- прийом з військ (сил) надлишкових та непридатних до використання запасів МтЗ;
  - утилізація непридатних до використання запасів МтЗ;
  - забезпечення живучості та охорони об'єктів зберігання запасів МтЗ
- [3].

Забезпечення ОВТ та МтЗ здійснюється відповідно до класів постачання. Під час організації забезпечення військ (сил) ОВТ та МтЗ використовуються: «Єдиний класифікатор предметів постачання» ДК 020:2016 та військові довідники ВДВ 01.300.001-2016 (01) «Класи постачання матеріально-технічного забезпечення збройних сил країн-членів НАТО» (AAP-19 (Edition 1) «ClassesofSupplyofNATOFForces», IDT) і ВДВ 01.300.002 (01) «Матеріально-технічне забезпечення військ (сил). Відповідність класів постачання Збройних Сил України класам постачання матеріально-технічного забезпечення НАТО та CLLIA».

Особливості логістичного забезпечення в умовах операції об'єднаних сил (ООС) полягають у тому, що основу побудови системи логістичного забезпечення оборонної операції складають військові частини (підрозділи, органи) логістичного забезпечення ОК (оперативного командування) із запасами МтЗ, які розподілені за угрупованнями військ (сил) та напрямками їх дій.

Побудова системи логістичного забезпечення в оборонній операції включає: угруповання сил і засобів логістичного забезпечення для забезпечення угруповань військ, що обороняються на головному напрямку (головного угруповання); угруповання сил і засобів логістичного забезпечення для забезпечення військ на іншому напрямку; резерви сил і засобів логістичного забезпечення. Крім того, може створюватися угруповання сил і засобів логістичного забезпечення із запасами МтЗ для

забезпечення резервів, контрударних (наступальних) угруповань.

Сили і засоби логістичного забезпечення КСЛ (командування сил логістики) (Центру), які сплановані до виконання завдань в операції, розташовується у третій смузі логістичного забезпечення, в районах, наближених до операційних зон (районів) угруповань військ (сил), в інтересах яких вони будуть застосовуватися. Резерви сил і засобів логістичного забезпечення включають, як правило, мобільні сили і засоби (підрозділи) автомобільних та ремонтно-відновлювальних частин із визначеними обсягами запасів ОВТ та МтЗ. Вони розгортаються в районах, зручних для швидкого їх висування, маневру ними і ефективного використання в ході операції (бойових дій).

До початку оборонної операції військові та оперативні запаси усіх видів МтЗ поповнюються до встановлених норм. У військах, які обороняються на самостійних напрямках, а також призначені для здійснення вогневого ураження противника, завдання контрударів, як правило, створюються підвищені запаси боєприпасів, ПММ (паливно-мастильних матеріалів) та інших МтЗ. Частина запасів, залежно від обстановки, може викладатися на ґрунт [3].

Таким чином, з вище поданого, можна зробити висновок, що основними напрямками розвитку сил логістики є: уніфікація організаційних структур логістичного забезпечення; підвищення можливостей мобільних військових частин; збільшення спроможностей сил логістики щодо складської та виробничої діяльності на стаціонарній базі; нарощування спроможностей з забезпечення розквартирування військ (сил), базування авіації та корабельно-катерного складу, утримання об'єктів та засобів інфраструктури, комунального господарства; створення мобільних підрозділів у складі стаціонарних військових частин логістичного забезпечення; забезпечення військових частин, установ, підрозділів логістичного забезпечення уніфікованими зразками засобів технічного

обслуговування та ремонту ОВТ, сучасними засобами евакуації та великовантажними засобами перевезення ПММ, вантажними автомобілями із системою «Мультиліфт», багатофункціональних зразками технічних засобів забезпечення харчування та побуту особового складу; підготовка та перепідготовка кваліфікованих спеціалістів для військових частин, установ, у тому числі у країнах – членах НАТО; підготовка та злагодження підрозділів (органів) логістичного забезпечення щодо виконання завдань сил логістики різних рівнів підпорядкованості; освоєння персоналом військових частин, установ, підрозділів логістичного забезпечення новітніх та прийнятих державах-членах НАТО логістичних операції (процедур, процесів); підвищення живучості та вибухопожежобезпеки об'єктів зберігання засобів ураження та ПММ; створення автоматизованої системи управління ресурсами, логістичними операціями та силами логістики на всіх рівнях військового управління, її інтеграція з автоматизованою системою та забезпечення сумісності з інформаційними логістичними системами держав-членів НАТО; розвиток інфраструктури логістичного забезпечення щодо утримання запасів МтЗ, оптимізації складських та виробничих процедур.

### Список використаних джерел

1. Дурач В.М., Осипенко С.М., Ніколайчук Л.Г. Закупівлі у військову установу – як важлива складова логістики. Підприємництво і торгівля: збірник наукових праць. Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2022. Вип. 32. С. 68-87.
2. Дурач В.М., Ніколайчук Л.Г. Удосконалення логістики та закупівель у військових установах збройних сил України. *iScience. Актуальные научные исследования в современном мире*. Переяслав, 2022. Вип. 2 (82), ч. 1. 119 с. С. 27-31.
3. Доктрина застосування сил логістики, затверджена Головнокомандувачем Збройних Сил України, вересень, 2020.
4. Ткачук П.В., Ніколайчук Л.Г., Ткаченко М.Д. Шляхи удосконалення системи речового забезпечення в збройних силах України. Товарознавчий вісник: збірник наукових праць. 1(15). Луцький НТУ, Луцьк, 2022. С. 239-251.

## ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ СФЕРІ

Торгівля, незважаючи на економічну кризу, залишається одним з найбільш активно зростаючих сегментів українського ринку.

Серед головних трендів розвитку торгівлі можна виділити такі [1]:

- зростання онлайн-продажів із розвитком інформаційних технологій;
- поширення d-commerce (digital commerce) – продаж товарів через соціальні мережі;
- впровадження принципу омніканальності, що допомагає клієнтам зробити процес купівлі якомога зручнішим і об'єднує електронну комерцію з офлайн-магазинами, а також робить можливим доступ до єдиного асортименту товарів торговельної мережі незалежно від каналу і формату продажу.

Зазначені тенденції, безумовно, впливають на необхідність впровадження інновацій у логістичну діяльність торговельних підприємств. Так, на думку європейських експертів, авторів статті «Top 10 Supply Chain and Logistics Technology Trends in 2020 logistics technology trends» [2], інновації в логістичній сфері пов'язані не лише із прагненням логістичних компаній впроваджувати нові технології для того, щоб не відстати від розвитку галузі – значною мірою цього вимагають клієнти логістів – представники торгового бізнесу та великих промислових підприємств, які вимагають, щоб їх товари або послуги приходили до замовника швидше та з меншими витратами.

Особливої актуальності набуває саме складська логістика, адже без безпечного зберігання, розподілу та своєчасної доставки продукції неможливе нормальне функціонування торговельного бізнесу.

Пандемія COVID-19 внесла відчутні зміни до складської логістики: склади були переповнені, а споживчий попит – волатильним. Зміни були досить відчутними, національна логістика за останні роки значно удосконалилась и починає наздоганяти світові тенденції з розвитку технологій. У 2020 році склади не зупиняли свою роботу під час карантину. Незважаючи на те, що частина проєктів була перенесена на період після карантину, попит у сегменті складської і логістичної нерухомості не зазнав значного падіння. Переважно попит забезпечували оператори онлайн-торгівлі й компанії, що працюють у сфері продуктового ритейлу та товарів щоденного споживання [3].

Дані Forbes вказують, що COVID прискорив зростання e-commerce на 4–6 років. Загальні витрати на онлайн-покупки у травні 2020 року зросли на 77 % порівняно з минулим роком. Стійкий вплив зі збільшенням кількості онлайн-покупок значно змінив профіль замовлень на складі. Для виконання таких замовлень склади перейдуть від комплектації ящиків до піддонів, призначених для роздрібно́ї торгівлі, до комплектації окремих штук коробки для відправки кінцевим покупцям. Така серйозна зміна в складських операціях вплине на матеріальний потік, процеси та технології зберігання, оскільки складу потрібно перейти від комплектації ящиками (пачками) до комплектації частинами (штукою) [4].

Бум «e-commerce» показує виникнення потреби омніканальної доставки. У міру того, як склад переходить на комплектацію цілими ящиками для торгових точок і поштучним відбором товарів для кінцевих покупців, виникає потреба в управлінні декількома варіантами доставки. В результаті склади та розподільні центри змушені шукати та впроваджувати передові процеси, технології та програмне забезпечення для підтримки



багатоканальної доставки [4]. Зазначені зміни дають поштовх до інноваційного розвитку складської логістики.

Автоматизація є ключовим фактором у секторі складської логістики. Часто автоматизація процесів призводить до значного зростання ефективності ланцюжків постачання. У підвищенні рівня автоматизації складів важлива роль приділяється використанню роботів.

Відповідно до глобального звіту про роботу з клієнтами Global Customer Report 2019 тестування робототехніки на складі збільшилося на 18%. Мобільний складський робот Boston Dynamics під назвою Handle є одним з яскравих прикладів – це повністю автономний компактний пристрій, який може отримувати доступ у будь-які важкодоступні місця, і при цьому має розширену зону огляду. Завдяки цьому робот може швидко розвантажувати вантажівки, складати піддони та переміщувати ящики по всьому складу. Також підвищити ефективність і швидкість складських процесів можуть і транспортні засоби без водія або багатофункціональні роботи. Наприклад, компанії Grey Orange та Locus Robotics вже використовують роботів, які самостійно переміщуються по складу. Завдяки технологіям машинного навчання та датчикам, що забезпечують граничну точність та простоту відстеження, на сучасних складах з'явилася велика кількість автономних роботів [2].

Розвиток електронної комерції у 2020 р. значно пришвидшив процес автоматизації та роботизації, адже для омніканальних мереж та онлайн ритейлерів швидкість і точність збирання замовлень на складах є критично важливими [5]. Наочним прикладом високого рівня роботизації є роботи Amazon, що дали змогу значно збільшити показники ефективності складу, де за 15 хвилин робот може виконати роботу, на яку людина витрачає більше години [5]. Роботи компанії Amazon мають свою ділянку робіт і знають, де взяти потрібний товар, беруть і переміщують його до співробітника складу, який займається подальшим збиранням замовлення, або відвозять

безпосередньо до вантажівки. Такий механізм перетворює схему «людина йде за товаром» на «товар йде до людини», що кардинально змінює логістику. Завдяки використанню складських роботів, компанія Amazon скоротила операційні витрати кожного складу приблизно на 20 %, а це близько 22 млн. дол. США економії на рік (за даними Business Insider). Саме тому автоматично керовані транспортні засоби (AGV) з високою швидкістю і точністю виконують рутинні процеси, а їх застосування в складській логістиці стрімко набирає обертів [6].

В Україні першою торговою мережею, яка запустила повністю роботизовану складську зону із роботами типу AGV, є Fozzy Group. Наразі 31 робот у тестовому режимі займається переміщенням товарів у межах окремої складської зони. Водночас працівники складу продовжують приймати та відвантажувати товари, перед тим як вони відправляються у магазини. Вантажопідйомність одного робота становить 40 кг, швидкість роботів – 2 м/с. Робот може працювати від 10 до 12 годин в автономному режимі залежно від режиму експлуатації. Потім він автоматично стає на зарядку, а після повної зарядки приступає до виконання нового завдання [5].

На сьогодні незначна кількість AGV-роботів уже працюють на складах деяких українських дистриб'юторів. Так, на складі національного лідера ринку автокомпонентів, OMEGA, щодня обробляються понад 16 000 SKU. 72 % питомої ваги складають дрібноштучні товари, які сортують в ручному режимі та відправляють клієнтам «сьогодні-на-сьогодні». Для прискорення обробки дрібноштучних товарів і зниження операційних витрат, OMEGA і KAPELOU вперше в Україні впроваджують AGV сортуєнг. Завдяки гнучкому рішенню KAPELOU, продуктивність сортування становить до 8 000 вантажних одиниць на годину. Роботи переміщують товари вагою до 5 кг і розміром 300×250 мм [6]. За 15 хвилин акумулятор робота заряджається до 80 %, а повного заряду батареї вистачає на 4 години роботи. Такі технічні характеристики AGV дозволяють обробляти дрібноштучні товари на складі

цілодобово. До того ж роботизоване сортування розв'язує питання сезонних коливань попиту на продукцію, оскільки в роботу можна включити потрібну кількість роботів [6]. Роботи дають можливість пришвидшити якість обробки товарів в умовах, коли екстенсивне нарощування ресурсів є економічно невиправданим. Це дає змогу компанії збільшити продуктивність обробки товарів та забезпечити високу точність їхнього збирання за умови збереження існуючої кількості персоналу та техніки. Так, у 2-3 рази зростає продуктивність праці; на 99% забезпечена безпомилковість операцій [5]. Таким чином, можна зробити висновок, що сфера, в якій складська логістика сьогодні має найбільший вплив, це торгівля. Натомість існують проблеми в організації складських операцій у ході розвитку електронної комерції та онлайн-торгівлі, такі як недосконалість логістичного процесу на складі та низька швидкість обробки замовлень.

Отже, для розвитку онлайн-продажів необхідно змінити загальний технологічний підхід, що використовується у складуванні та розподілі. Він має бути спрямований на впровадження сучасних та перспективних інновацій, світових тенденцій у галузі складської логістики. Торговельним підприємствам необхідно швидко реагувати на ці тенденції та впроваджувати новітні логістичні рішення в роботі складів, що забезпечить максимально ефективну роботу ланцюгів постачання.

### Список використаних джерел

1. Зінченко А.Г. Твоє майбутнє у сфері торгівлі. К.: Видавництво «Юстон», 2018. 44 с.
2. ТОП-10 інновацій, которые изменят мир логистики в 2020 году (часть 1). URL: <https://trademaster.ua/articles/313096> (дата звернення: 04.05.2022 р.).
3. Аналіз ринку логістики та можливий сценарій розвитку на майбутнє. *Сучасні рішення в логістиці та дистрибуції*. 2021. С. 6-8.
4. Тренды складской логистики в 2021: планирование запасов, автоматизация и масштабируемость процессов. URL: [https://abmcloud.com/trendy\\_skladskoy\\_logistiki\\_v\\_2021/](https://abmcloud.com/trendy_skladskoy_logistiki_v_2021/) (дата звернення: 04.05.2022р.).
5. Перші роботи в українського ритейлера: досвід FozzyGroup. URL: <https://trademaster.ua/logistic/313524> (дата звернення: 04.05.2022 р.).
6. Маранчак М. AGV: Як налагодити автоматичне сортування на складі 24/7. URL: <https://rau.ua/novyni/agv-avtomatycheskaya-sortyrovka/> (дата звернення: 04.05.2022 р.).

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОТОКІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

З початком військових дій в Україні проблематика організації та руху логістичних потоків вийшла на перший план. Це стосується як військової, так і комерційної логістики, і, відповідно, усіх видів логістичних потоків. Проте, особливого значення сьогодні набуває організація переміщення людських та матеріальних потоків. Останні являють собою рух усіх видів ресурсів в економічній системі. В цьому контексті особливої уваги заслуговує організація руху потоків біженців та гуманітарних потоків як всередині країни, так і тих, що здійснюються через її митний кордон. Важко не погодитися з твердженням експертів про те, що «Оптимізація логістики – це друге, після безпосереднього ведення військових дій, питання, яке життєво важливе для виживання нашої держави» [3]. Сьогодні українці розуміють, що війна, нажаль, не закінчиться за 3 дні чи за 3 місяці. Ми вчимося жити, діяти і розвиватися в умовах спричиненої війною соціальної, гуманітарної та економічної кризи. Важливими для України зараз є не тільки питання виживання, а й формування здатності до розвитку.

Повноцінні аналітичні дослідження сьогодні проводити надзвичайно складно, оскільки через військові дії ситуація змінюється практично щоденно. У цьому контексті вважаємо за доцільне зупинитися на окремих аспектах організації комерційних логістичних потоків в Україні на поточний момент часу. Так, на засіданні Комітету Європарламенту з питань транспорту та туризму (TRAN) 18 травня 2022 р. міністр інфраструктури України Олександр Кубраков зазначив, що обсяги перевезень в Україні у порівнянні з довоєнним періодом впали втричі [4]. Нагальним завданням для нашої країни

сьогодні є забезпечення можливості проходження українського експорту з метою запобігання світовій продовольчій кризі. Український уряд напручує точкові рішення для відновлення ланцюгів поставок. Особливий акцент зроблено на збільшення транспортного потенціалу залізничного сполучення. Зокрема, планується збільшення перевезень вантажів залізницею до 50 % довоєнного рівня. Україна може реалізувати це завдання тільки у співпраці зі своїми європейськими партнерами. З цією метою у найближчий рік заплановано створення додаткових залізничних терміналів на кордоні із Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією.

В умовах блокування морських портів в Чорному та Азовському морях наземні шляхи залишаються єдиним ланцюгом експорту зерна та олії з України. Станом на 17 травня 2022 року Укрзалізниця перевезла 768,3 тис. тон зерна, 67, 6 тис. т рослинної олії та 63,4 тис. т шроту, макухи та лузги (за поточний місяць) [2]. Також, важливим для України є бездозвільний проїзд автомобільним транспортом, особливо з огляду на руйнацію ряду об'єктів залізничної інфраструктури. На сьогодні 12 країн ЄС скасували двосторонні та транзитні дозволи для вітчизняних перевізників. У цьому контексті важливо відмітити миттєве погодження для України бездозвільного проїзду для гуманітарних вантажів, яке, крім вищевказаних країн, надала також Польща, Молдова, Чехія, Словенія та Нідерланди.

Тема запобігання світовій продовольчій кризі та відновлення логістики продовольства з України була однією з основних у виступі Президента України Володимира Зеленського 23 травня на Всесвітньому економічному форумі в Давосі. Україна запропонувала створити організацію країн-експортерів продовольства, які будуть діяти з повагою до прав людини і глобальних правил торгівлі. Також Президент закликав міжнародну спільноту допомогти Україні розблокувати порти задля уникнення світової продовольчої кризи [1]. Загалом, слід відзначити, що організація логістичних потоків під час війни в Україні здійснюється за умов відсутності гарантій

безпеки та критичної невизначеності наслідків впливу чинників зовнішнього середовища. Українцям необхідно навчитися жити і працювати в середовищі максимальної лабільності впливу таких чинників. Це спонукає до формування підходів до організації логістичних процесів, які б ґрунтувалися на багатоваріантності прийняття рішень, що враховують широкий діапазон ймовірних варіантів розвитку подій.

Сьогодні ми говоримо не просто про нові інструменти логістичної діяльності. Ми говоримо про нові концепції та підходи до функціонування логістичних систем та їх трансформацію не тільки в Україні, але й на регіональних та глобальних ринках, зміну концепцій та ієрархії цінностей, що покладені в основу побудови таких систем. За підтримки наших міжнародних партнерів такі зміни ведуть до створення гнучкої логістичної системи зорієнтованої на забезпечення базових потреб військової та гуманітарної сфер, а також української економіки, яка здатна функціонувати в умовах війни та беззаперечно наближає нашу Перемогу.

#### Список використаних джерел

1. Володимир Зеленський на форумі у Давосі запропонував створити організацію, яка б запобігала виникненню голоду у світі. URL: <https://www.president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-na-forumi-u-davosi-zaproponuvav-stvoriti-75301> (дата звернення: 23.05.2022р.).
2. За першу половину травня Україна змогла експортувати залізницею 768,3 тис. тонн зерна. URL: <https://landlord.ua/news/za-pershu-polovynu-travnia-ukraina-zmohla-eksportuvaty-zaliznytseiu-768-3-tys-tonn-zerna/> (дата звернення: 18.05.2022р.).
3. Качан Н. Логістичні послуги в Україні: знищити не можна вистояти. URL: <https://blog.liga.net/user/nkachan/article/44260>(дата звернення: 15.05.2022р.).
4. Україна створить залізничні термінали на кордоні із країнами ЄС. URL: <https://news.obozrevatel.com/ukr/vojna-v-ukraine/ukraina-stvorit-zaliznichni-terminali-na-kordoni-iz-krainami-es-kubakov.htm> (дата звернення: 21.05.2022 р.).

## **СОЦІАЛЬНА АДАПТАЦІЯ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ У ЛОГІСТИЧНІЙ СФЕРІ**

Десятиліття існування логістики як наукової галузі знань супроводжуються безперервним розширенням областей її застосування: від фрагментарних завдань управління матеріальним постачанням – до діяльності, що інтегрує весь процес управління ланцюгами постачання. від управління матеріальним виробництвом – до виробництва інтелектуальної продукції.

Незважаючи на те, що матеріальним об'єктом номер один у світі, з яким нам щодня доводиться контактувати, вирішуючи оптимізаційні завдання, є людська біосоціальна сутність, наука про переміщення не просунулась у цьому напрямі далі вивчення пасажирських перевезень. Логістика як наука таяк сфера діяльності має давні військові традиції. На базі практичних досягнень військової логістики, теоретичних розробок та творчих запозичень інструментарію побудована економічна або комерційна логістика, яку часто називають «бізнес-логістикою» або найчастіше просто «логістикою» [2].

Варто підкреслити, що властивості військової логістики, що дозволяють визначити її як чистий тип, стосуються виключно логістики військових дій, коли ефективність дій і мінімізація втрат є набагато важливішими, ніж економічні витрати, пов'язані з діями, або дискомфорт, якому піддаються учасники військових дій або цивільні, безпосередньо до них залучені. У мирний час економічний аспект військової логістики повинен знайти своє

місце в політиці управління матеріальними потоками, пов'язаними з потребами [1].

Право на працю – одне з основних прав людини, яке передбачає можливість заробляти собі на життя працею, яку вона вільно та самостійно може обирати. У осіб з інвалідністю в процесі адаптації на робочому місці виникають певні складнощі, наприклад:

1) проблеми зі здоров'ям, зазвичай, потребують застосування допоміжних технологій та умов, що спрямовані на покращення умов праці особи;

2) самоізоляція особи, від роботи в колективі, через акцентування негативної уваги на своїх вадах;

3) стандартний графік роботи не завжди вписується в режим життя осіб з інвалідністю.

Обов'язковою мірою для роботодавців має бути запровадження необхідних заходів для надання особам з інвалідністю можливості отримати роботу та працювати. Ці заходи повинні враховувати індивідуальні характеристики працівника, що дозволить йому ефективно виконувати поставлені завдання. У руслі логістики особи з інвалідністю можуть працювати на зручних їм умовах, адже ця сфера дозволяє працювати віддалено та надає можливість обирати більш зручний графік. Специфіка окремих посад в галузі логістики, певним чином, сприяє соціальній адаптації осіб з особливими потребами.

#### **Список використаних джерел**

1. Репіч Т.А., Особливості використання логістичної концепції у логістиці кризових ситуацій. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7713> (дата звернення: 03.05.2022 р.)
2. Ступницький, О.І. Формування логістики кризових ситуацій у контексті військового конфлікту Росія – Україна. Актуальні проблеми міжнародних відносин. Випуск 121 (частина I). 2014. С. 210-219.



## **ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ**

На сучасному етапі розвитку тенденцій економічних взаємовідносин між підприємствами постає логістичне забезпечення. Логістичне забезпечення охоплює значну роль в економіці держави та окремо кожної компанії, через що потрібно завжди контролювати управління постачанням. Інтеграція виробництва веде до високої взаємної залежності виробничо-транспортного процесу на базі нових відносин. Транспорт, як галузь нематеріального виробництва, здійснює неабиякий вплив на поживлення транспортної активності держави, забезпечуючи тим самим її економічне зростання. З іншого боку, транспорт, виступаючи інфраструктурною галуззю, перебуває в значній залежності від промислового виробництва та сільського господарства, оскільки він є як основний засіб транспортування виробленої продукції [1].

Ефективність логістичного забезпечення залежить як від стану зовнішнього ринкового середовища, так і від стану внутрішньої сфери логістичної системи та основними чинниками на мікро та макро рівні. Разом з тим, планування товарних запасів та товарних ресурсів (надходження товарів) у підприємствах торгівлі слід розглядати крізь призму потреб забезпечення щоденного виконання плану товарообороту. В цьому контексті зростання обсягу товарообороту на рівні окремого торговельного підприємства можливе при виконанні умов ефективного управління логістичними зв'язками [2].

Проте, як показує сучасна реальність, на території України оголошено воєнний стан у зв'язку з російською агресією. Під час планування логістичних процесів на підприємстві такі події майже не згадуються, хоча в більшості великих підприємств під час укладання контрактів є пункт «Форс-мажорні обставини». Цей пункт на сьогодні включає в себе воєнний стан і умови здійснення постачання в даний період.

Безумовно під час ведення військових дій страждає вся економіка країни у всіх можливих галузях. Безліч зруйнованих міст вже не підлягають якій-небудь прибутковості та веденню бізнесу. Отже, для України військові дії несуть значні збитки в усіх сферах діяльності. Проте є галузі які страждають навіть у містах, що знаходяться далеко від бойових дій. Якщо говорити загалом, то в таку категорію потрапляють всі галузі, які мають складні виробничі процеси, що забезпечуються доставкою різних сировинних матеріалів, тому потребують якісного управління постачаннями. Так, наприклад, металургійна галузь раніше мала різні логістичні сполучення (загалом залізниця), але у зв'язку з російською агресією, логістичні ланцюги майже повністю зруйновані і заводи просто працюють на запасах, що є на складах. Беручи до уваги допомогу різних країн, існує також морський шлях, проте його зараз теж недоречно використовувати в зв'язку з тимчасовою окупацією ворогом морських портів.

Ще однією галуззю, яка зазнає масових втрат з економічної точки зору – аграрна галузь. Потреба в продовольстві є однією з найважливіших проблем світу. Україна була завжди основним експортером зерна в інші країни. На даний час в Україні зірвано процес посівної в окупованих областях, це по-перше, по-друге виникла паливна криза, що негативно впливає на засіви. Практично в Україні засіяно лише 40% полів. Проте, маючи великий запас продовольства та зернових культур, уряд України не може експортувати та забезпечити зерном різні країни, так як морська логістика не працює.

Варто зазначити, що управління логістичними потоками в період воєнного стану, є надзвичайно складним і непередбачуваним. Це обумовлено військовими діями, все залежить саме від них, адже напрямки поставок, звичні маршрути та дороги перестають бути безпечними, а в окремих випадках окуповані або знищені. Тому, найвірнішим рішенням є проведення оперативного управління та плану по відновленню та налагодженню торгівельних логістичних маршрутів щодо постачання важливої продукції. Цілями та факторами, які можуть спричинити небезпеку для транспортно-логістичних компаній, є: економічна, політична та екологічна нестабільність; неузгоджена транспортна діяльність з різними варіантами для учасників; зміни та відмінності потреб, бажань, пріоритетів клієнтів; вплив сезонних змін продажів, коливання рішень.

Отже, проблематика логістичного забезпечення підприємств є важливою тому, що втрата ресурсів під час пошкоджених логістичних ланцюгів має вагомий вплив на економічний розвиток держави, підприємства в цілому. Під час воєнного стану бізнес, вочевидь, зіткнеться із проблемою поставок товарів та порушенням строків поставок товарів, зокрема. Тому, важливим аспектом дій з боку держави, має бути зміна умов перетину митного кордону, а саме спрощення умов оформлення перевезення товарів через митний кордон як для вітчизняних, так і зарубіжних компаній. Це вплине на строки поставок товарів, покращить та забезпечить надходження сировини, матеріалів, готової продукції до території України.

#### **Список використаних джерел**

1. Полякова О.М. Логістичний підхід до взаємодії магістрального і промислового залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків. 2015. № 49. С. 199-203.
2. Чорна М.В. Логістика в підприємствах торгівлі: зміна пріоритетів. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса. 2015. №11. С. 220-227.

### Секція 3

## Екологічні тренди в розвитку підприємництва і логістики

УДК 332.012

**Ангелія Вольська,**  
канд. екон. наук, доцентка,  
доцентка кафедри фінансів, обліку і оподаткування імені Сергія Юрія,  
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти  
«Кам'янець-Подільський державний інститут»

### ДО ПРОБЛЕМАТИКИ ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Ніколи раніше в людській історії світ не був настільки тісним, а його ресурси – такими обмеженими. Постійне зростання населення планети на тлі тривалої руйнації глобальної екосистеми змушує людство шукати нових способів організації діяльності та життя. В розвинених країнах зародилася ідея пошуку таких шляхів прогресу, які б забезпечували звичні темпи економічного зростання й водночас мінімізували б негативний вплив на довкілля. На такому світовому тлі Україна виглядає дещо дивно. Країна, яка через Чорнобильську катастрофу стала знаним уособленням технократичного недбальства, одна з найперших у світі отримала змогу перебудувати екологічну свідомість своїх громадян – як-то кажуть, «коли це ще не стало трендом». Утім, за понад тридцять років після Чорнобиля ми й досі потребуємо такої перебудови.

Як засвідчили результати якісного та кількісного дослідження «Екологічні тренди в Україні: погляд громадян», проведеного Інститутом Горшеніна у співпраці з Представництвом Фонду імені Фрідріха Еберта в Україні, тема довкілля не входить до переліку пріоритетних проблем, що хвилюють українців (серед найважливіших проблем її виділили 25,6% опитаних) [1].

В Україні спостерігається тенденція до погіршення стану

навколишнього природного середовища, держава зазнає серйозних економічних втрат внаслідок виникнення природних надзвичайних ситуацій та катастроф – стихійних явищ метеорологічного, гідрологічного та геологічного характеру. В країні виснажуються природні ресурси, мало використовуються ресурсозберігаючі технології, багатьом підприємцям притаманна низька екологічна культура. Україна за індексом екологічних досягнень у 2010 р. займала лише 87 місце серед 163 країн світу .

Глобальні протиріччя між зростаючими потребами населення і занепадом, деградацією довкілля свідчать про необхідність гармонійного поєднання економічного, соціального та екологічного компонентів розвитку, зміщення акцентів розвитку світової економіки на користь екологічної складової, що вимагає істотного корегування діяльності всіх суб'єктів економіки і політики [2].

Зауважимо, що сучасний споживач все більше звертає уваги на екологічність продукції. Європейська комісія ЄС пропонує під екологічним підприємництвом розуміти виробництво товарів та надання послуг з вимірювання, попередження, обмеження або усунення екологічної шкоди, ліквідації відходів та зниження рівня шуму, а також екологічно чисті технології, застосування яких мінімізує використання сировини та забруднення довкілля. Суб'єктами екологічного підприємництва слід вважати юридичних осіб незалежно від організаційно-правових форм власності, фізичних осіб, які здійснюють підприємницьку (господарську) діяльність без створення юридичної особи та інші, передбачені законодавством України, суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють виробництво продукції, виконання робіт та послуг природоохоронного призначення.

Важливість формування і розвитку екологічно орієнтованого підприємництва є те, що сільське господарство є основною галуззю сучасної української економіки. Аналіз досліджень показує часто низький рівень

якості продукції та відповідальності українського підприємця – аграрія. Передусім, за рахунок недотримання вимог щодо застосування агрохімічних засобів та мінеральних добрив, що прямо впливає не тільки на якість вирощеної сільськогосподарської продукції, а й має більш фундаментальну проблему – це зниження показників родючості ґрунту. В даному аспекті підтримуємо думку вітчизняних дослідників О. Бігдан та О. Ходаківської, які стверджують, що основне завдання екологізації сільськогосподарського виробництва полягає у підтриманні цілісності агроєкосистем та забезпеченні збалансованого розвитку агросфери, що стає можливим при визнанні рівності трьох його складових – економічної, соціальної і екологічної [2]. Функціонування екологічного сільськогосподарського підприємництва має ґрунтуватися на: раціональних і ефективних технологічних процесах виробництва продукції (послуг); максимальному зменшенні обсягів відходів виробництва і споживання, що є джерелами забруднення навколишнього середовища; дотриманні міжнародних і вітчизняних вимог.

Отже, держава через екологічну службу має турбуватися за довкілля, а його збереження повинно розглядатися як основне питання існування суспільства та як елемент системи управління господарською діяльністю.

#### **Список використаних джерел**

1. Екологічні тренди в Україні: Погляд громадян. Звіт за результатами соціологічного дослідження. URL : <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/17805.pdf> (дата звернення: 03.05.2022 р.)
2. Бігдан О. В., Ходаківська О. В. Теоретико-методологічні основи економічного механізму екологізації аграрного виробництва. URL : <https://www.sworld.com.ua/simpoz2/23.pdf> (дата звернення: 03.05.2022 р.)

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФІРМИ

Війна в Україні спричинила величезну кількість безпекових, гуманітарних, соціальних та економічних проблем. З позицій окремих суб'єктів господарювання увесь масив викликів та загроз сьогодення можна розділити на дві великі групи щодо джерел їх виникнення – виклики та проблеми зовнішнього середовища та проблеми, що виникають всередині фірми. Проблеми пов'язані з формуванням, розвитком та оновленням ресурсного потенціалу суб'єкта ринку спричинені чинниками зовнішнього середовища. У свою чергу, ефективність використання ресурсного потенціалу визначається рівнем та якістю менеджменту фірми і належить до проблематики, що вирішується на рівні суб'єкта ринку.

Ресурсний потенціал об'єднує всі елементи ресурсів підприємства і характеризує можливості даного суб'єкта щодо випуску продукції (надання послуг) та реалізації інших функцій і дій в рамках визначеної мети діяльності. Ресурсний потенціал фірми за своїм складом є поєднанням усіх видів її ресурсів, зокрема, природних, трудових, фінансових, матеріально-технічних, нематеріальних та інформаційних [2]. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства є основою для інноваційної перебудови економіки та базою її подальшого розвитку.

Проведений аналіз засвідчує наявність різних підходів до оцінки потенціалу фірми. Необхідно зауважити, що кожен з зазначених підходів

реалізується з використанням специфічних методик залежно від об'єкту оцінки.

Для оцінки ефективності ресурсного потенціалу доцільно використовувати показники ресурсовіддачі та ресурсомісткості. Ці показники можуть розраховуватися в розрізі основних складових потенціалу фірми (матеріаломісткість, енергомісткість), а також для оцінки стану ресурсного потенціалу в цілому. Значення даних показників корелюють між собою наступним чином: чим вищим є рівень ресурсовіддачі і, відповідно, нижчим рівень ресурсомісткості, тим ефективніше використовується потенціал підприємства.

Для забезпечення узагальненої оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу будь-якого підприємства результуючі показники його діяльності (вартість валової, товарної і чистої продукції, величина прибутку тощо) доцільно ділити на загальну величину його ресурсного потенціалу [1, с. 36]. У цьому контексті важливо зауважити, що визначення стану наявного ресурсного потенціалу фірми є необхідною, але не достатньою умовою його оцінки. Для прогнозу тенденцій розвитку ресурсного потенціалу підприємства важливо також відслідкувати динаміку рівня його використання. З огляду на це, ми поділяємо думку авторів, які пропонують з метою оцінки ресурсного потенціалу підприємства застосовувати матричний метод [3].

Оцінка ресурсного потенціалу фірми за його складовими елементами дає можливість визначити його сильні та слабкі сторони, а також перспективні напрями підвищення ефективності використання потенціалу. Управлінські рішення, що приймаються на основі такої оцінки, засвідчують, що забезпечення раціонального використання ресурсного потенціалу, підвищення ефективності управління ним значною мірою пов'язані з реалізацією якісних змін у складі ресурсів.



Традиційно в економічних дослідженнях та на практиці виділяють два напрями підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів фірми – інтенсивні та екстенсивні. Інтенсивні методи передбачають технічне та технологічне переоснащення, автоматизацію виробництва, удосконалення технологій та оптимізацію бізнес-процесів на виробництві, цифровізацію, застосування ефективних інструментів організації і управління тощо. Екстенсивні методи на сучасному рівні їх реалізації передбачають скорочення неефективного використання обладнання, простоїв та усунення технологій і обладнання, які мають низьку продуктивність, є енергозатратними та не відповідають екологічним вимогам та трендам.

Отже, визначення перспективних напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу фірми безпосередньо пов'язане зі сферою її діяльності, специфікою формування ресурсів, їх складом, регіональними особливостями діяльності підприємства. Реалізація таких напрямів суттєво впливає на стан та обсяги ресурсів, фінансові результати діяльності фірми та її конкурентну позицію на ринку.

### Список використаних джерел

1. Вініченко І.І., Сорока Ю.О. Ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика і досвід*. 2015. № 22. С. 34-37.
2. Герасимчук О. Шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 40-45.
3. Стахів О.А., Адамчук Т.Л. Ефективність використання потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_3\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_3_58) (дата звернення: 17.05.2022 р.).
4. Чухраєва Н.М., Циганова К.В. Оцінювання ефективності використання ресурсів у підприємницькій діяльності. *Підприємництво та бізнес-адміністрування: сучасні тренди*: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. Харків. 2021. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/2629/2499>. (дата звернення: 17.05.2022 р.).

**Галина Купалова,**  
д-р екон. наук, професорка,  
завідувачка кафедри екологічного менеджменту та підприємництва,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
**Наталія Гончаренко,**  
канд. екон. наук, доцентка,  
доцентка кафедри екологічного менеджменту та підприємництва,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

## **ДОБРОВІЛЬНА ЕКОЛОГІЧНА ЗВІТНІСТЬ В СИСТЕМІ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Важливим елементом системи екологічного менеджменту аграрних підприємств є інформаційно-аналітичне забезпечення. Агреговані і систематизовані дані про результати природоохоронної діяльності підприємств повсякчас використовуються для прийняття рішень в оперативному менеджменті. Для зовнішніх користувачів важливе значення має добровільна нефінансова екологічна звітність. Вона містить дані про інвестиційну активність суб'єктів господарювання у сфері охорони довкілля і раціонального природокористування, результати впровадження системи екологічного менеджменту, сертифікованої відповідно до вимог міжнародних стандартів.

Нефінансовий екологічний звіт аграрних підприємств доцільно розглядати як сукупність агрегованих показників, які відображають економічні, технічні або фінансові результати діяльності у сфері охорони довкілля і природокористування. Він є інструментом публічного інформування стейкхолдерів щодо екологічної та соціальної діяльності аграрних підприємств.

Порівняно з загальноприйнятими фінансовими, статистичними та іншими звітами, добровільна екологічна звітність має ряд відмінностей:

- висвітлення вузького напрямку діяльності компанії – природокористування та охорони довкілля. Найпоширенішим є

оприлюднення інформації щодо підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів, зниження водоемності виробництва продукції, антропогенного впливу на атмосферне повітря та ін.;

- відсутність єдиної, нормативно затвердженої методики розрахунку показників, складання та оприлюднення цієї звітності;

- поєднання сукупності економічних, фінансових, екологічних і технологічних показників;

- відображення виключно показників, які свідчать про зниження антропогенного впливу або інший позитивний ефект щодо довкілля або суспільства.

Донині в Україні складання та оприлюднення добровільної екологічної звітності практикується переважно на великих підприємствах, зокрема, агрохолдингах. Тому, як цілком слушно зазначив д-р екон. наук О. Г. Сокол, «для українських агрохолдингів, що підлягають обов'язковому поданню не тільки консолідованої звітності, а й звітності про управління, питання у формуванні звітності про сталий розвиток вирішується в першу чергу достатніми потенційними економічними й кадровими можливостями» [1, с. 45]. Проте в сучасних складних умовах господарювання, вважаємо, що формування зазначеної звітності набуває також особливої актуальності для середніх і малих агровиробників, насамперед, експортерів. Це пов'язано з реалізацією сучасної політики Європейського «зеленого» курсу, що супроводжується певними процесами і вимогами:

1. Імпортери аграрної продукції, перш за все, в країнах Європейського Союзу особливе значення надають екологічній активності постачальників. Формування добровільної екологічної звітності покращує імідж вітчизняних компаній на міжнародному і вітчизняному ринках, посилює їх конкурентоспроможність.

2. В Україні та світі посилюються вимоги щодо охорони довкілля, раціонального використання природних ресурсів, впровадження екологічно

безпечних технологій обробітку ґрунту й утримання тварин. Активна екологічна діяльність, що відображується у показниках звітності, посилює конкурентні позиції, формує базис для сталого ведення бізнесу, раціонального використання ресурсів, зокрема, земельних.

3. Щорічна добровільна екологічна звітність є важливим і необхідним елементом документального забезпечення для отримання фінансування, зокрема, цільової грантової допомоги, кредитування від міжнародних фінансових установ.

Зважаючи на організаційно-правові та фінансові особливості функціонування, складання добровільної екологічної звітності для середніх та малих аграрних підприємств повинно ґрунтуватися на таких принципах:

1. *Об'єктивність*. Добровільна звітність як і обов'язкові фінансові та інші види звітів є джерелом інформації для зовнішніх і внутрішніх користувачів. Тому показники, які наводяться у такій звітності, повинні відображати реальні дані, що ґрунтуються на обліковій інформації підприємства. Добровільна екологічна звітність не підлягає перевірці з боку державних органів влади або незалежних аудиторів, тому відповідальність за наведені дані повністю лягає на розробників і керівника підприємства.

2. *Релевантність* – у звітності важливо відображати показники, які будуть потрібними та інформативними для користувачів. Не доцільно у звітності нагромаджувати великий за обсягом масив даних, який потребує подальшої систематизації та обробки.

3. *Динамічність*. В ході формування добровільної звітності для середніх і малих підприємств доцільно включати показники динаміки, які відображають зміни природокористування або впливу на довкілля. Такий підхід позитивно впливає на сприйняття даних, свідчить про сталий екологічний розвиток та ефективний екологічний менеджмент на підприємствах.

4. *Системність.* У добровільній екологічній звітності доцільно відображати показники, які висвітлюють досягнення екологічних цілей і завдань, запланованих в системі екологічного менеджменту. Це дозволить одночасно підтвердити ефективність екологічного менеджменту і виконати вимоги стандарту ISO 14001 «Система екологічного керування» щодо оприлюднення екологічної інформації.

Враховуючи вище зазначені принципи, формування показників добровільної екологічної звітності середніх і малих аграрних підприємств повинно включати послідовність таких елементів: екологічні цілі і задачі, техніко-технологічні та фінансові плани, обліково-аналітичні звіти, звітність в системі екологічного менеджменту (рис. 1).

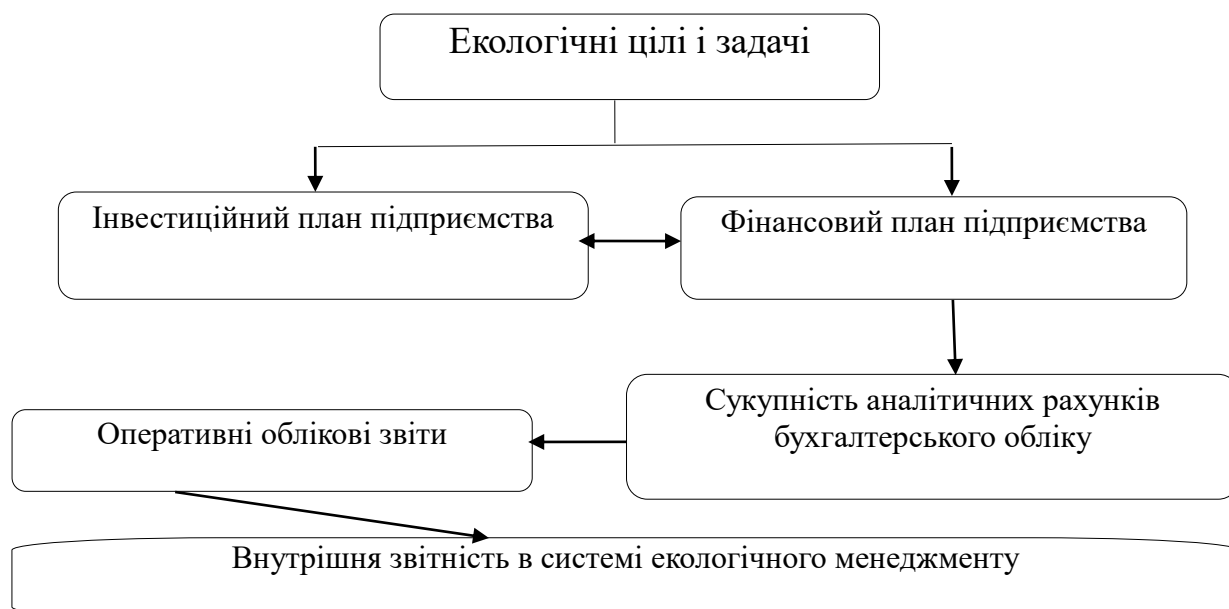


Рис.1. Послідовність формування показників добровільної екологічної звітності підприємства

\*Джерело: складено авторами самостійно.

В умовах посилення вимог регулюючих органів і споживачів до екологічності виробництва аграрної продукції зростає роль добровільної екологічної звітності для середніх і малих сільськогосподарських

підприємств. Саме вона, на відміну від загальноприйнятої фінансової звітності, акумулює дані про екологічну діяльність підприємства, її ефективність. Така звітність активно використовується інвесторами, кредиторами, споживачами та іншими стейкхолдерами для оцінювання екологічної ефективності підприємств, їх активності та конкурентоспроможності. При складанні добровільної екологічної звітності середні та малі аграрні підприємства повинні дотримуватись принципів об'єктивності, релевантності, системності і динамічності. Це дозволить сформулювати звітність з урахуванням актуальних потреб користувачів щодо реалізації принципів сталого розвитку економіки.

#### **Список використаних джерел**

1. Сокіл О.Г. Концепція балансового методу обліково-аналітичного забезпечення звітності про сталий розвиток сільськогосподарських підприємств. *Економічна наука*. 2018. № 7. С. 44-49. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/7\\_2018/11.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/7_2018/11.pdf) (дата зверення: 20. 05.2022 р.)

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯМ В БІЗНЕСІ**

Індустріалізація світової економіки призвела до стрімкого збільшення споживання енергетичних ресурсів протягом останніх років. Оскільки в структурі споживання енергетичних ресурсів найбільшу частку займають такі джерела енергії: нафта, газ, вугілля, а це призводить до їх швидкого вичерпування та поступового зростання цін на енергоносії. В зв'язку з цим стало зрозуміло, що для стабільного економічного розвитку необхідно вживати заходи щодо раціонального використання енергії.

Беручи до уваги нинішню ситуацію в сфері енергозбереження та очікуване загострення проблем в зв'язку з війною в Україні можемо стверджувати про важливість вирішення питань зменшення споживання електричної енергії, отриманої із традиційних джерел та збільшення частки енергії, отриманої від відновлювальних джерел. Відтак, енергоефективність та раціональне використання енергії дозволяє оптимізувати та модернізувати енергетичний сектор країни, що відповідає цілям енергетичної стратегії України на період до 2035 року[1]. В більшості розвинених країн впровадження політики енергозберігаючих і енергоефективних (ЕЕ) технологій фінансують з державного бюджету. Загальні цілі енергетичної політики (рис.1.).

До факторів успіху слід віднести: додержання вимог законодавства на всіх етапах виконання проєкту; обґрунтованість проєктних рішень; кваліфікація виконавців робіт; відповідність використаних матеріалів,

виробів та обладнання показникам, визначеним у проєкті; дотримання технології виконання робіт та технічний та авторський нагляд на всіх етапах.

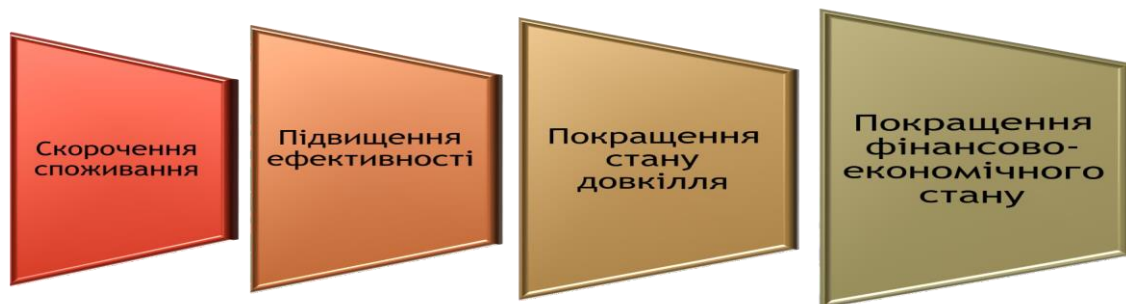


Рис. 1. Основні цілі політики в сфері енергозбереженні [2].

При реалізації енергетичної політики слід взяти до уваги вплив сукупностей ризиків, зокрема:

- правові (прийняття рішення, укладання договорів);
- технічні (проєктні рішення, обладнання та виконання робіт);
- фінансові (фінансові показники проєкту, фінансова модель та платоспроможність).

Отже, напрямками удосконалення управління енергозбереженням у бізнесі є, насамперед забезпечення якісного технічного проєктування енергозберігаючих проєктів та їх контролю, забезпечення якісними кадрами організації та установ-виконавців проєктів та пошуком ефективних джерел фінансування проєктів.

#### Список використаних джерел

1. Енергетична стратегія України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 серп. 2017 р. № 605-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80> (дата звернення: 22.05.2022 р.).
2. Енергоефективність та енергозбереження: економічний, техніко-технологічний та екологічний аспекти: монографія / кол. авторів; за заг. ред. П.М.Макаренка, О.В.Калініченка, В.І.Аранчій. Полтава: ПП «Астрія», 2019. 603 с.



## **ЕКОЛОГІЧНІ ТА БЕЗПЕКОВІ ПИТАННЯ ЕЛЕКТРИЧНИХ ТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ**

Сьогодні світова автомобільна промисловість сконцентрувала свою увагу на підвищення інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструктивні роботи в галузі підвищення екологічних стандартів автобізнесу та скорочення впливу на навколишнє середовище. За останні роки значно збільшилася кількість засобів авто- та мототранспорту на Землі. Кількість автомобілів перевищило 1 млрд одиниць ще у 2010 році. Кожні наступні 4 роки приріст автомобілів складає приблизно в 330 млн. од. [1].

Автомобілізація пов'язана з необхідністю вирішення низки породжених нею проблем. Найбільш суттєвою проблемою залишається зниження розміру екологічної шкоди від експлуатації автомобілів. Сучасні моделі автомобілів з ДВС мають істотно менші викиди парникових газів внаслідок використання при їх конструюванні та виробництві інноваційних технологій. Серед різних факторів, що визначають забруднення автомобілями довкілля, висувається емісія в атмосферу тепла, що розсіюється гальмівними механізмами транспортних засобів. Головною перевагою електромобіля в порівнянні з автомобілем з ДВЗ вважається його екологічність. Електромобіль не виділяє вуглекислий газ та інші викиди, крім того, він є практично безшумним.

Подивимось на цю проблему з іншого боку. Електрика виробляється в основному на теплових електростанціях (понад 60% її отримують спалюючи вугілля та газ). Тобто заряджаючи електромобілі цією електрикою, місце виникнення CO<sub>2</sub> переходить з автошляхів на електростанції. Наприклад,

популярність електромобілів в Норвегії пов'язана з тим, що в цій країні вся електроенергія виробляється ГЕС. Тобто в Норвегії відмова від використання ДВЗ дійсно скорочує забруднення повітря і викиди CO<sub>2</sub> [2].

Найбільший і найважчий компонент електричного автомобіля – батарея з погляду виробництва є в десятки разів більш енергомістким і шкідливим для природи, ніж звичайний автомобільний акумулятор через вміст рідкоземельних елементів Co, Ni і Li, промислова розробка яких є серйозним втручанням в екосистему, забруднення води, поверхні Землі та атмосфери. Заради виготовлення однієї «теслівської» батареї необхідно пожертвувати приблизно 10 т чистого природного середовища (кожна з них потребує 67 кг Co або 69 кг Ni, 24 кг Cu та 14 кг Li). Також варто зважити на відомий «синдром Катанги» (одна з провінцій Республіки Конго, де видобувається значна частина цих хімічних елементів без дотримання будь-яких заходів безпеки, зокрема й руками дітей). В цій ситуації слід звернути увагу на вислів одного з директорів компанії Glencore, найбільшого постачальника кобальту: «Електромобілі – це не турбота про навколишнє середовище та чисте повітря. Це спосіб переділу автомобільного ринку.

В свою чергу дії ЄС послідовно спрямовані на подальше підвищення безпеки дорожнього руху, що має бути досягнуто, наприклад, шляхом запровадження правил, що передбачають використання певних систем активної безпеки, обов'язкових для всіх нових автомобілів. Експерти зазначають, що електромобілі також вплинуть на скорочення кількості ДТП [3].

Як показує статистика, зараз дороги на території Європейського Союзу є найбезпечнішими у світі [4]. На один мільйон його жителів припадає в середньому лише 49 смертельних випадків, тоді як світовий показник становить 174 смертельні випадки на один мільйон жителів земної кулі. За останні два десятиліття кількість дорожньо-транспортних пригод у Європі скоротилася вдвічі, проте рік у рік ця тенденція уповільнюється. Більше того,

дорожньо-транспортні пригоди, як і раніше, становлять найбільший відсоток усіх пригод зі смертельним наслідком, досягаючи навіть 46%. Найбільше таких подій відбувається на міжміських дорогах, до 55%. На другому місці ДТП у містах – 37%. Найбезпечнішими є автомобільні дороги, де відбувається лише 8% таких подій. Постійно впроваджуються нові системи безпеки в автомобілях та нормативні акти, які, на думку їх виробників, краще реагують на соціальні та демографічні зміни, що відбуваються. До них відносяться старіння суспільства, поява нових джерел відволікання уваги у вигляді смартфонів або навігаційних систем, а також зростання кількості велосипедистів та пішоходів.

Не так давно були введені в дію правила, що вимагають застосування до 30 нових «рятувальних» технологій у всіх нових автомобілях у ЄС, таких як інтелектуальне регулювання швидкості, попередження про втрату концентрації або виявлення об'єктів під час зворотного руху [5]. Їхнє завдання – підтримати водія у безпечному керуванні автомобілем та реагувати при виникненні ризику зіткнення. Експерти, однак, зазначають, що другим важливим фактором підвищення безпеки дорожнього руху буде зростання кількості користувачів електромобілів, які призведуть до зміни стилю керування більш економічним і спокійним, особливо на міжміських дорогах. Проте, інфраструктура заряджання слабо розвинена. Це змушує водіїв опановувати нові звички. Повільне і «м'яке» водіння, щоб уникнути раптового гальмування та прискорень, дозволяє збільшити дальність поїздки електромобіля. Це сприяє дотриманню допустимих швидкісних обмежень та більш читальній манері керування для інших учасників дорожнього руху. Середній час заряджання автомобіля також є значним. Воно може становити понад 40 хвилин, що у разі тривалішої поїздки є гарним приводом для відпочинку водія. При цьому актуалізується питання процесу розвитку інфраструктури швидкісних електричних зарядних станцій.

Незважаючи на це, важливою є також конструкція електромобіля, яка сприяє підвищенню рівня безпеки. Були введені в дію правила, що вимагають застосування до 30 нових «рятувальних» технологій у всіх нових автомобілях у Європейському Союзі, таких як інтелектуальне регулювання швидкості, попередження про втрату концентрації або виявлення об'єктів під час зворотного руху. Їхнє завдання – підтримати водія у безпечному керуванні автомобілем та реагувати при виникненні ризику зіткнення. Експерти, однак, зазначають, що другим важливим фактором підвищення безпеки дорожнього руху буде зростання кількості користувачів електромобілів, які призведуть до зміни стилю керування більш економічним і спокійним, особливо на міжміських дорогах. На це впливають як ключові аспекти користувача, так і аспекти в конструкції автомобілів.

Рухомих деталей в електромобілі менше, але це не означає, що він простіший. Так, у нього відсутній ДВЗ, але є масивна батарея на міцному каркасі, набрана з десятками зв'язаних між собою складових з кабелями різного призначення, роз'ємами і аварійними розмикачами. Неодмінною є наявність таких не малих і непротих електронних блоків, як інвертор струму, бортовий зарядний пристрій з перетворювачем, модуль управління батареєю. Плюс додаткове обладнання: вакуумний насос підсилювача гальм з електроприводом, конвертер на 12 в, розетки для кабелю підзарядки, сам кабель, іноді – імітатор звуку працюючого двигуна.

На думку експертів автомобільної галузі, електромобілі захищають від наслідків аварії не лише завдяки тому, що в них використовуються найсучасніші технології активних систем безпеки, які потрібні Євросоюзу. Міцна конструкція електромобіля включає посилений каркас, який дозволяє забезпечити захист як акумуляторів, так і пасажирів від бічних ударів. Розташований у підлозі акумуляторний модуль є додатковим бар'єром, що пригнічує сили, що виникають у момент аварії, а знижений центр тяжкості запобігає перевертанню автомобіля догори дном.

Підсумовуючи, зазначимо, що готовність ринку до впровадження електромобілів в транспортну систему України слід здійснювати за наступними (основними) критеріями: наявність розвиненої інфраструктури обслуговування, що є першочерговою умовою розвитку попиту (не тільки у вигляді зарядних станцій ТЗ, а також і станцій технічного та сервісного обслуговування); наявність попиту на електричні ТЗ, зважаючи на рівень доходів потенційних споживачів по регіонах, оскільки умовою їх придбання є наявність досить високих доходів у значної частини населення.

Переваги електромобілів очевидні і рано чи пізно вони будуть домінувати на дорогах України. Однак на сьогодні актуалізується прагматичне питання – чи варто нам поспішати з їх впровадженням, оскільки окремі приклади технологічної історії свідчать, що іноді поспішні технічні революції можуть «коштувати» досить дорого.

#### Список використаних джерел

1. Гаевский В., Одинокова И. Влияние автомобилей с ДВС и электромобилей на окружающую среду: сравнение и оценка факторов воздействия. *Мир транспорта*. 2019. Том 17, № 3, С. 220–231.
2. Крючкова В. В., Ю. В. Марченко, С. А. Гринь. Электромобиль. Его особенности и преимущества с точки зрения экологии. *Молодой ученый*. 2016. – № 12 (39). С. 44-47.
3. Бригадир І. В., Панова І. В. Роль законодавства та державної політики в мінімізації впливу загроз екологічній безпеці в галузі автомобільного транспорту. *Вісник ХНУВС*. 2020. № 4(91). С. 49–58.
4. Найбезпечніші дороги Європи. Компанію «Адвокат в Європі». URL: <https://advokatveurope.com/uk/pro-nas/> (дата звернення: 20. 05.2022 р.)
5. Довгань В. Нова транспортна стратегія ЄС: до чого варто бути готовій Україні. *Європейська Правда* (31.03.21). URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/> (дата звернення: 20. 05.2022 р.)

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД СФЕРИ ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧИХ ТЕХНОЛОГІЙ

В умовах розвитку енергозберігаючого ринку більшість розвинутих країн світу прийняли відповідні законодавчі акти та створили як загальнодержавні, так і регіональні органи з управління енергозбереженням. Цікавим в цьому сегменті є досвід Норвегії, який має понад 20 років функціонування програм з енергоефективності, що знайшли своє відображення з енергоефективності. Норвезька політика підвищення енергоефективності базується на: стимулюванні гнучкості в процедурах енергопостачання, зниженні прямої залежності від електроенергії, яка використовується в опалювальних цілях, збільшенні частки відновлювальних джерел енергії в загальному енергобалансі країни. На сьогодні Норвегія вже перевиконала свій Національний план дій з відновлюваної енергетики до 2020 року. Ще у 2016 р. частка «чистої» енергії у кінцевому енергоспоживанні Норвегії сягала майже 70%. При цьому, 99% усієї електроенергії в країні виробляється гідроелектростанціями [1]. Корисним для наслідування є досвід Фінляндії країни з високим рівнем когенерації, де на централізоване теплопостачання (ЦТ) припадає майже половина ринку теплової енергії. Фінляндія, з іншого боку, не має загальнонаціонального законодавства або підзаконних актів, що регулюють сектор централізованого теплопостачання, і не регулює тарифи на ЦТ. Країна не вимагає складати місцеві плани теплопостачання або визначати зони ЦТ. Замість цього основним принципом є створення конкурентного середовища ЦТ з іншими видами опалення для того, щоб ринок міг забезпечити баланс попиту та

пропозиції. Крім того, у Фінляндії тарифи послуги ЦТ нижчі, ніж у багатьох сусідніх країнах. Отже, з досвіду Фінляндії існує багато способів збалансувати попит та пропозицію в секторі централізованого теплопостачання. Для цього треба враховувати конкретні обставини усередині країни.

Сьогодні одним із визначальних завдань для нашої держави є створення дієздатної сфери житлово-комунальних послуг із впровадження енергозберігаючих технологій. Оскільки в Україні впровадження енергозберігаючих технологій слабо розвинутий, а досвід показує, що регулювання діяльності суб'єктів природних монополій на ринку надання житлово-комунальних послуг свідчить про наявність широкого кола проблем. Слід звернути нашу увагу на моделі реформування та розвитку ЖКГ в інших країнах.

В європейській практиці виділяють три основні моделі впровадження енергозберігаючих технологій:

- німецька модель, згідно з якою міські та комунальні компанії муніципального і державного фонду здійснювали продаж для створення приватної власності, у формі акціонерних товариств, але пакет акцій належить муніципалітету;

- французька модель, в якій поєднується муніципальна власність на об'єкти ЖКГ та управління ними з боку приватного бізнесу на умовах укладання договору довгострокової оренди або концесії;

- англійська модель, яка передбачала повну приватизацію житлово-комунальних об'єктів.

Досліджений нами зарубіжний досвід впровадження енергозбереження дає можливість навести підсумки, відповідно: для Норвегії характерним є досвід, який характеризується як процес забезпечення енергоефективності з урахуванням усіх аспектів лібералізованих ринків, цільового планування й захисту навколишнього середовища; для Німеччини характерним є досвід

виробництва енергії за рахунок використання вугілля й альтернативних джерел енергії, а також використання державних дотацій на стимулювання екологічних альтернативних видів енергії й видобуток бурого й кам'яного вугілля. Впровадження енергоефективності в Німеччині фінансується за допомогою банків та великих корпорацій; для Польщі – отримання кредитів від комерційних та державних банків для модернізації житлового фонду з низьким відсотком (2–10 %) під гарантію повернення через тарифну політику, створення фонду «Теплової реновації та капітального ремонту», який став основним фінансовим донором.

Отже, енергоефективна політика країн-лідерів енергозбереження базується на основних принципах, націлених на стимулювання до заощадження енергії, примус до енергозбереження, просвітницькі програми у сфері енергозбереження та використання інвестиційних механізмів для енергоефективних проектів.

#### **Список використаних джерел**

1. Система фінансово-економічного забезпечення енергозберігаючих заходів в Україні та ЄС. This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. URL : [http://m.nupp.edu.ua/files/presentation\\_materials/ua/0712/sfezezzues.pdf](http://m.nupp.edu.ua/files/presentation_materials/ua/0712/sfezezzues.pdf) (дата звернення: 17.05.2022 р.).



## **ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗГІДНО З ISO 14001 «СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. ВИМОГИ ТА НАСТАНОВИ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ»**

Сучасний світ неможливо уявити без функціонування підприємств, що виробляють необхідні для життя людини продукти, товари, послуги тощо. Проте їх діяльність прямо або опосередковано пов'язана з впливом на навколишнє середовище, що сьогодні є предметом особливої уваги з боку як громадськості, так і державних органів. Збереження оптимального стану довкілля та мінімізація шкідливого впливу на нього повинні стати основними завданнями сучасних підприємств для підвищення конкурентоспроможності, покращення іміджу компанії та оптимізації витрат. Найбільш ефективним шляхом розв'язання екологічних проблем компаній є впровадження системи екологічного менеджменту. У стандарті ISO 14001 наведено таке визначення системи екологічного управління – це частина системи управління, яку використовують для керування екологічними аспектами, виконання обов'язкових для дотримання відповідності вимог та розв'язання питань, пов'язаних з ризиками та можливостями [1]. Впровадження даної системи свідчить про серйозне ставлення підприємства до екологічних питань та призводить до реального зменшення негативного впливу на довкілля.

У сучасному розумінні екологічний менеджмент вивчає управлінські відносини на підприємстві, які забезпечують його сталий розвиток, охорону навколишнього середовища, безпеку життєдіяльності людини, раціональне

використання природних ресурсів і екологічну безпеку, спрямовану на реалізацію екологічних цілей і програм впливу на навколишнє середовище, а також формує знання екологічної стратегії розвитку суспільства, управління природокористуванням і охороною природи. Останні визначаються біологічними і соціально-економічними особливостями суб'єкта господарювання, стратегічними цілями суспільства і дозволяють підприємству виживати і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі [3, с. 105].

Регулювання екологічного менеджменту на міжнародному рівні здійснюється за допомогою міжнародних стандартів, що розроблені Міжнародною організацією із стандартизації (технічний комітет ISO/TC 207 «Екологічне управління»). Основні підходи щодо розробки та вдосконалення систем управління навколишнім середовищем розглядаються на базі стандартів ISO серії 14000. Стандарти мають рекомендаційний характер, а їх впровадження є добровільним.

Серія стандартів ISO 14000 визначає різноманітні аспекти екологічного менеджменту. Вона надає практичні рекомендації для компаній, які прагнуть удосконалити свої екологічні показники і поліпшити екологічну ситуацію в навколишньому середовищі. Стандарти даної серії включають групи стандартів з таких питань: принципи розроблення та впровадження систем екологічного управління; оцінювання життєвого циклу та управління ним; інструменти екологічного контролю та оцінки; комунікації, екологічні декларації та маркування; стандарти, що орієнтовані на продукцію; управління парниковими газами. Головним стандартом у цій серії вважається ISO 14001. Призначення даного стандарту – надати підприємствам загальну схему діяльності задля охорони довкілля та реагування на зміни умов довкілля в збалансованому поєднанні із соціально-економічними потребами. [2, с. 21]. ISO 14001 визначає основні критерії для системи екологічного менеджменту, за якими можна буде провести сертифікацію. Він не

встановлює вимог стосовно того, якими мають бути екологічні показники діяльності підприємств, але визначає напрями ефективного екологічного менеджменту при розробці ними екологічної політики. Цей стандарт є загальним та універсальним, оскільки може бути використаний будь-яким підприємством незалежно від розміру, сфери діяльності та галузі [3, с. 106]. Даний міжнародний стандарт було впроваджено до національної системи стандартизації шляхом тотожного перекладу у грудні 2015 року. ДСТУ ISO 14001:2015 «Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування» почав діяти в Україні з 01.07.2016 року [2, с. 37].

Методологія впровадження екологічного менеджменту в ISO 14001 ґрунтується на загальновідомій методології вдосконалення бізнес-процесів Plan-Do-Check-Act (PDCA). Відповідно до цього необхідно встановлювати цілі та процеси згідно з екологічною політикою підприємства, впроваджувати найефективніші процеси, які забезпечують найменші ресурсоемність і шкідливий вплив на довкілля, здійснювати постійний моніторинг досягнення цілей, завдань екологічної політики, а також дозволяють підвищити ефективність системи екологічного менеджменту [5, с. 43].

Розробку та впровадження системи екологічного управління будь-яке підприємство має розпочинати з вжиття таких дій:

1. Прийняття рішення з боку керівництва про розроблення та впровадження системи екологічного управління.
2. Навчання фахівців із системи екологічного управління згідно з ISO 14001.
3. Оцінка вихідної ситуації.
4. Створення групи з розроблення системи екологічного управління.
5. Розроблення плану впровадження системи екологічного управління (у т. ч. необхідні ресурси, відповідальні особи, терміни) [2].

Система екологічного менеджменту формується індивідуально для кожного підприємства залежно від його процесів та специфіки діяльності. Впроваджуючи систему екологічного менеджменту, підприємству слід розглянути всі екологічні питання, що стосуються його діяльності, такі як: ефективне використання ресурсів, забруднення повітря, проблеми з водою і каналізацією, управління відходами, забруднення ґрунту, пом'якшення впливу на зміну клімату.

Основними кроками, які варто включити підприємствам в план впровадження ISO 14001:2015 є: визначення контексту підприємства; визначення потреб і очікувань зацікавлених сторін; визначення сфери застосування системи екологічного управління; визначення екологічних аспектів; визначення обов'язкових вимог; виявлення й оброблення ризиків і можливостей; формування екологічної політики; встановлення екологічних цілей; визначення відповідальності й повноважень персоналу; складання задокументованої інформаційної системи екологічного управління; забезпечення підготовки й обізнаності зацікавлених сторін; визначення методів оперативного контролю; визначення екологічних показників; внутрішній аудит системи екологічного управління; аналіз системи екологічного управління з боку вищого керівництва; коригувальні дії [2, с. 50]. Впровадження системи екологічного менеджменту дозволить підприємству отримати такі переваги [4]:

- зменшення ресурсів та витрат виробництва внаслідок раціоналізації споживання сировини, матеріалів та природних ресурсів;
- підвищення вмотивованості працівників підприємства;
- забезпечення високої якості продукції підприємства;
- розширення ринків збуту, за рахунок виходу підприємства на зовнішні ринки;
- підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства;

– урегулювання відносин з державними органами влади, партнерами, споживачами та іншими зацікавленими особами.

Отже, стандарти ISO 14000 призначені допомогти підприємствам звести до мінімуму негативні наслідки їх діяльності, що впливають на навколишнє середовище. Впровадження системи екологічного менеджменту з урахуванням рекомендацій і положень ISO 14001 є важливим елементом покращення діяльності підприємства та його екологічної відповідальності. Не існує єдиного підходу до розробки системи екологічного менеджменту, оскільки під час її планування і впровадження підприємство повинне розглянути ряд екологічних питань, що стосуються специфіки діяльності компанії. У результаті впровадження даної системи підприємство отримає ряд переваг перед іншими підприємствами та зміцнить свої позиції на ринку.

#### Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 14001:2015 «Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування». URL: [https://ecolog-ua.com/system/files/dstu\\_iso\\_14001-2015.pdf](https://ecolog-ua.com/system/files/dstu_iso_14001-2015.pdf) (дата звернення: 20.05.2022 р.).
2. Системи екологічного управління: сучасні тенденції та міжнародні стандарти: посібник / С. В. Берзіна, І. І. Яреськовська та ін. Київ: Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. 134 с.
3. Білявська Ю. В. Екологічний менеджмент підприємства. *Економіка України*. 2016. №4 №. С. 104–111
4. Годлевська М. М., Харченко Т. Б. Перспективи впровадження системи екологічного менеджменту на українських підприємствах. *International scientific e-journal ЛОГОΣ. ONLINE*. 2019. № 4. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.04.11.html> (дата звернення 20.05.2022 р.).
5. Демяненко К. А. Нормативно-правове забезпечення екологічного менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. Херсон, 2015. Вип. 11 (ч.3). С. 41-45.

## ІДЕНТИФІКАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ДЕФІНІЦІЙ «ПРИРОДНИЙ КАПІТАЛ» ТА «ЕКОСИСТЕМНІ ПОСЛУГИ»

Фахівці ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України» встановили, що природний капітал України складає приблизно 1,06 трлн грн., а саме: «поресурсна структура природного багатства є такою: водний капітал становить 6,4 % від загальної вартості (67, 9 млрд. грн.); земельний – відповідно 44,7 (473,9); лісовий – 7,9 (84,6); мінеральний – 24,8% (263, 0 млрд. грн.)» [1].

Метою дослідження є встановлення ідентифікації облікових дефініцій «природний капітал» та «екосистемні послуги».

Більш глибокий аналіз наукової літератури, присвяченої трактуванню дефініції «природний капітал, дозволяє констатувати, що: 1) деякі науковці розглядають його як сукупність природних ресурсів чи природних систем чи екологічних систем, які здатні створювати та модифікувати наявні ресурси протягом певного періоду часу Н. В. Багров [2, с. 237; 3, с. 18]; 2) ряд вчених зазначає, що природний капітал – це економічна категорія, що представляє компоненти біосфери чи запаси природних ресурсів, якими наділене суспільство С. Н. Бобилев, В. М. Захаров, І. М. Бобух [4, с.28]; 3) вітчизняні автори вважають природний капітал фондом, що продукує природні блага та екологічні послуги (приміром, асиміляція викидів і скидів, регулювання водного стоку, запобігання ерозії ґрунтів тощо), додаючи, що виконувати такі функції можуть лише цілісні, непорушені, повноцінні, структурно різноманітні екосистеми, як і є важливою складовою природного капіталу О. Веклич, Т. Яхеева [5, с. 77]; 4) інші науковці називають природний капітал запасом природно-ресурсного потенціалу біогеоценозу (наземної

екосистеми), що забезпечує потік і економічних, і екологічних благ, оскільки, на відміну від інших видів капіталу, природний капітал здійснює подвійну функцію: бере участь у виконанні економікою виробничої функції; забезпечує відтворення природи через обмінні процеси енергію і речовиною в межах локальної території Л. С. Гринів [6, с. 230].

Таким чином, природний капітал – запаси, що складаються з життєпідтримуючих систем (систем життєзабезпечення), біорізноманіття, відновлюваних і невідновних ресурсів, використовуваних людиною або таких, що представляють для неї інтерес. Природний капітал розглядається як актив в економіці з потенціалом збільшення продуктивності і благополуччя людей.

Встановлено взаємозв'язок між поняттями екосистемні послуги, природний капітал, природні ресурси, екосистемні функції, що поглиблює сутнісно-понятійний апарат економіки природокористування. Всі ці складові відносяться до екологічної системи, а їх функціональність розкривається саме під час формування екосистемних послуг, як еколого-соціо-економічної категорії.

#### **Список використаних джерел**

1. «Зелені» інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст. URL:[https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019\\_ZELEN\\_INVEST.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf) (дата звернення: 17.05.2022 р.).
2. Багров Н. В. Устойчиво-ноосферное развитие региона. Проблемы. Решения. Симферополь, 2010. 207 с.
3. Буркинський Б. В., Горячук В. Ф. Оцінка природного капіталу регіонів України як умова формування зеленої економіки. Економічні інновації. 2013. Вип. 52. С. 9–20.
4. Бобух І.М. Пропорції та перспективи формування національного багатства України: монографія. Ін-т екон. та прогнозів. К., 2010. 372 с.
5. Веклич О., Яхєєва Т. Урахування природного капіталу як базового компонента економічного розвитку України. Економіка України. 2004. №12. С. 75–80.
6. Гринів Л. С. Економічні функції природного капіталу. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. Випуск 7. Львів: Коопосвіта, 2000. С. 227–232.

## Секція 4

### Торгівля в умовах нової конфігурації ринків

УДК 659.4:004.738.5

**Віолета Гераймович,**  
канд. екон. наук, доцентка,  
доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі  
Національний університет біоресурсів і природокористування  
України  
**Любомир Д'яченко,**  
студент,  
Національний університет біоресурсів і природокористування  
України

### ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ АКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ В РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЯХ

Медіапланування для інтернет-реклами – це процес створення стратегічно обґрунтованого плану розміщення рекламної кампанії з детальним описом рекламних каналів, що будуть використані, цільовою аудиторією, на яку буде орієнтуватись повідомлення, дати проведення кампанії, використаною інструментарію з відповідними показниками, бюджету цих рекламних розміщень. Поетапний процес медіапланування:

1. Аналіз продукту та ринку. Першочергово необхідно глибоко проаналізувати продукт, що рекламується та оцінити ринок. Важливо отримувати об'єктивну інформацію щодо ринкової ситуації, стан компанії щодо конкурентів та позицію на ринку.

2. Визначення цільової аудиторії. Для цього можна використовувати Google Analytics, що буде реєструвати, збирати, зберігати та відображати усі точки контакту відвідувачів проекту. Таким чином, інформація про взаємодію користувачів з різними елементами сторінок, а також характеристики кожного користувача зберігаються та в подальшому можуть бути використані для оптимізації рекламної кампанії. Поряд з системами вебаналітики доцільно провести онлайн-опитування шляхом



публікації на спеціальних сервісах, як-от Google Forms, Microsoft Forms, тощо.

3. Вибір формату та типу рекламного інструментарію. В контексті медіаплану, проводиться створення стратегії виходів та об'ємів розміщень серед медійних, контекстних та соціальних інструментів.

4. Визначення ефективної частоти медійних розміщень. У якості охоплених розміщень можуть використовуватися медійні та соціальні інструменти, часто розглядають ціновий індикатор ефективності – CPM (Cost Per Million), тобто ціну за 1000 показів рекламних оголошень.

5. Вибір конверсійних розміщень.

Щодня реклама зазнає певних змін, а це відбувається безпосередньо під впливом бізнесу, який переходить на цифрову економіку. Навіть у країнах із найвищим рівнем проникнення цифрових технологій досі триває digitalization. У результаті, інтернет реклама захоплює більшу частину ринку, чим саме охоплює більший сегмент аудиторії і надає широке коло можливостей для адаптації компаній до нового цифрового контексту. На світовому ринку інтернетмаркетинг розвивається з неймовірною швидкістю. За оцінками експертів, BRDO (Better Regulation Delivery Office) оцінив ринок електронної комерції в Україні в 50 млрд. грн. [1, с. 6].

Перевага інтернет-реклами над традиційними каналами полягає в «легкому» впливі на певні цільові аудиторії, а також вона є актуальною та потребує подальших досліджень. На даний момент одним з основних інструментів підвищення ефективності інтернет-реклами є таргетинг, використання якого є незамінним елементом просування будь-якого товару або послуги в мережі Інтернет. Основний спосіб збільшити конверсію ресурсу – привернути на свою сторінку якомога більшу кількість цільової аудиторії, яка дійсно зацікавлена в даному товарі. Націлювання реклами на потенційних клієнтів може не тільки допомогти в швидші терміни досягти високих результатів, але і зробити це з мінімальними витратами. Існують

різноманітні види таргетингу, зокрема: тематичний, географічний, контекстний, таргетинг за часом та частотою показу, соціально-демографічний, поведінковий, геоповедінковий, мовний.

Перевагами таргетованої реклами в соціальних мережах є: робота з цільовою аудиторією; аналітика ефективності та оптимізація; здатність просування власних товарів та послуг без необхідності створення сайту; більша доступність у порівнянні з традиційними видами реклами; широке коло охоплення [1, с. 9].

Під час аналізу будь-якого каналу інтернет-маркетингу, необхідно сказати, що таргетована реклама має певні недоліки, які потрібно враховувати при налаштуванні кампанії: мотивація до конверсії користувачів соціальних мереж є більш низькою, ніж у відвідувачів пошукових систем; необхідно часто міняти графічну складову та зміст рекламних оголошень, адже відбувається зменшення інтересу до них; соціальні мережі пред'являють жорсткі вимоги до рекламних оголошень, тому їх необхідно складати з особливою ретельністю; таргетована реклама повинна налаштовуватися окремо для кожної соціальної мережі.

Рекламний бюджет – невід'ємна частина загального бюджету просування товару. На практиці у великих компаніях бюджет на рекламні витрати формується щорічно; в малих фірмах нерідко стихійно. У будь-якому разі витрати на рекламу слід розглядати як вкладення в майбутнє організації. При формуванні бюджету рекламної кампанії повинні враховуватися: стадія життєвого циклу товару, його ринкова частка, географія і обсяг продажів, рівень конкуренції, фінансові можливості, зміни цін на рекламу в засобах масової інформації, рівень диференціації продуктів даної групи та інші фактори. Методи формування бюджету рекламної кампанії класифікуються на традиційні і нові. До традиційних відносять метод обчислення від «готівкових коштів», метод розрахунку за залишковими коштами, метод конкурентного паритету, метод обчислення

«на відсотках від товарообігу», історичний метод. До нових методів відносяться: метод Відаля-Вольфа, модель ADBUDG, метод обчислення «виходячи з цілей і завдань», модель Г. Юла, розрахунок виходячи з критерію оптимальності витрат ( модель Данахера-Руста ) [2, с. 2].

У період пандемії COVID-19 онлайн-маркетинг зазнав істотних трансформацій. Зменшилися рекламні бюджети великих виробників, внаслідок чого акцент перенесений на менш витратні прямі канали комунікації з клієнтами (соціальні мережі, пряма e-mail розсилка). Одночасно почалася модернізація та оптимізація інтернет-сайтів, поліпшення контенту та адаптація їх формату під роботу з мобільними додатками. З офлайн в онлайн перейшли всі виробники товарів і послуг, які мали найменшу можливість підтримати свій бізнес з використанням даного сегменту просування.

Таким чином, враховуючи розвиток інтернет-технологій, а також їхнє активне використання в рекламних кампаніях, доцільно частіше використовувати різні інструменти даного маркетингового напрямку. Поетапний підхід до планування кампаній забезпечує ефективне використання маркетингових інвестицій на благо бізнесу. Імплементация правильної побудови медіапланів потребує уваги до охопних та конверсійних інструментів для нарощення як медійних, так і бізнес показників компаній.

#### Список використаних джерел

1. Євсейцева О. С. Психологічні аспекти вивчення поведінки споживача // Економічна наука: журнал. 2021. № 6. [URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2021/204.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/204.pdf) (дата звернення: 20.05.2022 р.).
2. Як цифрові технології впливають на світ і Україну [URL: https://sergioshtogryn.blogspot.com/2018/06/blog-post.html](https://sergioshtogryn.blogspot.com/2018/06/blog-post.html) (дата звернення: 24.05.2021 р.).
3. Данні досліджень інтернет-аудиторії України за січень 2019. [URL: https://inau.ua/news/oglasheny-dannye-yssledovanyy-ynternetaudytoryy-ukrayny-za-yanvar2019](https://inau.ua/news/oglasheny-dannye-yssledovanyy-ynternetaudytoryy-ukrayny-za-yanvar2019) (дата звернення: 24.05.2021 р.).

## **СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК УРІВНОВАЖЕННЯ ІНТЕРЕСІВ СУБ'ЄКТІВ РИНКОВИХ ВІДНОСИН**

Попри значну кількість існуючих тлумачень маркетингу, його сутність зводиться до того, що він є способом мислення та дій усіх працівників і функціональних підрозділів підприємства, котрі націлені на досягнення цілей самого підприємства через задоволення ринкових потреб у товарах і послугах. За своєю сутністю концепція сучасного маркетингу – це нова філософія підприємництва, зорієнтована на споживача, в основі якої ключова теза: підприємство виробляє те, що необхідно споживачам і отримує прибуток за рахунок як найповнішого задоволення їх потреб. В умовах реалізації маркетингової концепції стан рівноваги інтересів суб'єктів ринкових відносин досягається шляхом забезпечення відповідності інтересів покупців і продавців за допомогою конкурентного обміну. Зміни у навколишньому середовищі бізнесу призводять до порушення цієї рівноваги, яка згодом створює підґрунтя для більш якісного рівня розвитку підприємства.

Урівноваження інтересів суб'єктів ринкових відносин можливе шляхом використання маркетингового підходу до управління усіма процесами у сфері бізнесу. Тому можна стверджувати про об'єктивну необхідність впровадження в практику підприємництва маркетингу як концепції управління підприємством.

На початкових етапах розвитку маркетингу його визначали як одну із важливіших функцій управління підприємством. Це було наслідком визнання практичним менеджментом зростаючої ролі маркетингу в процесі функціонування підприємства. При цьому маркетингове управління включає такі пов'язані між собою функції, як організація маркетингу, мотивація, облік і контроль маркетингової діяльності, планування функціональних стратегій маркетингу. Виконання зазначених функцій має відповідати принципам системності та комплексності.

Сутність маркетингового управління можна з'ясувати через виконання системи управлінських дій. Тут треба чітко розділяти функції управління (планування, організація, мотивація, контроль) і функції маркетингу (аналіз, виробництво, збут, комунікація). Використовування підприємствами та фірмами окремих функцій управління маркетингом стало можливим та необхідним в умовах розвитку ринкового механізму в Україні. І. П. Чайка визначає маркетингове управління як процес формування і спрямування системної маркетингової взаємодії функціональних підрозділів підприємства щодо залучення, збереження і розвитку споживачів, побудований на принципах холізму (децентралізація управління, відкрите прийняття рішень, реалізація свободи кожного учасника процесу, розвинений інформаційний зв'язок у системі) [1].

Основними послідовними управлінськими діями, які дозволяють реалізувати систему функцій маркетингового управління, є такі: визначення цілей, серед яких можна виділити збільшення обсягу продажу, досягнення певної величини прибутку, збереження робочих місць, усунення збитків, завданих довкіллю; аналіз досягнення цілей, які мають бути конкретними, реальними, доступними, логічними, ефективними; формування організаційної структури управління з розподілом прав, обов'язків і відповідальності; розробка технології управління; визначення зв'язків, об'єктів і шляхів надходження інформації, кількості, складу документів,

порядку їх надання; підготовка та використання технічних засобів, які використовуються в управлінському процесі; підбір, відбір і навчання керівників різних рівнів і технічного персоналу. Усі перелічені дії, які відображають послідовність етапів маркетингового управління, є синтезом теорії й практики як менеджменту, так і маркетингу.

Однією з концепцій маркетингового управління є концепція стратегічного маркетингу, яка заснована на ефективному розподілі обмежених ресурсів у процесі перетворення маркетингової інформації в маркетингові дії. Очевидним є факт, що маркетингове управління має місце лише тоді, коли управління підприємством побудоване на засадах маркетингу. Щодо стратегічного маркетингу, то він базується на тріаді сутнісних понять – організація, управління, стратегічний розвиток. Перше з них відображає свідоме об'єднання дій людей, які переслідують досягнення визначених цілей підприємства, тобто тут мова йде про організацію не як функцію управління, а як про соціальний інститут, тобто суб'єкт господарської діяльності чи структурну одиницю.

Управління важливе з огляду на те, що будь-яка організація може бути представлена як відкрита система, вбудована у зовнішнє середовище. Перетворюючи одержані на «вході» ресурси із зовнішнього середовища, на «виході» вона забезпечує ринок створеним в організації продуктом. Але для ефективного процесу такого перетворення необхідне ефективне управління усіма процесами всередині підприємства.

Стратегічний розвиток відображає здатність організації (підприємства) ефективно адаптуватись до змін зовнішнього середовища у віддаленій перспективі, а суть сучасного стратегічного управління полягає в чіткій орієнтації розробленого плану на ринкові потреби і врахування ринку як головного чинника зовнішнього середовища, що впливає на майбутнє підприємства.

Стратегічне управління можна визначити як управління організацією, що спирається на людський потенціал як її основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, які відповідають викликам з боку зовнішнього оточення, і дозволяють підприємству виживати в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління коротко можна визначити як процес розробки стратегії підприємства та управління ним для успішної її реалізації. Застосування стратегічного підходу до маркетингової діяльності підприємств сьогодні є нагальною життєвою потребою різних підприємств. Стратегічне маркетингове управління можемо тлумачити як сукупність логічної послідовності дій підприємства (планування, організація, аналіз, контроль, регулювання), спрямованих на здійснення обмінів ідеями, товарами і послугами, які б урівноважували інтереси споживачів та підприємств-виробників у довгостроковій перспективі. Його значення пояснюється необхідністю пошуку підприємствами таких товарів і послуг, які б максимально задовольняли потреби споживачів, були витребувані ринком. При цьому слід враховувати економічні інтереси самих виробників та мінливі умови зовнішнього середовища. Основними засадами, покладеними в основу стратегічного маркетингового управління, є орієнтація на споживача, ефективне виконання управлінських функцій та бачення перспектив розвитку.

#### **Список використаних джерел**

1. Чайка І.П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2017. Том 27. № 1. С. 257-262. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8185/1/1271-6094-1-PB%20%281%29.pdf> (дата звернення 12.05.2022 р.)

**Ігор Міщук,**  
д-р екон. наук, професор,  
завідувач кафедри підприємництва,  
торгівлі та логістики,  
Львівський торговельно-економічний університет  
**Богдан Кабаці,**  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри економіки,  
Львівський торговельно-економічний університет  
**Сергій Серета,**  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва,  
торгівлі та логістики,  
Львівський торговельно-економічний університет

## **СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ ЯК СФЕРИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Характерною рисою економіки кожної успішної країни є висока роль в ній суб'єктів підприємництва, які дозволяють реалізувати творчу ініціативу найбільш активних в економічному сенсі людей. При цьому основну частину таких лідеріві своєрідних «рушіїв» економічних процесів становлять громадяни, які реалізують свої підприємницькі ініціативи, проекти на засадах самостійної, індивідуальної підприємницької діяльності, для якої вітчизняне законодавство передбачило найпростішу форму – «приватного підприємця»; в той же час, істотну роль у цих процесах відіграють також підприємницькі формування більш складних організаційних форм.

Трансформація економіки України на ринкові засади господарювання в період незалежності проявила високий економічний потенціал підприємницької ініціативи громадян, які спрямували її на провадження власної підприємницької діяльності у сфері внутрішньої торгівлі. Внутрішня торгівля виступає як складна організаційно-економічна та соціальна система, в структурі якої виділяються окремі галузі (оптова і роздрібна), а головними з елементів, що формуються під впливом взаємодії ринкових сил попиту,



пропозиції та цін, є: сукупність покупців (споживачів) товарів, сукупність продавців товарів (торговельних посередників), асортимент пропонованих товарів, ціни на товари та торговельні послуги, перепони та умови входження на ринок суб'єктів торговельної діяльності в сфері оптової та роздрібно торгівлі, а також технології організації торговельних процесів. При цьому внутрішня торгівля повинна задовольняти попит споживачів в предметах споживання та його відповідність (кількісну та якісну) пропозиції товарів на споживчому ринку і, одночасно, забезпечувати відповідну організацію та неперервність обміну «товари–гроші».

Характерними рисами внутрішньої торгівлі України є високий рівень динамізму її форм, масштабів, параметрів торговельної діяльності, з тенденціями секторної реструктуризації, яка виявляється в малому, середньому і великому торговельному підприємстві, з домінуванням тренду до посилення ролі малого і середнього підприємства, суттєвими зсувами в товарній структурі як оптового, так і роздрібного товарообороту, загостренням проблеми скорочення обсягів реалізації продукції вітчизняних товаровиробників на фоні одночасного зростання частки імпортованих товарів, особливо – в торгівлі непродовольчими товарами. Зазначені тенденції і тренди, які склалися у внутрішній торгівлі України протягом 2016–2020 рр., підтверджуються аналізом даних офіційної статистики щодо розвитку внутрішньої торгівлі.

Науковці вказують, що «... сучасний ринок в Україні демонструє велику кількість учасників, які перебувають у постійній боротьбі за найвпливовіших суб'єктів зовнішнього середовища – покупців. Жорстка конкуренція серед продавців, можливість захоплення даної сфери з боку іноземних інвесторів, перевагою яких є володіння значними капіталами, вимагає від власників торговельного бізнесу створення переліку додаткових сервісних послуг, програм лояльності до постійних клієнтів, заходів, що сприяють залученню нових покупців» [1, с. 145]. Як видно з табл.1, в 2020

році торговельною діяльністю в Україні займалися 826129 суб'єкти торговельної діяльності, в т.ч. 160 суб'єктів великого підприємництва, 3289 суб'єктів середнього підприємництва та 822680 суб'єктів малого підприємництва, в т. ч. 808221 суб'єкт мікропідприємництва.

Таблиця 1

**Кількість суб'єктів торговельного підприємництва в Україні  
у 2016-2020 роках**

Показники	Роки					Темп зміни, %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Суб'єкти великого підприємництва: - кількість, од.	116	129	135	155	160	137,9
- частка в загальній кількості суб'єктів, %	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01
Суб'єкти середнього підприємництва: - кількість, од.	2761	2972	3196	3346	3289	119,1
- частка в загальній кількості суб'єктів, %	0,30	0,35	0,39	0,40	0,40	0,10
Суб'єкти малого підприємництва: - кількість, од.	907536	834696	814886	830658	822680	90,6
- частка в загальній кількості суб'єктів, %	99,7	99,6	99,6	99,6	99,6	-0,1
з них суб'єкти мікропідприємництва: - кількість, од.	894778	820933	799238	815330	808221	90,3
- частка в загальній кількості суб'єктів, %	98,3	98,0	97,7	97,7	97,8	-0,5
Разом суб'єктів торговельного підприємництва	910413	837797	818217	834159	826129	90,7

\*Джерело: складено авторами самостійно за [2].

Порівняно з 2016 роком відбулося суттєве скорочення загальної чисельності торговців – на 84284 од або 9,3 %; при цьому скорочення торкнулося в першу чергу суб'єктів мікропідприємництва – їх кількість

зменшилася за цей час на 86557 од/ або 9,7 %, а частка – з 98,3 % до 97,8 %. Це показує тенденцію до укрупнення суб'єктів торговельного підприємництва та їхній перехід до більш організованих форм торгівлі.

Вартісним показником масштабів внутрішньої торгівлі є показник товарообороту внутрішньої торгівлі країни, який включає обсяги обороту оптової та роздрібною торгівлі (табл. 2).

Таблиця 2

**Показники обсягів товарообороту внутрішньої торгівлі України  
у 2016-2020 роках, млрд. грн.**

Роки	Оптовий товарооборот підприємств	Оборот роздрібною торгівлі	В т. ч.	
			роздрібний товарооборот підприємств	роздрібний товарооборот ФОП
2016	1556,0	1175,3	556,0	619,3
2017	1908,7	815,3	586,3	229,0
2018	2215,4	930,6	668,4	262,2
2019	2322,2	1094,0	793,5	300,5
2020	2462,6	1201,6	868,3	333,3
Відхилення 2020 р. до 2016 р.	906,6	26,3	312,3	-286,0
2020 р. до 2016 р., %	158,3	102,2	156,2	53,8

\*Джерело: складено авторами самостійно за [2].

Дані статистики показують, що в 2020 р. оборот внутрішньої торгівлі України склав 3664,2 млрд. грн., що на 932,9 млрд. грн. більше, ніж в 2016 р., тобто за цей період оборот внутрішньої торгівлі зріс на 34,2 % і зростав постійно протягом всього періоду. Така ж тенденція відрізняє розвиток оптового товарообороту – за ці роки він зріс від 1556,0 млрд. грн. в 2016 р. до 2462,6 млрд. грн. в 2020 р., тобто на 906,6 млрд. грн. або 58,3 %. В 2020 р. товарооборот роздрібною торгівлі України склав 1201,6 млрд. грн., (зріс на 26,3 млрд. грн. або 2,2%). В 2020 р. обсяг товарообороту в порівняних цінах

зріс на 7,2 %, з продовольчих товарів – на 9,6 %, з непродовольчих товарів – на 5,4 %.

Більш швидкі темпи росту товарообороту по продовольчих товарах обумовлені змінами в доходах та попиті населення під впливом пандемії коронавірусної інфекції Совід-19. В 2020 р. найвищими темпами порівняно з попереднім роком зростав товарооборот окремих продовольчих товарів (м'ясо – на 15,0 %, фрукти та овочі свіжі – на 19,0 %) та непродовольчих товарів (меблі – на 13,4 %, комп'ютерах, периферійному устаткуванню, програмному забезпеченні – на 41,1 %).

Разом з тим, інтерес представляє визначення співвідношення цих форм внутрішньої торгівлі – оптової, яку здійснюють підприємства оптової торгівлі, та роздрібною, яку здійснюють як підприємства роздрібною торгівлі, так і фізичні особи-підприємці, що займаються торговельною діяльністю. Протягом 2017–2020 рр. мало місце суттєве зростання частки обороту оптової торгівлі до 67,2 % і зменшення частки роздрібною торгівлі до 32,8 %, хоча у 2018–2020 рр. відбувалося стабільне зростання частки роздрібною торгівлі в товарообороті внутрішньої торгівлі, що показує пожвавлення купівельного попиту населення.

Статистичні дані дозволяють побачити зміни і в організаційній структурі товарообороту внутрішньої торгівлі: якщо в 2016 р. підприємства торгівлі давали 77,3 % всього товарообороту внутрішньої торгівлі (оптового та роздрібного разом), а фізичні особи-підприємці – 22,7 %, то в 2020 р. частка фізичних осіб-підприємців є на 13,6 % меншою – 9,1 %, а частка підприємств торгівлі – більшою (90,9 %). Це пояснюється швидкими темпами розвитку оптової торгівлі (оптового товарообороту), яку здійснюють переважно підприємства торгівлі – юридичні особи, а також скороченням кількості суб'єктів малого торговельного підприємництва порівняно з іншими секторами торговельного підприємництва.

Вивчення структури роздрібного товарообороту за походженням товарів показує, що вітчизняні товари складають в товарообороті 53,4 % (майже половина товарів в роздрібній торгівлі – імпортовані); в товарообороті роздрібної торгівлі з продовольчих товарів вітчизняні товари склали 79,4 % (на 2,8 % нижче рівня 2017 р.), а в товарообороті з непродовольчих товарів – 32,9 % в 2020 р. (на 0,3 % вище рівня 2017 р.).

В умовах відсутності ефективної програми імпортозаміщення в Україні зростаючі обсяги імпорту блокують вітчизняне виробництво, орієнтують асортиментну політику торгівлі на товари зарубіжного виробництва [3, с. 158]. Тому розвиток внутрішньої торгівлі потребує вирішення таких проблем, як: боротьба з тіньовою економікою; підвищення інвестиційної привабливості галузі та торговельної діяльності загалом; підвищення реальних грошових доходів населення та їх платоспроможного попиту; забезпечення соціально-політичної стабільності; активна підтримка вітчизняного товаровиробника на основі обґрунтованої політики імпортозаміщення та ін. [3, с. 158]. Ще складніші проблеми постають перед вітчизняною внутрішньою торгівлею в період військової агресії РФ, що потребуватиме окремого аналізу та пошуку системних рішень з відновлення економіки України, в тому числі – внутрішньої торгівлі як сфери торговельного підприємництва.

#### Список використаних джерел

1. Ровенська В. В., Буркацький Ю.Ю. Аналіз сучасного стану розвитку торговельної галузі України. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2 (56). С. 145–150.
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 13.05.2022 р.)
3. Апошій В. В., Чорна М. В. Ключові макроекономічні тенденції сучасного розвитку внутрішньої торгівлі України. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Збірник наукових праць. Харків: ХДУХТ, 2020. Вип. 1 (31). С. 148–162.

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Закупівельна діяльність є важливою підсистемою в загальній системі діяльності торгового підприємства. Саме в процесі її здійснення закладається підґрунтя фінансових результатів його функціонування та конкурентних позицій на ринку. Діяльність торгового підприємства із закупівель передбачає комплекс взаємопов'язаних операцій, виконуваних у певній послідовності: вивчення й прогнозування попиту з метою обґрунтування комерційних рішень щодо оптових закупівель товарів; виявлення та вивчення джерел надходження товару; визначення конкретних обсягів закупівлі окремих товарів і необхідних для цього коштів; встановлення й оформлення комерційних зв'язків із постачальниками, узгодження й укладання контрактів купівлі-продажу, договорів поставки; контроль над виконанням укладених угод, організація закупівлі, завезення та приймання товарів [1].

Під управлінням закупівельною діяльністю торговельного підприємства слід розуміти систему принципів та методів підготовки та прийняття управлінських рішень в процесі здійснення закупівельної діяльності, яка створює передумови для досягнення стратегічних цілей та задач розвитку торговельного підприємства [2].

Управління закупівлями, на думку Ю.Пономарьової, передбачає «планування і щоденне керівництво закупівельною діяльністю підприємства, що полягає у визначенні поточних і перспективних потреб покупців,

збиранні інформації про закупівельні ціни, можливі терміни постачання, транспортні витрати та пошук їхнього оптимального сполучення» [3].

Сьогодні цілком виправданим є застосування логістичного підходу до управління закупівлями торгових підприємств. Існують певні відмінності між традиційним і логістичним підходами до управління закупівлями товарів. Традиційний підхід до управління закупівлями товарів базується на принципі зберігання запасів. Однак, головним його недоліком є потреба у значній кількості складів, утримання яких тягне за собою певні витрати, зокрема, на підтримку складських приміщень у належному стані; на утримання обслуговуючого персоналу; на придбання і утримання транспортних засобів; збитки від зберігання запасів.

Логістичний підхід до управління закупівлями, який на сьогоднішній день є прогресивним та ефективним, на відміну від традиційного підходу, практично унеможливує виникнення дефіциту необхідних для торгового процесу товарів. Цього можна досягти шляхом розрахунку оптимальної партії замовлення товарів, визначення точних термінів їх поставки, формування обґрунтованих поточних і страхових товарних запасів. Хоча це не означає, що певний дефіцит конкретних товарів унеможливується повністю. Він допускається впродовж короткого проміжку часу й лише тоді, коли втрати в обсягах реалізації через відсутність цих товарів менші, ніж витрати на зберігання їх запасів.

При дослідженні питання удосконалення управління закупівельною діяльністю на підприємствах торгівлі слід розрізняти поняття закупівельної логістики та логістичного управління закупівлями. Між ними є певні відмінності. Закупівельна логістика відображає оперативний рівень управління закупівлям і спрямована на оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків в процесі постачання, складування придбаних або самостійно вироблених товарів та їх підготовки до виробничого споживання.

Логістичне управління закупівлями є структурною складовою логістичного управління підприємствами загалом й ґрунтується на системному, стратегічно орієнтованому підході до управління процесами закупівель, тобто логістичне управління закупівлями поєднує стратегічний і оперативний рівні управління матеріальними і пов'язаними з ними супутніми потоками.

Ефективна організація закупівель на торговому підприємстві впливає не лише на поточні економічні результати його діяльності, зокрема, прибутковість, рентабельність, ритмічність, стабільність роботи, а й створює умови для стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку загалом. Крім того, ефективне управління закупівельною діяльністю в торгівлі впливає на іміджеві показники торгового підприємства через задоволення споживчого попиту населення шляхом формування оптимального товарного асортименту, якісних параметрів товарів, цінової політики тощо.

#### Список використаних джерел

1. Вишневська О.А., Волошина А.О. Планування та організація закупівель товарів споживчого призначення торговим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 34. С.50-53. URL: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/455/449> (дата звернення 15.05. 2022 р.)
2. ЛігоненкоЛ.О. Управління закупівельною діяльністю на підприємствах торгівлі: концептуальні рішення. *Наука й економіка*. 2014. Вип. 1. С.181–186. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie\\_2014\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2014_1_32) (дата звернення 15.05. 2022 р.)
3. Сідун В.А., Пономарьова Ю.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2006. 428 с.



## **ПРОБЛЕМИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ**

Біржова торгівля – це організований постійно діючий ринок, де здійснюється торгівля різними товарами та іншими видами цінностей. Відповідно ціни на ринку формуються в умовах вільної конкуренції, а також відбувається їх котирування [1]. В сучасних реаліях функціонування ринкової системи практично неможливе без біржової торгівлі в цілому та товарної біржі зокрема, яка являється складним механізмом в ринковій економіці. В Україні здійснюють свою діяльність понад шість десятків товарних і товарно-сировинних бірж, що приблизно дорівнює їх кількості у всіх країнах розвинутого ринку.

Біржова діяльність в Україні в останні роки набирає позитивних обертів за багатьма показниками, які її характеризують. Не зважаючи на це потрібно зауважити, що на сьогодні рівень біржової діяльності в Україні все ще не відповідає вимогам світового досвіду. Існує достатньо значна кількість невирішених проблем становлення та розвитку біржової торгівлі.

В Україні відновлення біржової торгівлі розпочалося в період зниження рівня економіки та за відсутності єдиного правового регулювання. Через те, що в біржовій торгівлі відсутня державна регуляторна система, політика біржового ринку по факту розвивається стихійно, в умовах цілковитої безконтрольності та відображає стан української економіки. Ці фактори вплинули на формування проблем у діяльності бірж [2].

Неефективне функціонування біржової торгівлі зумовлене, як об'єктивними, так і суб'єктивними проблемами. До об'єктивних проблем становлення та розвитку біржової торгівлі відносяться:

- недосконала нормативно-правової база, яка являється основою біржової торгівлі;
- відсутність державного контролю за діяльністю бірж;
- недостатня конкуренція на біржовому ринку;
- відсутність надлишкових коштів, які б населення могло б вкладати у фондовий ринок України;
- економічна криза через бойові дії на території країни; технологічна відсталість;
- незначна кількість біржових інструментів [3].

До суб'єктивних проблем відносяться:

- брак кваліфікованих спеціалістів;
- недостатня кількість необхідних знань, щодо технології та переваг біржової діяльності;
- корупція під час ведення біржової торгівлі; низький рівень біржової етики та бізнес-культури [4].

Виходячи з вище сказаного, у сфері біржової торгівлі існує чимала кількість проблем так, як на розвиток біржової торгівлі в Україні впливають макроекономічні фактори, які виявляють переважно негативний характер на функціонування торгових бірж [5].

Її вирішення пов'язано з пошуком шляхів оптимізації структури торгової біржі, впровадженням сучасних біржових інструментів і підвищенням ефективності функціонування товарних бірж. Тому для розвитку біржової торгівлі потрібно: покращити законодавчу базу, яка не буде пригнічувати розвиток біржової торгівлі, реформувати біржову інфраструктуру, встановити фінансові, організаційні, технічні та технологічні вимоги до товарних бірж, створити державний орган, який буде регулювати

діяльність біржового ринку та активно впроваджувати інформаційні технології в біржовій діяльності [6].

Отже, вирішення проблем, через які ускладнюється біржова торгівля в Україні, дозволить покращити її становлення.

#### Список використаних джерел

1. Кобеля З.І. Особливості біржової торгівлі в Україні. *Молодий вчений*. 2017. №12. С. 642–646.
2. Шимко О.В. Біржова торгівля в Україні: проблеми становлення та розвитку. *Наукові записки*. 2009. № 12. С. 437–443.
3. Сухітра А.М., Сегидін А. М. Біржова торгівля в Україні: проблеми становлення та розвитку. URL: [http://www.rusnauka.com/8\\_NND\\_2010/Economics/60579.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/60579.doc.htm) (дата звернення: 11.05.2022 р.)
4. Пластун О.Л. Проблеми біржової діяльності в Україні та варіанти їх вирішення. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2013. № 37. С. 134-139.
5. Завадських Г.М. Проблеми становлення та розвитку біржового ринку України *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2018. № 2 (37). С. 175–179.
6. Ясенцький В.С. Особливості функціонування бірж як складової ринкової інфраструктури. *Бізнесінформ*. 2014. № 1. С. 333–337.

## ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Для з'ясування питань щодо підходів до управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства насамперед варто розкрити сутність поняття економічної конкуренції, яка закріплена Законом України «Про захист економічної конкуренції»: «економічна конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [1]. При цьому суб'єктами господарювання цим законом визнаються юридичні особи незалежно від організаційно-правових форм та форм власності, фізичні особи, які здійснюють діяльність з виробництва, реалізації, придбання товарів або іншу господарську діяльність. Отож, конкуренція є невід'ємною складовою та «найважливішим елементом ринкового механізму, що забезпечує взаємодію ринкових суб'єктів у виробництві та збуті продукції, а також у сфері вкладання капіталу. З цього випливає, що конкурентоспроможність є обов'язковою умовою виживання ринкового суб'єкта та досягнення ним успіху» [2].

Конкурентоспроможність торговельного підприємства характеризує можливості та динаміку її пристосування до умов ринкової конкуренції. Вона формується під впливом таких чинників: місткість ринку; легкість подолання

бар'єрів входження на ринок; конкурентоспроможність галузі; можливість інноваційних рішень у галузі; однорідність ринку; конкурентоспроможність регіону і країни.

В основі управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства є системний підхід, що за В. Фроловою, пояснюється необхідністю «здійснення управління конкурентоспроможністю на різних адміністративно-господарських рівнях, в контексті різних видів діяльності, а також досягнення ефективності управління усіма видами менеджменту на різних стадіях життєвого циклу підприємства та у його різних підрозділах» [3].

Серед основних елементів такої системи окремі науковці бачать цілі підприємства, процеси управління якістю, управління підприємством та продажами товарів, персоналом, що здійснюється на основі застосування сучасних новітніх знань та світового досвіду та забезпечується розробкою та реалізацію відповідної техніки та технології управління, інформаційним забезпеченням.

Досить цікавим є підхід до визначення елементів системи управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств як специфічної багатофункціональної та багатокомпонентної системи, яка складається з таких блоків: досягнення управлінської синергії в системі корпоративного менеджменту, розвиток системи управління персоналом; комплексний підхід до підвищення якості та конкурентоспроможності продукції; системний аналіз резервів ефективного розвитку і зростання конкурентоспроможності підприємства; диверсифікація та удосконалення планування діяльності підприємства; впровадження системи управлінського обліку; розвиток фінансового менеджменту; інформаційне забезпечення системи управління.

Питання удосконалення управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства, на наш погляд, необхідно розглядати з позицій

системності. Це пов'язано з тим, що, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно переглянути свої стратегічні й поточні плани, врахувати значну кількість чинників, які впливають на конкурентоспроможність. Адже сама категорія конкурентоспроможності є багатоаспектною і зазнає впливу як внутрішніх чинників торговельного підприємства, так і зовнішнього його оточення.

Управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства має декілька особливостей. Вони пов'язані з безпосередньою його взаємодією з кінцевими споживачами та використанням в процесі управління маркетингової концепції. Для ефективного управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства слід врахувати наявність у ньому п'яти підсистем забезпечення конкурентоспроможності, всередині яких виділяють властиві їм елементи:

- керуюча підсистема (організаційна структура управління підприємством і сукупність технічних засобів);
- керована підсистема (охоплення ринку, конкурентні переваги, види діяльності, асортиментний портфель);
- цільова підсистема (якість приймання, обробки, пакування, транспортування, презентації товарів та їх збуту; організаційно-технічний розвиток підприємства, соціальний розвиток колективу, забезпечення необхідного рівня рентабельності);
- забезпечуюча підсистема (ресурсне, інформаційне та нормативно-методичне забезпечення);
- функціональна підсистема (підсистеми маркетингу та управління персоналом).

Також потужний вплив на формування конкурентних переваг торговельного підприємства в умовах нестабільності ринкового середовища мають такі чинники: державні та законодавчі органи, постачальники, споживачі товарів, загальний стан економіки, конкуренти, соціокультурні

чинники тощо. Але зовсім не варто применшувати важливість організації торговельного процесу, чинники, які визначають склад і зміст торговельно-технологічних процесів і операцій. Ступінь впливу окремих чинників зовнішнього середовища, в яких функціонує торговельне підприємство, залежить від його розміру, територіального розміщення, асортименту товарів, обраних цілей розвитку.

### Список використаних джерел

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції»: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 15.05.2022 р.)
2. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006. 272 с.
3. Фролова В.Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 2 (22). С.98-102. URL: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/18-2-22-2013.pdf> (дата звернення: 15.05.2022 р.)

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах війни в Україні, значного руйнування інфраструктури та економічних зав'язків, високого рівня безробіття, соціальних викликів і загроз особливої актуальності набуває забезпечення ефективного розвитку вітчизняних підприємств. Важливим аспектом такого розвитку є організація комерційної діяльності підприємства, що зумовлює актуальність дослідження напрямків її удосконалення як в практичній, так і в теоретичній площині.

Сутність поняття «комерційна діяльність» визначена в дослідженнях ряду науковців та практиків. Окремі автори характеризують дану дефініцію як послідовне виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну [3]. За визначенням Череп А. В., Ортинської О. Л. комерційна діяльність – це ініціативна самостійна діяльність громадян та їхніх об'єднань, спрямована на отримання прибутку. У комерційній діяльності всі аспекти і складники спрямовані на досягнення ефективного товарно-грошового обміну [5]. Таким чином, комерційна діяльність є достатньо ємним поняттям, яке об'єднує виконання чітко визначених етапів товарно-грошового обміну, що забезпечують максимальну ефективність процесу задоволення потреб споживачів.

Мета комерційної діяльності визначена Господарським кодексом України і полягає у збільшенні доходів від продажу за умови задоволення



попиту споживачів [2]. При цьому ринок виступає як система економічних відносин між продавцями і покупцями. Таким чином базові засади організації комерційної діяльності підприємства визначаються станом ринку та ринкової кон'юнктури. Слід зауважити, що отримання прибутку не завжди є основною ціллю комерційної діяльності. Іноді уся комерційна діяльність підприємства або окремі її сегменти можуть бути спрямовані на експансію ринку – утвердження своєї частки, сегменту ринку або домінування на ньому. При цьому підприємство чи корпорація може цілі отримання прибутку відсунути на другий план або взагалі на якийсь час забути про нього. Ми поділяємо думку авторів, які вважають, що поняття комерційної діяльності підприємства виходить за рамки чисто торговельної діяльності і включає також організацію закупівельної діяльності та здійснення оптового і роздрібного продажу [4]. У свою чергу, організація закупівельної діяльності підприємства передбачає дослідження ринку на предмет вивчення попиту та пропозиції на певні групи товарів, встановлення необхідних господарських зав'язків, обґрунтований вибір постачальників та інструментів здійснення закупівель і управління ними.

Щодо здійснення продаж, то це доволі об'ємна і складна сфера діяльності підприємства, яка значною мірою зав'язана на специфіці ринку та пропонованого товару, тенденціях його розвитку, існуючих трендах, особливостях функціонування суб'єкта господарювання, його торговій діяльності (оптова, роздрібна торгівля, збут товару тощо). Організація продажу на рівні підприємства передбачає знову ж дослідження власного ринку збуту, вибір цільового сегменту, пошук власної ніші на ринку чи її створення, формування асортименту та вибір ефективних інструментів управління ним, вибір методів та інструментів управління товарними запасами, а також форм та методів продаж.

Організаційне оформлення усіх названих елементів може передбачати їх інтеграцію в структуру підприємства або передачу окремих функцій іншим

суб'єктам ринку (біржам, торговельним підприємствам, іншим ринковим посередникам). Зауважимо, що комерційна діяльність підприємства значною мірою ґрунтується на принципах сучасного маркетингу, проте поняття комерційної діяльності є значно ширшим від категорії маркетингової діяльності. Працівники комерційних служб підприємства крім інструментів маркетингу повинні володіти логістичним інструментарієм, чітко розуміти основні аспекти галузі та напрямку діяльності суб'єкта господарювання, характеристики ринку, товарного асортименту тощо.

Отже, ефективна організація комерційної діяльності підприємства є важливою складовою його становлення та розвитку, а також необхідною умовою забезпечення життєздатності суб'єкта господарювання. До основних напрямків удосконалення організації комерційної діяльності підприємства, на нашу думку, слід зарахувати чітке визначення окремих бізнес-процесів, що складають комерційну діяльність як важливий напрямок діяльності підприємства, зосередження уваги на кожному процесі з погляду його організації, формування організаційних аспектів реалізації комерційної діяльності залежно від зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Воронько-Невіднича Т. В., Кошулько А. В., Карасенко В. М. Особливості управління комерційною діяльністю аграрних підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6 (11). С. 125-128.
2. Господарський кодекс України. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>. (дата звернення: 21.05.2022 р.).
3. Комерційна діяльність : підручник / за ред. проф. В. В. Апопія. К. : Вид-во «Знання», 2008. 558 с.
4. Розумей С. Б., Голь А. О. Сутність та етапи комерційної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 14. С.498-504.
5. Череп А. В., Ортинська О. Л. Основні аспекти комерційної діяльності підприємств. *Продуктивні сили і регіональна економіка*. 2008. Ч. 1. С. 198-203.

## **СПЕЦИФІКА ТА СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ЯК СФЕРИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

На сучасному етапі розвитку економіки України оптова торгівля відіграє важливу роль, оскільки забезпечує необхідну інтенсивність і прискорення процесу руху товарів у ринкових умовах. Саме оптова торгівля організовує та систематизує рух товарів каналами розподілу, а також сприяє якості виробництва та споживанню товарів, виконує функцію сполучної ланки між виробництвом та обігом товарів, забезпечуючи виконання численних логістичних операцій.

В інтеграційному процесі обміну оптова торгівля стає самостійною підгалуззю, яка має займати важливе місце в сфері обігу товарів, де реалізуються не тільки товарно-грошові відносини, а й економічні, соціальні, технологічні інтереси всіх суб'єктів логістичного ланцюга. Відповідно до ДСТУ 4303:2004 «Роздрібна та оптова торгівля. Терміни і визначення понять» оптова торгівля – це вид економічної діяльності у сфері товарообігу, що охоплює купівлю-продаж товарів за договорами поставки партіями для подальшого продажу кінцевому споживачеві через роздрібну торгівлю або для виробничого споживання та надавання пов'язаних із цим послуг [1].

Згідно до логістичної концепції функціонування сфери обігу необхідність існування підприємств оптової торгівлі обумовлюється нерівномірністю вихідних потоків виробника та вхідних потоків роздрібного підприємства за такими параметрами, як періодичність, обсяги партій, форми пакування та транспортування, порядок замовлення тощо. Завдання оптового

торговця як посередника – трансформувати потік товарів виробника у вхідний потік зручний для споживача та роздрібною торгівлі [14].

За 2021 р. кількість юридичних осіб в Україні зросла на 33745 од. (близько 3%) і досягла 1,25 млн. Кількісно найбільший приріст спостерігався саме у сфері оптової торгівлі – 8699 од. Оптова торгівля уже кілька років поспіль залишається одним із найпривабливіших для юридичних осіб напрямків роботи. Зокрема, протягом 2015–2018 рр. кількість «оптовиків» серед новостворених підприємств зросла з 25 % до 33 %. Однак у 2020-му році ця тенденція трохи змінилася і відбулось незначне падіння. Експерти відзначають, що на це могли вплинути коронавірусні обмеження, коли підприємці не були впевнені у гарантованому виході на ринок, у зв'язку з чим вони обирали менш динамічні, а тому й менш залежні від карантину бізнеси (зокрема, вантажоперевезення, логістику, оренду та будівництво нерухомості). Разом з цим, протягом 2015–2021 рр. серед регулярно діючих суб'єктів у сфері оптової торгівлі частка юридичних осіб зросла з 35,9% до 43,8%, що свідчить про певне укрупнення бізнесу [2]. У той же час за 2021 р. кількість ФОП зросла на 83257 од. або на 4%. Зараз їх майже 2 млн. У цьому сегменті підприємці, задіяні у сфері оптової торгівлі (крім автотранспортними засобами та мотоциклами), займають третю позицію (107401 од.), поступаючись роздрібним торговцям та працівникам ІТ-сфери. Проте в порівнянні з попереднім роком кількість ФОП-оптовиків зменшилася на 2,3% [3].

Основним показником, який дає змогу оцінити обсяги діяльності підприємства оптової торгівлі, є оптовий товарооборот. Головним його 83чином оптовий товарооборот фактично є проміжною стадією реалізації продукції. Дані про динаміку оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі протягом останніх 5 років наведено на рис. 1, де можна помітити стійку тенденцію до зростання [4].

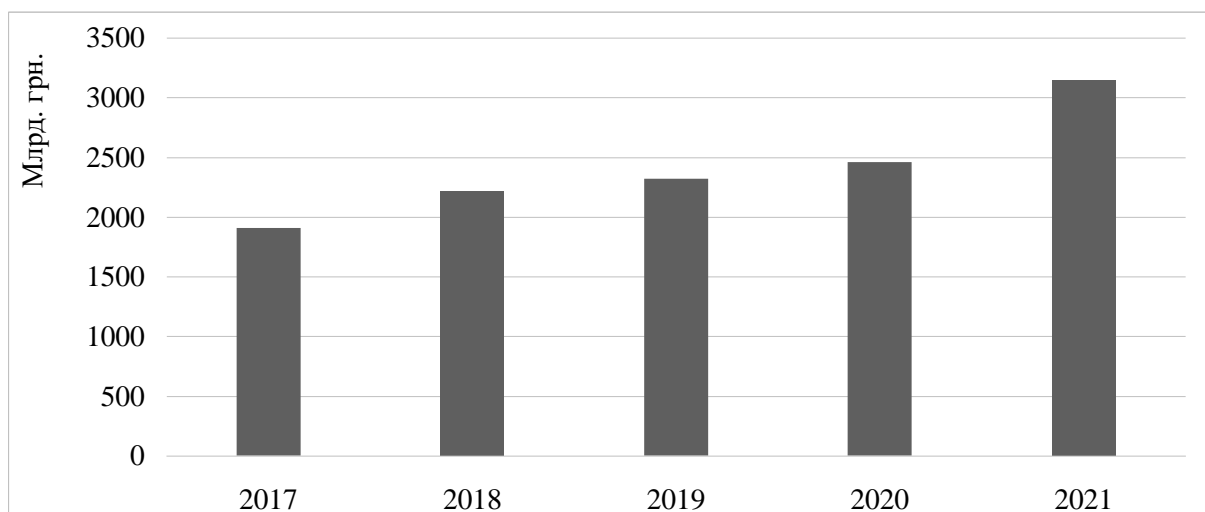


Рис. 1. Динаміка обсягів оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі у 2017–2021 рр.

\*Джерело: побудовано авторкою самостійно на основі [2; 3; 4].

Застосування логістичного підходу в діяльності оптових підприємств може відбуватися за двома напрямками:

- розвиток оптової торгівлі забезпечується завдяки взаємозв’язку з техніко-технологічним і організаційним удосконаленням усієї системи товаропросування;
- удосконалення внутрішньоскладських вантажопереробних систем.

Підприємства оптової торгівлі в процесі реалізації товарів можуть виконувати комплекс робіт, пов’язаний з логістичним обслуговуванням: зберігання товарів, їх транспортування, експедіювання вантажів, фасування, обробку, підсортування, маркування товарних місць. За даними закордонних джерел, за умов розвиненого ринку у структурі надаваних оптовими підприємствами платних послуг першість займають транспортні послуги, а також послуги зі зберігання, маркування, сортування і пакування товарів [5].

В процесі виконання оптовими підприємствами основних функцій виникає ряд логістичних потоків – товарні, фінансові (грошові), інформаційні

– властивості яких обумовлюють тривалість операційного циклу оптової торгівлі (рис. 2) [6].

Потоковий підхід дозволяє визначити такі особливості здійснення оптової торговельної діяльності з погляду логістики:

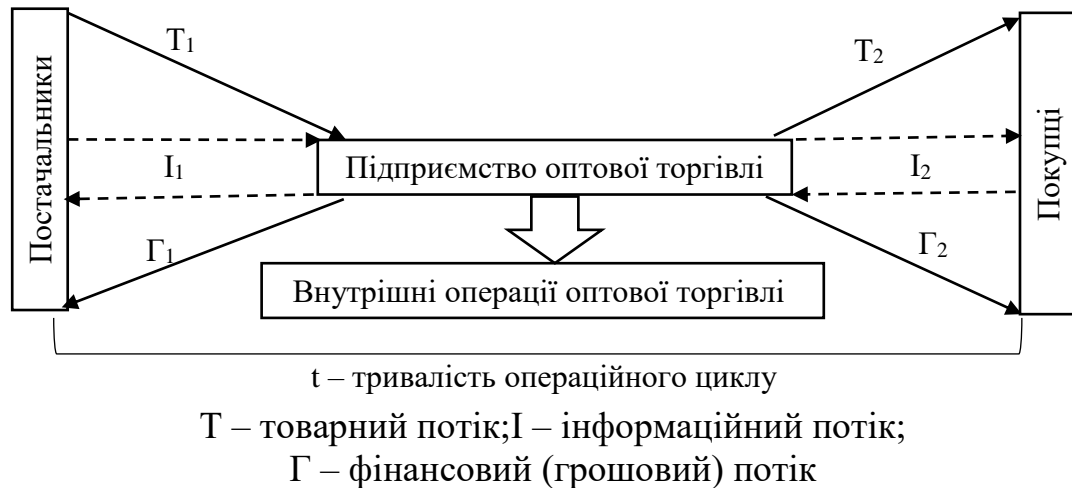


Рис. 2. Загальна схема оптової торгівлі з використанням потокового підходу

\*Джерело: побудовано авторкою самостійно на основі [6].

– в результаті оптової торговельної діяльності не відбувається фізичних трансформацій товарів (зміни фізичних якостей) і, відповідно, й зміни споживчих властивостей, тобто підприємство оптової торгівлі не створює ніяких додаткових споживчих властивостей товарів (з точки зору як виробника, так і споживачів);

– фізичне переміщення товарів у просторі, зберігання до потрібного часу, формування необхідних партій товару, що супроводжуються витратами підприємства оптової торгівлі, значно підвищує їх споживчу цінність для покупців (клієнтів).

Таким чином принципова відмінність логістики оптової торгівлі від традиційних методів закупівлі та продажу товарів полягає в системному взаємозв'язку всіх функцій на підприємстві в ланцюгу поставок. При цьому

всі учасники логістичного процесу повинні враховувати інтереси кінцевого споживача.

### Список використаних джерел

1. ДСТУ 4303:2004. Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять. [Чинний від 2004-06-08]. URL: <http://surl.li/cbah> і (дата звернення: 22.05.2022 р.).
2. Тарасовський Ю. Кількість компаній в Україні зросла майже на 34000. Торгівля – найпопулярніший напрямок діяльності. URL: <http://surl.li/cbahq> (дата звернення: 22.05.2022 р.).
3. Кількість фопів за рік зросла на 83 257. Більше половини приросту складають ІТ-фопи. URL: <http://surl.li/cbahs> (дата звернення: 23.05.2022 р.).
4. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі. URL: <http://surl.li/cbahu> (дата звернення: 23.05.2022 р.).
5. Хомчук М.В. Особливості формування логістичних стратегій підприємства оптової торгівлі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*, 2016. Вип. 15. С. 72–76.
6. Ільченко Н. Б. Хомчук М. В. Особливості формування логістичної стратегії та управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. *Корпоративне управління : процеси, стратегії, технології* : кол. монографія / за заг. ред. К.С. Шапошникова та ін. Херсон : Гельветика, 2015. 536 с.

## **ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНФРАСТРУКТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Сьогочасні умови суспільного життя породили активізацію електронної комерції, яка стала своєрідним драйвером трансформації його інфраструктурного середовища. Законом України «Про електронну комерцію» визначено, що «електронна комерція – відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час вчинення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав та обов'язків, здійснені дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних систем, внаслідок чого в учасників таких відносин виникають права та обов'язки майнового характеру» [1]. У полі таких відносин виділяється електронна торгівля, тобто «господарська діяльність у сфері електронної купівлі-продажу, реалізації товарів дистанційним способом покупцю шляхом вчинення електронних правочинів із використанням інформаційно-комунікаційних систем» [1]. Найчастіше електронну комерцію ми сприймаємо саме як електронну торгівлю, що є природнім в контексті процесів товарообігу, які відбуваються за допомогою електронних комунікацій.

Електронна торгівля як форма торгівлі є частиною складної системи інфраструктурного середовища. Її роль і значення в сучасному суспільному житті стрімко зростає. Це пояснюється значною кількістю переваг, отриманих учасниками процесів купівлі-продажу з використанням електронних комунікацій, тобто через Інтернет. До таких переваг можна віднести, насамперед, швидку доступність магазинів для покупців. Інтернет



дозволяє вивчати значну кількість магазинів, різноманітних товарів у будь-який момент часу. При цьому асортиментних перелік цих товарів значно перевищує той, який можемо спостерігати в закладах *of-line* торгівлі. Такі заклади часто обмежені торговельними площами, наявним обладнанням, чисельністю персоналу і тому не завжди готові надати покупцям максимально можливий асортиментний набір, необхідний для задоволення їх споживчого попиту. Електронна торгівля забезпечує споживачам економію часу через можливість купити товар не виходячи з дому при широкому асортиментному виборі. Цілодобова доступність до асортименту товарів і можливість здійснення покупок у будь-який час, можливість оперативного ознайомлення з характеристиками товарів, їх описом, порівняння цін на товари у різних магазинах також є очевидними перевагами електронної торгівлі.

Поступ електронної комерції світ особливо гостро відчув у період COVID-пандемії у 2019 році. Карантинні обмеження, локдаун, спричинили суттєве зростання купівлі-продажу товарів у роздрібній торгівлі та ресторанному господарстві через мережу Інтернет. Пандемія попри руйнівні наслідки фактично дала світу унікальну можливість сформувати економічно вигідне середовище із застосуванням цифрових технологій. «Інститут McKinsey підрахував, що цифровізація, автоматизація та технології штучного інтелекту можуть сформувати додаткові 13 трлн. Дол. США світового ВВП до 2030 р., а найбільші за ринковою вартістю компанії – Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet, Facebook – функціонують сьогодні саме на цифрових ринках [2].

За даними досліджень впродовж 2014–2019 рр. обсяг світової електронної роздрібною торгівлі зріс у понад 2,6 рази, а у 2020 р. понад 2 млрд. людей придбали товари чи послуги через мережу Інтернет, а продажі електронної роздрібною торгівлі перевищили 4,2 трлн. дол. США (зростання

порівняно з 2019 р. на 25,7 %). Є припущення, що у 2040 р. 95 % всіх покупок у світі здійснюватиметься в режимі онлайн [2].

Електронна комерція як окрема сфера інфраструктурного середовища має здатність значно спрощувати процес вибору та придбання товарів і послуг, що також забезпечує і трансформацію всієї сфери торгівлі, переводить її на новий етап власного якісного розвитку [3]. При цьому очевидними є позитивні наслідки розвитку електронної комерції для розвитку національної економіки. Зокрема, для суб'єктів підприємництва вона дає можливість виходу на міжнародні ринки; економію витрат при продажу товарів; розширення асортименту товарів, послуг; можливість поєднання електронної комерції з роботою реальних магазинів та ін.

Таким чином, електронна комерція суттєво впливає на інфраструктурне середовище та стимулює розвиток інших галузей і видів діяльності, насамперед, самого виробництва товарів, упаковки, тари, а також рекламної діяльності, складської і транспортної логістики, зв'язку тощо.

### Список використаних джерел

1. Закон України «Про електронну комерцію». 03.09.2015 №675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 15.05.2022 р.)
2. Маркевич К. Куди йде електронна комерція. Мовою цифр. 21 вересня 2021 року. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/kudy-ide-elektronna-komertsiia-movoiu-tsyfr> (дата звернення: 15.05.2022 р.)
3. Циброва А.В. Роль електронної комерції в розвитку національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип.26. Ч. 2. С. 143-145. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26\\_2\\_2019ua/28.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_2_2019ua/28.pdf) (дата звернення: 15.05.2022 р.)

## Секція 5

### Міжнародна академічна мобільність та забезпечення якості вищої освіти у сфері підприємництва і логістики

УДК 346.7:001.895

**Валентина Воронкова,**  
д-р філос. наук, професорка,  
завідувачка кафедри менеджменту організацій та управління проектами,  
Запорізький національний університет  
**Олександр Череп,**  
д-р екон. наук, професор  
професор кафедри управління персоналом і маркетингу,  
Запорізький національний університет

### ЕВОЛЮЦІЯ ТА НОВА ІННОВАЦІЙНА СИСТЕМА ДІДЖИТАЛІЗОВАНОГО СУСПІЛЬСТВА

У діджиталізованому суспільстві відбулося прискорення та злиття технологій, яке перетворилося на прискорення та злиття цілих ринків і зараз склалося *7 нових моделей*, які можуть визначити обличчя бізнесу на багато років уперед. Кожна з цих бізнес-моделей – нова інноваційна система та революційний спосіб заробітку, що прискорює прогрес.

1. *Краудекономіка* – система, куди входять такі її різновиди, як краудсорсинг, краудфандинг, ІСО, позикові активи та аутстафінг (оренда персоналу). Вони представляють нові інструменти організації роботи людей, які вже живуть у мережі, і мільярдів тих, хто скоро до неї приєднається, змінивши повністю принцип ведення бізнесу. Так, компанія Airbnb стала найбільшою у світі «мережею готелів», не володіючи при цьому жодним квадратним метром житла, а «орендуючи» помешкання. Крім цього, ці бізнес-моделі спираються на аутстафінг – робочу силу на вимогу, віртуозно пристосовуючись до мінливого віртуального середовища.

2. *Економіка безкоштовної інформації* – це система платформної версії схеми «заманювати клієнтів». Клієнта зацікавлюють безкоштовним

доступом до класного сервісу (скажімо, Facebook), а потім заробляють гроші за допомогою інформації про нього. Сюди входять усі плоди інформаційної цивілізації, що дають змогу користуватися мікроданими про користувачів на абсолютно новому рівні.

3. *Розумна економіка* – нова версія економіки, коли на зміну електронній енергії прийде штучний інтелект, тому будь-який сучасний продукт зробить бізнес розумним. Так, у результаті еволюції діджиталізованого суспільства мобільні телефони стали смартфонами, стереодинаміки – розумними колонками, машини – безпілотними автомобілями.

4. *Економіка замкнутого циклу* – система, яка свідчить про те, що у природі ніщо ніколи не марнується, а продукти розкладання одного виду – основа для виживання іншого. Людські спроби спародіювати ці безвідходні системи називаються «біомімікрія» (якщо йдеться мова про розробку нового виду продукції) або сортуючи відходи, отримується новий вид продукції за рахунок замкнутого циклу.

5. *Моделі мультисвітів* свідчать про те, що сьогодні людина живе у реальному і віртуальному світі, із розвитком доповненої та віртуальної реальності як системи вона отримує все більше рівнів, яка відкриває все нові й нові можливості та моделі для бізнесу. Адже коли виникає новий цифровий рівень, то формується й новий вид економіки та бізнесу – цифровий.

6. *Децентралізовані автономні організації*, які на межі злиття блокчейну та штучного інтелекту формують кардинально новий тип організацій та бізнесу, що не мають керівників, босів для безперервного виробництва. Наприклад, автопарк безпілотних таксі, що працює на основі блокчейн договорів, може працювати автономно цілодобово, включаючи поїздки на техобслуговування, без жодного людського втручання.

7. *Економіка трансформацій*. Економіка вражень, як це не дивно, базувалась на продажі вражень. Наприклад, компанія Starbucks була

мережею кав'ярень, а стала «третім місцем», не домом і не роботою, а місцем, де людина може провести час, де купівля чашки кави збагачується враженнями.

Наступна варіація цієї ідеї – економіка трансформацій, у контексті як людина платитиме за враження, які можуть змінити її життя. Все це свідчить, що ера традиційного бізнесу добігає кінця, керівники організацій вважають, що ключ до стабільного зростання – це розвиток нових технологій і продуктів. Компанії мусять адаптувати інновації під нові бізнес-моделі. Нові моделі, створені на швидкість і гнучкість, є обов'язковими умовами конкурентоспроможності та інноваційно-інвестиційній діяльності.

Бізнес-моделі телекомунікаційних компаній зазнають краху. З 2025 р. понад 90 % усього вебтрафіку у багатьох розвинених країнах буде відеоконтентом. Обсяги мобільного передавання даних протягом наступних п'яти років збільшаться у тисячу разів завдяки 50 мільярдам мобільних пристроїв, які підтримують 5G. До 2030 р. у Великій Британії понад 40 мільйонів людей здійснюватимуть мобільні транзакції, проте користувачі будуть проявляти обережність, а старі звички клієнтів навіть гальмуватимуть ці нововведення [1, с. 140–153]. До 2022 року мільярд людей, імовірно, носитиме розумні пристрої, зокрема наручні браслети для запису руху або розумні годинники, що обмінюються даними з мобільними телефонами. Простота стане чинником виживання, головною вимогою для кожної успішної цифрової операції та операторів телекомунікацій. Зважаючи на сучасні тенденції, можна стверджувати, що до 2050 р. біоцифровий мозок стане відносно нормальною частиною життя для 25 мільйонів людей [2].

#### **Список використаних джерел**

1. Nikitenko Vitalina, Andriukaitiene Regina, Punchenko Oleg. Formation of sustainable digital economical concept: challenges, threats, priorities. Humanities studies : Collection of Scientific Papers / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house "Helvetica". 2019. Випуск 1(78). С. 140-153.
2. Гудмен Марк. Злочини майбутнього: усе взаємопов'язане, усі вразливі і що ми можемо з цим зробити/ пер з англ. І.Мазарчук, Я. Машико. Київ : Вид-во Ранок: Фабула, 2019. 592 с.

## **ОСОБЛИВОСТІ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ НА ФАКУЛЬТЕТІ ТОВАРОЗНАВСТВА УПРАВЛІННЯ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЛТЕУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 року №1556-VII найважливішим завданням закладів вищої освіти є підготовка конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях [1].

Сучасні вимоги до вищої школи передбачають необхідність вдосконалення форм і методів навчання. До появи коронавірусної інфекції у 2019 році в закладах вищої освіти України практикувалось загалом традиційне навчання, коли здобувачі вищої освіти навчались безпосередньо в аудиторіях університетів. Тому під час пандемії і з початком військової агресії російської федерації 24 лютого 2022 року особливого значення набувають сучасні методи активізації освітньої діяльності. Вони полягають у цілеспрямованій діяльності викладача, яка направлена на розробку і використання такого змісту, форм, прийомів і засобів навчання, які б сприяли підвищенню інтересу та активності здобувача у засвоєнні знань, формуванні вмінь та навичок і застосування їх на практиці в дистанційній формі.

Використання у таких умовах дистанційної платформи є одним із основних шляхів інтенсифікації навчання, тобто можливості засвоєння зростаючого обсягу інформації при незмінній тривалості навчання.

Дистанційне навчання – це комплекс освітніх послуг, що надаються здобувачам вищої освіти за допомогою телекомунікаційного інформаційно-навчального середовища, в основі яких лежить методологія, що спрямована на індивідуальну, незалежну від місця і часу, роботу здобувачів зі спеціально структурованим навчальним матеріалом.

Львівський торговельно-економічний університет одним із перших в Україні створив центр дистанційних технологій навчання [2]. Саме тому наш університет був повністю готовий до проведення освітнього процесу на дистанційній платформі в онлайн-режимі в будь-який час.

В умовах дистанційного навчання усі лекційні, практичні, лабораторні і семінарські заняття проводяться в режимі Zoom-конференцій. Основним недоліком таких занять є відсутність живого діалогу викладача і здобувача, а перевагою є те, що в них можна брати участь на будь-якій відстані за наявності інтернету. Основу освітнього процесу в дистанційній формі складає цілеспрямована та інтенсивна контрольована самостійна робота студентів, які можуть навчатися в зручному для себе місці і часі, маючи при цьому можливість комунікації з викладачем по телефону або електронній пошті. Тому викладач, читаючи лекцію, повинен подати найважливіше й основне в доступній формі. Крім завдання допомогти здобувачам зрозуміти основи дисципліни або теми під час першої лекції, він повинен наголосити, над чим їм слід працювати першочергово, навчити правильному мисленню і створити чітку уяву про методологію даної дисципліни.

Проведення практичних і лабораторних занять в традиційній освіті систематично вимагає зразків для дослідження, спеціального обладнання, хімічних реактивів та посуду, а в дистанційному режимі – це значно спрощується за рахунок використання сучасних мультимедійних технологій.

Також віртуальна реальність дозволяє продемонструвати здобувачам явища, які в звичайних умовах показати складно, або практично неможливо.

При проведенні семінарських занять викладач може оцінити засвоєння матеріалу по мірі активності учасників дискусії. У Львівському торговельно-економічному університеті для роботи на дистанційній платформі кожному здобувачу освіти присвоюється індивідуальний логін та пароль, за якими він може увійти на дистанційну платформу. В категорії курсів дистанційної платформи є перелік факультетів, серед яких факультет товарознавства, управління та сфери обслуговування. Зайшовши у розділ факультету, ми бачимо перелік освітньо-професійних програм, серед яких «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», «Товарознавство та торговельне підприємництво», «Товарознавство та експертиза в митній справі», «Товарознавство та комерційна логістика», «Митна справа» та інші.

Після цього вибирають освітній ступінь «бакалавр» або «магістр», курс і семестр навчання. Відповідно до вибраного освітнього ступеня з'являється перелік навчальних дисциплін, як обов'язкових так і вибіркових, які в центр дистанційних технологій перед початком кожного навчального семестру подає деканат факультету. Відкривши будь-яку дисципліну здобувач знайомиться з програмою курсу, силабусом, системою оцінювання, рекомендованими джерелами інформації та питаннями для підготовки для іспиту.

Після цього можна приступати для вивчення конкретної теми. В дистанційному курсі кожна тема включає теоретичну частину, питання для самоперевірки, самостійну підготовку для заняття, індивідуальні завдання і його безпосереднє виконання, за яке здобувач може отримати відповідні бали. Завершення вивчення теми закінчується проходженням тесту.

По закінченню вивчення дисципліни у визначений розкладом час відкривається підсумковий тест для складання заліку або іспиту.



Отже, відповідно до вищезазначеного, ми можемо зробити висновок, що в екстремальних умовах військового стану найефективнішою формою проведення освітнього процесу є використання платформи ZOOM з поєднанням самостійного навчання на дистанційній платформі, яке характеризується гнучкістю і необмеженою до ста і більше учасників аудиторії.

#### Список використаних джерел

1. Закон України №1556-VII від 01.07.2014 року Про вищу освіту зі змінами 2022 рік. Редакція від 01.01.2022. URL: [https://urst.com.ua/download\\_act/pro\\_vyshchu\\_osvitu](https://urst.com.ua/download_act/pro_vyshchu_osvitu) (дата звернення: 09.05.2022 р.)
2. Веб-центр Львівського торговельно-економічного університету. URL: <https://http://virt.lac.lviv.uab> (дата звернення: 09.05.2022 р.)

## ПРИЧИНИ ТА ПРОЯВ ДІЙ З АКАДЕМІЧНОЇ НЕДОБРОЧЕСНОСТІ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Академічна несумлінність, нечесність або академічна недоброчесність – це будь-який тип шахрайства або обману, який пов'язаний з науковою та освітньою діяльністю. На сайті Європейського наукового фонду зазначається, що шахрайство в науці включає в себе наступні види проступків: фабрикацію (вигадування даних), фальсифікацію даних (маніпулювання ними для виробництва вигаданих наукових результатів) і плагіат (подання роботи інших дослідників як своєї власної). Немає точних статистичних даних про поширеність цих явищ в міжнародному науковому співтоваристві – за різними оцінками від 0,1 % до 1 % дослідників роблять шахрайські дії і можливо від 10 % до 50 % вчених бувають задіяні в сумнівних діях [1]. Дослідження ступеня поширеності неетичної поведінки серед дослідників нечисленні, проте, для України з обрання вектору європейського розвитку ця проблема є досить актуальною. Різноманітність практик академічної недоброчесності дозволяє говорити про масштаби проблеми. Плагіат перетворився в істотну проблему для вищої освіти більшості країн світу. За оцінками фахівців частка самостійних робіт, які мають очевидні ознаки плагіату, досягає 70 %, а іноді і більше [2].

За характерними ознаками причини та умови появи та існування явища академічної недоброчесності поділяють на об'єктивні та суб'єктивні. Перші з них вважають пов'язаними з соціально-економічними негараздами в суспільстві. Другі – з особливостями особистості, її ціннісними орієнтаціями та етичними установками [3].

Серед об'єктивних причин академічної недоброчесності називають

порушення функцій економічних та соціальних інститутів (дисфункції) або так звані «інституційні пастки» [4].

До суб'єктивних причин переважна більшість фахівців відносять небажання дотримуватись особистої етики на фоні масової неправдивості в суспільстві (плагіат в роботах можновладців, махінації під час видавничої діяльності, свідоме введення в оману аж до прямого шахрайства у галузях освіти, науки тощо). Поряд із цим, вважаємо обґрунтованим рівневе групування цього явища за змістом причин його появи та існування. Тобто, серед причин академічної недоброчесності виокремлюють: соціально-економічні (1), соціально-психологічні (2), культурно-виховні (3), організаційно-управлінські (4) та причини інформаційно-технологічні (5) [3].  
Всі вони взаємопов'язані та доповнюють одна одну.

Серед причин (1) групи слід назвати низьку престижність роботи у сфері наукових досліджень та розробок, мізерне фінансування повноцінних наукових досліджень, придбання необхідної техніки, приладів і обладнання, комп'ютерного забезпечення тощо. В цьому ряду причин згадують і про низьку заробітну платню викладачів і науковців, недостатність часу та можливості якісної перевірки наукових робіт, результатом чого можлива поява думки, що плагіат може пройти непоміченим.

До (2) групи причин можна віднести прояви «хибної» пріоритетності у ставленні до певних напрямків наукових досліджень. Усвідомлення їх непотрібності, формальності, відірваності від практики та ін. Тобто відсутність мотивації на оригінальні роботи та прикладні дослідження що спонукає використання плагіату, фальсифікації та прояву інших форм академічної недоброчесності.

Серед причин (3) групи можна назвати відсутність навчальних дисциплін та практичної підготовки для появи навичок написання науково-дослідних робіт, тобто неготовність до самостійної інтелектуальної, розумової та аналітичної діяльності, відсутність навичок роботи з

літературними джерелами, коректного цитування вихідних джерел інформації. Сюди можна додати низьку морально- етичну культуру, недотримання принципів положень кодексів етики, переорієнтація моральних норм, зосередження на кінцевих результатах, а не на формуванні навичок та компетенцій використання знань в отриманих результатах досліджень.

Група причин (4) ланки містить складові інституційного примусу та бюрократії, зниження вимог при прийманні абітурієнтів до навчального закладу, наслідком чого для певної групи «слабких» студентів, академічне шахрайство становиться єдиним способом отримання диплому. Головною причиною при цьому є відсутність жорсткого контролю за фактами прояву академічної недоброчесності з боку працівників навчального закладу, байдужість викладачів, які не ставлять перед студентством питань пріоритетності оригінальності та унікальності виконаного тексту. Першочергова увага приділяється обсягу роботи або факту її наявності, а не змісту. Жорсткі адміністративні вимоги до науково-дослідної та публікаційної активності сприяють проявити різних форм академічної недоброчесності в діяльності викладацького складу, іноді несвідоме заохочування до плагіатної активності. На жаль, в переважній більшості випадків, сучасній системі освіти притаманна вимога знання фактів, а не вміння аргументованого доведення власної точки зору.

Також до числа цієї групи причин відноситься вітчизняна практика досить м'яких санкцій за допущення проявів академічної недоброчесності як з боку студентів, так і викладачів, на відміну від аналогічної практики в США та ряді країн ЄС. Іноді замкнутість, обмеженість і відірваність від міжнародних баз даних може стати результатом ізоляції країни, яка нібито виправдовує академічну недоброчесність з публікаціями та індексами цитування.

В окрему групу об'єднуються причини (5) ланки. Розвиток і

доступність інтернет-технологій формує сприятливі умови для поширення інформації та її нелегального копіювання. З іншого боку, зростання відкритості інформаційного простору і надання вільного доступу до переважної більшості інформаційних джерел має при цьому позитивне значення в боротьбі з порушенням авторських прав і дозволяє з достатніми точністю і оперативністю виявляти некоректні запозичення.

Аналіз академічної недоброчесності, як виду порушення професійної навчальної та наукової етики дозволяє назвати перелік складових спонукального характеру в поясненні фактів збільшення кількості плагіату в наукових і навчальних комунікаціях:

- поява та розповсюдження технічних засобів, які провокують зростання спокуси плагіату, масова доступність та володіння ними; формування «екранного мислення»;

- відсутність в програмних курсах інформатики розділів, що знайомлять користувачів з етичними та правовими нормами користування комп'ютерною технікою та інформаційними базами мережі Інтернет;

- відсутність в системі середньої та вищої освіти дисциплін, пов'язаних з науковою етикою, як правило, відсутність викладання самої етики або курсу історії етичних навчань;

- низький рівень моральної культури в науковому середовищі, що допускає, в принципі, навмисний плагіат; це результат падіння загального рівня моральності в суспільстві у зв'язку з переходом до нового його типу, в якому матеріальне є головною цінністю;

- прагнення до кількості опублікованих статей як показника «ефективності» окремого вченого, наукових і освітніх установ, посилення ролі управлінських бюрократичних засад в науці, вищій освіті та суспільстві в цілому;

- престижність отримання наукового ступеня особами, не зайнятими

безпосередньо наукою, керівників різних рівнів сфер науки та освіти діяльності;

– низька оплата праці в науці та освіті у порівнянні з іншими видами суспільної діяльності, зокрема, підприємницької, внаслідок чого здобуття вченого ступеня стає лише метою і засобом поліпшення матеріального положення і статусу в науці та освіті.

З огляду на викладене вбачається завдання не в викорененні відхилень від моралі та права (це практично неможливо), а в тому, щоб істотно зменшити масштаби явища академічної недоброчесності в науці та вищій освіті, шляхом усунення або зменшення впливів перерахованих вище складових.

Очевидним наслідком плагіату є «засмічення» науки застарілою інформацією, статтями, що імітують наукову діяльність, ускладнює пошук дійсно нової наукової інформації за галузями дослідження. Плагіат знецінює роль наукових публікацій, ускладнює пошук і знаходження реально цінних джерел інформації, порушує етичні норми наукової діяльності та наукової комунікації, а також правові норми інтелектуальної власності. Ситуація, що склалася з плагіатом диктує необхідність більш активної пропаганди норм наукової етики в процесі підготовки учнів, студентів, магістрів, аспірантів та й загалом всієї наукової спільноти.

#### Список використаних джерел

1. Фалалеева Л. Г. Захист основоположних прав у інтеграційному правопорядку Європейського Союзу: монографія. Київ: ФОП Кандиба Т. П., 2020. 455 с.
2. Ревуцька С. К., Зінченко В. М. Академічне письмо. Кр-й Ріг, 2019. 130 с.
3. Ревуцька С. К. Академічна нечесність у студентському середовищі. *Інтелект. Особистість. Цивілізація*. 2019. № 1 (18). С. 12-18.
4. Мошенець О. В. Інституційні пастки як умова виникнення рентоорієнтованої економічної поведінки в Україні. *Ефективна економіка*. 2009. № 3, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=33> (дата звернення: 14.05.2022 р.)

## **УЧАСТЬ СТУДЕНТІВ У ВИВЧАННІ МІСЬКИХ ПРОБЛЕМ**

Як показує досвід, навіть за умов стабільної економічної ситуації та відносної доступності інформації про ринок праці значна кількість випускників вишів не здатна вірно обрати майбутню спеціальність та адаптуватися до переходу від навчання до трудової діяльності. Ще більш гострою є проблема пошуку навчального закладу і першого робочого місця для випускника вишу в умовах високої соціально-економічної невизначеності та ризиків, що виникають під час економічних спадів, криз та військових дій які відбуваються в Україні.

На протязі багатьох років в рамках вивчення дисципліни комерційна логістика студенти магістерської програми випускової кафедри міжнародної торгівлі і підприємництва Університету імені Альфреда Нобеля місто Дніпро приймають участь у різних дослідженнях, що ініціює кафедра або наші партнери з Європейських університетів, тому актуальне навчання набуває практичного сенсу і поширюється серед зацікавлених у подальшому навчанні бакалаврів [1]. Так, у 2020 році відбулась спільна робота щодо дослідження стійкої міської мобільності, яка передбачає перехід міст від звичайного режиму руху, в якому переважають приватні автомобілі, до більш стійкої моделі міської та регіональної мобільності, заснованої на використанні громадського транспорту і екологічно чистих видів транспорту, включаючи електробуси і електромобілі, велосипеди та інший безмоторний транспорт, а також пішу ходьбу. Міська мобільність є сукупністю процесів управління рухом людей, вантажів та інформації в рамках логістичної системи міста відповідно до потреб і цілей його розвитку, відповідно до вимог охорони навколишнього середовища, з урахуванням того факту, що місто є

громадською організацією, основною метою якої є задоволення потреб своїх користувачів. Таким чином, в рамках міжнародного проекту магістри кафедри міжнародної торгівлі і підприємництва вивчали досвід і підхід до планування удосконалення міської інфраструктури Дніпра.

В 2020 р. в м. Дніпро під час планового опитування жителів мерією міста щодо розвитку інфраструктури міста, за ініціативою автора було задано одне питання «Які з проблем, що пов'язані з міським транспортом є для Вас найбільш актуальними»? Оскільки у м. Дніпро активно розвивається інфраструктура та розробляється SUMP (Sustainable Urban Mobility Plan) – план сталої міської мобільності, міська влада має великий інтерес до думок жителів міста. В місті вже активно розвивається транспортна інфраструктура, будуються нові дороги, сучасні «розумні» зупинки для громадського транспорту, велосипедні дороги, паркувальні майданчики (в тому числі перехоплюючі паркувальні майданчики (intercepting parking lots) на околицях міста). Залучаючи великий обсяг кредитних коштів для розвитку інфраструктури влада має великий інтерес до громадської думки щодо розвитку міста. В результаті останнього опитування були отримані наступні результати.

Більшість жителів міста з цих чотирьох проблем поставили на перше місце швидкість пересування (32,25%), на друге місце безпека пересування (28,25%), на третє – можливості спілкування (23,08%) і на останнє – екологічну безпеку (16,43%) [2]. Примітно, що з чотирьох вікових категорій тільки три (18–30 років; 31–45 років; та 46–60 років) поставили на перше місце проблеми швидкості пересування, а проблеми екологічної безпеки на останнє місце. Тільки жителі віком старше 60 років стурбовані станом міського довкілля (рис. 1).

Тобто ще задовго до початку планування та проведення опитувань керівництво міста визначилось з нагальними проблемами міста та почало змінювати його інфраструктуру. Проведене опитування підтвердило вірність



вибору та допомогло виграти час на впровадження докорінних змін у місті.

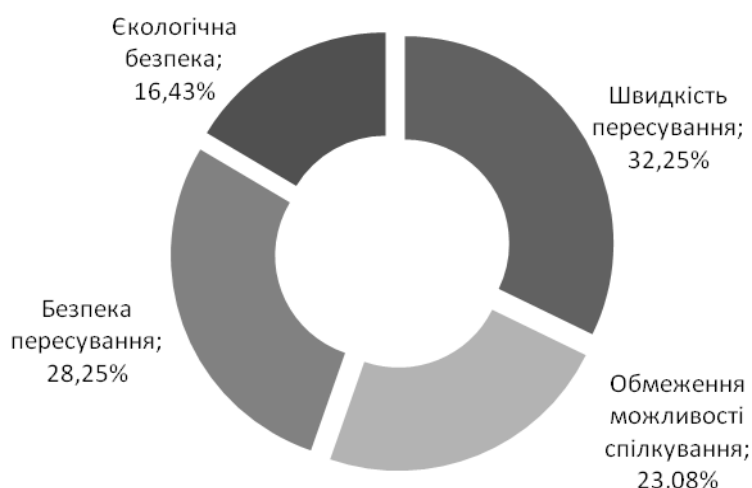


Рис.1. Поточні проблеми міського транспорту в м. Дніпро

\* Джерело: складено авторкою самостійно за [2].

На прикладі міста Дніпро можна бачити, що очевидними та нагальними проблемами були якість доріг та швидкість пересування ними. Тому визначивши ці проблеми як пріоритетні мерія міста ще шість років тому, почала здійснювати докорінні зміни міської транспортної інфраструктури. І, не зважаючи на те, що план сталої міської мобільності ще не прийнятий, в місті, яке налічує більше одного мільйона жителів відбуваються суттєві зміни.

Звісно, що отримані в м. Дніпро результати відображають думки жителів лише конкретного міста щодо їх вимог до міського середовища і не можуть бути використані для інших міст. Безумовно, в інших країнах та навіть в різних містах будь якої Європейської країни думки жителів щодо цих питань можуть суттєво відрізнятись. Ставлення жителів кожного конкретного міста цілком залежить від таких початкових чинників:

- чисельність жителів;
- стан доріг загального користування;
- кількість та структура автомобільного транспорту;
- розвиненість громадського транспорту;

- розосередженість об'єктів громадського користування;
- стан навколишнього середовища;
- спосіб життя;
- культурні традиції; соціальна активність жителів та ще багатьох чинників, які визначають місцеву специфіку.

Тому цілі SUMP та показники для контролю для різних міст можуть відрізнитись. Але показники контролю все одно мають відповідати вимогам, що викладені вище. Багато дослідників хибно вважають, що екологічний аспект є домінуючим чинником при визначенні пріоритетів сталої мобільності [3]. Однак це твердження не завжди є справедливим. Тому на конкретному прикладі свого міста, дослідницька група магістрів кафедри міжнародної торгівлі і підприємництва Університету імені Альфреда Нобеля змогла в цьому переконатись.

#### Список використаних джерел

1. RyzhkovaH., RizunN., PawłyszynI. (2019). Education of Logisticians in Poland: Problems and Prospects in Students' Opinion. *Logistics and Transport*. No 4(44). 2019. PP. 95–103.
2. Irena Pawłyszyn, Halyna Ryzhkova (2021). Methodical Aspects of Planning Sustainable Urban Mobility, *European Research Studies Journal* Volume XXIV Special Issue 5, 344-365. URL: <https://ersj.eu/journal/2737> (дата звернення: 05.05.2022 р.)
3. Wegener, M., (2013), “The future of mobility in cities: Challenges for urban modelling”, *Transport Policy*, 29,pp.275–282. [online] Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tranpol.2012.07.004> (дата звернення: 05.05.2022 р.)

**Галина Сидор,**  
канд. екон. наук, доцентка,  
доцентка кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін  
Чортківського навчально-наукового інституту підприємництва і  
бізнесу,  
Західноукраїнський національний університет

**Уляна Савків,**  
канд. екон. наук, доцентка,  
доцентка кафедри обліку і оподаткування,  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

**Інна Вербіцька,**  
канд. екон. наук, доцентка,  
доцентка кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін  
Чортківського навчально-наукового інституту підприємництва і  
бізнесу,  
Західноукраїнський національний університету

## **ВИДАТКИ БЮДЖЕТІВ НА ОСВІТНІ ПОСЛУГИ В УКРАЇНІ**

Стратегічно-важливою галуззю розвитку будь-якої держави є освіта, а один із ключових напрямів впливу на її результативне функціонування – це належним чином обґрунтоване фінансове забезпечення. На сьогодні в Україні відбувається процес трансформації чинної системи шляхом здійснення освітніх реформ, що, відповідно до офіційної політики Міністерства освіти і науки України, передбачає:

- створення системи «Нової української школи»;
- підвищення та модернізацію рівня якості вищої та професійно-технічної освіти;
- перебудову системи фінансового забезпечення та управління освітніми послугами.

Недосконалість системи фінансового забезпечення освітніх послуг у нашій державі визначено в окремому пункті, що, з нашої точки зору, впливає на інші засади її розвитку. У проекті Концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 рр. [1] окреслено проблематичний характер фінансового механізму. Особливу увагу акцентовано на нерезультативній, надто централізованій, застарілій системі фінансового забезпечення.

З огляду на вищевказане необхідно оцінити чинний механізм фінансового забезпечення освітніх послуг в Україні з метою аналізу його реального стану та тенденцій розвитку. У вигляді національних або допоміжних рахунків збираються статистичні дані щодо фінансових потоків, спрямованих на розвиток освітніх послуг у нашій державі. Щороку ми спостерігаємо за тим, які видатки на освіту закладаються у бюджеті, щоб зрозуміти, чи для всіх потреб освітньої галузі заплановано відповідне фінансове забезпечення.

З метою оцінювання стану виконання видаткової частини місцевих бюджетів на освітні послуги в Україні доцільно проаналізувати їхню структуру. Таким чином, пропонуємо особливу увагу приділити питанню результативної видаткової політики на систему освітніх послуг на рівні місцевих бюджетів. У рамках дослідження доцільно порівняти структуру видатків місцевих бюджетів України (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Показники видатків місцевих бюджетів за функціональною класифікацією у 2019–2020 рр., млрд. грн. [2]**

Видатки місцевих бюджетів	Роки	
	2019 р.	2020 р.
Охорона здоров'я	34,9	50,9
ЖКГ	34,4	32,1
Економічна діяльність	81,9	93,9
Загальнодержавні витрати	34,9	41,0
Громадський порядок	1,3	1,8
Соціальний захист та соціальне забезпечення	103,2	24,0
Освіта	187,1	199,4
Охорона навколишнього природного середовища	3,4	2,4
Духовний та фізичний розвиток	21,6	21,9

Згідно з табл. 1, структура видатків місцевих бюджетів на освіту не зазнала кардинальних змін порівняно з попереднім роком. Статистична інформація дає підстави стверджувати, що видатки на освіту порівняно з

аналогічним періодом 2019 р. збільшилися на 12,3 млрд. грн. або на 10,6%. Як бачимо, видатки на освіту в Україні становили 199,4 млрд грн, що в структурі видатків дорівнює 41% і є на 12,3 млрд. грн., або на 10,6 % більше за видатки, проведені у 2019 р.

Структура видатків місцевих бюджетів за функціональним призначенням (табл. 1) свідчить про спроможність місцевої влади фінансувати розвиток освіти. Орієнтованість на виконання поточних завдань демонструють представлені структурні характеристики. Водночас більшими за середні за вагомістю та обсягами є освітні послуги (близько 199 млрд. грн.). Розглянемо питому вагу коштів Державного і місцевих бюджетів, а також освітньої субвенції у фінансовому забезпеченні освітніх послуг (рис. 1).

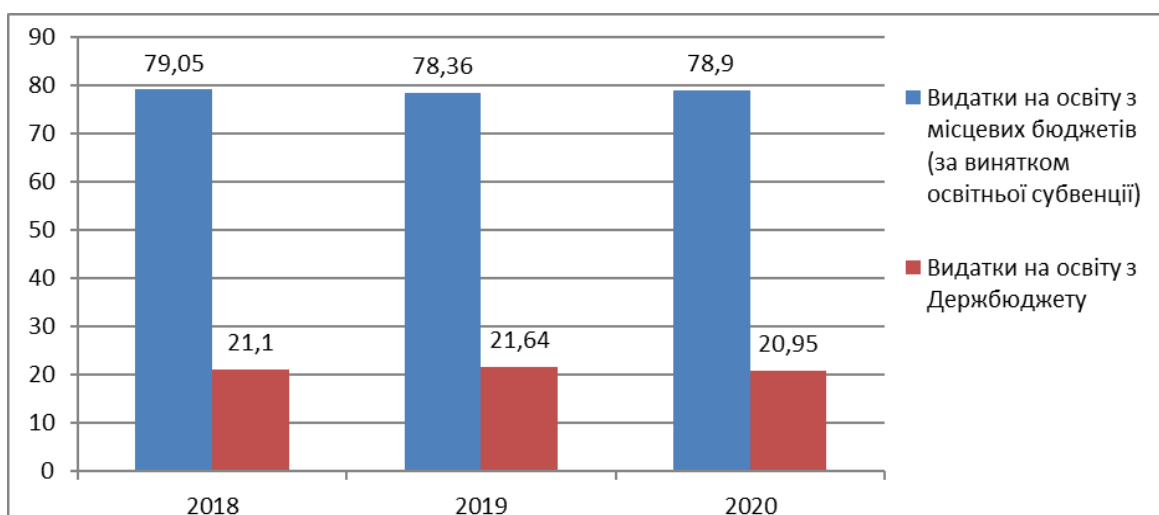


Рис. 1. Розподіл фінансового забезпечення видатків на освіту за джерелами у 2018–2020 рр., %. [2].

На рис. 1 представлено розподіл фінансового забезпечення видатків на освітні послуги за станом 2018–2020 рр. за джерелами – місцевий, Державний бюджети. Згідно з рис. 1 фінансове забезпечення освітніх послуг з Державного бюджету менше, аніж з місцевого. У середньому за досліджуваний період частка фінансового забезпечення з Державного бюджету становила близько 20%, а з місцевих бюджетів – приблизно 78%.

Як випливає з рис. 1, переважна частина видатків на освітні послуги (приблизно 78 %) здійснювалася за рахунок коштів місцевих бюджетів. Питома вага коштів, що розподілялися на рівні Державного бюджету, у 2020 р. становила 20,95 % освітніх видатків.

Статистична інформація дає підстави стверджувати, що основним джерелом фінансового забезпечення освітніх послуг в Україні є місцеві бюджети (органи місцевого самоврядування), які відіграють вагомую роль у фінансуванні освіти, що, з нашої точки зору, свідчить про дію реформи децентралізації в країні.

### Список використаних джерел

1. Концепція розвитку освіти України на період 2015–2025 рр. URL : [http://tntpu.edu.ua/EKTS/proekt\\_koncepc.pdf](http://tntpu.edu.ua/EKTS/proekt_koncepc.pdf) (дата звернення: 12.05.2022 р.)
2. Сайт Державної казначейської служби України. URL : <https://chk.treasury.gov.ua/ua> (дата звернення: 12.05.2022 р.)
3. Сидор Г. В. Оцінювання місцевих видатків за рівнями регіональної освіти. Конкурентоспроможність держави в умовах децентралізації : колективна монографія / за ред. канд. екон. наук, доц. Кульчицької Н. Є. Чортків : ЗУНУ, 2021. С. 145–154.
4. Сидор Г. В., Кулик Т. П., Савчин Л. М. Фінансове забезпечення закладів вищої освіти в Україні. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія : «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2021. № 2 (24). С. 174–181.
5. Сидор Г. В., Вербіцька І. І., Савків У. С. Впровадження зарубіжного досвіду фінансування загальної середньої освіти. *Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс»*. 2020. № 4. С. 97–103.

УДК 37.01.09

**Галина Сидор,**  
канд. екон. наук, доцентка,  
доцентка кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін  
Чортківського навчально-наукового інституту підприємництва і  
бізнесу,  
Західноукраїнський національний університет  
**Уляна Савків,**  
канд. екон. наук, доцентка,  
доцентка кафедри обліку і оподаткування,  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
**Наталія Домбровська,**  
канд. екон. наук, доцентка,  
доцентка кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін  
Чортківського навчально-наукового інституту підприємництва і  
бізнесу,  
Західноукраїнський національний університету

## **ПАРАДИГМИ ТРЕНІНГУ У ФАХОВІЙ ПІДГОТОВЦІ ЗДОБУВАЧІВ ДРУГОГО МАГІСТЕРСЬКОГО РІВНЯ**

Тренінги у фаховій підготовці здобувачів другого магістерського рівня відображають певну парадигму напрямів, адептом яких є як викладач, так і здобувач. Парадигма – це метамодель тренінгу у фаховій підготовці здобувачів другого магістерського рівня, яка окреслює позиції викладача та здобувача, а також характер взаємовідносин між ними, вона може бути реалізована за допомогою різноманітних технологій, стратегій, стилю.

Парадигма – це своєрідна модель постановки проблем, прийнятна як взірець вирішення дослідницьких завдань. Парадигмою вважається те, що об'єднує викладача та здобувача другого магістерського рівня, і навпаки – це наукове товариство з групи людей, які визнають парадигму.

У рамках дослідження встановлено два головні аспекти парадигми: епістемологічний та соціальний.

Парадигма в епістемологічному плані – це сукупність технічних прийомів, що становлять взірець наукової діяльності. У соціальному аспекті парадигма розкривається через наукове співтовариство, яке її визнає.

До парадигм належать:

- тренінг у фаховій підготовці здобувачів другого магістерського рівня як специфічна форма дресури;
- тренінг у фаховій підготовці здобувачів як засіб тренування, у результаті якого формуються навички та вміння результативної поведінки;
- тренінгу фаховій підготовці студентів як активна форма навчання;
- тренінг у фаховій підготовці здобувачів другого магістерського рівня як метод створення умов для саморозкриття учасників.

Звичайно, не кожен тренінг у фаховій підготовці здобувачів другого магістерського рівня можна упевнено віднести до тієї чи іншої парадигми. На наше переконання, насамперед потрібно звернути увагу на завдання тренінгу у фаховій підготовці здобувачів, а також на індивідуальний стиль самого тренера.

У змісті тренінгу у фаховій підготовці здобувачів другого магістерського рівня завжди відображена парадигма напряду, якого дотримується викладач, що проводить заняття. Парадигмою тренінгу вважають сукупність базових характеристик, що загальні для тренінгів у фаховій підготовці здобувачів другого магістерського рівня.

Щоби виокремити парадигму, необхідно окреслити фундаментальні критерії за умови, що вони мають бути емпірично спостережуваними, тобто такими, які реалізуються на практиці, в іншому разі така класифікація парадигм буде цікавити тільки кабінетних науковців.

Дамо відповідь на питання: що відбувається на тренінгу підготовки здобувачів другого магістерського рівня? Взаємодія викладача та магістра.

Таким чином, характеристика парадигми має містити три змінні, а саме:

- викладач;
- здобувач другого (магістерського) рівня;
- тісна взаємодія між ними.



Науковці С. Дерябко та І. Вачков [1] виокремлюють чотири базові парадигми тренінгу у фаховій підготовці здобувачів другого магістерського рівня, а саме:

- розвиток суб'єктності;
- наставництво;
- репетиторство;
- дресура.

Необхідно констатувати, що не кожен із тренінгів у фаховій підготовці здобувачів другого магістерського рівня як єдине ціле можна віднести до тієї або іншої конкретно визначеної парадигми. В одному тренінгу можна поставити різні завдання, які можна вирішити більш результативно за допомогою різних парадигм. У такому разі викладач, що досяг рівня майстра, може за необхідності в процесі тренінгу у фаховій підготовці здобувачів другого магістерського рівня плавно переходити від однієї парадигми до іншої.

З огляду на це можна виокремити декілька таких парадигм:

- тренінг у фаховій підготовці здобувачів другого магістерського рівня як один із дієвих методів створення умов для самореалізації учасників робочої групи і їхнього самостійного пошуку способів вирішення власних проблемних питань;
- тренінг у фаховій підготовці здобувачів як одна із форм активного навчання, націлена на передавання насамперед знань та розвиток навичок;
- тренінг у фаховій підготовці здобувачів другого магістерського рівня як засіб тренування, який спрямований на відпрацювання та формулювання навичок результативної поведінки учасників робочої групи;
- тренінг у фаховій підготовці студентів як специфічний засіб дресури, за якого жорсткими маніпулятивними методами виробляються конкретно визначені патерни поведінки, а в результаті негативного підкріплення зникають непотрібні, шкідливі.

Проведене дослідження дало можливість висунути гіпотезу, що вищевикладений підхід є найбільш прийнятним і переважно спирається на потенціал учасників робочої групи. Передбачено, що в процесі тренінгу у фаховій підготовці здобувачів другого магістерського рівня вони максимально підвищать свою спроможність самостійно вирішувати проблемні питання й опанують оптимально можливі шляхи саморозвитку.

Аналіз літературних джерел дав можливість дійти висновку, що існує більш спрощений підхід до розуміння парадигми тренінгу у фаховій підготовці здобувачів другого магістерського рівня, який головний акцент робить на стосунках викладача та здобувача. Ця парадигма передбачає зменшення маніпулятивної дії викладача і зростання відповідальності за те, що відбувається на тренінгу, а також глибоке усвідомлення ситуації учасниками робочої групи. Викладач дає учасникам робочої групи зрозуміти їхню відповідальність за обрану спеціальність і розвиває потрібні навички. Здобувач другого магістерського рівня розуміє, що він може змінити себе, здатний до саморозвитку. Як викладач, так і здобувач другого магістерського рівня націлені на співпрацю в робочій групі.

На теоретичному рівні доведено вагому роль викладача, який проводить тренінг у фаховій підготовці здобувачів. Встановлено, що особливості та індивідуальний стиль ведення тренінгу іноді може різнитися від парадигми того напрямку, в якому викладач працює, а отже, матиме більше значення, аніж передбачені програмою прийоми та методики. Встановлено, що відповідно до застосовуваного методу чи підходу діяльності в робочій групі відповідальність за результативність тренінгу треба по-різному розподіляти між викладачем і здобувачем, а саме: від передачі відповідальності за тренінг здобувачу до жорстко окресленої директивності викладача.

В умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в суспільстві, парадигма характеризується основою, тобто підґрунтям скерування практичної діяльності в робочій групі будуть способи дії, апробовані

практикою. До типових категорій (ознак) парадигми належать: основоположна ідея чи концепція; мотив; мета досягнення бажаного результату. Зміст окреслених категорій (ознак) служить мірою, індикатором їхньої інтегрованості у процес колективної діяльності.

Однак парадигмальна визначеність колективної діяльності здобувача другого магістерського рівня зводиться до органічної єдності усіх категорій (ознак). Встановлено, що коли парадигма реалізується в практичну діяльність, то варто говорити про підхід. Тому в практичній діяльності робочої групи різні підходи взаємодіють, взаємодоповнюють один іншого, здійснюються цілісно. Підхід – поняття більш конкретне, а парадигма – загальне. Підходів виокремлюють більше, парадигм – значно менше. Констатовано, що парадигма становить модель освітньої системи. Це певний стандарт (зразок, модель) освітньої практики, що сформувався під дією вимог суспільного життя.

Здобувач другого магістерського рівня спеціальності в університеті має отримати універсальну освіту, що дасть йому можливість працевлаштуватися за власним зацікавленням та мотивацією, що забезпечує його самореалізацію.

З огляду на це тренінг – це найбільш ефективна модель включення здобувача в міжособистісне спілкування, спрямоване на саморозвиток, самопізнання, самовдосконалення.

#### **Список використаних джерел**

1. Вачков И. В., Дерябко С. Д. Методологические основы субъективных подходов к групповой работе. СПб.: Речь. 2004. 272 с.
2. Сидор Г. В., Буячок Д. В. Напрями удосконалення проведення тренінгу у фаховій підготовці здобувачів другого магістерського рівня. Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті: матер. XII Міжнар. наук.-практ. конф. фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців (м. Одеса, 21–22 жовт. 2021 р.). Одеса: ОДАБА, 2021. С. 41–47.

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ НАУКИ І ТЕХНІКИ В УКРАЇНІ ЯК ПЕРЕДУМОВА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ**

Перша половина 2022 р. для України як європейської держави стала переломним моментом у історії. Російська військова агресія змусила економіку нашої країни мобілізувати зусилля щодо захисту від дій ворожої країни. Безперечно це призупинило поступ країни в економічному розвитку і призвело до зниження рівня ключових параметрів та показників національного господарства країни. Зруйнована інфраструктура, значна кількість тимчасово-переміщених осіб, зупинка багатьох підприємств, скорочення експортно-імпортних операцій, зростання рівня інфляції призвело до загального падіння ВВП країни більше як на 40%. Така ситуація недопустима для майбутнього країни, а тому наступним етапом господарської мобілізації країни ми вважаємо акумуляцію зусиль науки та активізацію наукового потенціалу у соціально-економічному просторі держави. Цілком очевидною є зміна пріоритетних напрямів розвитку науки в Україні, а отже потребує зміни Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки». Ми переконані, що необхідна трансформація пріоритетів повинна виходити із двох фундаментальних принципів: національні інтереси та безпека [1].

Вважаємо, що основним наслідком військової агресії є формування національної ідеї майбутньої безпеки країни. І саме сучасне фундаментальне наукове дослідження в українських реаліях повинне бути спрямоване на сферу продовольчої, фінансової, енергетичної, політичної, соціальної та

військової безпеки країни. В таких наукових доробках «для дослідника недостатньо встановити новий факт, важливо дати йому пояснення з позицій сучасної науки, розкрити його загальнопізнавальне, теоретичне або практичне значення» [2, с. 11]. Разом із доведенням практичного значення важливо забезпечити продукування наукового продукту, що повинен володіти такими властивостями як інтелектуальна глибина, новаційність, і що найбільш важливо, корисність для відновлення, становлення та розвитку національної економіки.

Під час війни з лютого 2022 року, ми можемо спостерігати, яке велике значення для безпекових та загальнонаціональних інтересів країни відіграє інформація та сучасні комунікаційні технології. По-суті, це повноцінний «другий фронт», що відкрила Україна і, безперечно, завдяки якому здобуто багато перемог на реальному полі бою.

Підтверджує актуальність проблеми ефективної організації інформаційної системи та сучасних комунікаційних технологій статистика довоєнного періоду у цій сфері [3]. Тобто, ще у довоєнний період існувала проблема налагодження ефективних комунікацій та впровадження сучасних інформаційних технологій. Як видно із статистики частка задіяних у цьому процесі підприємств практично не перевищувала 10% від загальної кількості підприємств.

Відтак, формування єдиної інформаційної системи країни на засадах безпеки та сучасних комунікаційних технологіях дозволить в першу чергу ефективно протистояти зовнішнім інформаційним агресивним впливам (маємо на увазі не лише хакерські атаки, але й ефективне протистояння дезінформації, як способу психологічного впливу щодо введення в оману користувача інформацією). Такого типу система – це доволі гнучкий механізм у реалізації державної інформаційної політики.

Формування мультиджерельної енергосистеми країни із загальнодержавною системою енергетичного менеджменту, функціонування

якої базується на принципах енергетичної незалежності, безпеки та стабільності. Проблемою науки у цій сфері стане забезпечення процесу пошуку альтернативних джерел енергії та максимізація ефективного використання традиційних джерел енергії на основі енергозберігаючих технологій, при цьому максимально забезпечивши безпеку енергетичної інфраструктури.

Згідно офіційних Даних державної служби статистики України лише на 2020 рік наша енергосистема змогла вийти на рівень 6,6% у частці постачання енергії від відновлюваних джерел, при цьому значну частку з яких (4,9%) займала енергія біопалива та відходів [4]. У той час такі європейські країни як Швеція, Фінляндія та Данія мали у своєму арсеналі на початок 2019 року більше як 30% джерел відновлюваної енергії, Німеччина 16%, а Великобританія 10% [5]. Тобто, проблематика для української науки у цій площині цілком очевидна.

Раціональне природокористування із пріоритетним напрямом переробки та безпечної утилізації відходів та формуванням системи екологічної безпеки країни, як пріоритетний напрям стратегії розвитку наукової діяльності обумовлений не лише глобальними екологічними проблемами, що постійно обговорюються на дискусійних майданчиках організованих ООН чи іншими екологічними організаціями, але й наслідками війни в Україні: знищенням окремих екосистем, забрудненням навколишнього середовища через надмірні викиди шкідливих речовин через воєнні дії на найбільш екологічно небезпечних ділянках та промислових об'єктах.

Водночас, за період військових дій в Україні в окремих регіонах із найбільшою військовою активністю накопичилася значна кількість органічних та неорганічних відходів, переробка та утилізація яких потребує негайних науково-обґрунтованих заходів. Життя і здоров'я населення ще у довоєнний період включало у себе цілий комплекс проблем, що були пов'язані із фінансуванням медзакладів, забезпеченням необхідною кількістю

медпрепаратів та кваліфікованих і мотивованих медпрацівників. Особливо гостро ці проблеми постали на тлі світової пандемії COVID-19.

Нинішня ситуація вимагає не лише певних кроків у покращенні, а на наш погляд, тотальної зміни у підходах до сфери охорони здоров'я. Однією із складових таких змін повинно стати збільшення наукоємності цього сегменту соціально-гуманітарної політики держави. Особливо у поствоєнний період, країна повинна стати центром сучасних досліджень у сфері фізичного та психологічного здоров'я людини. Українські медики, психологи, реабілітологи неодноразово доводили свою професійну кваліфікацію. Маючи такий практичний потенціал у сфері охорони здоров'я, що випробуваний у надскладних умовах військових дій поряд із фундаментальними науковими дослідженнями вітчизняна сфера охорони здоров'я повинна стати однією із найбільш розвинутих на Європейському континенті.

#### Список використаних джерел

1. Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-14#Text> (дата звернення: 12.05.2022 р.)
2. Мантур-Чубата О. С., Дубілей Ю. А., Міхалець А. В. Особливості наукового дослідження у сучасному світі. Випуск 21, частина 2. 2018, С. 9-11.
3. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.05.2022 р.)
4. Економічна статистика / Економічна діяльність / Енергетика. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.05.2022 р.)
5. Хто «найзеленіший»: як передові країни Європи розвивають альтернативну енергетику. URL: <https://mind.ua/publications/20194992-hto-najzelenishij-yak-peredovi-krayini-evropi-rozvivayut-alternativnu-energetiku> (дата звернення: 12.05.2022 р.)

## **СПІВРОБІТНИЦТВО МІЖ УКРАЇНОЮ І ЄВРОСОЮЗОМ ЩОДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЖИТТЯ**

Адаптація законодавства України передбачає реформування її правової системи та поступове приведення у відповідність із європейськими стандартами і охоплює приватне, митне, трудове, фінансове, податкове законодавство, законодавство про інтелектуальну власність, охорону праці, охорону життя та здоров'я, навколишнє природне середовище, захист прав споживачів, технічні правила і стандарти, транспорт, а також інші галузі, визначені у рамках «Угоди про партнерство та співробітництво». Важливим чинником реформування правової системи України можна вважати участь України у конвенціях Ради Європи, які встановлюють спільні для цієї організації та ЄС стандарти.

Зараз активно відбувається процес адаптації законодавчої бази України до законодавства ЄС, його суть полягає у наближенні до сучасної європейської законодавчої системи права, цей крок забезпечить розвиток політичної, підприємницької, соціальної, культурної активності громадян України, бо економічний розвиток держави у рамках ЄС і сприятиме поступовому зростанню добробуту громадян, приведенню його до рівня, що склався у державах-членах ЄС. Європейський Союз є головним торговельним партнером України. За результатами 2020 р. ЄС залишається ключовим торговельним партнером України із часткою 40,7 % (у 2019 р. – 40,1 %). За даними Держстату України, обсяг торгівлі товарами і послугами з ЄС знизився на 9 % у порівнянні з 2019 р. та становив 48,1 млрд. дол. США.



Протягом цього періоду обсяг експорту товарів та послуг до ЄС знизився на 9,4% та становив 21,9 млрд. дол. США. Обсяг імпорту товарів і послуг з ЄС знизився на 8,7% та становив 26,3 млрд. дол. США. Сальдо торгівлі з ЄС за підсумками 2020 р. залишилось негативним для України, однак скоротилось до – 4,4 млрд. дол. США (у 2019 р. сальдо становило – 4,6 млрд. дол. США).

Обсяг торгівлі товарами між Україною та ЄС протягом 2020 р. склав 42,1 млрд. доларів США, що на 8,1% менше ніж у 2019 р. При цьому експорт товарів до країн ЄС знизився на 10,3% і становив 18,6 млрд. дол. США, а імпорт товарів знизився на 6,2 % та становив 23,5 млрд. дол. США.

Оскільки євроінтеграція має як переваги, так і ризики, Україні слід акцентувати увагу на використанні саме позитивних моментів євроінтеграції, але й прорахувати ризики, здійснити політику управління цими ризиками. Проведений аналіз сильних та слабких сторін інтеграції України до ЄС дає змогу констатувати, що Україні потрібно акцентувати увагу на сильних сторонах та потенційних можливостях, що надасть перспективу входження в європейський політичний та економічний простір з метою забезпечення європейських стандартів життя.

Щодо перспектив вступу України до ЄС нещодавно посол Литви в Україні В. Сарапінас заявив, що це можливо в найближчій перспективі, метою якої є допомогти об'єднати зусилля країн-членів та установ ЄС для допомоги Україні у виконанні реформ [1; 2]. За словами Прем'єр Міністра Д. Шмигала започатковано нові напрямки стратегічного партнерства між Україною і Євросоюзом – це напрям критичної сировини, розвиток сучасних технологій, зеленої енергетики, що ставить перед ЄС нові виклики.

#### **Список використаних джерел**

1. Литовські підприємства збільшили кількість запитів щодо розвитку бізнесу в Україні – посол. URL: <https://mind.ua/news/20218389-litovski-pidpriemstva-zbilshili-kilkist-zapitiv-shchodo-rozvitku-biznesu-v-ukrayini-posol> (дата звернення: 09.05.2022 р.)
2. Литва сприятиме наданню ЄС допомоги Україні – посол. URL: <https://rubryka.com/2021.12.01.lytva-spryyatyme-nadannyu-> (дата звернення: 09.05.2022 р.)

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УНІВЕРСИТЕТУ ЯК HIGH-TECH-ПІДПРИЄМСТВА**

Як один з найбільших на півдні Україні навчально-наукових комплексів (навчається майже десять тисяч студентів і працює майже дві тисячі працівників), Національний університет «Одеська політехніка», йдучи в ногу з часом, має трансформуватись у high-tech-підприємство. Таке high-tech-підприємство випускає два види продукту: нові знання і наукові здобутки, а також фахівців, здатних здобути знання ефективно використовувати і розвивати. Ефективне управління університетом-підприємством у сучасних ринкових умовах неможливе без застосування Information Tehnology Management. Тому на даний час в університеті ефективно функціонують підсистеми «Бухгалтерія», «Кадри», «Абітурієнт», «Деканат», «Кафедра» [1; 4].

Проте сьогодні інформаційна система управління університету характеризується рядом особливостей [2; 3]:

- наявність сукупності взаємодіючих компонентів, що мають свої локальні задачі і цілі функціонування;
- складність опису, що вимагає ретельного моделювання й аналізу даних і процесів;
- необхідність інтеграції існуючих і розроблюваних нових застосувань;

- функціонування в неоднорідному середовищі на декількох апаратних, програмних і технологічних платформах;
- роз'єднаність і різнорідність окремих груп розробників за рівнем кваліфікації і сформованих традицій використання тих чи інших інструментальних засобів;
- зростаюча динаміка та постійний потік змін, зумовлених різноманітними чинниками існуючих реалій.

Рівно рік тому МОН опублікувало у підрозділі «Громадське обговорення» розділу «Консультації з громадськістю» офіційного веб-сайту МОН для громадського обговорення проєкт Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 р., яка є комплексним системним стратегічним баченням цифрової трансформації цих сфер [5]. Взяв участь в обговоренні в тому числі і Національний університет «Одеська політехніка». Концепція цифрової трансформації передбачає створення безпечного електронного освітнього середовища, забезпечення необхідної цифрової інфраструктури закладів та установ освіти і науки, підвищення рівня цифрової компетентності, цифрову трансформацію процесів та послуг, а також автоматизацію збору та аналізу даних.

У результаті виконаного аналізу існуючої системи управління університету прийшли до висновку про необхідність створення комплексної інформаційної системи управління закладом на основі концепції цифрової трансформації.

У даній роботі пропонується створення SistemDigitalUniversity – «Система електронний університет» (рис. 1) як інтегрованого цифрового середовища управління всією діяльністю high-tech-підприємства. Sistem Digital University – це сукупність логічно організованих програмних, апаратних та мережових засобів, призначених для створення, обробки і збереження інформації про абітурієнтів, студентів, викладачів та навчально-



Для побудови моделі Sistem Digital University використано системний підхід до моделювання складних систем. Визначено структуру системи  $S$ (університет) як сукупність зв'язків між елементами системи  $Si$ , що відображають їх взаємодію. Використовуючи функціональний підхід, виділено основні властивості підсистем  $Si$ (інститути, факультети, інші підрозділи ) та характеристики їх елементів  $Sij$ (кафедри, відділи, групи тощо), що відображають взаємодію системи  $Siz$  зовнішнім середовищем  $E$ (суспільство).

Запропоноване цифрове освітнє середовище є доступним, сучасним та відкритим до розширення. Sistem Digital University пропонуємо реалізувати на базі розробленого та купленого набору застосувань, очевидно різних постачальників. До того ж перелік і наповненість інфраструктурних цифрових засобів в майбутньому можна змінити в потрібний час.

#### Список використаних джерел

1. Лебедева О. Ю., Тимошенко Л. М., Семенченко В. М. Розробка системи для формування звітності про наукову та методичну роботу кафедри. *Інформатика та математичні методи в моделюванні*. 2017. Том 7. № 1–2. С. 145–150.
2. Корж Р.О. Формування та ідентифікація інформаційного образу закладу вищої освіти у соціальних середовищах Інтернету: дис. д-ра техн. наук : 05.13.06. Львів, 2018. 368 с.
3. Тимошенко Л.М., Дубчак Л.О. Реінжиніринг вищого навчального закладу на основі інформаційних технологій. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля*. 2010. № 2 (36). С. 310–316.
4. Тимошенко Л.М., Хохлов Є.В. Розробка інформаційної системи документообігу кафедри вищого навчального закладу. *АСІТ'2014, Тернопіль, 16-17 травня*. С. 157.
5. Проєкт Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 р. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/koncepciya-cifrovoyi-transformaciyi-osviti-i-nauki-mon-zaproshuye-do-gromadskogo-obgovorennya> (дата звернення: 20.05.2022 р.).

Наукове видання

**Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів**

Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції

Тези доповідей

Відповідальний редактор – проф. Андрій КРИСОВАТИЙ

Літературний редактор – канд. філол. наук. Ніна СВИСТУН

Комп'ютерна верстка – Ольга СОБКО

Друк з готового оригінал. макету

Західноукраїнський національний університет

Підписано до друку 24.07.2022 р.

Папір офсетний. Формат 60x84/16.

Гарнітура Times New Roman. Друк офсетний.

Умов.-друк. арк. 14,01. Обл.-вид. арк. 15,06.

Тираж 200 прим.

Видруковано з готових діапозитивів у видавництві «Університетська думка»

Західноукраїнського національного університету

вул. Бережанська, 2, Тернопіль, 46009

тел. (0352) 47-58-72

