

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



Західноукраїнський  
національний університет



Кафедра підприємництва і торгівлі

## МАТЕРІАЛИ

III Міжнародної науково-практичної  
конференції

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ЛОГІСТИКА  
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ



ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ  
ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

*До 5-річчя кафедри  
підприємництва і торгівлі*

25-27 травня 2023 р.  
м. Тернопіль

**Міністерство освіти і науки України**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Катовіцький економічний університет (Польща)**  
**Познанський економічний університет (Польща)**  
**Кошицький технічний університет (Словаччина)**  
**Південночеський університету в Будойовіце (Чехія)**  
**Університет Паннонія (Угорщина)**  
**Центрально-Західний міжрегіональний відділ**  
**Державної регуляторної служби України**  
**Консалтингова компанія «Універсальний бізнес-ресурс»**  
**ГО «Партнерство»**

**МАТЕРІАЛИ**  
**III Міжнародної науково-практичної**  
**конференції**

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

*До 5-річчя*  
*Кафедри підприємництва і торгівлі*

**25–27 травня 2023 р.**  
**м. Тернопіль**

*Рекомендовано до друку Вченою Радою  
Західноукраїнського національного університету.  
(Протокол № 9 від 31.05 2023 р.)*

**Редакційна колегія:**

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

**Jan Ryka**, Rektor Senior Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, dr hab., profesor

**Зеновій Задорожний**, проректор з наукової роботи ЗУНУ, д-р екон. наук, професор

**Ольга Собко**, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ, д-р екон. наук, професор

**Ірина Бойчик**, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ, канд. екон. наук, доцент

**Ігор Крисоватий**, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ, канд. екон. наук, доцент

**Роман Волошин**, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ, канд. екон. наук, доцент

**Anna Maryniak**, professor Katedry Logistyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, dr hab., profesor

**Adam Janiszewski**, adiunkt Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, dr

**Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів.** Матеріали наук.-практ. конференції. Тези доповідей (25–27 травня 2023 р.) / Відп. ред. А. І. Крисоватий. Тернопіль, 2023. 372 с.

У збірнику запропоновано тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів» за такими напрямками: 1) підприємництво та започаткування власної справи в умовах війни; 2) торгівля в контексті становлення нової конфігурації ринків; 3) логістика в умовах військових дій та трансформація ланцюгів постачання в індустрії; 4) інновації в бізнесі та забезпечення стійкої конкурентної переваги; 5) екологічні тренди в підприємстві та гармонійний розвиток; 6) міжнародна академічна мобільність та забезпечення якості вищої освіти у галузях підприємництва, торгівлі та 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.

Представлені у виданні думки належать виключно авторам. Матеріали подано мовою оригіналу. Повну відповідальність за зміст, достовірність та оригінальність дослідження несуть автори публікацій і наукові керівники.

# ЗМІСТ

## Секція 1

### Підприємництво та започаткування власної справи в умовах війни

<i>Анастасія Берестовська</i> ЗАПОЧАТКУВАННЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ В АГРОБІЗНЕСІ. БІЗНЕС-ПЛАН ВИРОБНИЦТВА СУШЕНИХ ОВОЧІВ ТА ФРУКТІВ	13
<i>Олександр Бекетов</i> ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	16
<i>Анастасія Василевська</i> ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	18
<i>Галина Василевська</i> ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ СФЕРИ НАДАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	21
<i>Оксана Васильєва</i> СИСТЕМАТИЗАЦІЯ МЕТОДІВ ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА	25
<i>Ольга Василицька</i> ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	28
<i>Віктор Гарак</i> FEATURES OF BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY	30
<i>Тетяна Гринько, Тетяна Гвініавілі, Вікторія Сотула</i> ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК БІЗНЕС-СТРУКТУР	32
<i>Володимир Данилишин, Влада Балакунець</i> ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ	35
<i>Володимир Данилишин, Андрій Німий</i> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: СУТЬ ТА ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ	37
<i>Максим Денисенко</i> ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА І СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЙОГО ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ	39
<i>Катерина Дяченко, Еліна Старченко, Максим Гришасєв</i> НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	41

<i>Дмитро Жовнір, Віктор Богоніс</i> ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	45
<i>Інна Застава</i> ЗМІНИ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ ПІД ЧАС ВІЙНИ	47
<i>Сергій Кириленко</i> НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ	50
<i>Владислав Кондратенко</i> ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ	54
<i>Ігор Кравчук, Ігор Потіха</i> ВПЛИВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ФОРМУВАННЯ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ	56
<i>Дмитро Красніков</i> СПЕЦИФІКА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА	58
<i>Світлана Латкіна, Олександра Дорогань</i> ЗАПОЧАТКУВАННЯ Й РОЗВИТОК БІЗНЕСУ У ВОЄННИЙ ЧАС	60
<i>Ірина Литовченко, Олена Яковлева</i> ВОЄННА МІГРАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМНИЦТВО	64
<i>Владислава Люхченкова, Ксенія Савченко, Ірина Байдак</i> ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	66
<i>Мар'яна Маслій, Ірина Сотник</i> РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: НАСЛІДКИ ДЛЯ СУСПІЛЬСТВА	69
<i>Петро Мізерний</i> ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	73
<i>Олена Ніфатова, Дар'я Кошчєєва</i> ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ	76
<i>Олена Ніфатова, Ярослава Русинова</i> СПЕЦИФІКА МІЖНАРОДНОГО РОЗПОДІЛУ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН	79
<i>Людмила Олейнікова, Олександр Лепьохін</i> ВПЛИВ МІЖНАРОДНОЇ ПОДАТКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ НА НАЦІОНАЛЬНУ БЕЗПЕКУ ДЕРЖАВИ	81
<i>Володимир Петряков</i> ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ	84

<b>Павло Поліщук</b> ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ ФІНАНСУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	87
<b>Олена Птащенко</b> ВПЛИВ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	90
<b>Олена Птащенко, Тетяна Аршава</b> ВПЛИВ МІЖНАРОДНОЇ МІГРАЦІЇ НА БЕЗПЕКУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РЕГІОНУ	92
<b>Єва Ракус</b> ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУ ДЛЯ ЗАПОЧАТКУВАННЯ БІЗНЕСУ В СФЕРІ SMM	94
<b>Олександр Розумний</b> РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	97
<b>Станіслав Паляниця, Дмитро Роля</b> ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	100
<b>Тетяна Сабецька, Олег Кочержат</b> ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФАНДРАЙЗИНГУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ	103
<b>Роман Сказінський</b> УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	107
<b>Анна Смольник, Любов Бовнегра, Лідія Тимошенко</b> РОЗРОБКА ІТ-ПРОЄКТУ МОНІТОРИНГУ КІБЕР-СИТУАЦІЙНОЇ ОБІЗНАНОСТІ	109
<b>Владислав Сливка, Людмила Микула</b> РОЗВИТОК АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ	114
<b>Наталія Статівка, Тетяна Пахуца</b> ЗАПОЧАТКУВАННЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ У СФЕРІ НАДАННЯ РЕПЕТИТОРСЬКИХ ПОСЛУГ: ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ ТА КОНКУРЕНЦІЇ	116
<b>Дар'я Стовбун, Світлана Яременко</b> ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВИ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ	120
<b>Павло Столяр</b> МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ПРИБУТКОВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	123
<b>Андрій Цимбалістий</b> ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	125

<i>Олександр Череп, Владислав Воротков</i> ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ВИСОКОЕФЕКТИВНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	128
<i>Світлана Цьомко</i> РЕЛОКАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ НА ПЕРІОД ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	131
<i>Олена Шершенюк, Ілля Головченко</i> МІЖНАРОДНА ВИРОБНИЧА ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ: СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ	134
<i>Adam Janiszewski</i> LEGITYMIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA A JEGO TOŻSAMOŚĆ – UWAGI OGÓLNE	137
<i>Аліна Ярошук</i> УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО- ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ	142

## Секція 2

### Торгівля в контексті становлення нової конфігурації ринків

<i>Ельман Алієв, Віталій Дорошенко</i> ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ	144
<i>Володимир Вовк, Євген Пурей</i> ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	147
<i>Володимир Гаврилишин, Ірина Олексин</i> СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ У ДІДЖИТАЛ-СЕРЕДОВИЩІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	149
<i>Іраклій Імнадзе, Єлизавета Москаленко</i> MODERN TRENDS OF ENTREPRENEURSHIP IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION	154
<i>Юлія Олексюк</i> УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ АСОРТИМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	157
<i>Катерина Трофименко</i> ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИХ СИСТЕМ В ТОРГІВЛІ	160
<i>Олександра Шалева</i> МЕХАНІЗМИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	164

### Секція 3

## Логістика в умовах військових дій та трансформація ланцюгів постачання в Індустрії 4.0

<i>Павло Брін , Абуд А.Х.А</i> УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЄКТАМИ	167
<i>Володимир Гаврилишин , Ігор Міщук, Софія Покора</i> СИСТЕМИ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОБ'ЄКТ ІННОВАЦІЙ В СУЧАСНІЙ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ	170
<i>Вадим Ізоткін</i> ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ	175
<i>Lyudmila Kvasova</i> TOURISM AS AN ELEMENT OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE REGION	177
<i>Наталя Коренсва</i> КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН	181
<i>Алла Мельник, Володимир Поляняк</i> ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	186
<i>Марія Сандул</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИКИ І ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ	191
<i>Надія Синюра-Ростун</i> ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ	195
<i>Ігор Сілантьєв</i> СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ	199
<i>Кароліна Шаломович</i> МІСЦЕ УКРАЇНИ В РЕЙТИНГАХ ЗА ІНДЕКСОМ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИКИ	203



## Секція 4

### Інновації в бізнесі та забезпечення стійкої конкурентної переваги

<i>Аліна Анищенко, Інна Гордєєва</i> ГЛОБАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ В ПОВОЄННИЙ ЧАС	205
<i>Овагім Арутюнян, Єлизавета Москаленко</i> FINANCIAL INCLUSION IN THE GLOBAL ECONOMIC SPACE	210
<i>Ольга Білик, Маргарита Перкова</i> ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО МАКРОСЕРЕДОВИЩА	213
<i>Петро Боровик, Михайло Шемякін, Володимир Кирилюк</i> ГЕОІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТ	216
<i>Олена Босько, Валерія Борис</i> FEATURES OF THE INTERNATIONAL CAPITAL MARKET INFRASTRUCTURE	219
<i>Yuliya Vui, Liliia Marinevych</i> SHADOW ECONOMY: ESSENCE, CAUSES AND IMPLICATIONS FOR SOCIAL AND ECONOMIC SYSTEMS	222
<i>Михайло Брик, Ярослав Костецький</i> ІННОВАЦІЇ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	225
<i>Євгенія Воронюк, Ілля Головченко</i> МІЖНАРОДНІ ТУРИСТИЧНІ ПОСЛУГИ	229
<i>Ангеліна Євтєєва, Світлана Яременко</i> ВИВЧЕННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	231
<i>Андрій Жук, Алла Вальковець</i> РОЛЬ МЕСЕНДЖЕРІВ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ НА ПЕРИФЕРІЙНИХ РИНКАХ ТОВАРІВ ШИРОКОГО ВЖИТКУ	235
<i>Олександр Зима, Дар'я Курган</i> ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ	239
<i>Ярослав Івашків</i> ПОСИЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	241
<i>Олег Константюк</i> УДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	244
<i>Володимир Король, Ірина Гаврильчук</i> РЕІНЖИНІРИНГ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	246

<i>Larysa Kurbatska , Iryna Kadyrus , Ludmyla Kvasova</i>	250
THE ROLE OF INNOVATIVE MARKETING IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE	
<i>Ігор Крисоватий</i>	252
АКТИВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПАРКІВ ЯК РОЗБУДОВА РИНКОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ	
<i>Олексій Курцев, Ілана Головченко</i>	255
ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО РУХУ КАПІТАЛУ	
<i>Мирослав Лебедєв, Ірина Іванець</i>	257
ФІНАНСОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В БІЗНЕСІ	
<i>Григорій Монастирський</i>	260
ПАРАДОКСИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІРТУАЛЬНИХ БІЗНЕС-КОМАНД ТА СТРАТЕГІЇ ЇХ ПОДОЛАННЯ	
<i>Ольга Мульска, Павло Виговський</i>	263
ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ	
<i>Максим Осадчий</i>	266
РЕІНЖИНІРИНГ ЯК ОДНА З ФОРМ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕС-УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ	
<i>Ольга Островська, Володимир Брана</i>	269
ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	
<i>Ірина Романюк</i>	274
ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ОСНОВА УСПІХУ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ	
<i>Світлана Семенова, Ріта Короленко</i>	278
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СТВОРЕННІ КОНКУРЕНТНОГО БІЗНЕСУ	
<i>Володимир Скіцько</i>	281
ГЕНЕРАТИВНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК	
<i>Богдан Снігач</i>	286
ІННОВАЦІЙНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	
<i>Ольга Собко</i>	290
РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ПРОРИВ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПРОСТІР	
<i>Владислав Тимофєєв, Владислав Паляниця</i>	291
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН	

<b>Юрій Фурик</b> УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	293
<b>Алла Череп, Валентина Воронкова</b> ФОРМУВАННЯ АМОРТИЗАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З УРАХУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ВІДТВОРЕННЯ	295
<b>Iryna Shevchenko</b> IMPACT OF DIGITAL STRATEGIES ON COMPETITIVE DYNAMICS: ELECTRONIC COMMERCE, MULTICHANNEL, METAVERSE	298
<b>Богдан Шевчик</b> ІННОВАЦІЯ В НООЕКОНОМІЦІ	301
<b>Юлія Якубенко</b> ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАСОБАМИ ЇХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ	305

## Секція 5

### Екологічні тренди в підприємництві та гармонійний розвиток

<b>Олександр Верін, Наталя Олійник,</b> МІСЦЕ ЕКОЛОГІЧНИХ ТРЕНДІВ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ ТА ЇХ РОЗВИТОК	308
<b>Катерина Дяченко, Еліна Старченко, Максим Гришаєв</b> НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	313
<b>Алла Жемба, Лідія Шергіна</b> ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	317
<b>Марко Коломоєць</b> РОЗВИТОК СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНИ	321
<b>Катерина Корсунова</b> МОТИВИ ДЛЯ ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В МІЖНАРОДНОМУ КОНТЕКСТІ	323
<b>Галина Купалова, Наталія Гончаренко</b> ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ЕКОЛОГІЧНОГО АУДИТУ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ В ОРГАНІЧНОМУ РОСЛИННИЦТВІ	326
<b>Леся Крючко, Микола Крючко</b> ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПО- ДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	331

<i>Каріна Кучерява, Тетяна Коваленко</i> СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ПРАЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ	334
<i>Мирослава Оприсок</i> ЕКОЛОГІЧНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: СТАН І МОЖЛИВОСТІ	338
<i>Олена Савенко</i> РОЗВИТОК ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ	342
<i>Олена Чередніченко</i> ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ	344

## Секція 6

### Міжнародна академічна мобільність та забезпечення якості вищої освіти у галузях підприємництва, торгівлі та логістики

<i>Polina Dvornikova, Marina Khaustova</i> LEGAL AND REGULATORY ASPECTS OF THE SMART ECONOMY: CHALLENGES AND POSSIBLE SOLUTIONS	349
<i>Olga Vodnar, Alla Vychok</i> INTERNATIONALIZATION AS A DRIVER OF THE HIGHER EDUCATION DEVELOPMENT	352
<i>Роман Волошин</i> ЦИФРОВА ОСВІТА: СТАНОВЛЕННЯ І ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ	356
<i>Svitlana Ostryanina, Darya Manchenko, Myroslava Lavrynenko</i> FORMATION AND IMPLEMENTATION OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM IN ENSURING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS	360
<i>Ярослав Карник</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ АКАДЕМІЧНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ В ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ДЛЯ СФЕРИ ПІДПРИЄМНИЦТВА	365
<i>Тетяна Сабецька, Михайло Драганчук</i> ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ТА ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ФАНДРАЙЗИНГУ В ГАЛУЗІ ВИЩОЇ ОСВІТИ	367

## Шановна наукова еліто!

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

Конференція проходить в умовах воєнних дій в Україні, що впливає на умови провадження науково-освітньої діяльності. Попри непросту ситуацію освіта функціонує та розвивається. 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 освіти, науки та бізнесу. Конференція, співorganizаторами якої виступили університети низки країн Європейського Союзу – Польщі, Словаччини, Угорщини, Чехії, є власне прикладом такої платформи та свідченням актуальності дискусій для різних країн.

Сьогочасна III Міжнародна науково-практична конференція «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів» та її результати сприятимуть інтелектуалізації та цифровізації в бізнесовому секторі, вмотивованості у започаткуванні власної справи, трансформації ланцюгів постачання в Industry 4.0, посиленню інноваційних та екологічних трендів, підвищенню якості освіти та поживленню комунікацій в середовищі академічної спільноти.

Бажаю 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 В УМОВАХ ВІЙНИ**

**УДК 338.2**

*Анастасія Берестовська,  
студентка,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Науковий керівник: **Ірина Байдак**,  
старший викладач кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

#### **ЗАПОЧАТКУВАННЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ В АГРОБІЗНЕСІ. БІЗНЕС-ПЛАН ВИРОБНИЦТВА СУШЕНИХ ОВОЧІВ ТА ФРУКТІВ.**

В умовах військового стану значно зростає потреба в продуктах харчування, які мають тривалий термін зберігання. Споживання овочів і фруктів має велике значення для здорової життєдіяльності людського організму тому що вони містять набір вітамінів та мікроелементів. Для збереження поживних властивостей фрукти та овочі піддають сушінню, продовжуючи тим самим термін їх зберігання [1].

Планується організувати власну справу з виготовлення сушених фруктів та овочів в селищі Варварівка Павлоградського району Дніпропетровської області. КВЕД – 10.39 – «інші види перероблення та консервування фруктів і овочів» з реєстрацією ФОП за другою групою спрощеної системи оподаткування. Мешканці сільських територій мають проблеми з реалізацією та зберіганням вирощеної продукції, тому організація такого виду діяльності має ряд особистих і суспільних переваг. Головна особиста перевага – можливість закупівлі сировини для сушіння безпосередньо у виробників з мінімальними витратами на транспортування, що зменшує собівартість продукції і збільшує прибутковість бізнесу.

Серед суспільних переваг потрібно виділити розширення можливостей реалізації продукції місцевими мешканцями, внесок в економічний розвиток

селища через поповнення місцевого бюджету та створення робочих місць для залучених у виробництво.

В Україні, особливо в сучасних умовах, зростає інтерес до виробництва сушеної плодово-ягідної та овочевої продукції. Зростання виробництва відбувається повільно, попит на сухофрукти та сушені овочі частково задовольнявся імпортом з азійських країн, що на сьогоднішній день зазнає певних труднощів, пов'язаних із логістикою. Сушіння – це перспективний напрямок у доробці сировини, а також виготовлення готового продукту, наприклад, різних снєків, чіпсів, овочевих наборів, запашних трав. Найбільшою популярністю користуються чіпси з персиків, абрикосів, яблук, моркви, груш, полуниці. Сублімоване харчування та готові страви швидкого приготування сьогодні набувають популярності. Такі страви підходить для використання у вигляді сухого пайку військовим, переселенцям та тим хто перебуває в дорозі. Фруктові чіпси актуальні в дитячому харчуванні як солодощі. Презентувати готову продукцію планується в соціальних мережах через сторінку бренду, а також через блогерів та інфлюенсерів. Продажі продукції через місцеві продуктові мережі, ярмарки вихідного дня. Початкові вкладення – розміщення інформації в соціальній мережі Instagram та Facebook: 1 500,00 гривень. В подальшому – створення чат-боту в телеграмі для інформування потенційних клієнтів та приймання і обробки замовлень. Ціноутворюючим фактором в даному бізнесі буде виробнича собівартість та загальні витрати на організацію з урахуванням ринкової ціни на продукцію, цін конкурентів та очікуваного рівня рентабельності діяльності. Планована ціна від 40 грн. за 100 грамів сушених чіпсів в залежності від сировини.

Технологічні операції виробництва продукції: сортування і перебирання сировини, миття в проточній воді і вилучення неїстівних частин та сміття, нарізання і закладання в сушарку, фасування в тару висушеної продукції, зберігання у вентильованому приміщенні. Вільну будівлю, яка має три приміщення (для підготовки сировини, сушіння та зберігання сушки), планується орендувати в органах місцевого самоврядування – колишня громадська їдальня, яка відповідає санітарно-епідеміологічним стандартам. Місячна орендна плата за приміщення – 1 000 грн. Виробниче обладнання: 1) інфрачервона сушильна камера б/в ціна – 85 000,00 грн. [2]; 2) вихід готової продукції залежить від виду сировини, яка підлягає сушінню, і варіюється від 7 до 40%; 3) овочечистка та слайсер. Вартість – 15 000,00 грн.

Враховуючи всі представлені організаційні питання, можемо розрахувати потребу в початкових інвестиціях для започаткування бізнесу з виробництва сушених фруктів та овочів (табл. 1).

Таблиця 1

### Фінансові витрати, грн

Показники	Джерела фінансування			
	Всього за рік	Помісячні витрати		
		постійні	змінні	
		на 1 кг	всього	
Обсяг фінансування	665200	2500		
Напрями використання				
Оренда приміщення	12000	1000	-	-
Придбання обладнання	100000			
Організаційні витрати	18000	1500	-	-
Операційні витрати:	535200	-	-	44600
- сировина	355200	-	185	29600
- оплата праці (2 працівника)	180000	-		15000

\*Джерело: розаховано авторами самостійно.

Початкові інвестиції на придбання обладнання, оренду приміщення та часткову закупівлю сировини планується з здійснити за рахунок коштів отриманих в межах державної програми підтримки бізнесу «ЄРобота» [3]. Очікувані щомісячні надходження від продажу продукції – 300 000,00 грн. при максимальному завантаженні виробництва. Необхідно враховувати певну сезонність в надходженні сировини, яка буде згладжуватися за рахунок зміни асортименту продукції: в літньо-осінній період – переважає сушіння фруктів, в зимово-весняний період – переважає овочева продукція.

Прогнозовані надходження грошових коштів від продажу продукції за перший рік діяльності становлять 2 300 000,00 грн. Чистий прибуток до сплати податків – 1 634 800,00 грн. При цьому до місцевого бюджету від організованого бізнесу надійде 116 740,00 грн.

### Список використаних джерел

1. У сухому залишку: що важливо знати про бізнес на сушінні плодів та овочів. *Агробізнес-Україна*. 2021. №2. URL: <https://agrobusiness.com.ua/u-sukhomu-zalyshku-shcho-vazhlyvo-znaty-pro-biznes-na1-sushinni-plodiv-ta-ovochiv> (дата звернення: 18.05.2023).
2. Agro-Ukraine – Дошка агро оголошень України. URL: <https://agro-ukraine.com/ua/trade/m-1229105/prodam-sushilnu-kameru/> (дата звернення: 17.05.2023).
3. Робота: Уряд запускає систему грантів для розвитку бізнесу. *Бізнес-портал: Бухгалтерія та юриспруденція*. URL: <https://bip.net.ua/articles/erobota-uryad-zapuskaye-systemu-grantiv-dlya-rozvytku-biznesu/> (дата звернення: 09.04.2023)



## **ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікація персоналу підприємства відображає рівень знань, навичок, досвіду та компетенцій, якими володіють співробітники організації для виконання своїх обов'язків та вирішення завдань, що стоять перед ними. Кваліфікація персоналу впливає на продуктивність, якість роботи, ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

Основні аспекти кваліфікації персоналу підприємства включають [1]:

- знання. Розуміння фахових аспектів, процедур, технік та теоретичних основ, пов'язаних з конкретною областю діяльності;
- навички. Вміння виконувати певні завдання та операції, включаючи практичні дії та технічні процедури;
- досвід. Практичний досвід роботи в конкретній галузі або області діяльності, який розвивається з часом;
- компетенції. Здатність використовувати знання, навички та досвід для вирішення реальних завдань та проблем;
- актуалізація. Здатність оновлювати свої знання та навички залежно від змін в галузі, нових технологій, нормативів тощо;
- лідерство та комунікація. Здатність ефективно спілкуватися, працювати в команді, керувати та співпрацювати з іншими співробітниками;
- адаптація до змін. Здатність адаптуватися до нових умов роботи, вимог ринку, організаційних змін та інших факторів;
- творчість та інновації. Здатність до творчого мислення, внесення нових ідей та рішень у діяльність підприємства.

Кваліфікація персоналу може бути підвищена за допомогою різних методів, таких як навчання, тренінги, стажування, менторство, участь у проектах та інші. Важливо забезпечити постійне вдосконалення персоналу для відповідності змінам у галузі, в якій діє підприємство, та досягнення стратегічних цілей організації [1-2].

Підвищення кваліфікації персоналу підприємства є важливим елементом розвитку та підтримки конкурентоспроможності організації. Швидкі технологічні зміни, зростаючі вимоги споживачів та зміни на ринку вимагають

від співробітників постійного оновлення навичок і знань. Ось деякі аспекти, пов'язані з підвищенням кваліфікації персоналу на підприємстві:

- аналіз потреб. Перед розпочатком програм підвищення кваліфікації необхідно провести аналіз знань та навичок, які необхідні працівникам для виконання своїх обов'язків. Це допоможе визначити, які саме аспекти необхідно підвищити;

- розробка навчальних програм. На основі аналізу потреб слід розробити навчальні програми, які відповідають конкретним вимогам і завданням підприємства. Це може включати семінари, тренінги, онлайн-курси, стажування тощо;

- залучення експертів. Для ефективного підвищення кваліфікації можна залучити зовнішніх експертів, які мають спеціалізовані знання та практичний досвід у відповідних галузях;

- гнучкість. Програми підвищення кваліфікації повинні бути гнучкими та адаптованими до потреб і графіку роботи співробітників. Це може включати навчання під час робочого дня, короткотермінові курси, віддалене навчання тощо;

- підтримка від компанії. Підприємство повинно створити сприятливе середовище для навчання, забезпечуючи доступ до необхідних ресурсів, матеріалів та інфраструктури;

- мотивація. Позитивні стимули, такі як бонуси, підвищення зарплати або можливості кар'єрного зростання, можуть мотивувати співробітників до активної участі в програмах підвищення кваліфікації;

- оцінка результатів. Після завершення навчання важливо оцінити досягнуті результати. Це допоможе визначити ефективність програм та визначити, які знання та навички були засвоєні;

- постійне навчання. Підвищення кваліфікації повинно бути постійним процесом, оскільки розвиток та зміни у бізнесі і технологіях тривають.

Підвищення кваліфікації персоналу сприяє підтримці конкурентоспроможності підприємства, покращенню якості продукції та послуг, розвитку кадрів та забезпеченню інноваційного потенціалу.

#### Список використаних джерел

1. Міжнародний поділ праці. – 2022. – URL: [https://pidru4niki.com/1499052838103/politekonomiya/mizhnarodniy\\_podil\\_pratsi](https://pidru4niki.com/1499052838103/politekonomiya/mizhnarodniy_podil_pratsi).
2. Міжнародний поділ праці як здобуток людського суспільства. // Освіта.UA. – 2022. – URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_theory/21712/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/21712/).

## **ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

Бізнес є основоположним елементом економіки будь-якої держави. Віддавна кожна успішна ідея намагається перетворитися у бізнес-проект, аби якнайшвидше почати приносити прибутки тим, хто її вигадав. Так, одні з найгеніальніших винаходів людства колись, є успішними бізнесами сьогодні. Сучасна людина вже не може уявити свого життя без машини, за яку повинна завдячувати ідеї Генрі Форда, електроніки Філіпс, яка колись починалася із 100-200 ламп розжарювання на день тощо. Однак світ розвивається шаленими темпами і бізнес розвивається не менш потужно. Тому сьогодні бізнес-ідеї це не лише спосіб заробити грошей на якомусь винаході - це концепти і місії, які фірми плекають ще на початках створення ідей стартапів, аби у змінювати майбутнє. Саме бажання створити щось більше ніж інструмент заробляння грошей, прагнення вийти за межі звичного і почати впливати на світ стали поштовхом до створення понять «соціально відповідальний бізнес» та «корпоративна соціальна відповідальність» («КСВ»).

Загалом ці поняття доволі співзвучні і практично синонімічні за значенням. У професійному середовищі фахівці навіть замінюють їх одне одним. Однак особливістю цих концепцій є те, що вони є настільки широкими, багатогранними і всеохопними, що не мають єдиного загальноприйнятого визначення, яке би їх характеризувало. Саме тому виникає важливе питання: якщо єдина дефініція не існує, то що можна вважати корпоративною соціальною відповідальністю? Згідно із даними Європейської Комісії: «КСВ - це концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні проблеми в свої бізнес-операції та у свою взаємодію зі стейкхолдерами на

добровільній основі» [1]. Окрім цього Європейська Комісія також визначила перелік основних рис, які характеризують концепцію КСВ: «поведінка бізнесу, що виходить за рамки законодавчих вимог і є добровільно прийнята, оскільки бізнес вважає, що вона відповідає його довгостроковим інтересам»; «нерозривно пов'язана з концепцією сталого розвитку: бізнес повинен інтегрувати економічний, соціальний та екологічний вплив у свою діяльність; «не обов'язковий «додаток» до основної діяльності бізнесу, а спосіб управління бізнесом» [1].

Якщо аналізувати соціально відповідальний бізнес в Україні, то варто почати із правничого аспекту. На жаль, законодавча та регуляторна база в Україні стосовно цього питання вимагає розширення і гармонізації з вимогами ЄС. Окремого законодавства в Україні на сьогодні немає, однак контроль певних аспектів, які є частиною концепції КСВ. Зокрема це Господарський кодекс [2], Закон України «Про публічні закупівлі» [3], Закон України «Про діяльність державних органів з контролю та нагляду у сфері господарської діяльності» [4] та інші. Також дуже важливо роль у питанні впровадження та розвитку та оцінки корпоративної соціальної відповідальності в Україні відіграє Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)» (CSR Ukraine) [5]. Його метою є об'єднання компаній, адвокація розвитку КСВ на національному рівні та впровадження сталих КСВ-проектів для системних змін в Україні.

Останніми доступними даними довоєнного часу, які ілюструють впровадження КСВ в Україні є «Другий каталог КСВ-ініціатив» [6], який створений Pro Bono Club Ukraine спільно з Центром «Розвиток КСВ», IT Ukraine Association, Happy Monday та European Business Association. Він був опублікований у листопаді 2021 р. і тоді у статистичному дослідженні взяло участь 44 українські компанії, а загалом поділилися своїми КСВ-ініціативами 53 підприємства. На перший погляд така статистика може видатися невтішною. Однак унікальною рисою соціальної відповідальності бізнесу є те, що навіть мала кількість компаній, які впроваджують ці засади, може створювати великий вплив на суспільство. І це стало дуже яскраво видно після повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 р., адже саме впровадження КСВ у

діяльність цих компаній колись допомогло їм стати надійною опорою для своїх працівників та усієї країни у найгірші моменти повномасштабної війни. У 2023 р. CSR Ukraine і The Page створили «Індекс КСВ 2023», за допомогою якого оцінили сталість українського бізнесу під час війни. У дослідженні взяло участь 30 компаній, які заповнили анкету та згодом оцінювалися за 5 критеріями: бізнесу і податки, безпека співробітників і співробітниць, боєздатність об'єднаність та громада. Загалом результати дуже надихають. Адже абсолютно усі учасники рейтингу, до прикладу, підтримують свої співробітників, які воюють, а лише 2 із 30 не мають змогу надавати підтримку ЗСУ через свої глобальні політики. Якісь компанії зі списку зустріли війну, маючи доволі розгалужену КСВ програму, хтось переосмислив погляди і підходи до КСВ та його втілення саме через повномасштабну війну. Однак абсолютно усі компанії зазначають, що попри усі виклики, які поставила перед ними війна, впровадження КСВ стало не просто реакцією на ситуацію, а радше запорукою можливості протистояння спільному ворогові.

Отже, розвиток КСВ в Україні стикнувся із безліччю викликів особливо за останні роки. Втім він невпинно продовжується, не зважаючи ні на що. І це однозначно успіх, адже коли бізнес стає сполучною ланкою між інтересами держави та суспільства, то така держава стає на шлях розвитку та і утвердження демократичних європейських цінностей, до яких сьогодні прагне Україна, а КСВ це найбільш дієвий інструмент їхнього втілення сьогодні.

#### Список використаних джерел

1. Commission of the European Communities Brussels, 2.7.2002 COM(2002) 347 Final Communication from the Commission Concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development, n.d. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:en:PDF> (дата звернення: 17.05.2023)
2. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 20.05.2023)
3. Закон України. «Про публічні закупівлі». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 17.05.2023)
4. Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності». ВВР, 2007, № 29, ст.389. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text> (дата звернення: 17.05.2023)
5. CSR Ukraine. Офіційний сайт. URL: <https://csr-ukraine.org/> (дата звернення: 21.05.2023)
6. Каталог КСВ-ініціатив. Pro Bono Club Ukraine. URL: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/11/catalog-iniciativ.pdf> (дата звернення: 21.05.2023)

## **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ СФЕРИ НАДАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

Діджиталізація як системна дифузія цифрових інновацій, впроваджених у соціально-економічні процеси держави, змушує нарощувати технологічні можливості, вводити якісні інструменти організації управлінських процесів, поєднувати особливості сингулярної дії із засобами фіскальних мотивацій. Останні роки цифровий розвиток набув неабиякого розмаху, що допомогло в певній мірі пригальмувати геоекономічний крах під час поширення ковідної пандемії (SARS-CoV-2), а в умовах геополітичної турбулентности забезпечити конституційне право кожного громадянина на доступ до інформації. Водночас гостро постало питання безпеки інформаційного простору не лише окремих галузей, інституцій, осіб, але й держав загалом. Особливого значення ця проблема набула після повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України, адже наративи дезінформації та антиукраїнської пропаганди стали основним елементом російсько-української війни й ключовою передумовою агресивної інвазії.

Швидкі трансформації соціально-економічних механізмів держави зумовили інтенсивність прогресування діджиталізації з використанням новітніх технологій її функціонування й розвитку у більшість сфер суспільного життя замалим чи не всіх країн світу. Україна не стала винятком, хоча рівень її технічного забезпечення доволі низький, відтак, впровадження будь-яких новітніх технологій у національний інформаційний простір викликає суттєві труднощі. Прикладом чого можна зазначити ID-картку - паспорт громадянина України нового зразка, що посвідчує особу та підтверджує громадянство України, який виготовляється у формі картки, що містить безконтактний електронний носій [2], завдяки якій більшість українських громадян відмовилися від паспортів старого зразка у формі книжечки. ID-картка видається терміном на 10 років та містить усю необхідну інформацію про її власника. Натомість зчитувачів такої інформації у державних (та інших установах), де потрібно пред'являти паспорт громадянина України,

доволі мало, що зобов'язує власників ID-карток носити з собою додаткові паперові документи з ідентичними даними.

Водночас, діджиталізація як суспільне явище в умовах трансформації соціально-економічних процесів у контексті спрощення прийняття управлінських рішень, безпосередньо впливає на подальший суспільний розвиток. З огляду на комплексність новітніх технологій у процеси виконання державних функцій діджиталізація – це цифрова трансформація соціально-економічних процесів, яка підтримується та розвивається державою з метою покращення й удосконалення її комунікацій із суспільством. В Україні питаннями цифрових технологій займається Міністерство цифрової трансформації України. До позитивного досвіду його функціонування можна зарахувати нові, але вже достить популярні серед населення продукти, такі як «Дія», «Цифрова освіта», «Дія. Бізнес», «ЄРобота», [1] та ін., без яких важко уявити собі повноцінне функціонування у сучасному суспільстві. Проте широкомасштабне інсталування програмних продуктів у повсякденне життя громадян забезпечує не лише комфорт для користувачів, але й створює певні бар'єри щодо застосування (табл. 1).

Таблиця 1

### Переваги та недоліки діджиталізації надання державних послуг

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
1	2
Швидкий доступ до необхідних даних.	Тривалий час оцифрування даних.
Мінімізація часу для систематизації й синхронізації необхідних даних.	Залежність від якісної роботи та справності електро-цифрових систем.
Покращення ефективності роботи державних службовців.	Необхідність у підвищенні кваліфікації працівників у сфері ІТ-технологій.
Підвищення продуктивності праці.	Зменшення кількості робочих місць.
Якісна, швидка й точна обробка даних та формування звітів.	Потреба у якісному технічному оснащенні та систематичному його оновленні.
Якісна, швидка й точна обробка даних та формування звітів.	Потреба у якісному технічному оснащенні та систематичному його оновленні.
Покращення й надання послуг громадянам.	Потреба у постійній технічній підтримці.
Забезпечення інклюзивності.	Необхідність оновлення даних.

Продовж. табл. 1.	
1	2
Наявність аудіо чи текстових комунікаційних програм для дистанційного спілкування й поінформованості	Залежність від глобальних комунікаційних систем.
Зменшення затрат на надання послуг.	Необхідність постійного зв'язку із персоналом.
Мінімізація помилок у розрахунках, аналітиці, прогнозуванні та плануванні.	Потреба постійної уваги до світових тенденцій та нововведень у галузі.
Скорочення бюрократизації процесу надання державних послуг.	Розвиток та поглиблення хвороб певних органів людини: зору, руху тощо.
Комфортні умови отримання державних послуг.	Потреба у систематичному оновленні цінової політики.
Забезпечення науково-технічного прогресу	Потреба в офлайн дублюванні окремих послуг
Покращення доступності отримання державних послуг.	Небезпека у неправомірному використанні персональних або інших конфіденційних даних.

\*Джерело: складено автором самостійно.

До переваг впровадження діджиталізації державних послуг для громадян, бізнесу та влади, треба зазначити, що цифровізація мінімізує бюрократичні бар'єри, покращує доступність послуг та сприяє їхньому зростанню, покращенню й ефективності роботи державних органів. Проте існують певні виклики та проблеми у процесі розвитку діджиталізації, з якими зустрічається держава на кожному етапі впровадження цифрових технологій, діджиталізаційних проєктів, такі як кібербезпека, недостатній доступ до Інтернету, цифровий розрив тощо. Таким чином, варто зазначити, що спрощення механізмів надання державних послуг населенню шляхом використання новітніх цифрових технологій суттєво покращує функціонування відповідних сервісів, рівно як і створює певні загрози зокрема щодо проникнення, використання конференційної інформації та незаконної обробки персональних даних.

Важливим аспектом впровадження електронних систем у повсякденне життя громадян є надання якісних освітніх послуг з питань цифровізації, починаючи з загальноосвітніх шкіл та дошкільної освіти, адаптованих під потреби споживачів.



Водночас, вивчаючи переваги та недоліки діджиталізації державних послуг, варто зазначити про необхідність удосконалення освітніх процесів, пов'язаних не лише з створенням цифровізації, але й використанням її технологій у побуті, бізнесі, державному управлінні тощо. При цьому важливо не забувати про питання етики й відповідальності при наданні послуг у приватній чи державній сферах, які повинні вирішуватися на рівні із запитами на компетентність і ділову репутацію.

Сучасні технології дозволяють значно полегшити реалізацію державного управління, натомість потребують потужної системи захисту, а надто на тлі ескалації наявних загроз, кібер-злочинів, непередбачуваності Інтернет-середовища та російсько-української війни, ключовим елементом якої стало розповсюдження маніпулятивної інформації, нерпавдивих наративів та пропаганди, сформованих і поширених, у тому числі, за допомогою цифрових технічних інструментів. Поза тим, вкрай важливою і необхідною є активна безпосередня участь громадян і підтримка споживачів цифрових послуг, що є важливою умовою для успішної діджиталізації. Практично вона може здійснюватися за допомогою зворотного зв'язку, що сприятиме швидкому виявленню проблем та запитів на покращення державних послуг, створенню планів на подальший розвиток цифрових ініціатив, запровадження нових та удосконалення наявних. Отож, важливість розвитку діджиталізації України не викликає жодного сумніву, особливо при консолідації спільних зусиль усіх зацікавлених сторін для досягнення успіху. Основним елементом ефективного розвитку цифровізації при цьому має стати гарантія збереження даних та інформаційно-комунікаційна безпека користувачів. Послідовне і системне втілення цифрових технологій та забезпечення дієвої системи захисту мінімізує помилки й надасть можливість ефективно використовувати діджитал-технології в управлінській діяльності держави.

#### **Список використаних джерел**

1. Питання Міністерства цифрової трансформації. Постанова КМУ №856 від 18 вересня 2019. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pitannya-ministerstva-cifrovoyi-t180919>. (дата звернення: 21.05.2023 р.).
2. Що таке ID-картка? Паспортний сервіс. ДП «Документ». URL: <https://passport.org.ua/faq/661> (дата звернення: 21.05.2023 р.).

## СИСТЕМАТИЗАЦІЯ МЕТОДІВ ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

Під діагностикою в рамках економічної науки розуміють визначення стану суб'єкта, предмета, явища або процесу (виробництва, управління, технології) шляхом здійснення комплексу процедур для виявлення слабких ланок у процесі розвитку [1, с. 28].

Найбільш поширеним методом прогнозування банкрутства є багатофакторна, так звана Z-модель (індикатор) Альтмана, розроблена Е. Альтманом у 1968 році. Багатофакторна модель Альтмана призначена для прогнозування банкрутства акціонерних товариств, акції яких котируються на ринку. Недоліком цієї моделі є те, що вона, в основному, застосовна лише до великих компаній, акції яких котируються на фондовому ринку (табл. 1).

Таблиця 1 – П'ятифакторна модель Альтмана

Значення змінних	Формула розрахунку	Значення Z-показника /Ймовірність банкрутства
П'ятифакторна модель Альтмана $Z=1,2X_1+1,4X_2+3,3X_3+0,6X_4+0,999X_5$		
$X_1$ – відношення оборотного капіталу до загальної вартості активів	$X_1 = \frac{\text{Ф. №1 р. (1495-1095)}}{\text{Ф. №1 р. 1300}}$	$<1,80$ – дуже висока $1,81$ до $2,70$ – висока $2,71$ до $2,90$ – існує ймовірність $2,91 >$ – дуже низька
$X_2$ – відношення нерозподіленого прибутку до загальної вартості активів	$X_2 = \frac{\text{Ф. №1 р. 1420}}{\text{Ф. №1 р. 1300}}$	
$X_3$ – відношення прибутку до оподаткування до загальної вартості активів	$X_3 = \frac{\text{Ф. №2 р. 2290}}{\text{Ф. №1 р. 1300}}$	
$X_4$ – відношення власного капіталу до поточних зобов'язань	$X_4 = \frac{\text{Ф. №1 р. 1495}}{\text{Ф. №1 р. 1695}}$	
$X_5$ – відношення чистого доходу від реалізації продукції до загальної вартості активів	$X_5 = \frac{\text{Ф. №2 р. 2000}}{\text{Ф. №1 р. 1300}}$	

Джерело: [2]

Другою за надійністю моделлю прогнозування ймовірності банкрутства

підприємства (після Z-рахунку Альтмана) є модель Г. Спрінгейта. Ця модель має високу точність у прогнозуванні банкрутства підприємства (табл. 2) [3, с. 2-3].

Таблиця 2 – Модель Спрінгейта

Значення змінних	Формула для розрахунку	Значення Z-показника /Ймовірність банкрутства
Модель Спрінгейта $Z=1,03A + 3,07B+ 0,66C + 0,4D$		
А – відношення оборотного капіталу до загальної вартості активів	$A = \frac{\text{Ф. № 1 р. (1495-1095)}}{\text{Ф. № 1 р. 1300}}$	$<0,862$ – дуже висока $0$ до $1$ – висока $1$ до $2$ – існує ймовірність $2,451 >$ – дуже низька
В – відношення прибутку до оподаткування до загальної вартості активів	$B = \frac{\text{Ф. №2 р. 2290}}{\text{Ф. №1 р. 1300}}$	
С – відношення прибутку до оподаткування до поточних зобов'язань	$C = \frac{\text{Ф. №2 р. 2290}}{\text{Ф. №1 р. 1695}}$	
Д – відношення чистого доходу від реалізації продукції до загальної вартості активів	$D = \frac{\text{Ф. № 2 р. 2000}}{\text{Ф. №1 р. 1300}}$	

Джерело: [2]

Однак є й певні недоліки. Основними з них є те, що розрахунки не враховують економічну ситуацію в кожній країні (модель сконцентрована на Канаді та США), валюти країн потребують коригування, а значення змінних в оригінальній моделі подані в канадських та американських доларах, що може призвести до розбіжностей при зміні курсів обміну валют [3, с. 2-3].

Наступна модель Р. Тафлера і Г. Тішоу відображає картину фінансового стану і є типовою моделлю при аналізі компаній, що котируються на біржі (табл. 3) [3, с. 2-3].

Таблиця 3 – Модель Тафлера і Тішоу

Значення змінних	Формула для розрахунку	Значення Z-показника /Ймовірність банкрутства
Модель Тафлера і Тішоу $Z = 0,53A + 0,13B + 0,18C + 0,16D$		
A – відношення операційного прибутку до поточних зобов'язань	$A = \frac{\text{Ф. №2 р.2190}}{\text{Ф. №1 р.1695}}$	<0,2 – дуже висока 0,2 до 0,25 – висока
B – відношення оборотних активів до загальної суми зобов'язань	$B = \frac{\text{Ф. №1 р. 1195}}{\text{Ф. №1 р. (1595+1695+1700)}}$	0,25 до 0,3 – існує ймовірність 0,3> – дуже низька
C – відношення поточних зобов'язань до загальної вартості активів	$C = \frac{\text{Ф. №1 р. 1695}}{\text{Ф. №1 р. 1300}}$	
D – відношення чистого доходу від реалізації продукції до загальної вартості активів	$D = \frac{\text{Ф. №2 р. 2000}}{\text{Ф. №1 р. 1300}}$	

Джерело: [2]

Ця модель проста у використанні для розрахунку ймовірності банкрутства, але її застосування досить обмежене, оскільки вона може бути застосована лише до компаній, акції яких котируються на біржі [3, с. 2-3].

#### Список використаних джерел

1. Повстенюк Н. Г. Методи діагностики банкрутства підприємств у сучасних умовах. Економіка і регіон. 2015. № 1 (50). С. 25–31.
2. Рзаєва Т. Г., Стасюк І. В. Зарубіжні методики визначення ймовірності банкрутства підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 3. Т. 1. С. 177–181.
3. Москаленко В. М. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства. Наукові праці КНТУ. 2012. Вип. 22. Ч. 2. С. 1–6.

*Ольга Василицька,  
студентка,  
Західноукраїнський національний університет  
Науковий керівник: Ольга Собко,  
д-р екон. наук, професор,  
завідувач кафедри підприємництва і торгівлі,  
Західноукраїнський національний університет*

## **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Високий кваліфікаційний рівень та рівень освіти персоналу, а також адекватності до його вимог, які виставлені технічними та організаційними умовами функціонування підприємства, є однією із самих важливих передумов для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з тим, що людські ресурси набувають значення як стратегічного фактору успіху підприємства, управління персоналом повинно зводитися не до забезпечення допоміжної функції в організаційному процесі, а до активного впливу на розвиток підприємства у майбутньому.

Традиційні методи організації, нормування та стимулювання праці ставилися до праці робітників, а до керівних працівників і службовців застосовувалися абстрактні норми чисельності і керованості. Зі зростанням кількості організацій, не пов'язаних з промисловим виробництвом, все гостріше постають питання виявлення «критеріїв оцінки адміністративної та інтелектуальної праці та встановлення кваліфікаційних вимог до цих груп персоналу» [2]. Основними завданнями ефективною системи управління персоналом на підприємстві є: стимулювання впливу структури та складу персоналу на кінцеві показники виробничо-господарської діяльності; визначення оптимальної величини інвестицій у систему управління персоналом та оцінка ефективності їх використання. Також одним із завдань системи управління персоналом є застосування показників динаміки зміни основних характеристик кадрового потенціалу для прогнозування виробничих операцій. Крім цього потрібно здійснювати управління підбором, підготовкою та

перепідготовкою персоналу, розстановкою персоналу на основі моделей робочих місць; цифровізація функцій управління для забезпечення адаптивної та динамічної інформаційної системи управління персоналом.

Ефективна система управління персоналом допускає управління колективом підприємств, яке базується на людському потенціалі, як основи організації. Науково обґрунтований підхід до опису вимог до кандидата доцільно проводити на основі моделей робочих місць. Модель робочого місця дозволяє підвищити ефективність роботи щодо набору та відбору персоналу. Модель складається з таких наступних компонентів: «кадрові дані, досвід працівника, професійні знання та вміння, особисті якості, психологія особи, рівень здоров'я та працездатності, рівень кваліфікації, дані щодо підвищення під час роботи, організація роботи, оплата праці, соціальні гарантії» [1]. Всі ці компоненти повинні вводитися до бази даних інформаційного забезпечення. Тому, перебудова системи управління персоналом повинна бути радикальною при переході на ринкові відносини та бути однією з найважливіших напрямів програми реформ, які в нашій країні проводяться. Особливого значення дана проблема має лише на рівні підприємства, стан якого при цифровізації економічних процесів повинен змінюватися.

Отже, трансформація економічних систем та становлення цифрової економіки вимагає зміни системи управління персоналом підприємства. Доцільно більше уваги приділяти запровадженню систем управління талантами та поширенню практики застосування підходів постійного навчання та саморозвитку персоналу. Беручи до уваги пожвавлення процесів цифровізації дослідження напрямів її застосування при формуванні ефективної системи управління персоналом підприємства буде актуальним вектором наукових публікацій.

#### **Список використаних джерел**

1. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. С. 92–95.
2. Шевченко В.С. Управління персоналом: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О.М.Бекетова, 2021. 121 с.

## **FEATURES OF BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY**

The essence of the social responsibility of business lies in the recognition that businesses have a duty to contribute positively to society and the well-being of various stakeholders beyond their core economic activities. It involves a commitment to ethical practices, sustainable development, and the betterment of communities and the environment. The core elements of the essence of business social responsibility include [1]: businesses are expected to adhere to high ethical standards in their operations, treating employees, customers, suppliers, and all stakeholders fairly and with respect. Business social responsibility emphasizes considering the interests of all stakeholders, not just shareholders. This includes employees, customers, suppliers, communities, investors, and regulatory bodies; sustainable Practices: Businesses must adopt sustainable practices that minimize negative impacts on the environment and contribute to long-term environmental health. This involves reducing waste, conserving resources, and adopting eco-friendly technologies; community Engagement: Engaging with and contributing positively to local communities is a key aspect. Businesses can support education, healthcare, social programs, and other initiatives that uplift communities where they operate; respect for Human Rights. Businesses are expected to respect and uphold fundamental human rights within their operations and throughout their supply chains. This includes ensuring fair labor practices, safe working conditions, and freedom from discrimination; transparency and Accountability. Transparency involves openly communicating about business practices, policies, and their impact on society and the environment. Accountability means taking responsibility for both positive and negative outcomes of business decisions; Long-Term Perspective. Businesses need to consider the long-term

consequences of their actions, focusing on sustainable growth and avoiding short-term gains at the expense of future generations; innovation for Social Good. Businesses can contribute to society by developing innovative solutions that address social and environmental challenges. This could involve creating products or services that improve quality of life or benefit the community; balancing Profit and Impact. The essence of social responsibility is finding a balance between generating profits and making a positive impact on society. Businesses can achieve financial success while also contributing to social and environmental well-being; in a globalized world, businesses must consider the impact of their operations beyond local boundaries. While businesses are bound by laws and regulations, social responsibility goes beyond legal requirements. It involves voluntary efforts to go above and beyond to make a positive impact.

The essence of social responsibility of business is rooted in the belief that businesses are integral parts of the societies in which they operate, and they should contribute to the common good by adopting ethical practices, promoting social welfare, and protecting the environment. The key aspects of social responsibility of business, often referred to as Corporate Social Responsibility (CSR), encompass various dimensions of a business's commitment to ethical, social, and environmental considerations. Here are the key aspects: ethical Behavior, environmental Sustainability, Community Engagement, Employee Welfare, consumer protection, Diversity and Inclusion, human Rights, Education and Awareness, Supplier Relationships, Innovation for Social Good, Long-Term Sustainability, Stakeholder Engagement, Global Responsibility, Risk Management, Collaboration and Partnerships, Reporting and Measurement, Strategic Integration.

These key aspects collectively define the multi-faceted approach businesses take to contribute positively to society, the environment, and stakeholders, beyond their economic goals.

#### **References**

1. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: монографія / Під заг. ред. М.П.Буковинської. К.: ЦП «Компринт», 2015. 297 с.



*Тетяна Гринько,  
д-р екон. наук, професор,  
декан факультету економіки,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*  
*Тетяна Гвініавілі,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, підприємництва та управління  
підприємствами,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*  
*Вікторія Сотула,  
студентка,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

## **ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК БІЗНЕС-СТРУКТУР**

Трансформація економіки знаходить своє відображення у змінах форм організації бізнесу, що одночасно пов'язано із змінами умов конкуренції. При цьому, ціна та якість продукції йдуть на другий план, а великої значущості набувають диференціація та кастомізація пропозиції, а також швидкість впровадження інновацій. Найбільш успішними на ринку стають ті підприємства, які можуть запропонувати широкий перелік товарів і послуг. Таким чином, конкуренція змушує змінюватись самі компанії, котрі, у свою чергу, змінюють ринки.

Розвиток цифрових технологій змінив принципи створення споживчої вартості та ідеології підприємництва в цілому, а також трансформував уявлення про конкуренцію як «змагання» за якістю, асортиментом або ціною продукту [5]. Цифровізація економіки досі розглядається як новий напрямок науково-технічного прогресу. Інноваційний уклад, що поступово складається в економічно розвинених країн, проходив в умовах глобалізації та цифровізації економіки [3].

Сучасний період трансформації світової економіки відбувається з урахуванням цифровізації. Вона увійшла до всіх сфер життєдіяльності людини, водночас глобальний цифровий простір продовжує розвиватись. Ці процеси є

предметом дослідження наукових шкіл та провідних науковців різних країн.

Різне підвищення доступності високошвидкісної передачі даних, зниження вартості технологій та обчислювальних потужностей сприяло бурхливому проникненню цифровізації у малий та великий бізнес. У широкому сенсі під процесом цифровізації зазвичай розуміють соціально-економічну трансформацію, ініційовану масовим використанням і освоєнням цифрових технологій, тобто технологій створення, обробки, обміну та передачі інформації [4]. Отже, розглянемо сучасні тренди цифровізації (рис. 1).

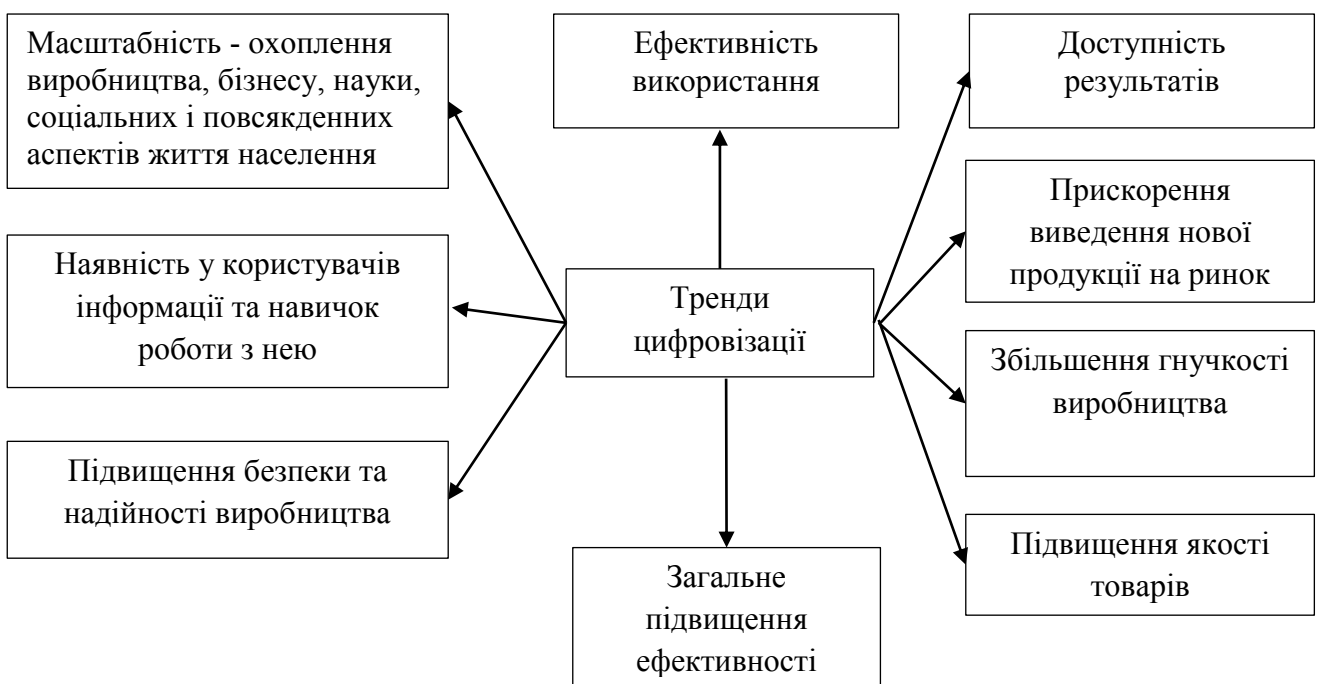


Рис. 1. Сучасні тренди цифровізації.

\*Джерело: складено авторами самостійно.

В рамках трансформації підприємства цифровізацію слід розглядати як складний і масштабний процес. Цей процес включає оновлення не лише етапів виробництва, а й супутні види діяльності підприємства: логістики, кадрової політики, фінансової діяльності, підтримки та експлуатації виробничих потужностей. Виходячи із загального визначення цифровізації, її мета полягатиме в оптимізації та підвищенні на підприємстві швидкості реалізації управлінських рішень, у збільшенні адаптивності виробничих процесів, у скороченні потреб виробництва у великій кількості співробітників [2]. В

результаті буде досягнуто високий рівень продуктивності праці, кооперації, спільної роботи, контролю якості, підтримки. На виході отримуємо підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом.

Стимулом для впровадження цифровізації можуть бути рівень конкуренції у галузі; наявність доступу до цифрових технологій та відкритість ринку; доступність фінансування для інвестицій у цифрові технології; можливість входу та виходу з проектів в умовах ризикованих інвестицій та ін. [1].

Таким чином, цифрова трансформація підприємства – це не заміна всіх співробітників машинами, а розширення можливостей керівників та працівників за рахунок впровадження нових технологій. Завдяки автоматизованим системам, прийняттю ефективніших рішень, більш якісним продуктам та каналам комунікації перед підприємницькими структурами відкриваються нові можливості для отримання надприбутку. Отже, цифровізація є найбільш перспективною стратегією для сучасної світової економіки. Використання інноваційних технологій чинить позитивний вплив на розвиток підприємств незалежно від сфери їх функціонування: знижуються витрати, підвищується ефективність виробництва, вироблений продукт має велику цінність для користувача, що у результаті позначається на зростанні прибутку.

#### Список використаних джерел

1. Артем'єва І.О. Виклики та можливості цифрової трансформації економіки. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2019. № 4. С. 66–73. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.4.2019.06>.
2. Гринько Т.В., Горбач Д.В. Діджиталізація як фактор впливу на формування стратегії підприємства. *Економіка і менеджмент 2022: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 11-12 квіт. 2022 р.: у 5 т. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2022. Т. 2. С. 98-101.
3. Дерманська Л.В., Малюта Л.Я. Інноваційно-цифрові перспективи розвитку економіки України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського Серія „Економіка і управління”*. 2019. Т. 30 (69). № 2. С. 55-61
4. Живко З.Б., Родченко С.С., Лелюк Н.Є. Цифрова економіка: сутність, ознаки та завдання управління. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №2 (78). С. 31-37. <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-5>
5. Hviniashvili, T. Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 23-28.

*Володимир Данилишин,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування,  
Івано-Франківського навчально-наукового інституту  
менеджменту,  
Західноукраїнський національний університет*

*Влада Балакунець,  
студентка,  
Івано-Франківського навчально-наукового інституту  
менеджменту,  
Західноукраїнський національний університет*

## **ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ**

У міжнародній економіці розпочалась нова фаза розвитку інтеграції господарської діяльності країн та інтернаціоналізації, у зв'язку з чим відбувається значний прогрес глобалізації міжнародних відносин. Із розвитком зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур, пов'язують позитивні зміни в економіці України та подолання її кризового стану через повномасштабне вторгнення росії. З огляду на те, що Україна має дуже високий рівень експортного потенціалу в сфері зернового господарства, участь аграрних підприємств в міжнародному бізнесі дозволить інтегрувати Україну до світового господарства. Враховуючи те, що галузь рослинництва є провідною в сільському господарстві, то це створює вагомі передумови для її озвитку.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю сільськогосподарських підприємств України є складним процесом через низку факторів, які впливають на їхню діяльність. З одного боку, сільськогосподарська галузь є основою економіки України і є важливим джерелом доходу для сільського населення. З іншого боку, в умовах світової економіки зміни у цінах, обмеження на імпорт та експорт товарів, інші тарифи та фактори можуть значно впливати на діяльність сільськогосподарських підприємств, особливо в умовах перманентних змін.

Одним з основних питань управління зовнішньоекономічною діяльністю сільськогосподарських підприємств є забезпечення конкурентоспроможності продукції, дотримання вимог стандартів якості та вимог екологічної продукції. Основними мотивами для розвитку зовнішньоекономічної діяльності слугують: максимізація прибутку шляхом розширення ринку збуту за кордон, закупівлі іноземної сировини й комплектуючих виробів, нових технологій й обладнання, зміцнення експортного потенціалу та конкурентних позицій. Відповідно, управління зовнішньоекономічною діяльністю передбачає процес управління виробничо-господарською й комерційною діяльністю, які пов'язані з виходом підприємства на міжнародний ринок. При цьому, «у ролі об'єкта управління виступають виробничі, функціональні й інші підрозділи даної компанії, які приймають участь безпосередньо або опосередковано, чи через посередника у зовнішньоторгових операціях, враховуючи обрану стратегію» [1].

Управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних сільськогосподарських підприємств характеризується низкою логістичних проблем, «обмеженням експорту на окремі ринки, зниженням безпеки зовнішньої торгівлі в умовах війни» [2].

Враховуючи проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах війни важливо проводити комплексну стратегію для підтримки вітчизняних сільськогосподарських підприємств. Для підтримки експортерів необхідно залучати додаткові джерела фінансування та розробляти державні програми підтримки, які допоможуть виробникам та посередникам вийти на нові ринки. Важливим завданням є забезпечення безпеки зовнішньої торгівлі на всіх етапах її проведення, що допоможе підвищити довіру до вітчизняних товарів та послуг у зарубіжних регіонах.

#### **Список використаних джерел**

1. Загородній А. Зовнішньоекономічна діяльність: Термінологічний словник. К.: Кондор, 2007. 166 с.
2. Кобилюх О. Я., Гірна О.Б., Гаєва Л. І. Ключові аспекти транспортної логістики в умовах пандемії Covid-19. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*, 2020. URL: [http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_4/31\\_70\\_4\\_1/23.pdf](http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_4/31_70_4_1/23.pdf)

*Володимир Данилишин,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування,  
Івано-Франківського навчально-наукового інституту  
менеджменту,  
Західноукраїнський національний університет*

*Андрій Німий,  
студент,  
Івано-Франківського навчально-наукового інституту  
менеджменту,  
Західноукраїнський національний університет*

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: СУТЬ ТА ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ**

Стратегічне управління персоналом є важливою складовою ефективного управління сучасними підприємствами в Україні. Для реалізації стратегічного управління персоналом необхідно враховувати: фактори аналізу ринку праці та визначення потреб у персоналі, розробку стратегії компенсацій та стимулювання працівників, розвиток та навчання персоналу, створення механізмів відстеження результативності та ефективності працівників, розробку планів управління персоналом на довгострокову перспективу та створення сприятливого робочого середовища. Власне, застосування стратегічного управління дозволяє управляти персоналом підприємства ефективно та забезпечує стабільність в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління персоналом є важливою складовою ефективного управління вітчизняними підприємствами. Водночас, для реалізації стратегічного управління персоналом в умовах сталого розвитку необхідно враховувати такі фактори: аналіз ринку праці та визначення потреб у персоналі, розробка стратегії компенсацій та стимулювання працівників, розвиток та навчання персоналу, створення механізмів відстеження результативності працівників, розробка планів управління персоналом на довгострокову перспективу, створення сприятливого робочого середовища. Застосування стратегічного управління персоналом дозволить управляти персоналом підприємства ефективно та забезпечити стабільність підприємства в

довгостроковій перспективі. Однозначно, що в умовах воєнного стану досягнути бажаних результатів є вкрай складно. Основними викликами для покращення стратегічного управління персоналом на вітчизняних підприємствах є:

1. Залучення та збереження кваліфікованих працівників. У зв'язку з загостренням військово-політичної ситуації в Україні, часто відбувається від'їзд кваліфікованих працівників з міст та районів, що знаходяться у зоні конфлікту.

2. Підготовка та навчання персоналу в умовах війни. Війна створює нові виклики та завдання для вітчизняних підприємств, тому необхідно забезпечувати підготовку та навчання персоналу відповідно до нових вимог та стандартів.

3. Забезпечення безпеки та захисту працівників. Зміна ситуації в зоні війни відкриває для підприємств нові виклики та ризики, пов'язані з безпекою працівників.

4. Зміна психології працівників та відношення до роботи. Умови війни можуть створювати невизначеність та страх серед працівників, що може вплинути на їх мотивацію та ставлення до виконання роботи [1; 2; 3].

Отже, для ефективного стратегічного управління персоналом на вітчизняних підприємствах, в умовах війни, необхідно розробити план дій, що базується на безпеці, стабільності та своєчасному реагуванні на нові виклики. Досить дорого може вартувати недооцінка ролі кадрового менеджменту, адже від вчасних та правильних рішень залежить успіх підприємства в умовах війни і після її закінчення. Важливо забезпечувати соціальну захищеність працівників та їхній потенціал підготовки, навчання і розвитку, щоб вони могли залишатися працездатними навіть у випадку кризових ситуацій.

#### Список використаних джерел

1. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств в сучасних умовах. URL: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2022/39\\_2022\\_ukr/29.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2022/39_2022_ukr/29.pdf).
2. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». *Наукові видання. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111-115.
3. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 47-53. DOI: 10.35774/econa2022.03.047

## **ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА І СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЙОГО ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ**

Стратегія розвитку та зміцнення конкурентоспроможності підприємства визначає основні напрямки розвитку людських ресурсів, орієнтуючись на довгострокову перспективу та враховуючи стратегічні цілі та орієнтири діяльності підприємства.

Стратегія розвитку та конкурентоспроможності підприємства і стратегія розвитку його людських ресурсів взаємозалежні між собою. Тому зміни в стратегічних орієнтирах розвитку підприємства супроводжуються змінами в стратегії розвитку його людських ресурсів і навпаки. Якісні та кількісні зміни в структурі людських ресурсів тягнуть за собою необхідність коригування та модифікації стратегічного плану розвитку підприємства в цілому. Таким чином, управління людськими ресурсами розглядається як одна з функцій організаційного менеджменту та частина стратегічного управління підприємством [1].

Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства - це управління конкурентоспроможним кадровим потенціалом підприємства з урахуванням поточних і майбутніх змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації для формування довгострокового виживання, розвитку і досягнення цілей організації. Успіх будь-якого бізнесу залежить від здатності його працівників засвоювати та використовувати нові знання та навички. У цьому контексті стратегія розвитку персоналу повинна бути спрямована на



підготовку працівників до виконання нових виробничих функцій і зайняття нових посад [2].

Структура управління персоналом повинна включати такі напрямки діяльності: планування ресурсів - розробка плану задоволення потреб у людських ресурсах і необхідних для цього витрат; набір - створення пулу потенційних кандидатів на всі посади; відбір - оцінка кандидатів на роботу і відбір найкращих з пулу, створеного під час набору; визначення заробітної плати і компенсацій; визначення заробітної плати і компенсацій визначення - розробка структури заробітної плати та пільг для залучення, найму та утримання персоналу; кар'єрне наставництво та адаптація - введення новоприйнятих працівників у трудовий колектив підприємства.

Перехід до інтегрованої системи управління людськими ресурсами повинен базуватися на відповідній кадровій стратегії, розробленій в рамках загальної стратегії підприємства, в якій можна виділити наступні напрямки: організація відносин і зв'язків з ринком праці та трудовими ресурсами всередині організації, політика використання людських ресурсів, вибір і реалізація стилів управління людськими ресурсами, організація горизонтальної організації горизонтальної співпраці, організація робочих місць та умов праці, політика визнання індивідуальних успіхів у роботі, політика навчання та просування по службі.

#### **Список використаних джерел**

1. Voynarenko M., Cherep A., Gonchar O., Cherep A. , Krylov D., Oleynikova L. Information Provision for Forecasting Strategies Innovative Activities of Enterprises. 2019 9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2019 - Proceedings, art. no. 8780030, pp. 362-365
2. Олейнікова Л.Г. Класифікаційні ознаки типів конкурентоспроможності в глобальній економіці. VII Міжнародна науково-практична конференція «Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів» 1-3 грудня 2022 року м. Хмельницький. ХНУ.- С. 38- 41

*Катерина Дяченко,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія*  
*Еліна Старченко,  
студентка,  
Українська інженерно-педагогічна академія*  
*Максим Гришаєв,  
студент,  
Українська інженерно-педагогічна академія*

## **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах воєнного стану, фінансово-економічна безпека країни стає одним із найважливіших пріоритетів для забезпечення сталості та ефективності функціонування національної економіки. Враховуючи те, що воєнний стан призвів до значних економічних втрат, важливо розглянути заходи, які можуть бути вжиті для забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах війни. У концепції економічної безпеки протидія будь-яким загрозам є обов'язковою і неодмінною умовою захисту економічних інтересів держави. Отже, встановлення загроз і викликів в економічній системі України є вагомим елементом безпеки, оскільки вони також визначають становище економіки держави та напрями захисту національних інтересів.

Після пандемії COVID-19 та внаслідок широкомасштабного російського наступу (лютий 2022 р.) з'явилися нові загрози та виклики в системі економічної безпеки України, зокрема:

1. Економічна криза, спричинена як пандемією COVID-19, так і російською агресією. Слід зазначити, що численні руйнування об'єктів критичної інфраструктури та військових об'єктів негативно впливають на економіку України. Руйнування та військові удари по промислових і військових центрах України призводять до дисбалансу у фінансово-економічній системі.

2. Розбалансованість національної фінансової системи, спричинена непередбачуваним дефіцитом. Крім того, сучасні дослідники прогнозують, що

надходження до скарбниці будуть менше понад 300 мільярдів гривень, тому існує необхідність в додатковому фінансуванні [1].

3. Застаріла матеріально-технічна база ключових галузей економіки та важливі глобальні технологічні перетворення у сфері енергетики та біотехнологій, розвиток штучного інтелекту в багатьох сферах людської діяльності та зміни в інформаційному середовищі. Отже, це, у свою чергу, сприяє прояву глобальної конкуренції та необхідності радикальних змін в економіці та суспільстві в цілому.

4. Феномен монополізму та конкуренції в енергетиці та інфраструктурі. Окремим викликом є низька енергоефективність, що впливає на зниження конкурентоспроможності України та загрожує її добробуту мешканців.

5. Екологічні проблеми, спричинені війною: погіршення середовища проживання, питної води, повітря, руйнування лісів внаслідок пожеж, які спричинені бойовими діями, забруднення річок тощо.

6. Складна демографічна ситуація в країні: зменшення народжуваності, міграція населення, людські втрати у війні.

Ці загрози вимагають ключових змін в економіці, політиці та підприємстві. Отже, для зміцнення економічної безпеки держави, виконавчі органи повинні приділяти важливу увагу наступним компонентам швидкого реагування на виклики з боку військової загрози.

1. Реанімація внутрішнього ринку. Щоб стабілізувати економічну ситуацію та відновити спокійні настрої в Україні економічна безпека повинна мати надійний механізм. Покладання уряду на емісію гривні під час перших місяців військових дій було необхідним кроком, але подальше прискорення інфляції (яка складає 26,6 % у грудні 2022 року [2]) може мати руйнівні наслідки в майбутньому. Відновлення виробничих потужностей можливе за реалізації реалій воєнної економіки, але фактор внутрішнього ринку, такий як попит на власні товари та послуги, також має велике значення для успіху цієї стратегії.

Запуск процесу поступового відновлення зруйнованих війною будинків, адміністративних будівель та підприємств може стати стимулом для подальшого економічного зростання. Державна програма «Житло», запущена у

жовтні 2022 р., є своєрідною відповіддю уряду України, який розуміє, що будівництво житла з можливістю пільгового придбання квартир за кредитом вирішить не тільки соціальні, а й економічні питання. Також, пріоритетом для реанімації внутрішнього ринку повинні бути компанії в галузі харчової, легкої промисловості та ІТ-сектору, що призведе до призупинення депреціації гривні та сприятиме економічній безпеці України.

2. Підтримка та розвиток державних установ. Фінансова стабільність є одним із стовпів економічної безпеки країни. Неможливо уникнути ризиків інфляції в умовах ведення бойових дій, але наслідки для населення можна суттєво пом'якшити. Міжнародна фінансова підтримка від США та країн Європи може запобігти руйнуванню фінансової системи України, що чітко відображено у показниках 2022 року. У 2023 році передбачається прискорення інфляції ще до 40%. З цієї причини є потреба використовувати частину міжнародних інвестицій валютних резервів для підживлення внутрішнього попиту та переходу економіки на «воєнний лад». Завдяки відновленню торгівлі деякі виробничі підприємства, які не були фізично пошкоджені війною, зможуть відновити певний рівень стійкого виробництва.

3. Забезпечення державного контролю над комунікаційною та транспортною інфраструктурою. Наприклад, зростання транспортних потужностей вже дало змогу активізувати українську економіку. Один з елементів, який мав позитивну динаміку у 2022 році – це активізація транспортних перевезень. Це призвело до збільшення показників експорту України на більш як 20% в порівнянні з даними за літо 2022 року. Додатковий акцент на транспортній галузі зменшить спад української економіки.

4. Відновлення балансу у зовнішній та внутрішній торгівлі. Військова агресія режиму Кремля призвела до зростаючої нерівності між внутрішнім та зовнішнім ринками торгівлі. Обсяг імпорту перевищив потужність експорту України. Були прийняті деякі заходи для стабілізації ситуації, зокрема, частково відновлені експорт сільськогосподарських продуктів за підтримки ООН. Ми також пропонуємо ввести прогресивну шкалу оподаткування на імпортовані товари, які не мають військового значення. Обмеження процесу виведення валюти з українського ринку також має бути елементом відновлення економічної безпеки.

5. Формування критичних резервів імпорту. Одним з елементів регулювання економічного життя має бути стратегія формування державних резервів України. Очевидно, що основні предмети для накопичення повинні відноситись до категорій продовольчої безпеки, продуктів оборонної промисловості (зокрема, вітчизняного виробництва), енергетики тощо [3].

Отже, поточні загрози економічній безпеці України мають як військовий, так і структурний характер. Військове знищення, російські атаки на інфраструктурні об'єкти, окупація частини території України, криза бюджету та інші виклики показали вже відомі проблеми у функціонуванні економіки України. Загрози економічній безпеці України також включають рецесію через наслідки пандемії COVID-19, проблеми з оновленням матеріально-технічної бази виробництва, корупцію та екологічні проблеми. Всі вони тільки посилюються під час російської агресії, але державний механізм витримав удар, хоч і за рахунок зростаючого боргу та фінансових ін'єкцій зі сторони західних партнерів.

У майбутньому для відновлення економічного розвитку та безпеки в Україні важливо зберегти сільське господарство (харчова безпека, експорт та внутрішнє споживання), сформувати конкретні акценти у розвитку важкої промисловості (перш за все, створення військових замовлень, які можуть забезпечити виробничі потужності відповідним навантаженням), реформувати законодавчу та виконавчу ланку [4]. В той же час, бойові дії ще не завершилися, тому ймовірність подовження війни не повинна бути відкинута – механізми подолання загроз економічній безпеці України в таких умовах стануть проблемою для подальшого вивчення і дослідження.

#### Список використаних джерел

1. Pylypyshyn P. et. al. Legal regulation of the financial and economic security of Ukraine. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2022. № 1 (42). P. 510-519.
2. Менша за прогнози: інфляція торік в Україні становила 26,6%. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3650531-mensa-za-prognozi-inflacia-torik-v-ukraini-stanovila-266.html>.
3. Romanovska Y. et. al. Problems of development of economic security in Ukraine: challenges and opportunities. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2022. Vol. 5 (46). P. 249-255.
4. Прохорова В. В., Крутова А. С., Дяченко К. С. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика* : сер. Економіка. 2022. № 14 (28). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/490>.

*Дмитро Жовнір,*  
*студент,*  
*Західноукраїнський національний університет*  
**Віктор Богоніс,**  
*студент,*  
*Західноукраїнський національний університет*  
*Науковий керівник: Світлана Смерека,*  
*канд. екон. наук, доцент,*  
*доцент кафедри підприємництва і торгівлі,*  
*Західноукраїнський національний університет*

### **ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Процес формування ринкової економіки в Україні посилює конкуренцію, яка стає основним механізмом регулювання господарського процесу. На функціонування підприємства впливають зміни, що відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі його діяльності. Діяльність суб'єктів господарювання в умовах становлення ринкових відносин потребує швидкого виявлення факторів, які обумовлюють економічну безпеку підприємства та адаптації останнього до динаміки зовнішнього середовища шляхом усунення виниклих загроз. Сучасні зміни характеризуються нестабільністю динаміки і потребують швидкої адаптації підприємств, знання ними законів розвитку та виживання у ринкових умовах, урахування чинників невизначеності та нестійкості економічного середовища. Все це по-новому ставить питання про управління підприємством як суб'єктом ринкових відносин, про його спроможність пристосовувалися до динамічних умов ринку. Тому такою важливою стає потреба у розробці наукових проблем з планування економічної безпеки підприємства.

Теоретичні аспекти економічної безпеки окреслено у багаточисленних дослідженнях науковців і практиків, зокрема Т. Б. Кузенко, де «економічна безпека є синтетичною категорією економічної теорії і політології. Економічна безпека є універсальною категорією, яка виявляється на всіх рівнях, починаючи з національної економіки і закінчуючи окремо взятим підприємством» [3, с. 15].

Втім, вже побудовано необхідні складові ринкових відносин, має місце наявність конкуренції, здебільшого пройшли процеси роздержавлення і приватизації на підприємствах багатьох галузей промисловості.

Поняття «економічна безпека» пройшло чимало переосмислень у зв'язку зі зміною умов зовнішнього середовища і з урахуванням факторів, які зумовлюють процеси управління. Так, вперше термін «економічна безпека» з'явився на Заході у зв'язку із загостренням проблеми обмеженості ресурсів. Розпад колоніальної системи призвів до порушення традиційних зв'язків між постачальниками ресурсів, життєво необхідних індустріальним країнам [1, с. 45]. Серед чиників кризового розвитку залежно від особливостей формування грошових потоків виділяють: фактори, зумовлені виробничою діяльністю; інвестиційною діяльністю; фінансовою діяльністю.

Отже, головними і найпершими завданнями ефективного сучасного менеджменту щодо забезпечення економічної безпеки є такі: стабільне прагнення до підвищення ефективності виробництва; широка господарська самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень; постійне корегування цілей і програм залежно від стану ринку, змін зовнішнього середовища; орієнтація на досягнення запланованого кінцевого результату діяльності підприємства; використання сучасної інформаційної бази для різноманітних розрахунків при прийнятті управлінських рішень; зміна функції планування – від поточного до перспективного; перенесення акцентів на основні фактори поліпшення діяльності фірми; оцінка управління діяльністю в цілому тільки за реально досягнутими кінцевими результатами; здійснення управління на основі передбачення змін, гнучких рішень; опора на інновації, нововведення у кожному сегменті діяльності підприємства, нестандартні рішення; глибокий економічний аналіз кожного управлінського рішення; здатність розумно ризикувати; постійне навчання і підвищення кваліфікації.

#### **Список використаних джерел**

1. Кузенко Т.Б. Концептуальні підходи до планування економічної безпеки підприємства. Націоналізація і приватизація в Україні: минуле, теперішнє, майбутнє. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н.Каразіна. Серія економічна*. Вип. 605. Харків: ХНУ ім. В.Н.Каразіна, 2020. С.51-60.

## **ЗМІНИ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

Сенс підприємництва під час війни – це є процес усвідомлення причин, наслідків та важливості цієї діяльності для країни в цілому і для працівників, розуміння загальних ключових трендів і процесів у середовищі функціонування та урахування можливих ризиків під час ведення діяльності. Підприємницька діяльність це: наповнення бюджету, сплата податків, нові робочі місця, забезпечення населення необхідними товарами та послугами. Метою підприємництва є отримання прибутку, а одна з функцій – соціальна.

На початку війни головною проблемою підприємництва була логістика, відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів, відсутність можливості спрогнозувати ситуацію в країні, відсутність капіталу, непередбачуваність дій держави в умовах війни. Активність бізнесу в умовах війни доводить, що люди не бояться починати підприємницьку діяльність. Окрім фізичних осіб підприємців, реєструються також юридичні особи. І кількість відкритих суб'єктів, за даними відкритих джерел збільшується. Про підприємницьку активність під час війни також свідчать дані електронного документообігу. Так, кількість договорів та актів підписаних за допомогою відповідних сервісів збільшилася в 1,2–1,5 рази у порівнянні з мирним лютом 2022 року.

Відбулися зміни у підході до підприємницької діяльності. Новітні вимоги до більшості напрямків бізнесу на думку підприємців характеризуються наступними принципами:

- бажано, щоб бізнес не був прив'язаним до конкретного місця;
- відсутність необхідності значних інвестицій на початку та можливість поступового фінансування в майбутніх періодах;



- прерогатива за іноземним ринком.

Держава підтримала підприємців, прийнявши законодавчі зміни у сплаті податків і трудових відносинах під час війни. Стосовно пільгових умов оподаткування варто відзначити наступні зрушення: 1) введена ставка єдиного податку в розмірі 2% (була 5%) для діючих і новостворених ФОП 3-ї групи, річний дохід яких не перевищує 10 млрд. грн. Також звільняються від сплати податку на додану вартість окрім імпортного ПДВ; 2) звільнені усі ФОП від сплати ЄСВ за себе та найманих працівників, які були призвані на військову службу в рамках мобілізації; 3) ФОП 1-2 групи звільняються від сплати єдиного податку; 4) штрафи за несплату, неповну або несвоєчасну сплату податків чи неподання звітності не нараховуються; 5) не проводяться документальні перевірки щодо сплати ЄСВ.

Важливим для підприємців кроком стало відтермінування масового впровадження РРО. На період воєнного стану скасовуються будь-які штрафи за невикористання касових апаратів. Повний перелік ініціатив на підтримку українського бізнесу викладено на порталі Дія.

Трудові відносини між роботодавцем і найманим працівником під час воєнного стану також змінилися. Серед найбільш значущих змін необхідно виділити наступні: запровадження дистанційної роботи на період воєнного стану; укладання строкового трудового договору на період заміщення тимчасово відсутнього працівника (наприклад, мобілізація); призупинення трудового договору (у випадку втрати зв'язку з працівником) не припиняючи трудових відносин, тобто не є звільненням; дозволяється робота працівників у вихідні, святкові і неробочі дні; роботодавець може збільшити норму робочого часу; роботодавець може залучати до роботи жінок за їхньою згодою на важких роботах, підземних роботах і на роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці; роботодавець може залучати працівників за їхньою згодою які мають дітей, до нічних і надурочних робіт, робіт у вихідні, святкові і неробочі дні, направляти їх у відрядження [1]. Допомога держави відбулась і у релокації бізнесу на більш безпечні території Західної України. Це допомога у пошуку нового місця розташування потужностей, допомога з переїздом, сприяння в

розселенні працівників тощо. Органи місцевого самоврядування допомагають і співпрацюють з підприємцями, які самостійно евакуюють бізнес.

На даному етапі важлива роль організацій з розвитку підприємництва. Особливо важливі такі об'єднання в часи кризи, коли взаємна підтримка критична для виживання. Підприємці об'єднуються, щоб разом знаходити рішення, отримати широкий доступ до можливостей зростати та виходити на нові ринки, захищати свої права та відстоювати інтереси, знаходити партнерів та отримувати цінну інформацію.

Багато з таких організацій в невеликих містах активні й слугують справжньою опорою для місцевого бізнесу. В Україні на національному рівні таких організацій декілька сотень, багато з яких активні – найбільш відомі приклади включають Торгово-промислову палату, Європейську бізнес-асоціацію, Спілку українських підприємців та інші. На місцевому рівні активних організацій істотно менше. Називатись такі організації можуть по-різному: від бізнес-асоціації до клубу підприємців [2]. Такі організації – запорука міцному бізнесу, успішній економіці, яка потрібна Україні. Український бізнес повинен далі працювати, зростати, отримувати прибуток, сплачувати податки та забезпечувати створення нових робочих місць.

#### **Список використаних джерел**

1. Важливість продовження роботи. URL: <https://lcci.com.ua/biznes-pid-chas-vijny/> (дата звернення 21.05.2023).
2. Ібраїмова Е. Хата не скраю: для чого підприємцям об'єднання. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/11/3/666867/> (дата звернення 21.05.2023).

## **НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ**

Стрімке розповсюдження новітніх технологій та цифровізація привносять істотні зміни до багатьох процесів повсякденного життя. За останні роки деякі державні, банківські та інші суспільні послуги стало можливим отримати в цифровому вигляді дистанційно. Саме завдяки розповсюдженню та глибокому проникненню послуг стільникового зв'язку і широкосмугового доступу до мережі Інтернет відбулась цифрова революція не лише в сфері розваг, але і в сфері обслуговування, маркетингу, у банківському секторі, тощо.

Дослідження особливостей банківського обслуговування в контексті розвитку цифрових сервісів варто проводити не лише в технологічному аспекті, але і у більш широкому полі. Головним фактором розвитку банківської системи на перших етапах її становлення в сучасному розумінні можна вважати регуляторний аспект. Так, більшість послуг та продуктів банків початку першої половини ХХ століття не відрізнялись різноманіттям і маркетингова складова у просуванні цих послуг в умовах конкуренції також не була різною. Такі базові продукти, як рахунок, переказ коштів, депозити та кредити були відносно однаковими в контексті їх «доставки» до кінцевого клієнта. Обслуговування в банках було також однаковим і для отримання тих чи інших послуг необхідно було відвідування фінансової установи.

Першою віхою в автоматизації банківських процесів та їх спрощенні для кінцевого користувача стала розробка та широке впровадження банкоматів (АТМ). Так, отримання коштів зі свого банківського рахунку стало можливим в будь-який час незалежно від місцезнаходження та режиму роботи установи банку. Після цього відбувся бурхливий розвиток платіжних систем, котрі підтримували та розвивали сервіси, пов'язані із банківськими платіжними

картками. Розвиток термінальної мережі (POS) дав поштовх для розвитку не тільки банківському сектору, але й економіці в загальному суттєво розвинувши торгівлю. Купівля товарів тепер могла відбуватись безготівково і при цьому сама процедура грошово-товарного обміну істотно спростилась.

Подальший розвиток банківської системи в контексті послуг для користувачів та тенденцій варто розглядати в трьох напрямках: трансформація класичних банківських послуг з урахуванням їх цифровізації; виникнення нових банківських послуг та продуктів; 3) зміни в умовах та процедурах їх надання, а також трансформація взаємодії банківських установ із користувачем та отримувачем послуг та продуктів.

Швидкий та зручний доступ до глобальної мережі з персональних пристроїв населення надав суттєвого поштовху для подальшої трансформації банківських продуктів в тому числі. Завдяки появі в широкому доступі пристроїв стільникового зв'язку багато банків почали пропонувати SMS-інформування стосовно стану банківського рахунку та руху коштів по ньому. Для багатьох клієнтів банку зникла потреба у відвідуванні установи банку для отримання виписки чи іншої інформації по рахунку. Про всі трансакції можна було дізнаватись в режимі реального часу шляхом отримання інформаційного повідомлення від установи банку безпосередньо на мобільний телефон. В подальшому взаємодія банку та користувача була розширена завдяки розробці власних додатків банківських установ для популярних операційних систем смартфонів, а також розробці клієнтських порталів для доступу з глобальної мережі. Варто відзначити, що в цьому аспекті ми розглядаємо розвиток банківських продуктів в контексті механізму їх надання, а саме в режимі онлайн, оскільки більшість основних послуг не змінилась – операції з коштами на рахунку, платежі, виписки, тощо. Саме тепер стало можливим отримувати ці послуги будь-де лише з використанням смартфона чи телефону з доступом до мережі Інтернет.

Окрім онлайн-доступу до основних банківських продуктів паралельно розвивається і телемаркетинг – взаємодія із клієнтом шляхом традиційної телефонної комунікації. Завдяки розвитку колл-центрів та їх інтеграції з

банківськими інформаційними системами більшість банківських установ переводять базову комунікацію з клієнтами в телефонний режим. Інформація по стану рахунку, консультування, замовлення послуг чи вирішення спірних питань також стають дистанційними і вирішуються завдяки простому дзвінку в установу банку.

Підсумовуючи даний напрямок розвитку банківського обслуговування, варто відзначити, що основними змінами, які відбулись в банківському секторі в контексті надання послуг користувачам з розвитком цифровізації, стали їх дистанційність та необмеженість в часі відносно регламенту роботи відділень банківської установи. Бурхливий розвиток цифрових сервісів призвів не лише до можливості надання банківських послуг в дистанційному режимі, але спричинив появу зовсім нових та видозмінених банківських продуктів та послуг. Перш за все, варто відзначити посилення конкуренції для банків з боку платіжних сервісів та систем, котрі також з'явилися у великій кількості саме завдяки глобалізації, що, у свою чергу, була спричинена розвитком глобальної мережі. Неповоротність та законодавчі обмеження в банківській сфері багатьох країн сприяли тому, що у банківських установ з'явилися конкуренти – платіжні системи та сервіси, котрі пропонували своїм користувачам зручні, швидкі грошові переказ навіть між різними юрисдикціями і країнами.

Широкий доступ до даних про користувача, відкритість державних реєстрів та обмін інформацією між різними установами стали основою для виникнення таких послуг як банківський скорінг – всебічна оцінка потенційного клієнта на основі його попередньої взаємодії із іншими банківськими установами, державою, тощо. Завдяки розповсюдженню смартфонів з технологією безконтактних платежів (NFC) банки стали випускати повністю цифрові картки, що не передбачали їх виготовлення у вигляді класичної пластикової картки з чіпом та магнітною стрічкою. Тепер для розрахунку за товар чи послугу достатньо було, встановивши додаток банку чи стороннього сервісу, просто піднести телефон на декілька сантиметрів до POS-терміналу і платіж буде миттєво відправлено.

Розуміння потреб потенційних та діючих клієнтів є головною запорукою для розвитку клієнт-орієнтованого бізнесу і банківські установи не є

виключенням. Особливості маркетингу, що застосовувався в банківській сфері, довгий час базувались на пропозиції тих чи інших фінансових послуг без урахування глибинних потреб потенційного клієнту. Як наслідок – більшість рекламних посилань були нерелевантними та відрізнялись низькою конверсією. Частковим вирішенням цього питання стало надання банками супутніх послуг та пропозицій від партнерів. Як приклад – це банківські портали та додатки, де потенційний або діючий користувач міг не лише отримати власне послуги банку, але і придбати чи отримати інші послуг – квитки на транспорт, страхування, підписки на цифрові сервіси, товари чи послуги від партнерів. Обробка даних про дії клієнта дозволяла більш точно встановити його клієнтських шлях та поглиблювала точність прогнозу стосовно подальших можливих кроків. Банки, що запроваджували такий підхід, отримали змогу більш точно прогнозувати дії користувача та пропонувати йому послуги з більшим рівнем конверсії у продаж.

Фінансові маркетплейси (страхування, банківське обслуговування, кредитування, тощо) дозволили спростити пошук потенційних клієнтів та посилили конкуренцію. Однак для кінцевого користувача послуг такий підхід призвів до більш зручної взаємодії, а отже, у більш довгій перспективі – лояльність.

Таким чином, трансформація класичних банківських послуг на основі їх цифровізації, поява нових банківських послуг і продуктів, зміни в умовах та процедурах їх надання, а також трансформація взаємодії банківських установ із клієнтами відіграють важливу роль у розвитку вітчизняного банківського сектору в контексті сучасних світових тенденцій, сприяють більш повному задоволенню суспільних потреб.

#### **Список використаних джерел**

1. Кох Л. В. Інновації у банківському бізнесі. Львів : Вид-во Політехн. ун-ту, 2019. 49 с.
2. Національний банк України. Стратегія національного банку. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy>

## **ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

Розвиток персоналу забезпечується такими заходами, як оцінка персоналу для виробничої адаптації та атестація персоналу, планування кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку. Питання саморозвитку персоналу є актуальним ще й тому, що підприємство може витратити менше часу на навчання персоналу, але менеджери компанії повинні контролювати цей розвиток і спрямовувати його в потрібне русло.

Саморозвиток - це процес свідомого і цілеспрямованого розвитку себе як працівника, що включає добровільне вдосконалення знань, умінь, навичок, особистісних і функціональних якостей та компетенцій в цілому, що забезпечує ефективність професійної діяльності. Всі перераховані вище поняття включені і структуровані в поняття розвитку людських ресурсів. На сьогодні чіткого поняття управління розвитком людських ресурсів ще не визначено, тому зміст цього поняття виведено на основі узагальнення існуючих підходів до трактування цієї категорії: управління розвитком людських ресурсів - це процес підвищення адекватності якості робочої сили вимогам робочого місця, більш ефективного використання потенціалу робочого місця. Це взаємопов'язаний комплекс безперервних дій, які цілеспрямовано і систематично впливають на працівників через професійне навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою підвищення їхньої залученості до роботи на робочому місці [1].

Однією з причин, чому розвитку персоналу приділяється недостатньо уваги, є те, що навчання на підприємствах вимагає власного фінансування,

якого підприємства не мають. Іншою причиною недостатнього розвитку персоналу на підприємствах є те, що менеджери неохоче витрачають кошти на розвиток персоналу через можливість зміни місця роботи. Умови для розвитку персоналу включають: оцінювання персоналу (визначення компетентності та кваліфікації працівників); визначення мінімальних якостей працівника в даний час і в майбутньому; задоволеність роботою, потенціал просування по службі, відповідальність, покращення позиції на ринку праці, надійна робота та достатній дохід; визначення стратегічних цілей компанії з точки зору потреб у людських ресурсах, просування управлінських резервів, підвищення кваліфікації та винагороди за виконану роботу.

Заходи з розвитку людських ресурсів визначають учасників навчальних програм, їх зміст, спрямованість і терміни проведення. Завдання керівництва - ефективно використовувати індивідуальні мотиваційні чинники для реалізації програм навчання персоналу [2].

Впровадження науково обґрунтованого оцінювання керівників і спеціалістів є поступовим і більш ефективним процесом. Використання сучасних методів оцінки та розвитку компетенцій персоналу може значно підвищити ефективність виконання управлінських завдань, що, в свою чергу, позитивно впливає на результати діяльності організації в цілому. Розвиток персоналу має бути безперервним і включати об'єктивну оцінку, мотивацію, професійне навчання та розвиток.

#### **Список використаної літератури**

1. Череп А.В., Канабекова М.А. Проблемные вопросы формирования кадрового потенциала Украины и Казахстана. Вісник Запорізького національного університету. Збірник наукових праць. Економічні науки. – Запоріжжя: ЗНУ, №1 (41) 2019 – С. 93-96.
2. Олейнікова Л. Г., Лепьохін О. В. Взаємозв'язок між різними рівнями конкурентоспроможності та їх вплив на розвиток держави та добробут суспільства. Аналіз тенденцій розвитку економіки, фінансів, управління та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Біла Церква, 29 березня 2023 р.). Біла Церква: ЦФЕНД, 2023. 75 с. – С.20- 22



## **ВПЛИВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ФОРМУВАННЯ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ**

Інтелектуальний потенціал є ключовим аспектом для успішного функціонування та розвитку підприємств і організацій у сучасному інформаційному суспільстві. Він відображає сукупність знань, навичок, досвіду, креативності та інноваційного мислення, якими володіють працівники та лідери організації.

Згідно наших міркувань, інтелектуальний потенціал – це сукупність знань, навичок, креативності, досвіду та інтелектуальних ресурсів, які володіють індивіди, групи, організації або суспільство в цілому.

Інтелектуальний потенціал як поняття охоплює:

- 1) знання як сукупність інтелектуальних якостей (наукових, професійних, культурних);
- 2) навички, які включають практичні вміння, фахові, комунікаційні лідерські;
- 3) креативність як модерний елемент, що формує здатність генерувати нові ідеї, нестандартні підходи та інноваційні рішення; досвід і компетентність, що розширює можливості для прийняття нестандартних (ефективних) управлінських рішень;
- 4) інтелектуальна власність (патенти, авторські права, товарні знаки та інші) [1-2].

Таким чином, інтелектуальний потенціал є цінним активом, що забезпечує можливість для процесів креації вартості сучасного бізнесу. Основними

характеристиками, які охоплюють сфери впливу інтелектуального потенціалу на формування вартості бізнесу в умовах цифровізації економіки виступають інновації та розробка інноваційних продуктів, підходів, що забезпечує креацію вартості бізнесу; інноваційний маркетинг, що вирізняє бізнес серед конкурентів і, цим самим, формує його унікальність, креативність; інноваційна культура, що посилює інтелектуальний потенціал шляхом формування міжкультурних ефектів. Інтелектуальний потенціал може підвищити вартість компанії на ринку, особливо якщо ринкові учасники визнають цю експертизу та знання.

Загалом, інтелектуальний потенціал має значний вплив на формування вартості бізнесу, допомагаючи забезпечити конкурентні переваги, інновації та стійке розвиток.

#### **Список використаних джерел**

1. Божкова В.В., Птащенко О.В., Сагер Л.Ю., Сигида Л.О. Трансформації інструментарію маркетингових комунікацій в умовах глобалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С.73-82. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
2. Резнікова Н.В., Рубцова М.Ю., Рилач Н.М. Інституційні важелі міжнародної конкурентоспроможності національної інноваційної системи: проблема вибору інструментів стимулювання інноваційних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/16.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/16.pdf).

## **СПЕЦИФІКА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Кадрове забезпечення підприємства - це процес формування, розвитку та управління кадрами з метою досягнення стратегічних цілей організації. Особливості кадрового забезпечення підприємства можуть варіювати залежно від типу діяльності, розміру підприємства та його стратегічних завдань. Представимо деякі особливі аспекти [1-3]:

- планування кадрів. Ефективне кадрове забезпечення розпочинається з планування кадрів. Підприємство повинно передбачити, які кадрові ресурси є потрібними для досягнення своїх цілей. Це включає визначення кількості працівників, їхніх компетенцій та ролей;

- відбір персоналу. Вибір правильних кандидатів на робочі посади є важливою складовою кадрового забезпечення. Компетентність, досвід, навички та потенціал кандидатів повинні відповідати вимогам посади та корпоративної культури;

- оцінка та розвиток. Підприємство повинно визначити потенціал та здібності своїх співробітників для підтримки їхнього розвитку. Програми навчання, тренінгів та професійного зростання допомагають покращити навички та збільшити внутрішню мобільність;

- мотивація та винагорода. Ефективна система мотивації та винагород сприяє підтримці продуктивності та задоволеності працівників. Це може включати фінансові стимули, можливості кар'єрного росту, робочі умови та інші фактори;

- управління талантами. Ключові таланти на підприємстві потребують спеціального уваги. Розробка програм управління талантами, їхнє виявлення та розвиток сприяють збереженню цінних ресурсів;

- забезпечення різноманітності. Для ефективного функціонування підприємства важливо враховувати різноманітність співробітників, яка може бути пов'язана з різними культурними, соціальними та гендерними характеристиками;

- управління змінами. Кадрове забезпечення також включає у себе управління змінами на підприємстві, зокрема впровадження нових стратегій, технологій чи організаційних змін.

- управління відходами та підтримка здоров'я працівників. Справжнє кадрове забезпечення включає в себе й відповідальне відношення до вивільнених співробітників, а також стеження за психофізичним станом і здоров'ям працівників;

- корпоративна етика. Комунікація, розв'язання конфліктів та сприяння позитивним відносинам на робочому місці є важливим аспектом кадрового забезпечення.

Всі ці аспекти вимагають професійного підходу та вміння адаптуватися до змін в економічних, соціальних та культурних умовах. Кадрове забезпечення відіграє критичну роль у досягненні стратегічних цілей підприємства та забезпеченні його стійкості на ринку.

#### **Список використаних джерел**

1. Міжнародний поділ праці, його форми та тенденції розвитку. – 2023. – URL: <https://moyaosvita.com.ua/geografija/%e2%9c%85mizhnarodnij-podil-praci-jogo-formi-ta-tendenci%d1%97-rozvitku/#i>.
2. Міжнародний поділ праці. – 2022. – URL: [https://pidru4niki.com/1499052838103/politekonomiya/mizhnarodniy\\_podil\\_pratsi](https://pidru4niki.com/1499052838103/politekonomiya/mizhnarodniy_podil_pratsi).
3. Міжнародний поділ праці як здобуток людського суспільства. // Освіта.UA. – 2022. – URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_theory/21712/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/21712/).

*Світлана Латкіна,  
старший викладач кафедри економіки,  
підприємництва та економічної безпеки,  
Херсонський національний технічний університет*  
*Олександра Дорогань,  
студентка,  
Херсонський національний технічний університет*

## **ЗАПОЧАТКУВАННЯ Й РОЗВИТОК БІЗНЕСУ У ВОЄННИЙ ЧАС**

Започаткування та розвиток бізнесу в умовах воєнного часу є надзвичайно необхідним для країни, оскільки це надає можливість забезпечувати економічну стабільність і зростання. Наразі, вітчизняна підприємницька діяльність має бути особливо ефективною аби сприяти фінансуванню військових потреб на державному рівні, впливаючи на хід війни та наближення перемоги України. Із початком повномасштабної війни український бізнес зіткнувся із рядом глобальних проблем, що суттєво стримують розвиток як підприємств, так і економіки, в цілому. Найбільш гострими викликами для чинних та майбутніх підприємців України є: активні бойові дії у гарячих точках, що унеможливають забезпечення безпечної трудової діяльності; мінування значної площі країни та багаточисленні руйнування будівель, у тому числі і провідних виробничих комплексів [1]; окупація українських територій, де були зосереджені діючі виробництва, склади з сировиною, ключові логістичні пункти тощо; зміни в структурі споживчого попиту унаслідок коливань доходів населення та значних обсягів переселення закордон; енергетичний дефіцит, що для виробничих підприємств означає повну зупинку функціонування; дорогі кредитні ресурси; мобілізація, оскільки через значну частку співробітників, які наразі захищають країну, на підприємствах можливий брак спеціалістів [2].

Проте війна окрім низки проблем також формує можливості для розвитку бізнесу внаслідок зміни попиту на певні категорії продуктів і послуг, зростання обсягів внутрішнього споживання деяких груп товарів, залучення як українських, так і закордонних інвестиційних організацій і спрямування на дослідження й використання у практиці інноваційних методів ведення підприємницької діяльності.

Проведене організацією PROZORRO опитування 372 представників українського бізнесу дало встановити, що у квітні 2022 року 41% бізнесів із початком збройної агресії російських військ проти України не змінили хід власної діяльності; 35% – довелося звільнити певну частину працівників, вдатися до скорочення заробітних плат та запровадження відпусток; 19% бізнесів закрили магазини, офіси, виробництва; 4% – освоїли нові для себе види діяльності; лише 5% повністю зупинили власне функціонування, що, в цілому, свідчить про позитивну динаміку адаптації підприємців у форс-мажорних умовах та застосування гнучких підходів до організації власної діяльності [3]. Незважаючи на численні складнощі, з якими зіштовхуються підприємці у процесі своєї діяльності, та багатofакторні ризики для бізнесу, у 2022 році з'явилося 201295 фізичних осіб-підприємців, 69% (тобто 140 000 осіб) з яких було зареєстровано шляхом використання державної послуги реєстрації ФОП у «Дії». Динаміку реєстрації ФОП у 2021 та 2022 роках графічно подано на рис. 1.

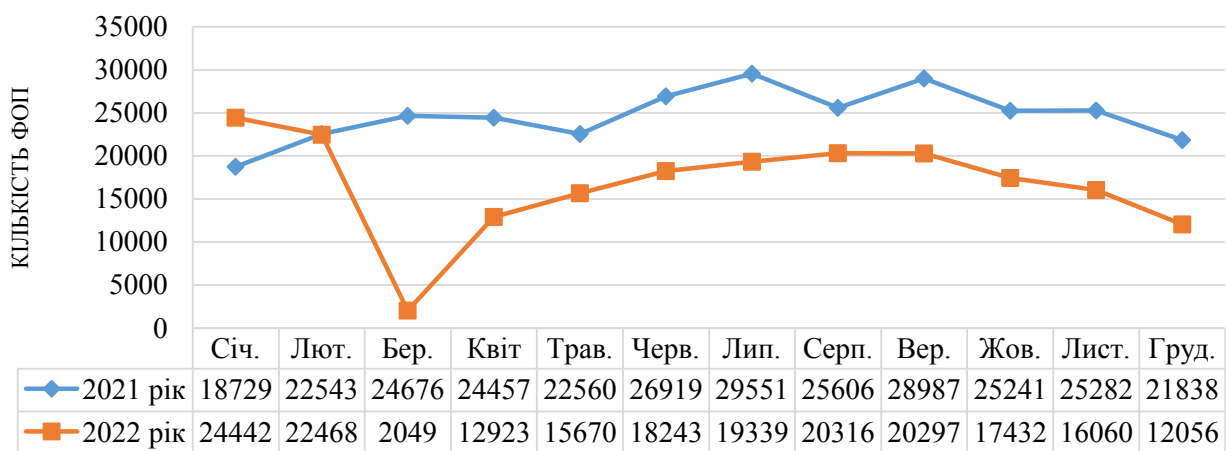


Рис. 1. Динаміка реєстрації ФОП у 2021 та 2022 роках\*

\*Джерело: складено авторами за статистичними даними [4].

Варто зазначити, що кількість створених ФОП у 2021 році становила 296 389, тож у порівнянні з даним періодом кількість новостворених ФОП у 2022 році скоротилася щонайменше утричі: найбільший обсяг припав на єдиний довоєнний місяць у 2022 році – січень і становив 24 442 фізичних осіб-підприємців, а найменший – на березень, склавши лише 2 049 [4]. Проте варто зауважити, що внаслідок повномасштабної війни, яка ускладнила розвиток

абсолютно усіх сфер суспільно-політичного та економічного життя в країні, у квітні 2022 року було створено 1 199 благодійних організацій, серед яких 93 є міжнародними – дана кількість зросла у 12 разів у порівнянні з квітнем 2021 року та була більшою майже на 400 організацій за весь 2021 рік. Отже, обсяги юридичних осіб без ознак прибутковості значно вплинули на динаміку їх реєстрації у 2022 році [5].

Загалом, найбільш поширеними категоріями серед зареєстрованих ФОП у 2022 році є оптова та роздрібна торгівля, а ТОП-5 за кількістю зареєстрованих осіб-підприємців за КВЕДами зображено на рис. 2.



Рис. 2. ТОП-5 за кількістю зареєстрованих ФОП за КВЕДами [4]

\*Джерело: складено авторами за статистичними даними [4].

У нових умовах розвитку та функціонування економіки України, зокрема у військовий час, важливим моментом є підтримка підприємців на шляху до започаткування власної справи із боку держави: мова про надання грантів та фінансування з метою заохочення відкриття та подальшого розвитку бізнесу. Станом на травень 2023 року проектом уряду «ЄРобота» передбачено надання українцям грантів для навчання та старту бізнесу. Дана програма спрямована на сприяння підприємницькій діяльності і створенню нових робочих місць, включаючи 6 грантових категорій, а саме: мікро гранти для створення власного бізнесу, гранти для розвитку переробних підприємств, державне фінансування закладки саду, кошти для розвитку тепличного господарства, гранти на реалізацію стартапів, зокрема і в ІТ-сфері, фінансування підготовки ІТ-спеціалістів [6]. Отримати гранти мають змогу, як підприємці-початківці, так і особи, що мають досвід у веденні бізнесу. Подача заявок здійснюється через

портал «Дія». Окрім фінансування, доцільними напрямками стимулювання відкриття та розвитку бізнесу в Україні є також надання безпроцентних кредитів або знижок на оподаткування, скорочення бюрократичних процедур, надання можливостей систематичного навчання та підвищення рівня кваліфікації підприємців, створення сприятливого інвестиційного клімату та сприяння залученню інноваційних технологій у бізнес-діяльності.

Отже, проведене дослідження дало можливість встановити, що започаткування нового бізнесу та активний його розвиток в умовах воєнного стану є надзвичайно важливою складовою у контексті економічної стабільності та зростання держави. Варто зазначити, що відкриття власної справи у період війни є складним завданням, проте з доречними заходами стимулювання – цілком можливим. Стійкий розвиток вітчизняних підприємств є ключовим фактором підтримки оборонної потужності, підвищення національної свідомості та забезпечення подолання кризового становища в Україні.

#### Список використаних джерел

1. Чорна О., Куцай О., Бізнес на деокупованих територіях. Життя чи виживання? Основні проблеми, з якими стикаються підприємці, які намагаються відновити бізнес на звільнених територіях. *Економічна правда*. (7 квіт. 2023). URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/7/698878/> (дата звернення: 17.05.2023).
2. Наумов С. Бізнес на деокупованих територіях. Життя чи виживання? Втрата ринків збуту, дорогі кредити, мобілізація працівників, дефіцит енергоресурсів — найбільші проблеми для українського бізнесу під час війни. *Економічна правда*. (6 бер. 2023). URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/> (дата звернення: 18.05.2023).
3. 48% українських підприємств продовжують працювати, ще 12% планують відновити роботу найближчим часом – опитування Prozorro. *БукІнфо. Новини Чернівців та Буковини* (2 квіт. 2022). URL: <https://bukinfo.com.ua/biznes/48-ukrajinskyh-pidpryyemstv-prodovzhuyut-pracyuvaty-shche-12-planuyut-vidnovyty-robotu-nayblyzhchym-chasom-opytuvannya-prozorro> (дата звернення: 18.05.2023).
4. 69% ФОПів зареєстрували у «Дії», а нових бізнесів з'явилося на третину менше: дослідження VKURSI. *Vkursi Pro*. (1 січ. 2023). URL: <https://vkursi.pro/news/content/69-fopiv-ukraintsi-zareiestruvaly-u-dii-a-novykh-biznesiv-ziavylos-na-tretynu-menshe-doslizhennia-v-483047> (дата звернення: 18.05.2023).
5. Динаміка реєстрацій благодійних організацій під час війни: дослідження Vkursi та Zagoriy Foundation. *Vkursi Pro*. (13 трав. 2022). URL: <https://vkursi.pro/news/content/splesk-reiestratsiy-blahodiynykh-orhanizatsiy-doslidzhennia-vkursi-ta-zagoriy-foundation-234986> (дата звернення: 18.05.2023).
6. «Робота»: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. *gov.ua Міністерство економіки України*. (16 трав. 2023). URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu> (дата звернення: 19.05.2023).



*Ірина Литовченко,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця  
Олена Яковлева,  
студентка,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця*

## **ВОЄННА МІГРАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМНИЦТВО**

Воєнна міграція населення – це процес переміщення людей через військові конфлікти, військову загрозу, політичну нестабільність та інші події, пов'язані зі збройними конфліктами. Цей вид міграції має значний вплив на підприємництво і може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Основні аспекти впливу воєнної міграції на підприємництво включають: передачу людського капіталу, трансформацію ринку праці, економічне навантаження, соціальну напругу і розмежування та інше. Докладно розглянемо деякі з них.

Передача людського капіталу. Воєнна міграція може призводити до передачі людського капіталу з одних регіонів або країн до інших. Залежно від рівня освіти, навичок та досвіду, мігранти можуть мати значний вплив на підприємництво у приймаючих країнах. Наприклад, висококваліфіковані мігранти можуть сприяти розвитку інновацій та підвищенню продуктивності. Вплив воєнної міграції на ринок праці. Воєнна міграція може впливати на ринок праці приймаючих країн. Залежно від обсягів та характеру міграції, вона може створювати нові можливості для працевлаштування або збільшувати конкуренцію на ринку праці. Деякі мігранти можуть стати підприємцями, відкривши власні бізнеси, що сприяє економічному розвитку.

Економічне навантаження. Великі потоки біженців та переселенців внаслідок воєнних конфліктів можуть створювати значне економічне навантаження для приймаючих країн. Це може включати витрати на надання

житла, медичного обслуговування, освіти та інші соціальні послуги мігрантам. Це може створювати фінансове та організаційне навантаження на підприємства та громади, особливо у випадках, коли немає достатніх ресурсів та інфраструктури для задоволення потреб мігрантів [1].

Культурне розмаїття. Воєнна міграція може приносити культурну різноманітність та нові підходи до підприємницької діяльності. Різноманітність культурних поглядів, традицій та навичок може сприяти створенню нових бізнес-ідей, розширенню ринків та взаємному обміну знаннями та інноваціями.

Нестабільність та ризики. Воєнна міграція вносить непевність і ризики в підприємницьку діяльність. Політична та економічна нестабільність у країнах, звідки відбувається міграція, може створювати небезпеку для бізнесу та інвестицій. Також існує ризик, що мігранти можуть бути економічно вразливими та потребувати додаткової підтримки, що може впливати на ділові операції та підприємницьке середовище [2].

Отже, воєнна міграція населення має значний вплив на підприємництво, причому цей вплив може бути як позитивним, так і негативним. Важливо брати до уваги ці наслідки при розробці політик, стратегій та підходів до інтеграції та підтримки мігрантів у підприємницькому середовищі.

#### **Список використаних джерел**

1. Крисоватий А.І. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: моногр. / за наук. ред. д.е.н., проф. А.І.Крисоватого та д.е.н., проф. О.М.Сохаської. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2018. 478 с.
2. Птащенко О.В. Міграційні потоки: сучасні тенденції соціальної напруги. «Міжнародна економіка в умовах кліматичних змін: пандемічний та пост пандемічний період». Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (11 квітня, 2022 р.) Тернопіль, 2022. С. 21-22.

*Владислава Люхченкова,  
студентка,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*  
*Ксенія Савченко,  
студентка,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*  
*Науковий керівник: Ірина Байдак,  
старший викладач кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

## **ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

До повномасштабного вторгнення РФ в Україну аграрний бізнес відіграв одну з провідних ролей у вітчизняній економіці. Частка сільського господарства у ВВП України була найвищою серед усіх секторів економіки і становила понад 10% у 2021 році. Багато років українські підприємці були на верхніх позиціях серед світових експортерів аграрної продукції і саме на агропродовольчу продукцію припадає найбільша частка загального експорту України – близько 41% за рік. Від стану розвитку агросектору прямо залежать 13 млн. сільських мешканців. І ось сьогодні внаслідок активних бойових дій аграрний сектор економіки України несе збитки на мільярдами доларів. Знищені склади та сільгосптехніка, зруйнована логістика, втрачена велика кількість посівних площ через мінування або масовані бомбардування [1]. Тому сьогодні український агробізнес адаптується до складних умов. Аграрії шукають альтернативні і нестандартні рішення в подоланні проблем.

«Агробізнес активно працює, усвідомлюючи що вже незабаром доведеться разом відновлювати та розбудовувати країну. Саме тому навіть за нинішніх умов чимало людей прагне розпочинати і розвивати перспективний бізнес навіть в умовах війни, незважаючи на труднощі та перепони» [3] . Стимулювати його розвиток за нинішньої ситуації, коли державні програми призупинені, уряду може допомогти підтримка зовнішніх партнерів. Тому, хоч воєнний час привніс у цю сферу суттєві корективи, це зовсім не означає, що фермери-початківці не мають змоги отримати фінансову підтримку для розвитку власної справи.

«В умовах повномасштабної збройної агресії РФ державна аграрна політика має бути максимально заохочувальною для забезпечення стійкості сільськогосподарського виробництва й збереження ефективності ланцюгів «виробництво – перероблення – зберігання – постачання населенню харчових продуктів». Найважливішими завданнями такої політики є: гарантування продовольчої безпеки; забезпечення сільськогосподарських виробників матеріально-технічними ресурсами; створення умов для самостійного забезпечення харчовими продуктами подвірних господарств і тимчасово переміщених осіб; нарощування первинного й поглибленого перероблення сільськогосподарської сировини всередині країни й збільшення частки готової харчової продукції та продуктів з більшим вмістом доданої вартості в експорті» [4].

З початку 2023 року українські аграрії отримали майже 30 мільярдів гривень банківських кредитів на розвиток агробізнесу. З них за державною програмою «Доступні кредити 5-7-9» 4,5 тисяч підприємств отримали 16,6 мільярдів гривень [2]. Найпоширенішим порталом програм підтримки є портал «ЄРобота», який поєднує різні можливості. Серед програм підтримки дрібного агробізнесу виділяються такі: 1) «Новий рівень» – програма грантів для переробних підприємств до 8 млн. грн. Мета програми – збільшити частку переробної продукції, зокрема в експорті; 2) «Свій сад» – програма грантів для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства, для висадки та облаштування нового саду, ягідника, виноградника площею 1-25 га; 3) грант на побудову нових теплиць – змога отримати до 7 мільйонів гривень за умови офіційної реєстрації підприємця, який веде сільськогосподарську діяльність за відповідним КВЕДом та володіння земельною ділянкою.

Міністерство аграрної політики та продовольства України вже підписало 89 наказів про видачу коштів у межах грантової програми «ЄРобота» з розвитку садів і теплиць на загальну суму 432,8 млн грн, у т. ч. 78 – про видачу грантів на розвиток садівництва загалом на 355,9 млн грн та 11 – про видачу грантів на створення теплиць у цілому на 76,9 млн грн. Завдяки отриманим грантам в Україні з'явиться ще 1 195,14 га загальної площі садів і теплиць, зокрема садів – 1 176,21 га, теплиць – 18,93 га. Планують створити 733 постійних та 10 073 сезонних нових робочих місця. Програма передбачає співфінансування: від 30 % власних коштів забезпечує її учасник, а 70 % – держава [4].

На сьогодні діють програми підтримки агробізнесу: 1) Програма USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО) розрахована на п'ять років (до 2024 р.) та має загальну вартість 35 млн. дол. США. Надається агрономічна підтримка 3 тис. с/г виробників 13 областей країни – які особливо потерпіли від війни; 2) проект «Кредитні ресурси для с/г виробників» розрахований на сім років (до 2023 р.) та має загальну вартість 8,9 млн. дол. США. Кредитні спілки, які є партнерами USAID, надають малим с/г виробникам нові кредити; 3) в липні 2022 агентство започаткувало «Ініціативу стійкості сільського господарства в Україні» (Agriculture Resilience Initiative – AGRI) вартістю 100 млн. доларів. Ініціатива AGRI має працювати над зміцненням механізмів експорту української аграрної продукції.

Слід зазначити, що участь у всіх програмах державної та міжнародної підтримки для аграріїв на сьогодні можлива виключно через Державний аграрний реєстр або портал «Дія». Державний аграрний реєстр-онлайн-платформа для прямої взаємодії держави й агровиробників. Відкрита для реєстрації для всіх українських аграріїв. Агровиробники, зареєстровані в реєстрі аграріїв, зможуть подати заявку на отримання державних субсидій, цільових, субсидованих кредитних програм та позик [5].

Спрямованість заходів державної підтримки розвитку агробізнесу – активізація підприємницької діяльності та стимулювання створення робочих місць як основна умова втілення проектів за грантовими програмами.

#### Список використаних джерел

1. Державна підтримка фермерів. Як це працює. Всеукраїнська асоціація громад. URL: <https://communities.org.ua/novyny/derzhavna-pidtrymka-fermeriv-yak-cze-praczyuye/> (дата звернення 19.05.2023).
2. З початку року агропідприємства залучили 16,6 мільярдів гривень кредитів за програмою «Доступні кредити 5-7-9» URL: <https://minagro.gov.ua/news/z-pochatku-roku-agropidpriyemstva-zaluchili-166-milyardiv-griven-kreditiv-za-programoyu-dostupni-krediti-5-7-9> (дата звернення: 19.05.2023).
3. Переорієнтація агробізнесу: як змінюється українське сільське господарство в умовах війни. URL: <https://minagro.gov.ua/news/pereoriyentaciya-agrobizesu-yak-zminuyetsya-ukrayinske-silске-gospodarstvo-v-umovah-vijni>(дата звернення 17.05.2023).
4. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська. Київ : НІСД, 2023. 49 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04> (дата звернення: 18.05.2023).
5. Шульга В. Підтримка аграрного сектору в умовах воєнного стану: що варто знати? Портал LIGA ZAKON. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/analitycs/213396\\_pdtrimka-agrarnogo-sektoru-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-var-to-znati](https://jurliga.ligazakon.net/analitycs/213396_pdtrimka-agrarnogo-sektoru-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-var-to-znati) (дата звернення: 20.05.2023).

*Мар'яна Маслій,  
студентка,  
Сумський державний університет  
Ірина Сотник,  
д-р екон. наук, професор,  
професор кафедри економіки, підприємництва  
та бізнес-адміністрування,  
Сумський державний університет*

## **РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: НАСЛІДКИ ДЛЯ СУСПІЛЬСТВА**

Розвиток малого бізнесу в умовах війни відіграє надзвичайно важливу роль і має широкий спектр позитивних наслідків для суспільства. Військові дії породжують багато соціальних викликів та загроз, допомогти подолати які можуть малі підприємства.

По-перше, малий бізнес є джерелом економічного зростання навіть у важких умовах війни. Він стимулює зайнятість, створює нові робочі місця для місцевого населення, сприяючи зменшенню безробіття та підвищенню рівня доходів. Тим самим забезпечується економічна стійкість та підтримка місцевих економік, знижується ризик їх занепаду і скорочення економічного потенціалу.

По-друге, розвиток малого бізнесу за воєнного часу сприяє диверсифікації економіки. В результаті військових дії на території України було завдано значної шкоди енергетичній та комунальній інфраструктурі, промисловим, сільськогосподарським та іншим підприємствам, які змушені були припинити свою діяльність, переміститися в інші регіони або скоротити обсяги виробництва. Перевагою малих компаній є їх гнучкість, що дозволяє миттєво пристосуватись до змін, відповідаючи на потреби, які задовольнялися раніше середніми та великими підприємствами і змінилися з часом. Розширенням сфери діяльності та представленням в різних секторах (роздрібна торгівля, послуги або виробництво) малий бізнес зменшує залежність від певних галузей і знижує ризик зупинення діяльності.

По-третє, малий бізнес може бути критичним чинником в забезпеченні населення життєво важливими товарами та послугами. Військові дії можуть

призводити до порушення ланцюжків постачання і обмеження доступу до ресурсів. У цьому контексті, малі підприємства відіграють важливу роль у виробництві базових продуктів харчування, медичних засобів, товарів першої необхідності та інших, які є необхідними для виживання та добробуту населення. Це сприяє збереженню нормального життя і зменшенню гуманітарної кризи.

По-четверте, малий бізнес позитивно впливає на соціальне та економічне відродження деокупованих територій. Малі підприємства в таких регіонах можуть виступати каталізаторами економічного зростання, створення робочих місць, підтримки підприємницького духу. Це сприяє забезпеченню сталості та відновленню соціально-економічної сфери.

По-п'яте, розвиток малого бізнесу в умовах війни сприяє стимулюванню інновацій та технологічного прогресу. Складна соціальна ситуація в Україні вимагає нових підходів, технологій та ідей для вирішення сучасних проблем. Малий бізнес, завдяки своїй гнучкості та здатності до інновацій, сприяє розвитку соціальної солідарності та громадському руху, посилює відчуття єдності, співпраці та підтримки серед населення. Малі підприємці, які розвивають свої справи, можуть стати прикладом для інших громадян, мотивуючи їх не здаватись перед труднощами, а намітити власну дорогу до успіху.

Отже, розвиток малого бізнесу в умовах війни має велике значення для стабілізації економічного та соціального розвитку України. Навіть невеличкі підприємства, які, на перший погляд, не є важливими під час війни, можуть стати джерелом нових робочих місць, натхнення для підприємців та задоволення соціальних запитів населення. Одним із таких незвичайних прикладів в надзвичайних обставинах війни є розвиток фотобізнесу з відкриттям фотостудії у м. Шостка Сумської області. На противагу жахливим наслідкам війни, фотостудія може стати оазисом творчості та місцем для позитивних психологічних змін, роблячи внесок в соціальну підтримку населення прикордонної області, яка щодня зазнає обстрілів з боку російської федерації.

Фотографія є потужним засобом комунікації та виразною мовою, що перетинає мовні та культурні бар'єри. Вона здатна розповісти історії, сприяти збереженню пам'яті та стимулювати емоційний зв'язок. Відкриття фотостудії в умовах війни дозволить місцевим жителям мати доступ до професійної фотографії, яка може зафіксувати важливі моменти їхнього життя, їхні почуття та спогади. Крім того, фотостудія може сприяти розвитку економіки міста через залучення інвестицій, стимулювання підприємницької активності та надання нових можливостей для розвитку бізнесу. Вона створює робочі місця для фотографів, стилістів, візажистів та інших фахівців, а також сприяє розвитку суміжних галузей, таких як друкарство, реклама та ін.

Відкриття фотостудії вплине на психологічний стан та настрої мешканців м. Шостка. Фотографія допомагає відволіктися від стресових ситуацій, надає можливість виразити себе та відчувати позитивні емоції. Вона може стати місцем, де люди зможуть отримати порцію позитиву, а також знайти розуміння і підтримку серед інших осіб, які переживають подібні випробування. Це матиме позитивний вплив на самооцінку містян та сприятиме процесу психологічної реабілітації.

Умови війни створюють складнощі та виклики для фотостудій, але вони також можуть знайти своє місце та існувати в цих умовах, пропонуючи унікальні послуги та роблячи позитивний внесок для суспільства. На нашу думку, особливості ринку фотостудій в умовах війни включають такі:

1) виживання та адаптація. Фотостудії повинні бути готові до швидкої зміни умов ведення бізнесу та миттєвої адаптації до них. Вони можуть шукати нові способи залучення клієнтів та пристосування своїх послуг до потреб ринку;

2) створення унікального досвіду. За воєнного часу фотостудії можуть використовуватися для створення унікального та незабутнього досвіду для своїх клієнтів;

3) виявлення нових ринкових сегментів. Війна змінює потреби і пріоритети клієнтів. Так, фотостудії можуть виявити нові ринкові сегменти, наприклад, фотографії воїнів;



4) роль соціального активіста. Фотостудії можуть використовувати свою позицію та можливості для підтримки і свідомого впливу на суспільство шляхом пропонування соціальних послуг, наприклад, проведення спеціальних фотосесій для збору коштів на соціально значущі заходи та військові потреби.

Також слід зауважити, що відкриття фотостудії вимагає детального обґрунтування й аналізу економічних показників, які допоможуть оцінити потенційну прибутковість бізнесу. Серед найважливіших – первісні інвестиції, операційні витрати, ціни на послуги фотостудії, прогнозовані обсяги попиту, термін окупності, рентабельність. Узагальнена оцінка економічної ефективності бізнесу з відкриття фотостудії у м. Шостка Сумської області подана у табл. 1.

Таблиця 1

### Основні показники бізнес-проекту з відкриття фотостудії

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Необхідні інвестиції по проекту, грн	37 527,00	-	-
Чистий прибуток, грн	68 004,20	105 151,20	105 151,20
Дохід, грн	198 000,00	198 000,00	198 000,00
Витрати, грн	129 995,80	92 848,80	92 848,80
Ефективність інвестицій, грн	181,21	280,20	280,20
Термін окупності	3 місяці		
Ставка дисконтування	30%		
Чистий приведений дохід, грн	128 071,83		

\*Джерело: розраховано авторами самостійно.

Отже, незважаючи на високу ставку дисконтування, яка обумовлена високим ризиком ведення бізнесу під час війни, відкриття фотостудії є прибутковим бізнес-проектом зі строком окупності 3 місяці за порівняно невеликих початкових вкладень. Крім прибутку для власника, відкриття фотостудії в умовах війни матиме багатогранний вплив на життя людей. Вона не тільки надає можливість створювати цінні спогади та зберегти культурну спадщину, але й сприяє психологічній підтримці, соціальній інтеграції населення, розвитку місцевої економіки.

## **ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

У фармацевтичній енциклопедії поняття «фармацевтичний ринок» трактується як «економічні взаємовідносини між суб'єктами та об'єктами, пов'язані з обміном фармацевтичних товарів і послуг, внаслідок чого формуються основні елементи ринку – попит, пропозиція та ціна» [1]. Аналізуючи національний фармацевтичний ринок, можна з впевненістю зазначити, що він останніми роками досить динамічно розвивався. Так, у 2019 році виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів досягнуло 36,4 млрд. грн., у 2020 році – 40,9 млрд. грн., у 2021 році – 49,0 млрд. грн. Однак, через повномасштабну війну, розв'язану росією проти України, виробництво фармацевтичної продукції скоротилось до 28,5 млрд. грн. [2]. За таких складних умов, перед фармацевтичним ринком постало непросте завдання безперервного забезпечення цивільного населення та ЗСУ необхідними ліками.

За даними Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держлікслужба) у перші дні війни працювало лише близько 10% аптечних закладів [3], отже, закрилося більше 90% аптек. Економічні та логістичні проблеми, міграція населення за кордон, втрата значної кількості аптек через бойові дії значно скоротили обсяги виробництва та реалізації фармацевтичної продукції, зменшили торгову мережу. Також через блекаути фармацевтичний ринок вимушений був перебудувувати свою роботу.

Однак, впоравшись зі страхом, фармацевтична галузь на рівні з об'єктами критичної інфраструктури не припиняла, і не припиняє своє функціонування та нарощує довоєнні обсяги. За даними дослідження, проведеним компанією «Proxima Research», українські виробники продовжують забезпечувати 63% потреб країни в лікарських засобах, за перші три місяці 2023 року обсяги продажів лікарських засобів в Україні сягнули 217 млн. упаковок та майже 32 млрд. гривень [4]. Однак, без відповідної економічної політики держави у фармацевтичній сфері, ринок фармації не зможе ефективно функціонувати та розвиватись. На жаль, на сьогодні питання стратегії розвитку у цій сфері є нерегульоване. Єдиним ключовим документом, що визначав перспективні напрямки та завдання фармацевтичної галузі була «Концепція розвитку фармацевтичного сектору галузі охорони здоров'я України на 2011-2020 роки» [5]. Як зазначає Д. Гончаренко, «чинні в Україні нормативні акти регулюють правовідносини у фармацевтичному секторі, проте не визначають пріоритети для фармацевтики та заходи їх реалізації» [6]. Однак, у Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року взагалі не зазначено про розвиток фармацевтики у цій діяльності [7].

Науковці В. Пашков та Є. Гнедик вказують на «прогалини правового забезпечення фармацевтичної політики держави, які особливо стали помітними в умовах війни, а саме: поступова, протягом останніх років, ліквідація державних та комунальних аптечних закладів, що призвело до погіршення доступності до лікарських засобів, що містять наркотичні засоби та психотропні речовини і не лише в умовах війни; негласна державна підтримка (в тому числі органами місцевого самоврядування) монополізації аптечної діяльності та створення аптечних великих мереж як міжрегіонального рівня так і регіонального, що призвело як до мінімізації економічної конкуренції на фармацевтичному ринку так і до зловживання ними монопольним становищем; мовчазна згода держави на розвиток маркетингових договорів на фармацевтичному ринку і, як наслідок, збільшення вартості лікарських засобів» [8].

Таким чином, фармацевтичну галузь України внесено до переліку пріоритетних галузей в економіці. Водночас, Україна отримала статус кандидата на вступ до Європейського Союзу та повинна буде адаптувати українське законодавство, що регулює фармацевтичну галузь до нормативно-правових актів ЄС. Ці події, на наш погляд, є позитивними для вітчизняного фармацевтичного ринку, призведуть до освоєння нових технологій виробництва та відкриють нові можливості експорту вітчизняної фармацевтичної продукції, створять сприятливий інвестиційний клімат.

### Список використаних джерел

1. Фармацевтична енциклопедія. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/328/farmaceutichnij-rinok> (дата звернення 8.05.2023)
2. Виробництво лікарських засобів в Україні. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 9.05.2023)
3. Господарська діяльність в умовах воєнного стану. Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками. URL: <https://www.dls.gov.ua> (дата звернення 9.05.2023)
4. Компанія «Proxima Research». URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/farmrinok-online-udt-28-04-2023/> (дата звернення 07.05.2023)
5. Концепція розвитку фармацевтичного сектору галузі охорони здоров'я України на 2011-2020 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0769282-10#Text> (дата звернення 05.05.2023).
6. Гончаренко Д.О. Теоретичні підходи та методологічні засади розвитку фармацевтики України в умовах європейської інтеграції. *БізнесІнформ*. 2021. №5. С.194-201. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021\\_5\\_0\\_194\\_201](https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_5_0_194_201) (дата звернення 07.05.2023)
7. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення 09.05.2023)
8. Пашков В., Гнедик Є. Фармацевтична політика держави в умовах воєнного стану. *Публічне право*. 2022. №2 (46). С.80-90. URL: <https://www.publichnepravo.com.ua/files/46/8.pdf> (дата звернення 09.05.2023)

*Олена Ніфатова,  
dr. Sci. in Economics, Professor (Full), Visiting Professor of the  
Faculty of Economics and Business,  
Universitat de Barcelona, Spain  
Дар'я Коцєєва,  
студентка,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця*

## **ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ**

На сучасному етапі розвитку суспільства важливо забезпечувати належний рівень зайнятості населення. Соціальна політика зайнятості має на меті розвиток економіки, підтримку бізнесу, створення нових робочих місць, забезпечення працевлаштування громадян та інших аспектів, що сприяють підвищенню якості життя людей. Одним із основних завдань соціальної політики щодо зайнятості населення є забезпечення гідних умов праці. Це включає в себе надання соціальних гарантій та захисту прав працівників, зокрема, у відносинах з роботодавцями. Важливим елементом є створення умов для розвитку підприємництва та забезпечення підтримки для нових бізнесів.

У сучасних умовах важливим елементом соціальної політики є підтримка ринку праці, зокрема, через розвиток гнучких форм працевлаштування, таких як фріланс, тимчасова робота, контрактна робота тощо. Ці форми працевлаштування дозволяють працювати за власним графіком та віддалено, що сприяє підвищенню ефективності роботи та зменшенню витрат на оренду приміщень та комунікації. Важливим складовим є підвищення рівня соціальної захищеності населення. Для цього потрібно забезпечувати гарантії соціального захисту працівників, зокрема, шляхом встановлення мінімальних зарплат та надання соціальних послуг, таких як медичне забезпечення, пенсії та інші види допомоги.

З метою забезпечення соціальної захищеності населення, держава повинна також здійснювати політику щодо боротьби з безробіттям та

використання різноманітних інструментів для стимулювання зайнятості. Такими інструментами можуть бути державні програми підтримки працевлаштування, соціальні стипендії, програми сприяння самозайнятості та інші. Важливо сприяти збереженню робочих місць та розвитку малих та середніх підприємств. Малий та середній бізнес є важливим джерелом зайнятості населення та розвитку економіки в цілому. Тому держава повинна створювати умови для їх розвитку, надавати допомогу та підтримку, зокрема, фінансову, консультаційну та інші види підтримки.

Одним зі способів стимулювання зайнятості населення є забезпечення розвитку інфраструктури, особливо у регіонах, де існують великі проблеми з безробіттям та зниженням попиту на робочу силу. Розвиток інфраструктури включає в себе будівництво нових доріг, залізниць, аеропортів, розвиток транспортної інфраструктури та інші заходи, які стимулюють розвиток бізнесу та збільшення попиту на робочу силу. Отже, соціальна політика щодо зайнятості населення повинна бути комплексною та враховувати різноманітні аспекти економічного, соціального та екологічного розвитку країни. Для успішного вирішення цих завдань необхідно створювати сприятливе інвестиційне середовище, розвивати інфраструктуру, надавати підтримку малим та середнім підприємствам, забезпечувати навчання та перекваліфікацію працівників, зменшувати рівень безробіття та забезпечувати охорону здоров'я населення.

У підсумку, соціальна політика щодо зайнятості населення має бути комплексною та спрямованою на досягнення балансу між економічним, соціальним та екологічним розвитком країни. Необхідно враховувати індивідуальні потреби та можливості громадян, забезпечувати їхній доступ до якісної освіти, підвищення кваліфікації та професійного розвитку. Також важливо забезпечити рівні можливості для жінок та чоловіків на ринку праці. Програма підтримки безробітних може включати пільгове кредитування для створення власного бізнесу, відшкодування витрат на навчання та підвищення кваліфікації, допомогу у пошуку роботи та соціальний захист. Також можливо

використовувати податкові знижки для малих та середніх підприємств, які забезпечують створення нових робочих місць та розвиток економіки.

Одним із ключових елементів соціальної політики щодо зайнятості населення є активна політика зайнятості. Це означає застосування різних заходів, які мають на меті стимулювати зайнятість населення та допомогти безробітним у пошуку роботи. У ряді країн також використовуються активні заходи, які сприяють зайнятості певних категорій населення, таких як молодь, інваліди, жінки тощо. Наприклад, деякі країни надають фінансову допомогу компаніям, які працюють з інвалідами, або пропонують спеціальні програми стажування для молоді.

Одним з ефективних інструментів є функціонування центрів зайнятості. Ці установи сприяють зближенню попиту та пропозиції на ринку праці, забезпечують допомогу безробітним у пошуку роботи та допомагають роботодавцям знаходити відповідних кандидатів на вакантні місця. Крім того, центри зайнятості можуть проводити навчальні програми, тренінги та семінари для безробітних та пропонувати послуги з професійного консультування. Для успішної реалізації соціальної політики необхідна ефективна координація між різними галузями державної влади та установами, а також активна участь громадськості та цивільного суспільства. Обґрунтовано доцільність проводити постійний моніторинг ринку праці та оцінювати ефективність застосованих заходів, щоб своєчасно коригувати стратегію. Соціальна політика щодо зайнятості населення є важливим інструментом забезпечення економічної стабільності та соціальної справедливості в суспільстві.

*Олена Ніфатова,  
dr. Sci. in Economics, Professor (Full), Visiting Professor of  
the Faculty of Economics and Business,  
Universitat de Barcelona, Spain*  
*Ярослава Русина,  
студентка,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця*

## **СПЕЦИФІКА МІЖНАРОДНОГО РОЗПОДІЛУ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН**

Світове господарство базується на міжнародному поділі праці, яке є найвищою стадією суспільного територіального розвитку. Поділ праці характеризується стійкою та економічно вигідною спеціалізацією виробництва в кожній країні на певних видах продукції та послуг і потенційно до взаємообміну результатами виробництва в певних якісних пропорціях. Загалом, існує певна сукупність факторів, зокрема суспільного та природного характеру, які впливають на міжнародний поділ праці, характер участі у ньому тих чи інших країн, серед них: історії та традиції виробництва, наявність природних ресурсів, географічне положення, чисельність трудових ресурсів (населення). Варто зазначити, що загалом об'єктивна необхідність участі країн в міжнародному поділі праці, полягає на так званій закон порівняльної переваги. Головна його ідея в тому, що кожна країна згідно вказаних раніше факторів не може виробляти увесь номенклатурний обсяг різних благ з високою ефективністю. Кожна країна в порівнянні з іншими має власні переваги у виробництві певної продукції. За цих умов, імпорт товарів з країн, де їх виробництво є ефективним, стає доцільним та бажаним за умови експорту в ті країни продукції, виробництво яких для них є не дуже вигідним та зручним.

Якщо розглядати цей процес на рівні національної економіки, то поділ праці відбувається в кожному секторі національної економіки. На рівні підприємства виконуються технічні, функціональні та проактивні функції, які також впливають на характеристики праці. Підприємства є основою



функціонування макроекономічної системи. Поділ праці на підприємствах проявляється через спеціалізацію працівників, кожен з яких виконує певну функцію відповідно до встановлених на підприємстві правил і норм.

Глобалізація світової економіки визначає зв'язки між національними економіками. Все більше організацій, незалежно від їхнього розміру, беруть участь у міжнародних відносинах. Країни, що розвиваються, відіграють все більшу роль і роблять свій внесок у нинішню «багатополярність» світової економічної системи. Малий та середній бізнес стає все більш глобалізованим. Країни, що розвиваються, стають дедалі більш диференційованими, що впливає на їхню роль у світовій економіці. Науковий прогрес посилює конкуренцію на світових ринках. Зростає роль міжнародних фінансових, економічних та правових інституцій [1–3].

Одним з найбільш очевидних прикладів міжнародного розподілу праці в Європі можна вважати концентрацію різних високотехнологічних галузей, в таких країнах як: Німеччина, Швейцарія, Франція та Швеція.

Отже, економічні відносини між країнами все більше орієнтуються на потреби міжнародної спільноти. Спостерігається зростання в секторі послуг, особливо в сфері транспорту, інформації та зв'язку. Тенденція до міжнародного поділу праці призвела до того, що більшість національних економік почали працювати на міжнародний ринок, а не на внутрішній. Сучасний світовий ринок стає однією з умов функціонування національної економічної системи. Міжнародний поділ праці пропонує певні переваги для кожної країни. Беручи участь у ньому, країна може підвищити ефективність своєї національної економіки.

#### **Список використаних джерел**

1. Міжнародний поділ праці, його форми та тенденції розвитку 2023. URL: <https://moyaosvita.com.ua/geografija/%e2%9c%85mizhnarodnij-podil-praci-jogo-formi-ta-tendenci%d1%97-rozvitku/#i>
2. Міжнародний поділ праці 2022. URL: [https://pidru4niki.com/1499052838103/politekonomiya/mizhnarodniy\\_podil\\_pratsi](https://pidru4niki.com/1499052838103/politekonomiya/mizhnarodniy_podil_pratsi)
3. Міжнародний поділ праці як здобуток людського суспільства. / Освіта.UA. 2022. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_theory/21712/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/21712/)

*Людмила Олейнікова,  
д-р екон. наук, ст. н. сп.,  
завідувачка відділу фіскальної політики та  
податкового регулювання,  
ДННУ «Академія фінансового управління»  
Олександр Лепьохін,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та кредиту,  
Запорізький національний університет*

## **ВПЛИВ МІЖНАРОДНОЇ ПОДАТКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ НА НАЦІОНАЛЬНУ БЕЗПЕКУ ДЕРЖАВИ**

Сутність міжнародної податкової конкуренції полягає в суперництві значної кількості податкових юрисдикції за залучення до національної економіки “глобальних платників податків” (як суб’єктів господарювання – резидентів інших країн, так і власних суб’єктів господарювання) для того, щоб оподатковувати їхні доходи від операцій усередині цієї юрисдикції і за кордоном (відповідно до принципів резидентства та оподаткування доходів біля джерела їх утворення).

В умовах глобалізації системи світогосподарських зав’язків взаємозалежність національних податкових систем зросла настільки, що рішення у сфері оподаткування окремих країн безпосередньо впливають на національну безпеку всіх суб’єктів світової економіки. Отже, можна вирізнити кілька напрямів сучасної міжнародної податкової конкуренції:

1) за зменшення вартості капіталу в межах фіскальних юрисдикцій (знижений рівень оподаткування капіталів інвесторів сприяє припливу зарубіжних активів, а також запобігає відпливу національних капіталів за кордон);

2) за залучення та активну діяльність транснаціональних компаній (ТНК) на фіскальній території, де кінцевою метою є їх перетворення на власних

податкових резидентів, щоб претендувати на оподаткування їхніх глобальних доходів;

3) за формування умов для зростання економіки і збільшення числа внутрішніх фіскально активних резидентів, їх експансію на міжнародні ринки без втрати фіскального резиденства країни (об'єднання країн) [1, 2].

Одним із важливих завдань міжнародної податкової конкуренції є стимулювання припливу зарубіжного капіталу в певну суверенну податкову юрисдикцію за рахунок таких інструментів як: режим адміністрування податків, помірні податкові ставки і сприятливі режими оподаткування. Капітал, що залучається, при цьому поділяється на: прямі зарубіжні інвестиції; мобільний фінансовий капітал (портфельні інвестиції), який можна використовувати для фінансування розвитку реального сектору національної економіки; внутрішньофірмові фінансові потоки, пов'язані з переведенням прибутку з однієї податкової юрисдикції в іншу з використанням механізмів корпоративного міжнародного податкового планування [3].

Саме по собі залучення капіталу на світових ринках є не самоціллю будь-якого національного уряду, а швидше, засобом виконання інших завдань розвитку, таких як зростання податкових надходжень, створення робочих місць, підвищення продуктивності праці й заробітної плати, формування ефективної ринкової інфраструктури, що цілком відповідає прагненню країн до інклюзивного розвитку.

Кінцевою метою процесу міжнародної податкової конкуренції для багатьох країн є не збільшення насамперед дохідної частини бюджетів за рахунок припливу додаткових платників податків (фіскальна функція податкової системи), а посилення національних конкурентних переваг. Така політика в кінцевому підсумку сприяє й зростанню національного доходу, і збільшенню податкових надходжень на користь уряду (мультиплікаційний ефект податкової системи, що стимулює розвиток).

Якість державного регулювання економічної діяльності та надійність правових гарантій ведення бізнесу в конкретній країні формують ті невід'ємні

умови, якими має супроводжуватися податкове регулювання. За інших умов, низькі ставки податків і просте адміністрування не будуть викликати довіру у глобальних економічних суб'єктів та свідчити про успіхи у міжнародній податковій конкуренції. Взаємне проникнення інституційної складової та податкової, формує певне розуміння того, що податкова конкуренція є суттєвим фактором впливу на сучасні соціально-економічні системи.

Міжнародна податкова конкуренція та розбудова наднаціональних утворень у вигляді економічних чи політичних союзів тощо, визначає напрями трансформації національних податкових систем. Податки мають важливе значення для руху основних чинників виробництва між країнами (праця, капітал), що пояснюється особливостями податкової конкуренції в сучасних умовах: швидкою реакцією національних урядів на зміни в податковій політиці в зарубіжних країнах; демонстраційним ефектом податкових реформ; “перегонами до знемоги” в національній податковій політиці, що має згубний характер; конвергенцією податкових систем.

#### **Список використаних джерел**

1. Олейнікова Л. Г. Конкурентоспроможність системи оподаткування як складова конкурентоспроможності держави / Л. Г. Олейнікова // Пріоритети фінансової політики України на сучасному етапі соціально-економічного розвитку : матер. наук.-практ. конф. (23–24 квіт. 2009 р.). К. : ДННУ “Акад. фін. управління”, 2009. Ч. 1. С. 29.
2. Олейнікова Л. Г. Методичні підходи до підвищення конкуренто-спроможності національної системи оподаткування / Л. Г. Олейнікова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. пр. Маріуполь : ПДТУ, 2012. Вип. 2, Т. 1. С. 76.
3. Олейнікова Л. Г. Напрями модернізації системи оподаткування в Україні з метою підвищення конкурентоспроможності держави / Л. Г. Олейнікова // Актуальні питання фінансової та бюджетно-податкової політики в контексті реалізації Програми економічних реформ на 2010-2014 роки, 17-18 трав. 2012 р. К. : ДННУ «Академія фінансового управління», 2012. С. 116.

## **ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ**

Для формування ресурсної бази підприємства залучають кошти з різних джерел для фінансування своєї діяльності. Ці фінансові ресурси можуть бути залучені різними способами. Зазвичай виділяють п'ять основних способів залучення коштів підприємствами: самофінансування, пряме фінансування через механізми ринку капіталів, банківське кредитування, бюджетне фінансування та взаємне фінансування господарюючих суб'єктів (рис. 1).

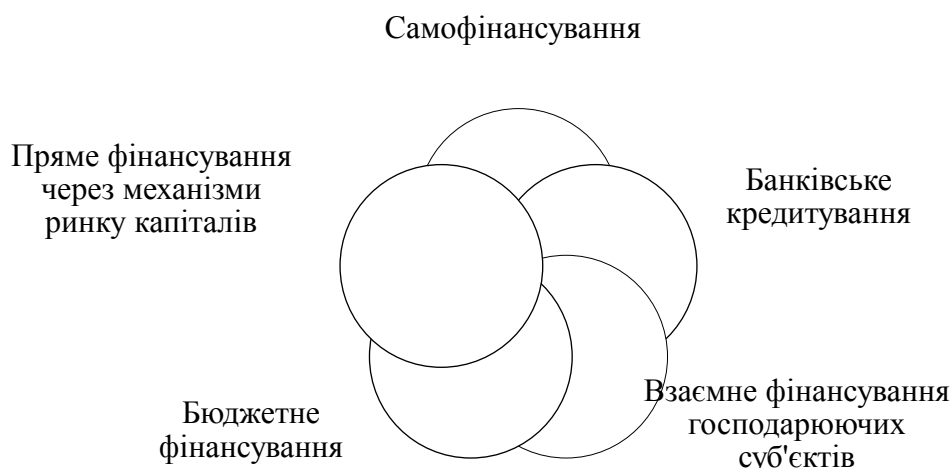


Рисунок 1 - Варіанти фінансування діяльності підприємства

*Джерело: згруповано на основі [1, 2, 3]*

Встановлено, що підприємства, які використовують позиковий капітал, мають можливість збільшити свій високий фінансовий потенціал та прибутковість для свого розвитку (через формування додаткових активів), але більшою мірою створюють фінансові ризики та загрозу банкрутства (яка

зростає зі збільшенням частки позикового капіталу в загальному обсязі задіяного капіталу).

У випадку самофінансування йдеться про фінансування діяльності суб'єкта господарювання за рахунок отриманого прибутку. Суть цього варіанту полягає в тому, що власники підприємства завжди можуть обирати між:

- вилучити весь прибуток, отриманий за звітний період, з метою споживання або інвестування в інші проекти;

- реінвестувати всю суму прибутку в діяльність того ж підприємства, надаючи перевагу цьому виду додаткового доходу.

Дослідження показали, що самофінансування є найбільш очевидним способом мобілізації додаткових джерел фінансування, але важко прогнозованим у довгостроковій перспективі та обмеженим за обсягами. Тому стратегічний напрямок розвитку бізнесу неминуче вимагає додаткових джерел фінансування.

Наступним шляхом є залучення коштів через механізми ринку капіталу. Існує два варіанти мобілізації ресурсів на ринку капіталу: акціонерне фінансування та боргове фінансування. У першому випадку підприємство виходить на ринок з власними акціями. Іншими словами, воно отримує прибуток від продажу додаткових акцій або за рахунок збільшення кількості власників, або за рахунок додаткових внесків у капітал від існуючих власників. У другому випадку підприємство випускає і продає на ринку строкові цінні папери (облігації), власники яких мають право на довгостроковий звичайний дохід і повернення наданого капіталу відповідно до умов, визначених при організації цієї облігаційної позики. Порівняно з власними коштами, ринок капіталу як розумне джерело фінансування для конкретної компанії є фактично "пріоритетом". Якщо умови винагороди для потенційних інвесторів є привабливими в довгостроковій перспективі, то можна задовольнити достатній обсяг інвестиційних запитів. Однак такий сценарій можливий лише теоретично, і на практиці не всі підприємства можуть використовувати ринки капіталу як джерело додаткового фінансування.

Визначено, що два вищезгадані способи фінансування сучасних підприємств також мають свої недоліки. Перший спосіб характеризується обмеженістю джерел фінансування, в той час як другий є складним у реалізації та недоступним для багатьох МСП. У цьому випадку банківські кредити виглядають набагато привабливішими.

Вважаємо, що найбільш бажаним методом фінансування підприємств є бюджетне фінансування, яке фінансується з різних рівнів бюджету. Привабливість такого фінансування полягає в тому, що за період радянської влади власники підприємств звикли до того, що це джерело фінансування є практично безкоштовним, що отримані кошти часто не повертаються і що їх витрачання не контролюється належним чином. Через низку об'єктивних причин доступ до цього джерела фінансування завжди був обмеженим.

Встановлено, що взаємне фінансування відбувається, коли підприємства постачають один одному продукцію на умовах післяплати в рамках ділових відносин. Цей метод фінансування принципово відрізняється від попередніх тим, що він є невід'ємною частиною поточної системи короткострокового фінансування діяльності, тоді як інші методи мають стратегічне значення.

#### **Список використаних джерел.**

1. Забарна Е.М., Кула М.В. Сучасні тенденції фінансування розвитку підприємств // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. 2013. № 2. С. 64–72.
2. Корбутяк А.Г., Одайська Н.М. Оптимізація структури капіталу підприємства // Економіка та суспільство. 2018. № 16. С. 375–381.
3. Черемісова Т. Джерела самофінансування підприємств : їх склад та структура за кризових умов // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; за ред. С.І. Шкарабана. Тернопіль, 2013. Вип. 12, Ч. 4. С. 133–136.

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ ФІНАНСУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Розробляючи стратегію фінансування, підприємства повинні враховувати такі ключові фактори: структуру активів; тривалість операційного циклу; тип активів, якими володіє підприємство; стабільність ринкової позиції підприємства; рентабельність активів; вартість джерел фінансування; стадія життєвого циклу підприємства; розмір підприємства; умови фінансового ринку; умови фінансового ринку; рівень ризику, пов'язаний з джерелом фінансування; контроль власності; ставлення кредиторів та інвесторів до підприємства; фінансовий менталітет власників та менеджерів підприємства.

Встановлено, що структура активів суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства. Підприємства з важкою структурою активів і високим операційним левериджем, як правило, мають нижчий кредитний рейтинг і будуть змушені зосередитися на використанні власного капіталу в бізнесі, оскільки власний капітал повинен бути основним джерелом фінансування неліквідних активів.

Дослідження показали, що чим коротший операційний цикл, тим більшою мірою підприємство може використовувати позиковий капітал.

Визначено, що якщо підприємство володіє високоякісними, ліквідними матеріальними активами, вона матиме кращий доступ до позикового капіталу, ніж якщо більшість її активів є нематеріальними активами, вартість яких коливається, або якщо її матеріальні активи є низької якості [1].

Обґрунтовано, що для підприємства важливим є ситуація при якій чим стабільніша позиція підприємства на ринку збуту та закупівель, тим більше



воно може використовувати кошти своїх торгових партнерів - покупців і постачальників - і тим менше потребує позикового капіталу. З іншого боку, чим стабільніша позиція на ринку, тим більш кредитоспроможним є підприємство і тим легше йому отримати доступ до позикового капіталу.

Вважаємо, що чим вище значення має рентабельність активів, тим вищою є кредитоспроможність підприємства та збільшує ймовірність доступу до позикового капіталу. З іншого боку, якщо рентабельність висока, ця можливість може залишитися невикористаною, оскільки отриманий прибуток може бути капіталізований на більш високому рівні для задоволення додаткових потреб у капіталі.

Також важливим є вартість джерел фінансування: чим дорожче джерело фінансування, тим нижча прибутковість для підприємства (за інших рівних умов). Окрім прямих витрат, таких як відсоткові платежі та дивіденди, необхідно враховувати непрямі витрати, такі як витрати на емісію та додаткові послуги, що надаються лізингодавцем при використанні лізингу.

Підприємствам на ранніх стадіях свого життєвого циклу може знадобитися залучення значних обсягів позикового капіталу для фінансування свого розвитку. Підприємства на зрілій стадії більше використовують власний капітал, тим більше, що вони вже мають великий обсяг власного капіталу [2].

Чим більшим є підприємство, тим більш кредитоспроможною воно є. Існують також інструменти фінансування, такі як облігації та публічне розміщення акцій, які доступні лише великим підприємствам [3].

Доведено, якщо вартість позикового капіталу значно зростає, різниця між фінансовим важелем організації може досягати від'ємних значень, що робить використання позикового капіталу неефективним і ризикованим.

Встановлено, що джерела фінансування, які вимагають постійних виплат, підвищують рівень ризику підприємства.

Визначено, що залучення деяких джерел фінансування, таких як внески учасників, змінює структуру контролю над бізнесом і знижує привабливість цього джерела фінансування для власників підприємства.

Оцінюючи кредитоспроможність підприємства, кредитори використовують різні критерії, включаючи якість кредитної історії, надійність менеджерів і власників підприємства, якість менеджменту. У деяких випадках кредитори можуть мати негативний імідж підприємства, незважаючи на його високу фінансову стійкість, що призводить до зниження кредитного рейтингу такого підприємства та зменшує її здатність залучати зовнішній капітал [4].

Якщо власники та менеджери підприємства консервативні, не схильні до ризику та не бажають ділитися контролем з іншими учасниками, підприємство буде зосереджуватися на нерозподіленому прибутку як джерелі власного розвитку. І навпаки, бажання отримати високий прибуток на власний капітал, незважаючи на високий ризик, формує проактивний підхід до структури фінансування підприємства, а позиковий капітал максимізується.

#### **Список використаних джерел**

1. Близнюк О.П., Горпинченко А.П. Класифікація джерел формування фінансових ресурсів підприємства // Вісник Міжнародного слов'янського університету. Серія : Економічні науки. – 2012. – Т. 15, № 2. – С. 52–58.
2. Бражник Л.В., Ралко І.О., Яловега В.О., Заловецька В.О. Джерела фінансування господарської діяльності підприємств // Наукові праці ПДАА.– 2013. – № 1(6). – С. 57–62.
3. Мамонтова Н.А., Менделюк О.В. Джерела самофінансування підприємств: їх склад та структура за кризових умов // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка. – 2017. – Вип. 4. – С. 59–62.
4. Роенко К.В., Свистун Л.А. Особливості та проблеми формування фінансових ресурсів підприємств в умовах нестабільної економіки // Молодий вчений. – 2017. – № 11. – С. 1285–1289.

## **ВПЛИВ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Розвиток міграційних процесів в сучасності є складним і багатогранним явищем, яке впливає на соціальний, економічний, політичний та культурний розвиток країн. Так, звертаючи увагу на процес глобалізації можливо зазначити, що міграція в ньому виступає, як розвиток транспортних та технологічних засобів спілкування, зростання міжнародної торгівлі та інвестицій сприяють збільшенню міграційних потоків. Щодо економічних факторів міграційних процесів, то вони відображені в нерівномірному розвитку економіки в різних регіонах світу, високе безробіття та низькі заробітні плати у деяких країнах стимулюють міграцію. Війни, політична нестабільність, переслідування, етнічні та релігійні конфлікти змушують людей шукати притулку та безпеки в інших країнах. Це призводить до зростання числа біженців та поселенців, що підтверджує важливість впливу політичного фактору. Зміна клімату, природні катастрофи та екологічні проблеми можуть впливати на зміну міграційних шляхів. Наприклад, підвищення рівня моря, посухи або повені можуть змушувати людей мігрувати зі своїх домівок.

Міграційні процеси можуть впливати на розвиток підприємницької діяльності у різних аспектах. Саме тому для підтвердження наведемо наступні: розширення ринку праці, міжнародний обмін ідеями та інноваціями, розширення споживчого ринку, культурна різноманітність, передача знань та навичок, залучення іноземних інвестицій [1–3]. Докладно опишемо кожний з них.

*Розширення ринку праці.* Міграція працівників з інших країн може призвести до збільшення розміру та різноманітності ринку праці в приймаючій країні. Це може створити нові можливості для підприємців у найманій роботі та

бізнесі, дозволяючи їм залучати кваліфікованих робітників та розширювати свої операції.

*Міжнародний обмін ідеями та інноваціями.* Мігранти можуть привнести нові знання, навички та підходи до бізнесу, що сприяє розвитку підприємництва та стимулює інноваційну діяльність.

*Розширення споживчого ринку.* Мігранти становлять нову групу споживачів, які мають свої унікальні потреби та попит на товари й послуги, що створює нові можливості для розвитку бізнесу.

*Культурна різноманітність.* Мігранти з різних культур можуть привнести різноманіття в бізнес-середовище, що може стимулювати культурний обмін, сприяти розумінню та розвитку нових ініціатив та ідей.

*Передача знань та навичок.* Мігранти, особливо ті, що мають підприємницький досвід у своїх країнах походження, можуть передавати свої знання та навички місцевим підприємцям, що сприяє підвищенню рівня підприємницької освіченості та розвитку місцевого бізнесу.

*Залучення іноземних інвестицій:* мігранти можуть бути джерелом іноземних інвестицій для підприємств у приймаючій країні. Це сприяє створенню нових робочих місць та стимулює економічний зріст.

Підсумовуючи зауважимо, що міграційні процеси також можуть мати виклики та негативні наслідки, які потребують уваги та вирішення. Наприклад, це можуть бути проблеми, пов'язані з інтеграцією мігрантів у місцеве суспільство, культурні розбіжності та нерівномірності в умовах праці, а також нерівність у доступі до підприємницьких можливостей.

#### **Список використаних джерел**

1. Крисоватий А.І. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: моногр. / за наук. ред. д.е.н., проф. А.І.Крисоватого та д.е.н., проф. О.М.Сохацької. Тернопіль: Осадца Ю. В. 2018. 478 с.
2. Птащенко О.В., Куц Я.М. Формування системи безпеки європейського союзу. Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. (16 квітня 2021 р.) Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2021. 870 с. (С. 744-746).
3. Птащенко О.В. Міграційні потоки: сучасні тенденції соціальної напруги. *Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Міжнародна економіка в умовах кліматичних змін: пандемічний та пост пандемічний період»* (11 квітня 2022 р.) Тернопіль, 2022. С. 21-22.

*Олена Птащенко,  
д-р екон. наук, професор,  
професор кафедри міжнародних економічних відносин,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця  
Тетяна Аршава,  
студентка,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця*

## **ВПЛИВ МІЖНАРОДНОЇ МІГРАЦІЇ НА БЕЗПЕКУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РЕГІОНУ**

Міграція населення відіграє важливу роль у сучасному суспільстві і зачіпає майже всі країни світу. Переміщення робочої сили через національні кордони є важливим фактором розвитку ринку праці. Він є частиною суспільного процесу руху населення і є надзвичайно складним. Його форми і наслідки різноманітні. На цей процес впливають різноманітні демографічні, політичні, соціально-економічні та інші чинники, але за своєю суттю він є процесом міграції. Міжнародна міграція, в свою чергу, впливає на розвиток соціально-економічних систем на національному, регіональному, наднаціональному та глобальному рівнях. Однак, міжнародна міграція також призводить до значних викликів у багатьох цільових країнах, таких як культурні та соціальні проблеми, злочинність, зниження заробітної плати для місцевих працівників та погіршення умов життя. Проблема міграції також пов'язана з питаннями безпеки, так як це може призвести до розповсюдження хвороб, впливу на публічний порядок та забезпечення безпеки країн. У результаті, управління міграцією стає обов'язковою проблемою для багатьох країн у світі.

Сучасний європейський регіон, зокрема ЄС, досяг високого рівня інтеграції. Це робить його привабливим для проживання і є причиною притоку міграції з інших регіонів, зокрема Азії та Східної Європи. Вважається, що головною причиною цього є трудова міграція. Однак найпоширенішою і найнебезпечнішою є нелегальна міграція в ЄС, яка за останні роки зросла в

десять разів. У контексті кризи активізувалися екстремістські політичні сили, яким вдалося посилити радикалізовані настрої. ЄС дуже важко дійти одностайної згоди, прийняти спільні правила прийому біженців, а крім того, це заважає їм контролювати кризу. З моменту російського вторгнення на територію України і по сьогоднішній день за даними Європейської комісії чотири мільйони українців зареєстровані на тимчасовий захист ЄС. Враховуючи звіт про оцінку MEDAM, можна зробити висновки, що біженці слідуєть своїм етнічним мережам, які складаються переважно з трудових мігрантів. Польща, Німеччина та Чехія є основними країнами призначення, а решта розкидані по всій Європі. По відношенню до постійного населення, кількість біженців перевищує 3 відсотка населення в Чехії, Молдові, Естонії та Польщі, тоді як у більшості інших країн-членів ЄС вона не перевищує 1,5 відсотка [1]. Вплив мігрантів на безпеку в Європі включає різні фактори, які можуть створювати виклики і ризики для приймаючого суспільства. Внутрішньополітичні наслідки прибуття великої кількості іноземців проявляються в посиленні екстремістських кіл і політичний успіх крайніх правих партій, які активізувалися у відповідь на зростаючу хвилю занепокоєння з приводу напливу іноземців [2].

Перш за все, існує проблема управління та захисту кордонів Європи для контролю міграційних потоків. По-друге, вплив міграції на соціальну безпеку в контексті загроз, що супроводжують злочинність і тероризм. По-третє, у сфері культури та ідентичності міграція може розглядатися як загроза впливу на основні цінності суспільства, а саме на безпеку, через культурні відмінності між іммігрантами та місцевим населенням, а також злочинів, що скоєні іммігрантами.

#### **Список використаних джерел**

1. Безуглий П.Г. Політичні процеси та інститути. КОМПАС: Посібник з освіти з прав людини за участю молоді. URL: <http://surl.li/fsrqx>
2. Птащенко О.В. Міграційні потоки: сучасні тенденції соціальної напруги. «Міжнародна економіка в умовах кліматичних змін: пандемічний та пост пандемічний період». Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (11 квітня 2022 р.). Тернопіль, 2022. С. 21-22.

*Єва Ракус,  
студентка,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Науковий керівник: Ірина Байдак,  
старший викладач кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУ ДЛЯ ЗАПОЧАТКУВАННЯ БІЗНЕСУ В СФЕРІ SMM**

SMM або social media marketing – ефективний маркетинговий інструмент для просування бізнесу та залучення лояльної цільової аудиторії. На публічних сторінках бренду в соціальних мережах публікуються новини про компанію, тематичні лонгріди про її діяльність або продукти, даються поради читачам, тощо. Креативний, якісний і корисний контент приваблює зацікавлених користувачів, продає послугу або продукт, а також працює на перспективу, на створення позитивного іміджу компанії. SMM – складна професія, що вимагає певних знань в маркетингу та різноманітних практичних навичок.

Основою діяльності у цій сфері є просування бізнесу та запуски продажу продукції. Для здійснення зазначеною діяльності є потреба в командній роботі, в якій кожна людина спеціалізується у різних напрямках діяльності: У теперішніх умовах за допомогою інформаційно-комунікативних технологій стало можливим більш оптимізоване ведення бізнесу. Одну з вирішальних ролей серед них на сьогодні відіграють маркетингові комунікації, результативність яких залежать від ефективної реалізації маркетингової діяльності. Саме тому надзвичайної актуальності набуває дослідження системи маркетингу соціальних мереж (Social Media Marketing) як дієвого засобу системи маркетингових комунікацій сучасних підприємств [1].

На сьогодні теоретико-методичному розвитку соціального маркетингу та соціальних мереж як дієвому елементу просування продукту присвячено увагу багатьох науковців та практиків. Серед яких є І. Башинська, В. Брискіна, Ф. Вірін, Н. Горбаль, Т. Дубовик, К. Ільницька, Т. Олексин, К. Папірний та

багато інших. Проте, маркетингові методи просування комерційної продукції у соціальних мережах залишаються малодослідженими, а стрімке зростання потенціалу цього засобу просування продукції визначають актуальність подальших досліджень.

Соціальний медіа маркетинг спрямований на формування, підтримку і збільшення лояльності цільової аудиторії за допомогою роботи в соціальних мережах. Сьогодні така методика вважається одним із найперспективніших інструментів маркетингу. На думку В.Бриксіної, Social media marketing, або соціальний медіамакетинг, з'явився у результаті поширення Інтернету і соціальних мереж в суспільстві, і є головним інструментом просування компанії або товару (послуги) в будь-якій соціальній мережі. Головною метою SMM в контексті просування кінцевого продукту зазвичай є залучення і утримання уваги споживачів до певного товару, бренда через соціальні платформи [2]. Сьогодні Україна переживає тяжкі моменти пов'язані з нападом росії і це впливає на занепад економіки через зменшення робочих місць і проблеми в розвитку підприємництва. Але сформувались ці тенденції ще на початку пандемії і з того моменту набувають певного розширення.

Проведене дослідження ринку послуг в сфері SMM дає можливість зробити висновки про формування в сучасних умовах стійкого попиту на послуги та наявність споживачів в цій сфері. В умовах ринкової економіки такі висновки можуть бути основою для започаткування власної справи в означеній сфері діяльності. В дослідженні обґрунтована можливість започаткування власної справи в сфері SMM на основі розробки бізнес-плану створення маркетингової агенції у сфері SMM. Передбачається діяльність з реєстрацією фізичної особи підприємця за основним КВЕД 73.11 «Рекламні агентства».

Очікувані результати від впровадження бізнес-плану зі створення маркетингової агенції в сфері SMM демонструє *План прибутків і збитків*, в якому узагальнюється інформація з різних аспектів діяльності (табл. 1).



**План прибутків та збитків, тис. грн.**

Показник	Роки			Всього за 3 роки
	2023	2024	2025	
Загальний обсяг продажів	1200,0	2400,0	3000,0	6600,0
Витрати на обладнання та меблі	300,0			300,0
Витрати на підготовку контенту	12,5	-	15,0	27,5
Витрати на оплату праці	481,0	960,0	1085,0	2526,0
Нарахування на з/п	106,0	211,0	239,0	556,0
Витрати на рекламу	46,4	-	-	46,4
Витрати на організацію та управління	267,0	564,0	669,0	1500,0
Загальні витрати	1212,9	1735,0	2008,0	4955,9
Прибуток	-12,9	665,0	992,0	1644,1
Податок на прибуток (18%)	-	119,7	178,6	298,3
Чистий прибуток	-12,9	545,3	813,4	1345,8

\*Джерело: розраховано авторами самостійно.

В бізнес-плані закладено створення чотирьох робочих місць, тому можемо розраховувати на 250 тис. грн. за програмою підтримки бізнесу «Своя справа» і 200 тис. грн. – фінансування та власні кошти.

Очікуваний прибуток за три роки діяльності складе 1 345,8 тис. грн. За результатами діяльності до державного бюджету надійде 298,3 тис. грн. в вигляді податків та буде створено чотири робочих місця.

**Список використаних джерел**

1. Просування в соціальних мережах. URL: <https://seohit.com.ua/smm-prosuvannya/> (дата звернення 19.05.2023).
2. Сметанюк О.А. Social media marketing (smm) в Україні: особливості та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2020/54.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/54.pdf) (дата звернення 19.05.2023).

## **РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Інформаційні технології відіграють важливу роль в розвитку підприємницької діяльності і мають значний вплив на сучасне бізнес-середовище. Вони надають підприємствам нові можливості і інструменти для ефективного ведення бізнесу, оптимізації процесів та збільшення конкурентоспроможності. Інформаційні технології в розвитку підприємницької діяльності здійснюють наступні ролі [1–3]:

- автоматизація бізнес-процесів. Інформаційні технології дозволяють автоматизувати рутинні операції і процеси в підприємстві, що знижує час і зусилля, необхідні для їх виконання;
- підвищення ефективності комунікації: інформаційні технології надають засоби для швидкої та ефективної комунікації в межах підприємства, а також з зовнішніми стейкхолдерами, такими як клієнти, постачальники та партнери;
- розвиток електронної комерції. Інтернет та електронна комерція дали можливість підприємствам розширити свої ринки і залучити нових клієнтів. Інформаційні технології допомагають створити ефективні інтернет-магазини, платформи для електронного замовлення та оплати, аналітичні інструменти для вивчення ринку та поведінки клієнтів;
- підвищення доступності інформації. Інформаційні технології забезпечують швидкий доступ до інформації про ринок, конкурентів, новітні технології та тренди. Це дозволяє підприємствам бути в курсі останніх змін і адаптуватися до них. Також, інформаційні технології сприяють збору та аналізу даних про споживачів, що дозволяє вивчити їхні потреби та уподобання для розробки персоналізованих продуктів та послуг;

- інновації та розвиток нових продуктів. Інформаційні технології є ключовим інструментом у створенні та розробці нових продуктів та послуг. Вони дозволяють проводити дослідження та розробку, моделювання та тестування продуктів перед їхнім випуском на ринок. Крім того, інформаційні технології сприяють інноваційному мисленню та співпраці між різними командами та стейкхолдерами;

- оптимізація управління та прийняття рішень: інформаційні технології дозволяють збирати, аналізувати та інтерпретувати великі обсяги даних, що допомагає приймати обґрунтовані та стратегічні рішення. Аналітичні інструменти та системи управління дозволяють підприємствам моніторити показники продуктивності, фінансову стійкість та ефективність процесів, що сприяє покращенню управління підприємством;

- розширення географічного охоплення: інформаційні технології дозволяють підприємствам розширювати свої ринки та географічне охоплення шляхом використання електронної комерції, маркетплейсів та онлайн-платформ. Це відкриває нові можливості для бізнесу та дозволяє залучати клієнтів з різних регіонів та країн.

Загалом, роль інформаційних технологій в розвитку підприємницької діяльності надзвичайно важлива. Вони забезпечують підприємствам доступ до нових можливостей, ефективнішого управління, розширення ринків та залучення клієнтів. Підприємства, які вміло використовують інформаційні технології, мають перевагу конкуренції та здатні досягати стійкого розвитку у сучасному бізнес-середовищі. Важливо, щоб підприємства враховували особливості свого бізнесу та вибирали ті інформаційні технології, які найкраще відповідають їхнім потребам. Також важливо забезпечувати кібербезпеку та захищати конфіденційну інформацію, що збирається та обробляється за допомогою інформаційних технологій.

Для підприємців важливо бути грамотними у використанні інформаційних технологій та розуміти їх потенціал. Освіта та навчання є ключовими факторами в розвитку підприємницької інтернет-грамотності.

Підприємці повинні знати основні принципи та інструменти, що стосуються використання інформаційних технологій у бізнесі, такі як цифровий маркетинг, електронна комерція, аналітика даних та кібербезпека. Також важливо бути в курсі останніх тенденцій і новацій у галузі інформаційних технологій та вміти їх адаптувати до власного бізнесу.

Отже, одним із способів підвищення підприємницької інтернет-грамотності є участь у спеціалізованих навчальних програмах, курсах та семінарах, що зосереджені на використанні інформаційних технологій у бізнесі. Також корисно активно використовувати різноманітні онлайн-ресурси, вебінари та підручники, що надають практичні поради та інструкції з використання інформаційних технологій у бізнесі.

#### **Список використаних джерел**

1. Крисоватий А.І. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: моногр. / за наук. ред. д.е.н., проф. А.І.Крисоватого та д.е.н., проф. О.М.Сохацької. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2018. 478с.
2. Птащенко О.В., Мірошникова Є.Д. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. Випуск 6 (230). Сєверодонецьк, 2016. СУНУ. С. 108-116.
3. Птащенко О.В., Литовченко І.В., Полікарпов В.В Алгоритм впровадження систем аналітики та інтернет-маркетингу для туристичного підприємства. *Науковий журнал «Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції»*. Херсон, ХНТУ, 2016. №23 (12). С. 49-53.

## **ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні соціально-економічні та політичні процеси мають суттєвий вплив майже на всі галузі економіки України. Молокопродуктовий підкомплекс є важливим сектором економіки України, що формує продовольчу та у визначених межах економічну, енергетичну та екологічну безпеку держави, забезпечує розвиток інших галузей національної економіки. Загострення сучасної продовольчої кризи відкриває значні потенційні можливості для підприємств молокопродуктового підкомплексу України стосовно виходу на ринки світу, оскільки в нашій країні існують достатні передумови для розширеного відтворення потужностей виробництва молока та молокопродуктів [2].

Економічний механізм відносин між партнерами молокопродуктового підкомплексу у сучасних умовах має формуватися за допомогою спільних організаційно-економічних методів, які б сприяли економічній зацікавленості у збільшенні виготовлення високоякісної і конкурентоспроможної кінцевої продукції. Головний недолік діючого економічного механізму взаємовідносин полягає у тому, що в привілейованому становищі опинилися переробні підприємства інтегрованих структур [3].

У зарубіжних державах із розвиненою ринковою економікою широко застосовуються дві форми інтеграційних взаємовідносин: кооперативні союзи й акціонерні компанії. Варто зазначити, що кооперативи держав заходу з переробки продукції аграрного сектору забезпечують обов'язкові норми і вимоги до якості та технології виробництва молочної продукції. У кооперативах Західної Європи прибуток між її членами розподіляється, як

правило, пропорційно стосовно обсягу молока, яке поставляється на переробку [4].

Ефективність діяльності підприємства в цілому залежить від зовнішніх та внутрішніх чинників. Зовнішні чинники включають: державну і соціальну політику; технологічні механізми; інфраструктуру та фінансові інститути; структурні зміни у суспільстві та економіці. Внутрішні чинники поділяють на кількісні, тобто ті, що можна вимірювати (технологія, енергія, устаткування, матеріали, вироби) та якісні (стиль управління, організація і система управління, методи роботи, працівники). Кожне підприємство має контролювати процес динаміки змін внутрішніх чинників через власну стратегію та послідовну реалізацію заходів підвищення ефективності діяльності, крім цього потрібно відслідковувати вплив на неї зовнішніх чинників [

Стратегічними факторами підвищення ефективності функціонування підприємств молокопродуктового підкомплексу, які дозволять покращити інфраструктурне забезпечення виробництва та техніко-технологічну базу молочної продукції, є:

- інтеграція виробників молока та молокопереробних підприємств на холдинговій основі, що має сприяти концентрації інвестиційних ресурсів, і як наслідок, підвищити імовірність реалізації проектів модернізації провідних підприємств молочної галузі;

- забезпечення підтримки виробників молока молокопереробними заводами через утворення об'єднань на добровільних засадах та спрощення розрахунків за відвантажену сировину, що має посилити мотивацію виробників молока щодо розширення його виробництва, покращення транспортування, якості та умов зберігання;

- створення регіональних програм стимулювання сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств до нарощення кормової бази для тваринницької підгалузі (заготівля вітамінної муки, розширення площ пасовищ, відновлення комбикормових виробництв), через надання пільгових податкових та кредитних умов;

- формування корпоративних структур із будівництва масштабних молочнотоварних ферм з забезпеченням їх подальшого надання у тимчасове користування фермерським підприємствам для зберігання, охолодження та транспортування молока;

- встановлення жорстких обмежень стосовно штучного заниження закупівельних цін на молоко фермерських підприємств, що знизить дискримінацію сільськогосподарських виробників з боку більш потужних підприємницьких структур [1].

Отже, основним напрямом підвищення ефективності функціонування молокопродуктового підкомплексу є консолідація зусиль та раціональна пропорційність у розвитку всіх його сфер і галузей. Сьогодні вимагає здійснення структурної перебудови підкомплексу та створення надійної сировинної бази для підприємств молочної промисловості. Тільки за таких умов ми зможемо сформувати конкурентоздатний ринок молокопродуктів вітчизняного виробництва.

#### **Список використаних джерел**

1. Грибовський О.К., Христенко Г.М. Фактори ефективного функціонування молочних господарств. *Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Бережани, 5 листопада 2020 р.). Бережани : ФОП Паляниця В.А., 2020. С. 152-153.
2. Петриченко О. А. Тенденції й особливості розвитку молокопродуктового підкомплексу України. *Економіка АПК*. 2018, № 4. С. 42-50.
3. Тюха І.В., Козачок І.А. Стан ринку молока: світовий та вітчизняний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 2. С. 33-37.
4. Хворост Т.В. Розвиток світового та національного ринків молочної продукції. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. №11. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
5. Шубравська О.В., Сокольська Т.В. Розвиток ринку молока і молочної продукції: світові тенденції і вітчизняні перспективи. *Економіка і прогнозування*, 2008. №2. С. 80-93.

*Тетяна Сабецька,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і  
менеджменту,  
Івано-Франківського навчально-наукового інституту  
менеджменту,  
Західноукраїнський національний університет*

*Олег Кочержат,  
студент,  
Івано-Франківського навчально-наукового інституту  
менеджменту,  
Західноукраїнський національний університет*

## **ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФАНДРАЙЗИНГУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ**

Сучасна соціально-економічна ситуація в Україні є вкрай непростою, що, без сумніву, можна вважати наслідком повномасштабної російсько-української війни. Серед багатьох негативних процесів та наслідків воєнних дій, особливе місце займає суттєве скорочення державних видатків на різні сфери суспільного життя. Сьогоднішні реалії переконливо демонструють необхідність пошуку сучасних альтернативних джерел фінансування важливих для суспільства напрямків економічної активності. Особливе значення в даному аспекті має пошук додаткових фінансових ресурсів для підтримки діяльності неприбуткових підприємств та організацій, які працюють у сфері реалізації соціально значущих проектів і програм. Сам таким альтернативним джерелом фінансування в сучасних реаліях може стати фандрайзинг.

Термін «фандрайзинг» має іншомовне походження й походить від англійського словосполучення «fundraising», де слово «fund» означає «кошти, фонди», а слово «raise» перекладається як «піднімати, збільшувати». Іншими словами, «фандрайзинг» у перекладі означає «залучення ресурсів, коштів». Зокрема, Кембриджський словник визначає фандрайзинг як «акт збору або отримання грошей для певної мети, особливо для благодійності» [3]. А згідно з Оксфордським бізнес-словником, фандрайзинг – це «процес отримання фінансової підтримки (зазвичай у формі грантів) для некомерційної мети» [5].



На основі узагальнення сучасних вітчизняних та зарубіжних досліджень автор Теслюк С.А. визначає фандрайзинг як професійну діяльність «щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів для реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проєктів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора» [6, с. 9]. На думку Бойчук Н.Я. та Солосіч О.С. термін «фандрайзинг» трактується як «система комплексних заходів з мобілізації та залучення матеріальних засобів (зокрема, фінансових) з метою впровадження соціально важливих проєктів, підтримки діяльності громадських або благодійних організацій, реалізації перспективних наукових розробок, яка може здійснюватися на всіх рівнях організації суспільства» [1, с. 8].

Досліджуючи розвиток фандрайзингу в умовах війни, автори Гавадзин Н. О. та Крицак Ю. О. зазначають, що фандрайзинг – це насамперед «комунікація, професіоналізм та вміння переконувати інших, що реалії сьогодення, діяльність підприємства чи бізнес ідея, вартує уваги і ресурсної підтримки» [2].

Автор Кот Л. Л. вважає, що фандрайзинг «фактично є публічним процесом збору коштів, які залучаються для реалізації соціально значущих проєктів» [4, с. 127]. На думку вченої, можна виокремити два основні підходи до розуміння технології фандрайзингу – вузький та широкий:

– з точки зору «вузького» підходу, під фандрайзингом слід розуміти залучення грошових коштів виключно на благодійні, неприбуткові цілі, що очевидно означає відсутність будь-якої прямої матеріальної вигоди для суб'єктів фандрайзингу;

– з точки зору «широкого» підходу, фандрайзинг визначається як діяльність щодо залучення донорських фінансових ресурсів фактично в будь-якій формі і на будь-які цілі, не тільки на благодійні. При цьому донорські внески можуть залучатися як у формі безпосередньо грошових коштів, так і у вигляді натуральних чи трудових пожертвувань.

На перший погляд, фандрайзинг багато в чому асоціюється з благодійністю, проте на відміну від традиційної благодійної діяльності, фандрайзинг передбачає, як правило, більш сучасні та креативні цілі залучення

фінансових ресурсів, а тому даний інструмент часто використовується недержавними й неприбутковими організаціями. Також за своїм змістом фандрайзинг нагадує пошук інвесторів для залучення їх до реалізації інвестиційних проектів. Але основною відмінністю фандрайзингу від інвестування є те, що інвесторів, як правило, залучають для фінансування комерційних проектів, які через певний час генеруватимуть прибуток. Іншими словами, інвестуючи кошти в комерційні проекти, інвестор очікує віддачі від своїх капіталовкладень. Фандрайзинг навпаки пов'язаний з пошуком грошових коштів для реалізації неприбуткових проектів, які апіорі не мають комерційного характеру.

Аналіз наукової літератури дозволяє сформулювати такі особливості фандрайзингу:

- фандрайзинг є цілеспрямованою одноразовою або довготривалою акцією, яка проводиться з метою збору грошових коштів;
- реалізація фандрайзингу обов'язково відбувається шляхом двох- чи багатосторонньої взаємодії між суб'єктом (особою), який потребує фінансової підтримки, та спонсором (меценатом, донором, благодійником);
- кінцевою метою фандрайзингу є реалізація певного соціального проекту чи благодійного заходу, який за своєю природою має некомерційний характер;
- у системі фандрайзингових відносин бенефіціаром виступає благодійний фонд, громадська чи інша некомерційна організація;
- спонсором фінансових чи інших ресурсів, як правило, є комерційні та некомерційні організації.

Таким чином, перебуваючи в тісному зв'язку з благодійною діяльністю, фандрайзинг фактично виступає інструментом реалізації соціальних благодійних завдань. Разом з тим не варто ототожнювати фандрайзинг виключно з джерелами залучення грошових коштів. Насправді він використовується для досягнення широкого спектру цілей, серед яких:

- 1) створення фінансової платформи для реалізації благодійних програм;
- 2) пошук можливостей для отримання фінансової допомоги від потенційних донорів та меценатів;
- 3) розробка єдиної концепції отримання та реалізації благодійних коштів;

4) розбудова багатосторонніх взаємовідносин з особами, які потребують матеріальної підтримки, а також з організаціями та компаніями, які потенційно можуть виступити меценатами тих чи інших соціальних проєктів;

5) формування позитивного іміджу благодійної організації чи некомерційного підприємства, та соціальних проєктів, що ними реалізуються;

6) формування позитивної громадської думки щодо благодійності та меценатства, створення в суспільстві так званої «культури благодійності»;

7) вибір найбільш прийнятних варіантів реалізації фандрайзингу, відповідно до потреб та можливостей організації.

У підсумку зазначимо, що в умовах сьогодення фандрайзинг вважається одним із найбільш ефективних інструментів залучення фінансових та інших ресурсів. Використання фандрайзингу сучасними підприємствами дозволяє отримати низку позитивних ефектів, серед яких створення додаткових можливостей для прогресивного розвитку, активізація ефективних взаємин між бізнесом та громадою; належна оцінка та визнання з боку органів місцевої влади, зростання привабливості з точки зору потенційних вітчизняних та іноземних донорів і спонсорів.

#### Список використаних джерел:

1. Бойчук Н.Я., Солосіч О.С. Фандрайзинг як сучасний метод реалізації соціально важливих ініціатив. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Випуск 27. Частина 3. С. 7-10.
2. Гавадзин Н.О., Кріцак Ю.О. Фандрайзинг в умовах воєнного часу. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 74. С. 182–186.
3. Кембриджський словник URL: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fundraising> (дата звернення: 23.03.2023)
4. Кот Л.Л. Краудфандинг та фандрайзинг як механізми фінансування соціального підприємництва у національній економіці. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип 1(87). С. 123-131.
5. Оксфордський бізнес-словник URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/fundraising.html> (дата звернення: 23.03.2023)
6. Теслюк С. А. Фандрайзинг та реалізація проєктів: конспект лекцій (електронне видання). Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 102 с.

## **УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

У сучасних умовах господарювання кадрова політика підприємства відіграє важливу роль у досягненні успіху та конкурентних переваг на ринку. Особливості кадрової політики залежать від характеру та специфіки підприємства, а також від зовнішніх економічних та соціокультурних факторів. Деякі з основних особливостей кадрової політики підприємства в сучасних умовах включають:

- гнучкість. Кадрова політика повинна бути гнучкою та пристосовуватися до змін в економічних та соціальних умовах. Підприємствам необхідно швидко реагувати на зміни на ринку праці, попиту на продукцію та технологічних інновацій;

- розвиток персоналу. В умовах глобалізації та швидких змін в технологіях, успішна компанія повинна забезпечувати постійний розвиток свого персоналу. Це може включати навчання, тренінги, курси підвищення кваліфікації та інші форми професійного розвитку [1];

- робота з талантами та формування здібностей. Конкуренція за кваліфікованими спеціалістами є великою, тому підприємствам потрібно активно працювати з пошуком, залученням і збереженням талановитих працівників. Кадрова політика повинна сприяти ефективному управлінню талантами, включаючи ідентифікацію та розвиток перспективних співробітників, планування кар'єрного росту та створення програм для розвитку лідерів [2-3];

- мотивація. Кадрова політика повинна передбачати ефективні системи мотивації працівників, що допомагають залучати їхній інтерес до досягнення стратегічних цілей підприємства [3];

- використання технологій. Сучасні технології допомагають автоматизувати і оптимізувати багато процесів управління персоналом, що полегшує роботу HR-менеджерів та збільшує ефективність роботи;

- сприяння віддаленій роботі. З огляду на зміни у робочому середовищі під час пандемії COVID-19, підприємства все більше враховують

можливість роботи здалеку та надання гнучких графіків роботи.

Також можливо додати ще декілька особливостей, які динамічно змінюються сьогодні, а саме:

- адаптивність до змін. Успішне підприємство повинно бути готовим адаптуватися до змін в економічних, соціальних і технологічних умовах. Кадрова політика повинна сприяти гнучкому перепрофілюванню та перекваліфікації працівників, щоб вони могли легко адаптуватися до нових вимог [2];

- ефективність та оптимізація. Кадрова політика повинна підтримувати ефективне використання ресурсів, включаючи раціональний розподіл бюджету на кадрові витрати, збалансоване ставлення до заробітної плати та інші кадрові витрати [2-3];

- партнерство зі співробітниками. Кадрова політика повинна підтримувати партнерський підхід до взаємодії зі співробітниками, включаючи постійний зворотний зв'язок, відкритість до їхніх ідей та думок, а також підтримку комунікації на різних рівнях організації;

- сприяння створенню корпоративної культури. Кадрова політика повинна сприяти створенню сприятливої корпоративної культури, де працівники відчують себе залученими, мають чіткі цілі та цінності компанії, а також співпрацюють для досягнення спільних цілей;

- дотримання законодавства. Кадрова політика повинна враховувати вимоги законодавства щодо праці, прав працівників, охорони праці та інших аспектів працевлаштування, забезпечуючи дотримання правових норм.

Загалом, ефективна кадрова політика підприємства грає важливу роль у забезпеченні його стабільного розвитку та успіху на ринку. Враховуючи особливості сучасного господарювання, підприємства повинні створювати гнучкі та інноваційні стратегії управління персоналом, щоб ефективно використовувати свій інтелектуальний потенціал і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

#### **Список використаних джерел**

1. Іртищева І.О., Стегней М.І., Козіє І.І. Оцінка науково-кадрового потенціалу України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. Вип. 8/2. 2014. С. 186–188.
2. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. С. 355–359.
3. Максименко М.О., Гуріна А.А., Краус Н.М. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. Т.2. С.181–185.

## **РОЗРОБКА ІТ-ПРОЄКТУ МОНІТОРИНГУ КІБЕР-СИТУАЦІЙНОЇ ОБІЗНАНОСТІ**

Сьогодні головна перевага в сучасній війні рф проти України – це повна інформаційна обізнаність про поле бою, тобто точні знання про розташування ворога, його чисельність, боєздатність та інші деталі. За даними ЗМІ Україна продемонструвала НАТО програмну систему Delta ситуаційної обізнаності, яка забезпечує військових різноманітною інформацією про противника та допомагає координувати їх дії, застосовується як для планування військових операцій та бойових завдань, так і для узгодження з іншими підрозділами, для захищеного обміну інформацією тощо [1]. Термін «ситуаційна обізнаність» з'явився у військовій галузі у роки Першої світової війни, але з розвитком ІТ-технологій набуває подальшого розвитку та трансформації. Ситуаційну обізнаність (СО) визначають як спроможність одержувати дані про поточний стан певної системи та на базі цієї інформації формувати рекомендації про необхідні дії [2].

Комплексний підхід у володінні ситуацією актуальний в областях з великим обсягом потоків даних і високим ступенем ризику, зокрема, в кіберпросторі. Перехід війни паралельно в кіберпростір сприяє зростанню

кількості практичних розробок і наукових праць з проблематики кібер-ситуаційної обізнаності (КСО), визначає актуальність досліджень з оцінювання КСО та інформаційної безпеки систем в цілому для різних сфер державного управління та держави загалом.

Метою даної роботи є розробка ІТ-проекту моніторингу кібер-ситуаційної обізнаності, як інструменту для оцінки стану ситуаційної обізнаності, дослідження методів проектного менеджменту та оцінювання КСО, реалізація програмної системи тестування та моніторингу КСО.

Згідно моделі Ендслі (Endsley) [3], стан ситуаційної обізнаності є результатом процесу аналізу та оцінки ситуації. Він включає:

- знання того, що відбувається навколо (рівень 1);
- усвідомлення значення власне своїх дій та дій інших учасників ситуації (рівень 2);
- прогнозування сценарію розвитку ситуації (рівень 3).

Необхідною умовою ефективного вирішення цих завдань є глибоке володіння інформацією в реальному часі, тобто ситуаційна обізнаність. Інструментом є ситуативне інформування про стан системи. Базовий алгоритм реалізації даної системи включає три етапи (рис. 1).



Рис. 1. Алгоритм реалізації проекту.

\*Джерело: складено авторами самостійно.

Для розробки проекту моніторингу КСО співробітників державної установи використано метод аналізу ієрархій. Для оцінювання кібер-ситуаційної обізнаності використано метод тестування. Виходячи з вимог та принципів комп'ютерного тестування, складено тестові завдання з тридцяти питань, на кожне з яких запропоновано три варіанти відповіді. Для визначення експертних оцінок, що є вагами кожної відповіді, використано метод аналізу ієрархій (МАІ) Томаса Сааті [4].

Ієрархічна модель системи розглядається як цілеспрямована інформаційно-управлінська структура з обов'язковим урахуванням ієрархічних рівнів її організації: перший рівень (ціль) – кібер-ситуаційна обізнаність, другий (критерії) – сфери кіберзахисту, третій (альтернативи) – рівні обізнаності (рис. 2).

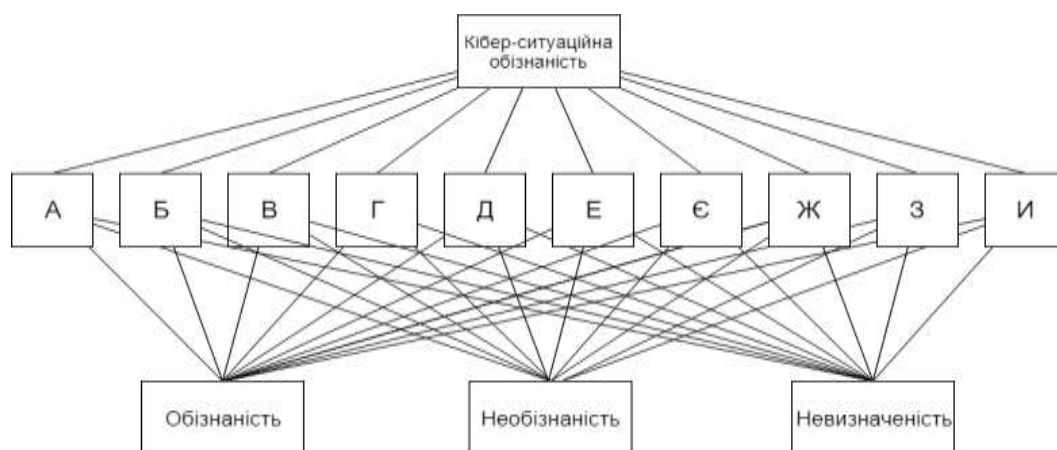


Рис. 2. Ієрархічна модель моніторингу кібер-ситуаційної обізнаності.

\*Джерело: складено авторами самостійно.

У якості критеріїв А-І обрано такі сфери кіберзахисту [5]: фізичний захист; парольний; антивірусний; програмний; захист від соціальної інженерії; захист при роботі в Інтернет; зберігання, видалення даних; організаційний захист; використання мобільних пристроїв; робота з конфіденційними документами.



Згідно МАІ складено матрицю порівняння критеріїв, матриці порівняння альтернатив за кожним критерієм, матриці ваги альтернатив і ваги критеріїв. В результаті дослідження з'ясована експертна оцінка кібер-ситуаційної обізнаності співробітників. Для перевірки узгодженості експертних оцінок знайдено  $\lambda_{max}$  – найбільше власне число матриці парних порівнянь, індекс узгодженості ( $I_y$ ) та відношення узгодженості ( $B_y$ ).

Узгодженість експертних оцінок кібер-ситуаційної обізнаності співробітників зображено на рис. 3.



Рис. 3. Узгодженість експертних оцінок кібер-ситуаційної обізнаності.

\*Джерело: складено авторами самостійно.

Враховуючи одержані ваги відповідей у тестах, використовуючи шкалу Лайкерта рівнів обізнаності, можемо розрахувати рівень кібер-ситуаційної обізнаності. Для реалізації запропонованого проекту моніторингу КСО використано засоби Python та Microsoft Excel. Виконано експериментальне дослідження тестування ситуаційної обізнаності та аналіз одержаних результатів.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що для розробки проекту моніторингу КСО в якості інструменту опису стану ситуаційної обізнаності доцільно використовувати модель Ендслі, а методи оцінювання ситуаційної обізнаності – комп'ютерне тестування та метод аналізу ієрархій – дозволили реалізувати програмну систему моніторингу кібер-ситуаційної

обізнаності. Очевидно, що забезпечення ситуаційної обізнаності є вкрай важливим сьогодні для управління безпекою держави та відбиття постійних інформаційних атак ворога. Побудова автоматизованого механізму виявлення загроз створить картину ситуаційної обізнаності в кібер-просторі для керівників різних рівнів управління держави.

#### Список використаних джерел

1. Українську систему ситуаційної обізнаності презентували на щорічному заході НАТО. URL: <https://censor.net/ua/n3376484>
2. Микіч Х.І., Буров Є.В. Формальна модель опрацювання знань у системах із ситуаційною обізнаністю/ *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Інформаційні системи та мережі*. 2017. № 872. С. 25-35.
3. Тимошенко Л.М., Єрмоменко А.І. Використання моделі Ендслі для розробки систем кібер-ситуаційної обізнаності. *Матеріали XIX Всеукраїнської науково-технічної конференції «Стан, досягнення і перспективи інформаційних систем і технологій»*. Одеса: ОНАХТ, 2019. С. 74-75.
4. Saaty Thomas L. *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process* (1994). Pittsburgh: RWS. ISBN 0-9620317-6-3.
5. Бовнегра Л.В., Тимошенко Л.М., Накоряков О.Г. Дослідження систем оцінювання кібер-ситуаційної обізнаності. *Збірник матеріалів науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів та студентів КБКІТ-2022*. 29-31 серпня 2022 р. «Кібербезпека та інформаційні технології». Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 22-26.

*Владислав Сливка,  
студент,  
Західноукраїнський національний університет  
Людмила Микула,  
студентка,  
Західноукраїнський національний університет  
Науковий керівник: Галина Сняк,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва і торгівлі,  
Західноукраїнський національний університет*

## **РОЗВИТОК АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Аграрний сектор становить 20% ВВП і є одним із основних секторів економіки України. Агробізнес приносив майже 40% валютної виручки країни на кінець 2021 року і демонструє позитивну динаміку за останні 5 років. Щорічно Україна виробляє близько 100 мільйонів тон зерна, що робить її одним із найбільших експортерів світу [1].

24 лютого 2022 року із вторгненням російських військ в Україну для країни в цілому, а особливо для агросектору, почалося нове, складніше життя. Тільки за перші три місяці війни загальні збитки в аграрному секторі склали понад 4,3 мільярда доларів США, або близько 15 відсотків капіталу країни. Непрямі витрати сільського господарства склали 23,3 мільярда доларів США через високу інфляцію, зниження виробництва, вищі ціни на сировину та закриття портів [1]. Посівна 2022 року є найскладнішою за часи незалежності України через військові дії. Територіальна окупація та військові дії зменшили площу орних земель на 3,5 мільйона гектарів, бракує робочої сили, обладнання, палива, фінансування та перериваються логістичні шляхи – усе це створює безпрецедентні проблеми для фермерів [1]. Крім того, Російська Федерація окупувала значну частину південних і східних територій України, внаслідок чого Україна втратила значний виробничий і матеріально-технічний потенціал в аграрному секторі. Значна частина сільськогосподарських угідь знаходиться на непідконтрольних Україні територіях, а вироблена продукція разом із матеріально-технічними ресурсами матеріально-технічні ресурси вивозяться на територію Росії без будь-якої компенсації їх власникам. Логістичні об'єкти, де зберігаються зернові та соєві культури, а також товарні та продовольчі склади

стали об'єктами нападу військових, щоб посіяти страх серед українців щодо нестачі продуктів.

Деякі порти в Азовському та Чорному морях були заблоковані, через що традиційні канали експорту сільськогосподарської продукції не можуть функціонувати, а існуючі канали не можуть гарантувати надходження експорту. У такій ситуації діяльність значної частини сільськогосподарських підприємств може стати збитковою та призвести до банкрутства, а великі підприємства, що спеціалізуються на вирощуванні високорентабельних культур на експорт, можуть переглянути свої стратегічні плани розвитку аж до виходу з аграрного бізнесу. Як наслідок основними ризиками подальшого розвитку аграрного сектору та забезпечення продовольчої безпеки стали наступні: складне макроекономічне становище в аграрній галузі і пов'язані загальноекономічні ризики; суттєві матеріально-технічні та фінансові збитки сільськогосподарських підприємств; погіршення забезпеченості сільськогосподарських підприємств матеріально-технічними засобами; руйнування інфраструктури виробництва, переробки та зберігання сільськогосподарської продукції та продуктів харчування; зниження обсягів виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції.

Головними проблемами для сільськогосподарських підприємств будуть наступні явища: блокування портів для експорту сільськогосподарської продукції; збір врожаю сільськогосподарських культур; забезпечення сільськогосподарських підприємств паливом, запчастинами та іншими матеріально-технічними ресурсами; забезпечення продовольством населення в окупації та на межі ведення бойових дій [2].

Перемога України в цій війні, а відповідно і звільнення всіх територій, вирішать більшість цих проблем. Однак, війна уже нанесла величезні збитки для економіки України, а тому без потужної допомоги іноземних партнерів повне її відновлення буде дуже складним.

#### Список використаних джерел

1. Негрей М., Тараненко А., Костенко І. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. №40 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38> (дата звернення 22.05.2023 р.).
2. Русан В. М. Функціонування аграрного сектору в умовах війни. *Національна економіка*. 2022. Інтеллект XXI № 2 С. 13-16. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-2.3> (дата звернення 22.05.2023 р.).

*Наталія Статівка,  
д-р наук з державного управління, професор;  
завідувач кафедри управління персоналом та підприємництва,  
ННІ «Інститут державного управління»  
Харківський національний університет  
імені Василя Назарійовича Каразіна*

*Тетяна Пахуца,  
студентка,  
ННІ «Інститут державного управління»  
Харківський національний університет  
імені Василя Назарійовича Каразіна*

## **ЗАПОЧАТКУВАННЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ У СФЕРІ НАДАННЯ РЕПЕТИТОРСЬКИХ ПОСЛУГ: ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ ТА КОНКУРЕНЦІЇ**

Відкриття будь-якого власного бізнесу є справою ризикованою. Щоб знизити ризики, потрібно провести ретельний аналіз ринку, зокрема дослідити тенденції попиту та пропозиції обраного товару/послуги, правильно обрати сегмент ринку, оцінити конкурентів, окреслити можливі фактори впливу.

У світі та в Україні відбувається зростання попиту на репетиторські послуги. Серед країн-лідерів з витратами на додаткову (тіньову) освіту – країни Азії, зокрема Південні Корея, де ще у 2014 р. корейська родина витрачала 65% свого бюджету на тіньову освіту [8]. За висновками моніторингових доповідей міжнародних організацій, серед найбільш затребуваних дисциплін приватної додаткової освіти є ті, що сприяють переходу з одного рівня освіти до іншого (зі школи в університет), у багатьох країнах світу серед таких дисциплін – математика та англійська мова [7, 42].

У 2016р. Українським центром оцінювання якості освіти було проведено опитування серед учасників ЗНО. За даними цього опитування зроблено висновок, що у 2016р. не менше 57% випускників скористались послугами репетиторів. 73,5% користувались послугами репетиторів для підготовки до тесту з англійської мови [7, 45].

В Україні збільшення попиту на репетиторські послуги зумовлено такими чинниками як: бажання учнів старших класів (та їх батьків) підвищити свої

конкурентні переваги шляхом отримання вищих балів за ЗНО та зайняти бюджетні місця у закладах вищої освіти; переходом на дистанційну освіту з початку через COVID-19, потім через військову агресію Росії проти України.

Науковці зазначають, що в Україні є таке явище, як вимушене репетиторство. Свого часу на нього звернула увагу міністр освіти Лілія Гриневич на основі звіту Організації економічної співпраці і розвитку. «Вимушене репетиторство відбувається тоді, коли дитина недоотримає від вчителя достатньої підготовки під час навчального процесу на уроках в школі, а потім вчитель говорить батькам, що з дитиною потрібно додатково займатись (за гроші)» [2; 1, 13].

Якщо говорити про репетиторство та його форми, то на сьогодні більш поширеним є дистанційна форма надання послуг. Дослідники зазначають, щодо дистанційного репетитора вимоги ті ж, що й до репетиторів очної форми – професіоналізм, індивідуальний підхід до учня, відповідальність і порядність. Окрема важлива вимога до онлайн репетиторства – це володіння сучасними інформаційними технологіями [4]. До переваг дистанційного навчання відносять: контроль батьків, якщо заняття проводяться на дому; зменшення витрат (на транспорт, на додаткову літературу); можливість вибору зручного часу та тривалості навчання; зручний темп та індивідуальна програма; збереження конфіденційності (учня та надавача послуг). У 2020р. приблизно 55% репетиторів, які мають анкету на сайті ВУКІ, вказували, що готові проводити заняття онлайн. Понад 3 800 викладачів проводять заняття виключно онлайн. Серед репетиторів, які створили анкету у 202 р., уже 65% зазначають, що готові до дистанційних занять [5].

На сайті OLX в Україні у 2023р. більше 1 000 об'яв людей, що пропонують свої послуги репетитора. Більшість з них пропонують приватні або групові заняття з англійської мови та математики (по 1 000), далі йдуть – українська мова (500), фізика (242), німецька мова (189), історія (166), біологія (120). Якщо скласти всі пропозиції, то буде більше 1 000, через те, що деякі репетитори пропонують свої послуги одразу з декількох предметів, наприклад, з математики та фізики, з хімії та біології, з англійської та німецької мови тощо. Ціна репетиторських послуг варіюється від 150 грн./за урок до 700 грн./за урок.

Деякі пропонують безкоштовне пробне заняття, інші – ні. Чим більше сильних сторін зазначено у об'яві надавача послуг (таких як: наявний диплом про відповідну освіту, сертифікати про закінчення міжнародних тренінгів, досвід роботи, зокрема і в якості перекладача, вчителя тощо), тим більша вартість за годину заняття.

Непрямим конкурентом приватних репетиторів є репетиторські центри та освітні платформи. Найбільш відомою на сьогодні в Україні є платформа Prometheus, де розміщено як безкоштовні, так і платні онлайн курси. Prometheus пропонує не просто курси, а взаємопов'язані між собою заняття за найбільш популярними та актуальними темами (ІТ, правознавство, історія, іноземні мови, підготовка до ЗНО). Одним із пріоритетних своїх завдань засновники вважають переклад міжнародних курсів українською мовою. Станом на початок травня 2023р., платформа Prometheus пропонувала більше 300 онлайн курсів, налічувала 2,3 млн. слухачів, та видала 1,3 млн. сертифікатів про проходження навчання, надає послуги на ринку освітніх послуг вже 8 років [3].

Нормативно-правового регулювання галузі репетиторства в Україні не має – не визначено термін «репетитор», не має вимог до проведення цієї діяльності. Низка дослідників висловлюються за впровадження обов'язкового ліцензування цієї діяльності [6, с. 85–86]. Аргументами на користь цього є те, що: держава має визначити та певним чином перевірити моральність людини, що викладає, в тому числі через те, що відбувається певний виховний процес через навчання; запровадження правил етичної поведінки (для запобігання конфлікту інтересів та викривлення професійної етики вчителів-надавачів репетиторських послуг).

Вважаємо, що через те, що в Україні є таке явище як «вимушене репетиторство», то самі репетитори мають об'єднатись в асоціації для вироблення «кодексу професійної поведінки репетитора» для запобігання непрофесійності у цій сфері, викривлення професійної етики вчителя та запобігати виникненню конфлікту інтересів.

Запровадження державного контролю та ліцензування приведе в умовах нашої країни до здороження цих послуг, та зменшення конкуренції (через те,

що деякі надавачі послуг не будуть проходити ліцензування і перестануть надавати такі послуги).

Можна зробити висновок, що незважаючи на високу конкуренцію в галузі, є високий потенціал до розвитку цього сегменту ринку освітніх послуг, а від так відкриття бізнесу з репетиторства є економічно доцільним та соціально привабливим проектом.

### Список використаних джерел

1. Гладкевич М., Заяць О., Кишакевич Ю. Підготовка до ЗНО: школа чи репетиторство? *Молодь і ринок*. 2018. № 2 (157).
2. Гриневич Лілія. Інтерв'ю на каналі ТСН 25 квітня 2017 р. URL: <https://tsn.ua/interview/skasovuvati-repetitorstvo-absolyutno-nihto-ne-zbirayetsya919588.html>
3. Офіційний сайт Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/>
4. Репетиторство в умовах війни: як працюють викладачі БУКІ. URL: <https://osvita.ua/school/86767/>
5. Карантин онлайн: як вплинула ситуація на вартість послуг репетиторів. URL: <https://mind.ua/openmind/20209728-karantin-onlajn-yak-vplinu-la-situaciya-na-vartist-poslug-repetitoriv>
6. Леонтьєва М. Д. Репетиторство: проблеми функціонування та особливості регулювання в Україні. 2020. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/58056f69-2d7d-40f7-bbd2-93171e7bca45/content>
7. Хмелевська О.М. Репетиторство як складова тіньової освіти та можливості його оцінювання. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. :№1 (29). С.37-53.
8. Shin K., Leem H.N., Lim H. No Shadow, No Worry. World Without Worries about Shadow Education (WWWSE): Helping a Nation Rethink its Approach to Education . *Centre for Asian Philanthropy and Society (CAPS)*, 2015. 15 p. URL: [http://www.asiacps.org/documents/CAPS\\_CS\\_WWWSE.pdf](http://www.asiacps.org/documents/CAPS_CS_WWWSE.pdf).



*Дар'я Стобун,  
студентка,  
Університет імені Альфреда Нобеля  
Світлана Яременко,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародного маркетингу,  
Університет імені Альфреда Нобеля*

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВИ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

В сучасних умовах господарювання кожне підприємство повинно орієнтуватися на досягнення максимальних результатів своєї діяльності, а наявність на ринку конкуренції значно знижує його можливості в досягненні поставленої мети. В такому випадку підприємство повинно створювати та підтримувати суттєві переваги перед конкурентами, основні з яких спрямовані на виробництво продукції високої якості, здатної якнайкраще задовольняти потреби споживачів. Це потребує від підприємств приділяти більше уваги цим питанням, в тому числі орієнтуючись на світовий досвід створення сучасних систем управління якістю продукції.

В зв'язку з цим, велика увага приділяється вирішенню проблем щодо якості, що дає змогу примножувати якісні характеристики та властивості продукції. Для успішного розвитку конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках суттєвого значення набуває проблема удосконалення шляхів управління якістю продукції. Загалом склалася така ситуація, що для вирішення цієї проблеми необхідно приділити особливу увагу процесам виробництва, які впливають на якість продукції та в свою чергу, дають поштовх для формування шляхів її підвищення та ефективних напрямків процесу управління нею.

Для того щоб чітко та правильно сформулювати заходи щодо покращення процесу управління якістю продукції, необхідно мати стійку базу для планування. Отже, виділимо основні етапи покращення якості продукції.

1. Аналіз якості продукції, в процесі якого встановлюються фактичний рівень якості, ступінь відповідності якісних характеристик виробів вимогам народного господарства, населення країни і умовам експорту.

2. Врахування сучасних досягнень науки і техніки.

3. Результати оцінки рівня якості продукції.

4. Основні показники якості, що відповідають кращим аналогам вітчизняних та закордонних зразків продукції [1].

Підвищення якості продукції повинно базуватися на основі розробки комплексної, взаємопов'язаної системи технічних, організаційних, економічних і соціальних та мотиваційних заходів, що забезпечують необхідний рівень якості на всіх стадіях виробництва і споживання продукції. Важливою умовою при їх формуванні є досягнення «господарського ефекту» за рахунок зменшення вартості виробів. Тому, до основних шляхів підвищення управління якістю продукції віднесемо:

- використання досягнень науки та техніки в процесі проектування виробів;

- запровадження новітньої технології виробництва і суворе дотримання технологічної дисципліни;

- забезпечення належної технічної оснащеності виробництва;

- удосконалення застосовуваних стандартів і технічних умов;

- поліпшення стандартизації як головного інструменту фіксації та забезпечення заданого рівня якості, адже саме стандарти й технічні умови віддзеркалюють сучасні вимоги споживачів до технічного рівня;

- збільшення випуску сертифікованої продукції; покращення окремих показників якості продукції, що випускається на підприємстві;

- запровадження сучасних форм та методів організації виробництва та управління;

- удосконалення методів контролю й розвиток масового самоконтролю на всіх стадіях виготовлення продукції;

- покращення заходів щодо застосування узгодженої системи прогнозування та планування необхідного рівня якості виробів [2].

Для поліпшення якості продукції підприємства, слід звернути увагу на виробництво та обслуговування клієнтів, як зазначили вище, важливо мати чіткий облік робіт, які виконувалися, мати базу для виробництва та використовувати працю ефективно. Також, важливо зазначити, деякі питання щодо залучення персоналу та його всебічної підтримки в комунікаційному та збутовому каналі підприємства:

- балансування прийнятих для продуцентів та споживачів цін на продукцію;
- використання ефективної мотивації праці всіх категорій персоналу підприємства, що є одним із головних факторів підвищення якості продукції;
- всебічна активація людського чинника та проведення кадрової політики, адаптованої до ринкових умов господарювання [3].

Питання пошуку шляхів покращення якості продукції є актуальним для виробничих підприємств завжди, особливо в наш час, коли екологічна ситуація країни є важливою для всіх верств населення, а розповсюдження неякісної продукції дуже поширено, тому саме підвищення процесу управління якістю продукції в сучасних умовах господарювання сприятиме пошуку ефективних шляхів вирішення цієї проблеми.

#### **Список використаних джерел**

1. Вакуленко А.В. Управління якістю: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2013. 167 с.
2. Орлов П.А. Впровадження систем управління якістю: стан, проблеми, перспективи. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2013. №6. С. 59-63.
3. Соколова Н.С. Якість продукції як складова сталого розвитку економіки. *Економічні, екологічні та соціальні проблеми сталого розвитку аграрного сектору економіки: Матеріали МНПК студентів, аспірантів і молодих учених* (м. Харків, 1-3 жовтня 2008 р.). Харків: Харківській національний аграрний університет імені В.В.Докучаєва, 2008. С. 81.

## **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ПРИБУТКОВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Економічна безпека підприємства залежить від прибутковості його діяльності. Тож, в процесі визначення рівня економічної безпеки необхідно визначити основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства. Основним показником фінансово-господарської діяльності підприємства є його фінансовий результат - чистий прибуток або чистий збиток. Однак абсолютна величина чистого прибутку не характеризує рівень ефективності господарської діяльності. З цієї причини чистий прибуток підприємства необхідно порівнювати з понесеними витратами та активами, що підтримують бізнес. Тому для оцінки підприємств використовують відносні показники прибутковості.

Прибуток являє собою кінцевий фінансовий результат від використання всіх виробничих ресурсів підприємства і визначається шляхом порівняння отриманого доходу з собівартістю реалізованої продукції.

Показники фінансових результатів характеризують ефективність діяльності підприємства. Тому аналіз фінансових результатів є одним з найважливіших напрямків у фінансовому аналізі підприємств.

В процесі аналізу та оцінки необхідно дослідити ефективність формування витрат на підприємствах та їх вплив на фінансово-господарську діяльність та підприємств, а також доцільно здійснювати наступним чином:

- по-перше, аналізуються елементи витрат;
- по-друге- аналіз витрат за допомогою звіту про фінансові результати.

Тож, основні показники ефективності формування витрат підприємства, за якими доцільно провести аналіз наведено в табл. 1.

Таблиця 1- Основні показники ефективності формування витрат підприємства.

Показники	Економічний зміст показника
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	Скільки валової продукції створюється на підприємстві за рахунок 1 грн. операційних витрат
Коефіцієнт покриття постійних витрат	Скільки чистого доходу створює підприємству 1 грн. постійних витрат
Коефіцієнт ефективності змінних витрат	Скільки валової продукції створює підприємству 1 грн. змінних витрат
Коефіцієнт ефективності постійних витрат	Скільки валової продукції створює 1 грн. постійних витрат
Валова рентабельність (прибутковість) виробничих (змінних) витрат	Скільки одержує підприємство валового прибутку з 1 грн. виробничих (змінних) витрат

*Примітки: згруповано автором на основі [1, 2, 3, 4, 5, 6]*

Доцільно також провести аналіз та оцінку витрат за звітом про фінансові результати підприємства: структуру та зміну витрат підприємства.

В процесі визначення рівня економічної безпеки підприємства доцільно також визначити показники ділової активності та фінансової стійкості і ліквідності.

#### **Список використаних джерел**

1. Примак Т. О. Економіка підприємства: навч. посіб. 4-те вид., стереотип. Київ : Віктар, 2006. 219 с.
2. Продіус Ю. І. Економіка підприємства: навч. посіб. Харків : Одісей, 2006. 416 с.
3. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: підручник. Київ : Либідь, 2006. 480 с.
4. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання: монографія. Ч.1. Харків: ІНЖЕК, 2006. 386 с.
5. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання: монографія. Ч.2. Харків: ІНЖЕК, 2006. 382 с.
6. Шегда А. В. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. А. В. Шегди. Київ : Знання, 2006. 614 с.

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Система управління рекламною діяльністю підприємства включає різні складові, які допомагають планувати, реалізовувати та контролювати рекламні заходи з метою досягнення максимального ефекту і результативності рекламної кампанії. Основні складові системи управління рекламною діяльністю можуть бути наступні:

- рекламна стратегія. Визначення цілей рекламної кампанії, аналіз цільової аудиторії, визначення унікальної продуктової пропозиції, обрання оптимального медіаміксу та засобів комунікації;
- бюджетування. Визначення обсягів фінансових ресурсів, які будуть виділені на рекламну діяльність, розподіл бюджету між різними рекламними каналами та видами реклами;
- розробка рекламного контенту. Створення креативних та змістовних рекламних матеріалів, які будуть сприяти привертанню уваги цільової аудиторії та викликати бажану реакцію;
- медіа-планування. Визначення оптимальних медійних каналів та форматів реклами для досягнення максимального охоплення цільової аудиторії;
- реалізація рекламної кампанії. Здійснення запланованих рекламних заходів, виконання рекламних контрактів з медіа-партнерами, контроль за якістю та ефективністю реклами;
- моніторинг та аналіз результатів. Збір та аналіз даних про ефективність рекламної кампанії, визначення ROI (показник рентабельності

витрат на рекламу), впровадження коригувальних заходів для підвищення ефективності реклами;

- управління рекламними агентствами та партнерами. Взаємодія з рекламними агентствами та іншими зовнішніми партнерами, контроль за їхньою діяльністю та результативністю;

- аналіз ринкової конкуренції. Вивчення рекламної активності конкурентів, аналіз їхніх рекламних стратегій та акцій з метою розробки власних ефективних рекламних стратегій [1].

Всі ці складові допомагають підприємству ефективно планувати та реалізовувати свою рекламну діяльність з максимальним ефектом. Залежно від розміру та специфіки підприємства, система управління рекламною діяльністю може бути централізованою або децентралізованою, включати в себе внутрішні команди або залучати зовнішні рекламні агентства та спеціалізованих консультантів.

Для успішного розвитку рекламної діяльності підприємство повинно враховувати такі аспекти: рекламні заходи повинні бути спрямовані на ту аудиторію, яка має найбільший потенціал для придбання товарів або послуг підприємства; рекламна діяльність повинна бути інтегрована з іншими маркетинговими зусиллями підприємства, такими як PR, продажі, торговельний маркетинг тощо; підприємство повинно постійно моніторити ефективність рекламних заходів, аналізувати дані та здійснювати коригування, якщо необхідно, для досягнення найкращих результатів; рекламні матеріали повинні бути інноваційними та креативними, щоб вони вирізнялися на тлі конкурентів та привертати увагу аудиторії; рекламна стратегія повинна постійно вдосконалюватися, з урахуванням змін у ринкових умовах, тенденцій та потреб аудиторії; підприємство повинно використовувати різноманітні рекламні канали, такі як телебачення, радіо, соціальні мережі, Інтернет-реклама, зовнішня реклама тощо, для максимального охоплення цільової аудиторії; рекламна діяльність повинна сприяти взаємодії з аудиторією, створенню позитивного іміджу та взаєморозуміння з споживачами; збалансований бюджет;

застосування аналітики дозволяє визначити ефективність рекламних кампаній, вивчати поведінку аудиторії, виявляти слабкі та сильні сторони рекламних заходів та робити на їх основі обґрунтовані рішення; залучення сторонніх експертів та консультантів може допомогти підприємству вдосконалити свою рекламну стратегію, знайти нові ідеї та підходи; підприємство повинно активно спілкуватися зі своєю аудиторією, враховувати її думку та запити, реагувати на відгуки та забезпечувати якісне обслуговування клієнтів; при розробці та реалізації рекламних заходів підприємство повинно дотримуватися етичних принципів, уникати недостовірної та обманливої інформації, забезпечувати права споживачів та дотримання законодавства.

Отже, ефективність системи управління рекламною діяльністю підприємства залежать від виробничої специфіки, конкурентного середовища, цільової аудиторії та багатьох інших факторів. Забезпечуючи комплексний підхід, постійне вдосконалення та адаптацію до змін, підприємство зможе досягти успіху в рекламній діяльності та ефективно залучати свою аудиторію.

#### **Список використаних джерел**

1. Карпенко А.В., Хацер М.В. Сутність та місце реклами в діяльності підприємства в ринкових умовах. *Держава та регіони*. 2016. № 1. С. 187–192.



*Олександр Череп,  
д-р екон. наук, професор,  
докторант кафедри управління персоналом і маркетингу,  
Запорізький національний університет*  
*Владислав Вортков,  
докторант PhD,  
Запорізький національний університет*

## **ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ВИСОКОЕФЕКТИВНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

Потенціал і необхідність планування як певної управлінської діяльності визначається умовами ведення бізнесу. Планування допомагає мінімізувати невизначеність ринкового середовища та її негативні наслідки для суб'єктів господарювання.

У сучасних умовах роль фінансового планування кардинально змінилася з часів планової економіки. Сьогодні суб'єкти господарювання прагнуть мати реальне уявлення про свій поточний і найближчий фінансовий стан, по-перше, для того, щоб забезпечити успіх своєї господарської діяльності, а по-друге, щоб своєчасно виконувати свої зобов'язання перед бюджетом, соціальними фондами, банками та іншими кредиторами і тим самим убезпечити себе від штрафних санкцій.

Для цього необхідно заздалегідь розраховувати доходи і витрати, враховувати вплив інфляції, зміни ринкової кон'юнктури та порушення договірних зобов'язань партнерами.

Фінансове планування - це процес визначення обсягу фінансових ресурсів відповідно до виробничо-збутових показників підприємства на плановий період, за джерелами формування та напрямками їх використання.

Метою фінансового планування є забезпечення необхідними фінансовими ресурсами господарської діяльності [1].

Основними завданнями фінансового планування на підприємствах є

- забезпечення необхідними фінансовими ресурсами виробничої та інвестиційної діяльності;
- встановлення раціональних фінансових взаємовідносин з суб'єктами господарювання, банками, страховими компаніями тощо;
- визначення шляхів ефективного вкладення капіталу та оцінка раціональності його використання;
- виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів;
- управління формуванням і використанням платіжних засобів.

Фінансове планування пов'язане з плануванням виробничої діяльності підприємств. Ефективність усіх запланованих фінансових інструментів базується на планах щодо обсягів виробництва, асортименту товарів та послуг, виробничих витрат тощо. Необхідно створити фінансові умови, необхідні для успішної реалізації цих планів.

Обґрунтовано, що для підвищення ефективності діяльності, підприємствам необхідно дотримуватися наступних принципів фінансового планування:

- принцип фінансової строковості (золоте банківське правило) - надходження та використання коштів повинно відбуватися у визначені терміни [2];
- принцип платоспроможності - фінансове планування має забезпечувати постійну підтримку платоспроможності компанії. При цьому компанія повинна мати достатній обсяг ліквідних коштів, щоб гарантувати погашення короткострокових зобов'язань;
- принцип прибутковості інвестицій - при інвестуванні слід обирати найдешевший метод фінансування (наприклад, фінансовий лізинг, інвестиційний селен); та
- принцип збалансованості ризиків - самофінансування, особливо для високоризикових довгострокових інвестицій;

- принцип адаптації до потреб ринку - компаніям важливо враховувати кон'юнктуру ринку та свою залежність від фінансування;

- принцип максимальної прибутковості - слід обирати інвестиції, які забезпечують максимальну прибутковість.

У ринковій економіці фінансове планування є внутрішнім документом, який необхідний для вирішення виробничих і комерційних завдань, що забезпечують високоефективну діяльність і направлені на підвищення інвестиційно-інноваційної активності підприємств.

#### **Список використаних джерел**

1. Ставерська Т. О., Андрющенко І. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах : навч. посіб. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2013. 146 с.
2. Геращенко І. О., Стрижко О. А. Управління ефективністю використання основних засобів. Економіка і регіон ПолтНТУ. 2015. № 4 (53). С. 23–28.

## **РЕЛОКАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ НА ПЕРІОД ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

З 24 лютого 2022 року в Україні триває повномасштабна війна, яку розв'язала росія проти нашої держави – України. З перших днів вторгнення бізнес перейшов на особливий режим роботи, підприємства поступово оговтуючись від шокового стану повертаються до свого звичного режиму, цілеспрямовано налагоджуючи канали постачання, пристосовуються до нових умов завдяки релокації до більш безпечних регіонів України та країн Європейського Союзу. Релокація (від англ. слова relocate, relocation – переміщувати, переміщення) – переміщення підприємства з постійного місця розташування частково або повністю в інше місце з метою збереження нормальних потужностей виробництва, робочих місць та повноцінного функціонування підприємства.

Із середини березня Урядом запроваджено програму релокації підприємств з метою «відновлення економіки держави за рахунок переміщення підприємств з територій, що наближені або знаходяться у зоні бойових дій, в безпечні регіони Західної України». Програма реалізується Міністерством економіки України разом з обласними державними адміністраціями, а також Укрзалізницею та Укрпоштою. До програми релокації може долучитися будь-яке підприємство, здійснивши повну або часткову релокацію своїх потужностей [1].

Повна релокація – переміщення усіх виробничих засобів, ресурсів підприємства на нове, безпечне місце.

Часткова релокація – перенесення частини виробничих потужностей або певних департаментів на нове місце. При цьому частина виробничих

потужностей і підрозділів залишаються працювати у місці постійного розташування підприємства.

Виділяють також і змішану релокацію, яка передбачає відкриття нового підрозділу підприємства та переміщення частини персоналу для роботи у місці релокації. При цьому виробничі потужності продовжують функціонувати за попереднім місцем розташування [2].

У квітні ДП «Прозоро.Продажі» за ініціативи Міністерства економіки України, за підтримки Міністерства цифрової трансформації України та національного проекту «Дія.Бізнес» запустили безоплатну платформу для допомоги в релокації бізнесу. Станом на березень 2023 року, за даними Міністерства економіки України, 800 підприємств перевезло свої виробничі потужності з регіонів активних бойових дій в більш безпечні, 623 з них вже працюють на новому місці [3].

При цьому, серед релокованих підприємств, які вже відновили свою діяльність на новому місці, найбільшу частку складають: підприємства у сфері оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (40,24% від загальної кількості релокованих підприємств), переробної промисловості (31,71%), інформації та телекомунікацій (6,34%), професійної, наукової та технічної діяльності (5,85%), будівництва (4,15%). Найбільше підприємств релокувалося до Львівської (24% релокованих підприємств), Закарпатської (14,5%), Чернівецької (9,8%), Івано-Франківської (8,3%), Хмельницької (7,3%) та Тернопільської (6,3%) областей [3].

Держава надає підтримку всім підприємствам, які прийняли рішення перемістити свої виробничі потужності підбором площ для розташування потужностей підприємства; перевезенні на нове місце локації; розселенні працівників; пошуку нових співробітників на новому місці розташування; відновленні логістичних ланцюгів; закупівлі матеріалів, сировини та формуванні каналів продажу.

Релокація відбувається не лише внутрішня, а й зовнішня, і на жаль, більшість власників обирають переміщення своїх підприємств саме за кордон (на тимчасовій чи постійній основі буде залежати від розвитку бойових дій). За наведеними даними, які оприлюднила українська дослідницька компанія Gradus

Research, 62% релокованих підприємств перемістилися до країн Європейського Союзу. Більшість підприємств обрали Польщу (63%) і Німеччину (25%), а також Бельгію, Болгарію та Естонію (13%). Близько двох третин підприємств заявили, що мають намір залишитись на польському ринку, незалежно від результату війни [4]. Така ситуація призведе до дефіциту державного бюджету через недоотримання податків, втрати людського капіталу. На нашу думку, це, насамперед, пов'язано з економічною, фінансовою нестабільністю, непрогнозованістю майбутньої ситуації в країні, підвищеними ризиками ведення бізнесу, обтяжливим оподаткуванням, корупцією в контролюючих органах, проблемами кредитування бізнесу, зменшенням платоспроможності населення, відсутністю достатнього капіталу для підтримки та розвитку бізнесу.

Отже, на територіях, де ведуться активні бойові дії, тимчасово окупованих та прифронтових територіях підприємства частково або повністю знищені та припинили своє функціонування. Однак, сподіваємось, що багато підприємств після перемоги захочуть повернутися до своєї місцевості, відновити свої виробничі потужності, і тому, на наш погляд, вже сьогодні необхідно приймати законодавчі акти, які дадуть надію бізнесу на те, що він зможе повноцінно відновитись, функціонувати, розвиватись, і таким чином спричинитись до повоєнного відновлення та зміцнення економіки України.

#### Список використаних джерел

1. Програма релокації підприємств. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення 6.05.2023).
2. Посібник з релокації підприємств. Покроковий план дій підприємств з релокації. URL: <https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2022/10/relokacziya-pidpri%D1%94mstv.pdf> (дата звернення 6.05.2023).
3. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=ZaRikViiniVBilsh> (дата звернення 7.05.2023).
4. Опитування українського бізнесу. URL: [https://gradus.app/documents/262/Gradus\\_Forbes\\_Ukrainian\\_Business\\_Survey.pdf](https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes_Ukrainian_Business_Survey.pdf) (дата звернення 7.05.2023).

*Олена Шершенюк,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри економіки і підприємництва,  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*  
*Ілля Головченко,  
студент,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця*

## **МІЖНАРОДНА ВИРОБНИЧА ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ: СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ**

Міжнародна виробнича та підприємницька спеціалізація є важливим явищем в сучасній глобалізованій економіці. Вона відображає розподіл виробництва та підприємницької активності між країнами і регіонами, з урахуванням їхніх конкурентних переваг і спеціалізації. На сьогоднішній день міжнародна виробнича спеціалізація продовжує розвиватися. За останні кілька десятиліть країни стали все більше спеціалізуватися на виробництві високотехнологічних товарів та послуг, таких як програмне забезпечення, аерокосмічна техніка, біотехнології тощо. Крім того, з розвитком глобалізації та зростанням світової торгівлі, країни все більше використовують міжнародну виробничу спеціалізацію для забезпечення своїх потреб та підвищення конкурентоспроможності [1].

Однак, існують також деякі виклики, пов'язані з міжнародною виробничою спеціалізацією. Наприклад, зростання конкуренції може призвести до зменшення кількості робочих місць в тих галузях, в яких країна втрачає конкурентні переваги. Крім того, залежність від імпорту може створити ризики для національної економіки в разі зміни зовнішніх умов. У зв'язку з цим, країни стали розглядати можливості збільшення внутрішнього виробництва в тих галузях, де вони мають конкурентні переваги, щоб зменшити залежність від імпорту та збільшити національну конкурентоспроможність. Крім того, деякі країни використовують стратегії, такі як інвестиції у наукові дослідження та

розвиток нових технологій, щоб збільшити конкурентні переваги у високотехнологічних галузях. Також стали розвиватися нові форми міжнародної виробничої спеціалізації, такі як «глобальні ланцюги виробництва» (Global Value Chains, GVCs), коли виробництво товарів розбивається на окремі етапи, що здійснюються в різних країнах. Це дає змогу країнам зосередитися на тих етапах виробництва, в яких вони мають конкурентні переваги, та забезпечити ефективну виробничу ланку.

Важливим фактором міжнародної виробничої спеціалізації є торговельні угоди та зони вільної торгівлі, які знижують тарифні бар'єри та сприяють зростанню світової торгівлі. Зокрема, такі угоди, як Угода про трансатлантичну торгівлю та інвестиції (Transatlantic Trade and Investment Partnership, TTIP), Зберігання та Продовження Угоди про світову торгівлю (Trans-Pacific Partnership, TPP) та Угода про розвиток торгівлі між США та Китаєм (US-China Trade Deal), стали важливими інструментами забезпечення вільної та взаємовигідної торгівлі між країнами.

Таким чином, основні тенденції міжнародної виробничої та підприємницької спеціалізації включають:

- розподіл виробництва. Країни виробляють товари та послуги залежно від їхніх конкурентних переваг, таких як доступність ресурсів, кваліфікація робочої сили, технологічний потенціал та інфраструктура. Це призводить до формування виробничих ланцюгів, де кожна країна спеціалізується у виробництві конкретних компонентів або етапів виробництва;

- глобальні ланцюги постачання. Підприємства стають все більш залежними від глобальних ланцюгів постачання, де різні етапи виробництва здійснюються у різних країнах. Це дозволяє підприємствам зосередитись на своїх конкурентних перевагах і знижувати витрати, використовуючи зовнішні постачальники;

- галузева спеціалізація. Країни та регіони спеціалізуються у виробництві певних товарів та послуг, що відображає їхні природні ресурси, технологічні можливості та конкурентні переваги;



- міжнародна розподільна мережа праці. Міграція робочої сили з однієї країни до іншої є важливим фактором міжнародної виробничої та підприємницької спеціалізації. Робоча сила переміщується туди, де є попит на її кваліфікації та навички. Це дозволяє підприємствам отримувати доступ до навичок і ресурсів, які можуть бути обмежені в їхніх власних країнах;

- технологічний прогрес. Швидкий технологічний прогрес впливає на міжнародну виробничу та підприємницьку спеціалізацію. Високотехнологічні галузі, такі як інформаційні технології, біотехнології та інші, стають центрами інновацій та залучають інвестиції з усього світу. Це стимулює розвиток галузей, де країни можуть мати конкурентні переваги у виробництві новітніх технологій;

- міжнародна конкуренція. Глобалізація економіки спричиняє зростання конкуренції між підприємствами і країнами. Це змушує підприємства шукати способи підвищення своєї конкурентоспроможності шляхом спеціалізації у виробництві товарів та послуг з використанням передових технологій та ефективного управління.

#### **Список використаних джерел**

1. Птащенко О.В., Вовк В.А. Особливості торговельного співробітництва України в сучасних умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 42–47.

*Adam Janiszewski,  
dr, adiunkt, Wydział Zarządzania,  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach,  
Katowice (Polska)*

## **LEGITYMIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA A JEGO TOŻSAMOŚĆ – UWAGI OGÓLNE**

### **1. Tożsamość organizacyjna a legitymizacja – konceptualizacja zależności.**

Xiu, Lu i Liang (2019) zwracają uwagę na to, że dotychczas nie wystarczająco uwagę w literaturze poświęcono relacji pomiędzy tożsamością organizacyjną a legitymizacją organizacyjną oraz jej wpływowi na wyniki osiągnięte przez organizację czy jej adaptację [1, s. 104]. Podkreślają przy tym, iż o ile zajmowano się np. taktymi wykorzystywanymi przez organizacje do budowy ich tożsamości (np. [2]), to pominięte zostało to jak na nie oddziałuje presja na uzyskiwanie legitymizacji. Z kolei analizie tego w jaki sposób organizacja może odpowiadać na siły instytucjonalne (np. [3]) nie towarzyszą rozważania na temat tego, czy wykorzystywane strategie legitymizacyjne byłyby takie same gdyby udzielaniu odpowiedzi na presję ze strony sił instytucjonalnych towarzyszyło skupienie na tożsamości organizacyjnej. W tym miejscu można zauważyć za Scottem i Lane'em [2, s. 43], że zarówno legitymizacja (np. [4]) jak i tożsamość (np. [5]) są utrzymywane obiektywnie, co znaczy, iż istnieją niezależnie od indywidualnych obserwatorów (jakkolwiek dociera się do nich subiektywnie). Z uwagi na istniejące trendy w gospodarce światowej związane z położeniem coraz większego nacisku na realizację postulatów zrównoważonego rozwoju - rozumianego w co najmniej kilku wymiarach (np. [6]) – można przyjąć, iż kontekstem dla budowy tożsamości organizacyjnej jest poszukiwanie legitymizacji organizacyjnej (to znaczy nie sposób, aby organizacja dążąc do założonej, „idealnej” dla siebie, tożsamości zupełnie odstąpiła od realizacji celów zrównoważonego rozwoju). Jego znaczenie dla wyników procesu kształtowania tożsamości organizacyjnej nabiera szczególnego znaczenia w tych organizacjach, które z uwagi na swoją dotychczasową ścieżkę

rozwoju ([7]) działały w branżach, których oddziaływanie na co najmniej jeden wymiar zrównoważonego rozwoju (np. środowisko) jest dyskusyjny. W takiej sytuacji wyzwania jakimi muszą sprostać menedżerowie takich organizacji dotyczą nie tylko zaprojektowania odpowiednich zmian, ale także wiążą się z dodatkowymi wysiłkami niezbędnymi do tego, aby przekonać zarówno interesariuszy zewnętrznych oraz wewnętrznych do zmiany dotychczasowej ścieżki. W zależności od interpretacji procesów wprowadzania zmian w kategoriach uczenia się eksploracyjnego i eksploatacyjnego (rozumianych jako wzajemnie wykluczające się lub ortogonalne – [8, s. 697]) można założyć, że uwarunkowania zasobowe procesów kształtowania się tożsamości organizacyjnej w warunkach silnej presji instytucjonalnej mogą skłaniać do wprowadzania zmian zakładających postępującą dywersyfikację działalności lub przeciwnie, koncentrację na jednej dziedzinie działania.

## **2. Osiąganie legitymizacji i kształtowanie tożsamości organizacyjnej**

Strategie osiągania legitymizacji mogą być wyodrębniane w ramach trzech spojrzeń na legitymizację, to znaczy jako atrybut, jako proces i jako percepcję. Za dominujące ujęcie tego tematu uznaje się spojrzenie atrybutowe w przypadku którego w ramach *contingency theory* legitymizację postrzega się przez pryzmat zgodności (*congruence*) wewnętrznych charakterystyk organizacji i zewnętrznych presji środowiskowych. Uzyskanie dopasowania (*fit*) z otoczeniem w tym ujęciu można uzyskiwać przez podobieństwo struktur i procesów, odłączania się praktyki od postulatów, oraz uzyskiwania nadrzędnych wyników (np. na polu innowacji) [9, s. 457-459]. Z punktu widzenia procesowo zorientowanych badań nad legitymizacją podkreśla się, iż legitymizowanie działalności zachodzi poprzez takie procesy jak przekonywanie/translacja/narracja, teoretyzacja oraz identyfikacja/kategoryzacja [9, s. 460 –462]. W szczególności na wskazaną trzecią możliwość warto spojrzeć z punktu widzenia oddziaływania na tożsamość organizacyjną ze strony sposobu budowania odpowiedzi na presje legitymizacyjne [9, s. 456, 457]. W identyfikacji wskazuje się na tzw. paradoks unikatowości gdzie zauważa się, iż organizacje wykazują potrzebę aby być zarówno odmiennymi od siebie (tzn. posiadać unikatową

tożsamość) oraz być izomorficznymi (podobnymi). Potrzeba aby być zarówno izomorficznym i różnym jest osiągana poprzez legitymizację. Kreując nowy produkt, umożliwiający wyróżnienie się, organizacja musi zaangażować się w pracę na rzecz legitymizowania zarówno w odniesieniu do produktu, ale wcześniej np. danej kategorii produktów. Podobnie można założyć, iż bez uzyskania legitymizacji dla branży, praca nad uzyskaniem legitymizacji danej kategorii produktów może się nie udać [9, s. 461, 462]. W przypadku percepcyjnej perspektywy na legitymizację można wskazać, iż koncentruje się ona na sposobach, w jakie jednostki kształtują swoje sądy legitymizacyjne oraz na sposobach agregowania tych sądów do poziomu opinii legitymizacyjnej makro [9, s. 465–467]], aczkolwiek w tym momencie nie leży ona w centrum rozważań.

Wskazanie na cechy centralne i trwałe jako istotne dla tożsamości organizacyjnej nawiązuje do tego, iż rozpoznawanie organizacji zachodzi na podstawie ich najgłębszych zobowiązań, które pozostają aktualne niezależnie od upływającego czasu i zmieniających się uwarunkowań. To, że organizacja staje się znana jako aktor społeczny szczególnego typu, zależy od organizowania, a tożsamość wtedy wskazuje na rodzaj organizacji, jakim stała się ona dotychczas. Dokonało się to poprzez podejmowanie ważnych wyborów dotyczących organizowania, a te zinstytucjonalizowane aspekty organizacji, które powstały w efekcie tych wyborów, można przypisać tożsamości (np. Baron, 2004 cyt za: [10, s. 224]). Istotne tu mogą być zasady organizowania, które zostały wprowadzone przez liderów założycieli danych organizacji i są dla niej w jakiś sposób wyróżniające (np. Buenstorf i Murmann, 2005 cyt. za: [10, s. 225]). Wskazywanie na wyróżniające cechy jest równoznaczne z relacyjnym podejściem do tożsamości, to znaczy pokazują one to w jaki sposób aktor organizacyjny jest różny, ale także podobny względem innych w odniesieniu do cech, których można by oczekiwać od idealnego typu danej organizacji [10, s. 223]. W tym miejscu istotne jest w jaki sposób odpowiadanie na presje instytucjonalne może rzutować na dokonywanie ważnych wyborów organizacyjnych i w ten sposób kształtowanie się tożsamości.

### 3. Kształtowanie tożsamości organizacyjnej a uczenie się - podsumowanie

Biorąc pod uwagę zarówno ujęcie atrybutowe i procesowe można zaproponować, iż organizacja dążąc do legitymizowania działalności może postawić na rozwijanie innowacyjnych produktów albo na drodze uczenia się eksploatacyjnego (przy ograniczeniach zasobowych) albo na drodze uczenia się eksploracyjnego i eksploatacyjnego (przy braku istotnych ograniczeń zasobowych). W *pierwszym przypadku* koncentracji na niszy powinien towarzyszyć większy wkład pracy (zakładając przyjmowaną na wstępie działalność w branży, która charakteryzuje się dyskusyjnością z punktu widzenia jej znaczenia dla realizacji celów zrównoważonego rozwoju) w legitymizowanie branży dotychczasowej działalności. W związku z tym, uwzględniając konsekwencje dotychczasowej ścieżki rozwoju, system wartości wewnątrz organizacji będzie ulegał wzmocnieniu w wyniku dążeń do przekonywania szerszych grup interesariuszy wywodzących się z dotychczasowej branży. Cechy organizacyjne związane z jej tożsamością, tj. trwałość, wpływ na procesy decyzyjne i możliwość wyróżnienia się, nie będą ulegać większym zmianom. W *drugim przypadku* koncentracji na dotychczasowej niszy jednocześnie będzie towarzyszyć proces dywersyfikacji i towarzyszący mu proces uczenia się eksploracyjnego. Fakt kreowania nowej ścieżki rozwojowej i prawdopodobna modyfikacja istniejącego systemu wartości może oddziaływać na wysiłki w zakresie legitymizowania branży dotychczasowej działalności. Ich zwiększenie lub zmniejszenie może mieć wpływ na relacje z interesariuszami, co z kolei może mieć znaczenie dla kształtującego się systemu wartości wewnątrz organizacji. Pojawia się zatem pytanie, czy presje legitymizacyjne dotyczące danej branży mogą w sposób istotny kształtować system wartości w organizacji za pośrednictwem relacji z interesariuszami. W tym przypadku można oczekiwać, iż cechy organizacyjne związane z jej tożsamością będą ulegać zmianom, jednak kierunek zmian nie wydaje się oczywisty. To znaczy w zależności od zaangażowania w wysiłki na rzecz legitymizowania branży i związanych z nimi presji interesariuszy można założyć, że system wartości będzie kształtował się w większym stopniu pod wpływem nowo kreowanej ścieżki rozwoju (mniejsza presja interesariuszy) albo pod wpływem

wartości związanych z dotychczasową branżą prowadzenia działalności (większa presja interesariuszy).

### Bibliografia

1. L.Xiu, F.Lu, i X.Liang, «Legitimized identity vs identifiable legitimacy: Toward a theoretical framework of the relationship between organizational identity and organizational legitimacy», *Nankai Business Review International*, t. 11, nr 1, p. 102–120, 2019, doi: 10.1108/NBRI-03-2019-0009.
2. S.G.Scott, «A Stakeholder Approach To Organizational Identity», *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 1, p. 43-62, 2000, doi:10.2307/259262.
3. C.Oliver, «Strategic Responses To Institutional Processes», *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 1, p. 145-179, 1999, doi:10.2307/258610.
4. M. C. Suchman, «Managing Legitimacy: Strategic And Institutional Approaches», *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3, p. 571-610, 1996, doi:10.2307/258788.
5. K. E. Weick, K. M. Sutcliffe, i D. Obstfeld, «Organizing and the Process of Sensemaking», *Organization Science*, vol. 16, no. 4, p. 409-421, 2005, doi:10.1287/orsc.1050.0133
6. M.Vogt, C. Weber, «Current challenges to the concept of sustainability», *Global Sustainability*, t. 2, s. 1-6, 2019, doi: 10.1017/sus.2019.1.
7. M.Filzmoser, «Analysis of Internal and External Influences on Path Creation – A Simulation Study», *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, t. 207, s. 42–49, 2015, doi: 10.1016/j.sbspro.2015.10.149.
8. A.K.Gupta, K.G.Smith, i C.E.Shalley, «The Interplay Between Exploration and Exploitation», *Academy of Management Journal*, t. 49, nr 4, s. 693–706, 2006, doi: 10.5465/amj.2006.22083026.
9. R. Suddaby, A. Bitektine, i P. Haack, «Legitimacy», *Academy of Management Annals*, t. 11, nr 1, s. 451–478, 2017, doi: 10.5465/annals.2015.0101.
10. D.A.Whetten, «Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity», *Journal of Management Inquiry*, t. 15, nr 3, s. 219–234, 2006, doi: 10.1177/1056492606291200.

*Аліна Ярошук,  
студентка,  
Західноукраїнський національний університет  
Науковий керівник: Галина Сняк,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва і торгівлі,  
Західноукраїнський національний університет*

## **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ**

В умовах нестабільної економіки кожен суб'єкт господарювання шукає шляхи підвищення продуктивності та результативності своєї діяльності. При цьому підприємство повинно забезпечувати такий стан своїх фінансових ресурсів, при якому воно зберігає здатність виконувати фінансові зобов'язання перед партнерами, державою, найманими працівниками тощо. З огляду на це фінансова стійкість є однією з найважливіших умов успішної життєдіяльності підприємства. Проблематика забезпечення фінансової стійкості господарюючих суб'єктів особливо актуалізується в умовах війни в Україні, оскільки фінансова стійкість є основою сталого розвитку підприємства.

На нашу думку, фінансова стійкість є однією з основних характеристик фінансового стану підприємства, яка визначає ефективність фінансового управління бізнесом. Базовою засадою фінансової стійкості підприємства є його здатність зростати в умовах існуючого внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування бізнесу [1]. Для цього підприємство повинно створити гнучку систему управління наявними фінансовими ресурсами і за необхідності мати можливість додатково залучити позикові кошти, тобто бути кредитоспроможним. Кредитоспроможність підприємства передбачає наявність у нього необхідних умов для отримання кредиту і спроможності своєчасно повернути отриману позику зі сплатою передбачених кредитною угодою відсотків за рахунок прибутку або інших джерел.

Фінансова стійкість підприємства забезпечується наявністю ефективної системи управління його фінансовими ресурсами та характеризується узгодженістю активів суб'єкта господарювання та джерел їх фінансування за напрямками і термінами формування, оптимальним співвідношенням власних і позикових коштів тощо. Головне завдання оцінки фінансової стійкості полягає у визначенні спроможності підприємства протистояти негативним впливам різних чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ. Основним економічним аспектом такої оцінки є визначення границь фінансової стійкості. Так, недостатня фінансова стійкість може призвести до неплатоспроможності підприємства і відсутності у нього коштів для зростання обсягів бізнесу та, загалом, забезпечення діяльності господарюючого суб'єкта. Надмірна фінансова стійкість також негативно впливає на виробничо-господарську діяльність суб'єкта бізнесу, оскільки виступає гальмом його розвитку, перевантажуючи витрати підприємства надлишковими ресурсами та резервами. Обов'язковою умовою покращення фінансового стану підприємства в умовах ринку є постійний аналіз і своєчасна діагностика змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі його функціонування, а також доречно та максимально продуктивне реагування на такі зміни для забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності суб'єкта.

На основі дослідження сутності категорії «фінансова стійкість» та базових засад організації управління фінансовою стійкістю підприємства доходимо висновку, що фінансова стійкість є основою його стабільного функціонування і необхідною умовою забезпечення зростання суб'єкту бізнесу в ринкових умовах господарювання. Для забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості підприємству, насамперед, необхідно виявити всі чинники, що впливають на його господарську діяльність, оцінити їх вплив, а також розробити та реалізувати заходи, що нівелюють або пом'якшують вплив негативних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність суб'єкту бізнесу.

#### **Список використаних джерел**

1. Левкович О.В., Калишнікова Ю.М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776>



## *Секція 2*

### **Торгівля в контексті становлення нової конфігурації ринків**

**УДК: 331:341**

*Ельман Алієв,*  
*аспірант,*  
*Західноукраїнський національний університет*  
*Віталій Дорошенко,*  
*аспірант,*  
*Західноукраїнський національний університет*

### **ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ**

Особливості цифровізації бізнесу полягають у використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації та трансформації бізнес-процесів. Вона впливає на всі аспекти діяльності підприємства, включаючи комунікацію з клієнтами, маркетинг, продажі, управління внутрішніми процесами та співпрацю з партнерами.

Основні особливості цифровізації бізнесу включають [1, 2]:

- зміна способу комунікації з клієнтами: цифрові технології надають підприємствам можливість ефективно взаємодіяти зі своїми клієнтами через різні канали, такі як веб-сайти, соціальні медіа, електронна пошта та месенджери. Це дозволяє покращити обслуговування клієнтів, персоналізувати комунікацію та взаємодію з ними;

- збір та аналіз даних: цифрові технології дозволяють збирати великі обсяги даних про клієнтів, ринок, продукти та бізнес-процеси. Ці дані можна аналізувати для отримання цінної інформації про попит, поведінку клієнтів та ефективність бізнес-стратегій. Аналітика даних допомагає приймати обґрунтовані рішення та вдосконалювати стратегію розвитку;

- автоматизація бізнес-процесів: цифрові технології дозволяють автоматизувати бізнес-процеси, що полегшує роботу та зменшує ймовірність помилок;

- розширені можливості маркетингу: цифрові технології відкривають нові можливості для маркетингу, зокрема цифровий маркетинг, соціальні медіа, контент-маркетинг, пошукову оптимізацію і т.д. Вони дозволяють досягати більшої аудиторії, персоналізувати комунікацію з клієнтами, вимірювати результативність кампаній та аналізувати поведінку споживачів;

- електронна комерція: цифрові технології дозволяють підприємствам розширити свої ринки та продавати товари та послуги онлайн. Електронна комерція забезпечує зручний спосіб для клієнтів здійснювати покупки, а підприємствам – збільшувати обсяги продажів та досягати нових клієнтів;

- удосконалення внутрішнього управління: цифрові технології дозволяють покращити внутрішнє управління підприємством шляхом впровадження електронних систем управління ресурсами підприємства (ERP), систем управління відносинами з клієнтами (CRM), систем управління проектами та ін. Це сприяє підвищенню ефективності роботи, зниженню витрат та покращенню комунікації внутрішніх структур підприємства; нові можливості співпраці та партнерства. Цифрові технології сприяють розширенню можливостей співпраці та партнерства з іншими підприємствами. Це може включати електронну комунікацію з партнерами, електронну обміну даними та спільні проекти;

- збереження і захист даних: цифрові технології потребують ефективного збереження і захисту даних. Підприємствам необхідно забезпечити безпеку своєї інформації, включаючи дані клієнтів, фінансову інформацію та інші конфіденційні дані. Це охоплює застосування заходів кібербезпеки, резервне копіювання даних та дотримання вимог щодо захисту персональних даних;

- інноваційний розвиток: цифрові технології стимулюють інноваційний розвиток підприємств. Вони дозволяють впроваджувати нові ідеї, продукти та послуги, а також розробляти нові бізнес-моделі. Цифрові інструменти, такі як штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн і аналітика даних, відкривають нові можливості для створення інноваційних рішень та вирішення складних бізнес-проблем;

- глобальний доступ і конкуренція: цифрові технології дозволяють підприємствам займати глобальний ринок і конкурувати з іншими компаніями, незалежно від їх місця розташування. Це дає можливість досягати нових клієнтів, встановлювати партнерство з міжнародними компаніями та розширювати географію бізнесу.

Отже, цифровізація бізнесу вимагає активного впровадження технологій, організаційних змін і перетворень в культурі підприємства та може забезпечити конкурентну перевагу, покращити ефективність та інноваційність бізнесу.

#### **Список використаних джерел**

1. Птащенко О.В., Денисюк О.В., Курцев О.Ю., Вовк В.А. Особливості розвитку національного ІТ-ринку у світовому інформаційному просторі. *Бізнес Інформ*. 2023. №3. С. 12-17.
2. Птащенко О., Пастушенко А., Імнадзе І., Солдатова А. Тенденції розвитку глобальних ринків в умовах цифровізації. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. Вип. 6. (270). С.125-128.

УДК: 330:341

*Володимир Вовк,  
канд. екон. наук. доцент,  
декан факультету менеджменту і маркетингу,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця*  
*Євген Пурей,  
аспірант,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця*

## **ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Цифровізація маркетингової діяльності підприємства має свої особливості, що дозволяють покращити ефективність та результативність маркетингу. Основні особливості цифровізації маркетингу можуть включати багато аспектів тому доцільним є наведення деяких з них.

Персоналізована комунікація. Цифрові інструменти дозволяють створювати персоналізовані комунікаційні стратегії для кожного клієнта. За допомогою аналізу даних і автоматизації, можна збирати інформацію про клієнта, його інтереси та поведінку, що дозволяє надсилати індивідуальні пропозиції, рекомендації та спеціальні промо-акції [1]. Соціальні медіа та впливові особистості. Цифрова платформа надає можливості використовувати соціальні медіа для просування продуктів та послуг. Компанії можуть створювати контент, взаємодіяти з аудиторією, отримувати відгуки та використовувати впливових особистостей для реклами та рекомендацій.

Маркетингові автоматизація і CRM. Використання цифрових інструментів, таких як системи управління відносинами з клієнтами (CRM) та маркетингові платформи, дозволяє автоматизувати процеси маркетингу, включаючи розсилку електронних листів, створення лендінгів, аналіз результатів та управління контактами з клієнтами [2].

Аналітика та вимірювання результатів. Цифрові інструменти надають можливість вимірювати ефективність маркетингових кампаній та аналізувати

дані для прийняття обґрунтованих маркетингових та управлінських рішень. Точне спрямування аудиторії. Цифрові інструменти дозволяють точно визначити та спрямувати свою цільову аудиторію. За допомогою різних каналів реклами, таргетованої реклами та аналізу даних, можна дізнатися про інтереси, потреби та характеристики своїх клієнтів та спрямувати на них свої маркетингові зусилля.

Взаємодія зі споживачами. Цифрові канали комунікації, такі як соціальні медіа, дозволяють більш активно взаємодіяти зі споживачами. Компанії можуть отримувати зворотний зв'язок, відповідати на запитання та коментарі, розвивати спільноти та створювати взаємодію зі своїми клієнтами. Географічна складова Цифрові канали дозволяють підприємствам розширити свою географічну присутність і досягати нових ринків без фізичної присутності. Електронна комерція та міжнародні платформи дозволяють розширити межі бізнесу і привернути нових клієнтів з усього світу. Відстеження конверсій і ROI. Цифрові інструменти дозволяють вимірювати конверсії і розраховувати показники повернення інвестицій (ROI) в маркетингові кампанії. Це дозволяє оцінити ефективність рекламних зусиль, виявити найбільш прибуткові канали та оптимізувати розподіл бюджету [2].

Таким чином, цифрові інструменти дозволяють підприємствам бути гнучкими та швидко реагувати на зміни в ринкових умовах. Маркетологи можуть швидко змінювати стратегії, адаптувати контент та рекламу, вносити корективи в реалізацію маркетингових кампаній на основі реальних даних та відгуків від споживачів.

#### Список використаних джерел

1. Mariya Naumenko, Nataliia Valiavska, Mariia Saiensus, Olena Ptashchenko, Vitalii Nikitiuk, Anton Saliuk, Optimization Model of the Enterprise Logistics System Using Information Technologies. *International Journal of Management*, 11 (5), 2020, pp. 54-64. <http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=5>
2. Птащенко О.В., Мірошнікова Є.Д. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. Вип. 6 (230). С.108-116.

УДК 338.27:

65.011.56

*Володимир Гаврилишин,  
канд. техн. наук, доцент,  
професор кафедри товарознавства, митної справи  
та управління якістю,  
Львівський торговельно-економічний університет,  
Ірина Олексин,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,  
Львівський торговельно-економічний університет*

## **СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ У ДІДЖИТАЛ-СЕРЕДОВИЩІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах військових дій в Україні, стратегічне значення відіграє комерційне підприємництво в сфері товарного обігу. Реалії сьогодення свідчать, що саме малий та середній бізнес в більшій мірі забезпечує високотехнологічне виробництво, створює нові робочі місця, вирішує багато соціальних проблем в суспільстві.

Бачиться за доцільне в умовах воєнного стану застосовувати два основні підходи до організації діджитал-концепцій [1]: 1) виокремлення діджитал-комунікацій в окремий напрям у межах бізнес-процесів торговельного підприємства; 2) інтеграція побудови діджитал-комунікацій із маркетинговим департаментом. Обидва напрями мають як сильні, так і слабкі сторони, тому вибираються бізнес-структурами з урахуванням специфіки діяльності. Вважаємо, що для більшості торговельних підприємств кращою є друга схема побудови комунікацій.

Цифрові комунікації не заперечують основи маркетингу, хоча вносять спеціальні елементи в маркетинг-мікс. Це призводить до недоцільності створення та функціонування двох відокремлених департаментів із розробленням для них планів активності, один із яких відповідає за офлайн, а інший за онлайн. Враховуючи, що покупці не проводять межі між цими двома

напрямами, виникає необхідність синхронізувати період бізнес-активності для торговельного підприємства.

Стратегія просування в діджитал-середовищі є загальним, не деталізованим планом діяльності з тривалим періодом часу та спосіб досягнення складної мети. Стратегія діджитал-комунікацій – визначає план досягнення поставлених на попередньому етапі цілей з урахуванням можливостей виділення цільової аудиторії онлайн, позиціонування бренду та інших параметрів. План цифрових комунікацій (рис. 1) повинен відрізнятися від офлайнового за командами виконавців та за звітністю, мати специфічні показники ефективності.



Рис. 1. Схема розробки плану діджитал-комунікацій\*

\*Джерело: побудовано автором на основі [2].

Для планування просування товарів у діджитал-середовищі комерційні бізнес-структури використовують систему SOSTAC [2]. Вона дозволяє встановити взаємозв'язок бізнесу із маркетинговою активністю, зокрема цифровими комунікаціями за допомогою визначених діджитал-інструментів та онлайн-каналів.

Ситуаційний аналіз включає кілька блоків: 1) споживач (вивчення споживача, його характеристик, поведінки та мотивації; створення портрета ідеального споживача); 2) ринок (опис ринку з фокусуванням на потреби та тренди; встановлення наскільки рекламодавець їх задовольняє); 3) конкуренти (аналіз їх дій та виявлення критеріїв для порівняння); 4) посередники (огляд носіїв, сайтів та інших інструментів, які можуть впливати на рішення споживача купити товар).

Створення стратегії просування у цифровому середовищі є проміжною стадією між визначенням доцільності використання діджитал-середовища, постановкою цілей у ньому та безпосередніми діями для досягнення цих цілей. На етапі стратегії закладається фундамент для подальшого успіху маркетингових комунікаційних заходів. Для досягнення успіху необхідно оцінити стратегію з урахуванням її ключових елементів: 1) таргетинг; 2) позиціонування; 3) пропозиція та маркетинг-мікс; 4) онлайн-присутність; 5) контентна стратегія та стратегія залучення; 6) стратегія набуття аудиторії; 7) стратегія конверсії; 8) стратегія утримання; 9) стратегія використання даних; 10) мультиканальна інтеграція. Комбінація перелічених елементів визначає успіх комунікації із споживачами у діджитал-середовищі. Концентрація зусиль на цих ключових моментах дозволяє уникнути помилок першого порядку, відсутності комунікації чи неефективності. Можливість запобігання помилкам другого порядку, коли не враховується споживча поведінка користувачів, також береться до уваги.

Ефективність просування товарів у діджитал-середовищі один із елементів аналізу інтернет-маркетингу. Оцінка ефективності включає технічні, економічні, організаційні та інші аспекти. По кожному критерію ефективності в ході просування товару в діджитал-середовищі проводяться оцінки та відповідно до них вживаються необхідні заходи щодо коригування, розвитку та



вдосконалення. Відповідно до цього виділяють наступні групи параметрів ефективності [3]:

1) економічні – оцінка економічної ефективності обраного варіанта побудови стратегії просування в діджитал-середовищі;

2) комунікаційні – ефективність проведення маркетингової програми просування у діджитал-каналах.

У разі просування товарів за допомогою діджитал-комунікацій, необхідно орієнтуватися на комунікаційні метрики, використовуючи інструменти веб-аналітики. Веб-аналітика – це вимірювання, збирання, аналіз, подання та інтерпретація інформації про відвідувачів веб-сайтів з метою їх покращення та оптимізації [3]. Основним завданням веб-аналітики є моніторинг роботи веб-сайтів на основі якого визначається веб-аудиторія та вивчається поведінка веб-відвідувачів для прийняття рішень щодо розвитку та розширення функціональних можливостей веб-ресурсу.

Методи веб-аналітики: 1) аналіз відвідуваності сайту (статистика, тенденції, абсолютні та відносні показники); 2) аналіз юзабіліті (аналіз щільності кліків, конверсійних шляхів відвідувачів сайту); 3) аналіз поведінки відвідувачів (методом відхилення від середнього за допомогою сегментації); 4) бенчмаркінг (порівняння із загальними тенденціями та з конкурентами за допомогою незалежних дослідників: Alexa, Gemius Audience, Google Trends) [4].

Виокремлюємо три основні показники в медіа-стратегії, які на наш погляд є важливими для прямої реклами:

- охоплення – відсоток цільової аудиторії, якій було пред'явлено інформацію у визначеному періоді;

- частота – кількість пред'явлень інформаційного повідомлення одному представнику цільової аудиторії за певний період;

- можливість побачити (OTS – opportunities to see) – сукупна кількість пред'явлень за конкретний період часу.

Для їхньої оцінки необхідно використовувати системи управління рекламою та відповідну звітність. У звітах корисно мати інформацію стосовно зведених даних стратегії просування товарів в діджитал-середовищі. Цей фактаж дозволить здійснити попередню оцінку торговельного підприємства. Він включає такі показники: бюджет, термін проведення, охоплення аудиторії, CTR, кількість показів та залучених відвідувачів, які переглянули одну сторінку і більше, а також кількість загальних та унікальних кліків. Визначаються важливі цінові показники: середня вартість 1000 показів, вартість охоплення 1000 відвідувачів, вартість одного відвідувача.

Отже, для чіткого визначення цілей діджиталізації торговельного підприємства рекомендуємо такі правила. По-перше, необхідно зіставити бізнес та маркетингові цілі та узгодити їх з цілями у цифрових каналах. По-друге, розбити цілі на послідовність пріоритетів. По-третє, розділити цілі на короткострокові, середньострокові та довгострокові. По-четверте, цілі мають бути співвіднесені з основними цифровими сферами – залученням та утриманням клієнтів, конверсією, розвитком соціальної активності покупців та зростанням платоспроможного попиту у повоєнний період.

#### **Список використаних джерел**

1. Українська стратегія Індустрії 4.0 – 7 напрямів розвитку. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua>.
2. What is Digital Transformation in Retail? URL: <https://risnews.com/what-digital-transformation-retail>.
3. Fayyaz S.A review on measuring digital trade & e-commerce as new economic statistics products // Better Statistics for Better Lives: Proc. 16 Conf. of IAOS. (Paris, September 19-21, 2018). Paris, 2018. URL: [http://www.oecd.org/iaos2018/programme/IAOS-OECD2018\\_Fayyaz.pdf](http://www.oecd.org/iaos2018/programme/IAOS-OECD2018_Fayyaz.pdf).
4. Soltan L. Digital Divide: The Technology Gap between the Rich and Poor / L. Soltan // Digital responsibility, 2017. URL : <http://www.digitalresponsibility.org/digital-divide-the-technology-gap-between-rich-and-poor>.

**УДК: 330:341**

*Іраклій Імнадзе,  
аспірант,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця  
Єлизавета Москаленко,  
студентка,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця*

## **MODERN TRENDS OF ENTREPRENEURSHIP IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION**

The development of international business in the conditions of globalization and the formation of the global economy is determined by the evolution of internationalization, the transformation of productive forces, the impact of changes in the environment of international business and the deepening of interrelationships between national economies at the level of production, exchange, consumption and distribution of factors and production results. In general, the trends of changes in the international business environment at different levels and stages of internationalization become a prerequisite for the emergence or transformation of forms of international entrepreneurship.

The first trend is the growing role of digital technologies. Today's entrepreneurs actively use e-commerce, social media and other digital tools to promote their goods and services in the international market. This allows them to attract customers faster, improve interaction with them and receive real feedback. The application of artificial intelligence and data analysis helps entrepreneurs understand the needs of their customers and offer individual solutions. However due to the growing number of competitors on the world market, entrepreneurs should pay special attention to innovative development. The introduction of new technologies, production processes and management approaches helps companies to take a competitive position and attract the attention of consumers.

The second trend is the openness of the economy and the growth of international trade contribute to the development of international entrepreneurship. Companies are actively studying the possibilities of entering new markets and concluding international partnership agreements in order to expand their business. Thirdly, there is emergence of global supply chains is one of the key trends in modern entrepreneurship. Companies increasingly form cooperation networks from different countries to ensure the supply of raw materials, components and finished goods, ensuring greater efficiency and competitiveness.

Fourth, the growing importance of corporate social responsibility (CSR) in the modern business environment. Enterprises are becoming aware of their responsibility to society and the environment, and are taking actions aimed at reducing the negative impact of their activities and supporting social and environmental initiatives. This is related to the growing importance of sustainable development and responsible business. Entrepreneurs are increasingly aware of the importance of the impact of their activities on the environment and society as a whole. They are actively implementing technologies and practices that promote energy efficiency, CO2 reduction, renewable energy and waste management. In addition, they set themselves the goal of implementing socially responsible programs that contribute to the improvement of working conditions, ensuring equal opportunities and recognizing the rights of workers.

Fifth, the growing importance of personnel and human resource management. In the conditions of globalization, where the labor market is becoming more and more competitive, companies pay more attention to the development and retention of qualified personnel, as well as to the construction of effective human resource management systems. The sixth trend is the growing impact of e-commerce on entrepreneurship. Today, entrepreneurs have the opportunity to easily communicate, exchange information and conduct business in real time with partners from all over the world. Global networks and communication tools help entrepreneurs find new partnerships, expand their client base and improve the efficiency of business processes. Online trade is gaining more and more popularity, and entrepreneurs

actively use Internet platforms for advertising, selling goods and services, speeding up communication processes and providing access to global markets.

Seventh, change in the consumer approach and increase in consumer demands. Due to increasing access to information, consumers are becoming more educated and demanding. Consumer habits and expectations can change quickly. Consumers increasingly prefer products and services that match their needs and values. They are looking for quality, innovative, personalized and environmentally friendly solutions. Entrepreneurs must be ready to quickly respond to changes in demand, actively research and analyze market needs, develop new products and services that meet changing customer expectations. They adapt their products and marketing strategies to local conditions and traditions, ensuring cultural fit and meeting the needs of different market segments.

In conclusion, in the conditions of globalization, entrepreneurship faces complex challenges and opportunities. Understanding and adapting to modern trends becomes a necessary condition for success. Entrepreneurs must be flexible, innovative and focused on improving their products and services, as well as interacting with consumers and creating mutually beneficial partnerships. Only in this way will they be able to respond to the growing demands of the market, take a stable position and ensure success on a global scale. Scientific research and practical experience show that successful entrepreneurs who take into account the modern trends of entrepreneurship in the conditions of globalization are able to achieve sustainable growth and ensure their competitiveness. It is important to constantly improve, monitor the development of technologies, study international markets and cultural features of different countries.

### **References**

1. Modern trends in the development of enterprises [Electronic source]. 2015. URL: <https://www.education.ua/blog/8047/>
2. Kokorina V. Basic progress trends of international business forms in globalization. Kyiv: V. Hetman National University of Economics 2019. 2 p.
3. Lagodienko W., Bogdanov O., Popkova S. Entrepreneurship development in the conditions of the economy globalization. Odessa: National Academy of Food Technologies, 2022. 5-6 p.

*Юлія Олексюк,  
студентка,  
Західноукраїнський національний університет  
Науковий керівник: Ярослав Карник,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва і торгівлі,  
Західноукраїнський національний університет*

## **УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ АСОРТИМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

На сьогоднішній день торгівля є найперспективнішою ланкою економіки України. Адже розвиток економіки завжди був об'єктивним показником добробуту населення. Щороку сфера торгівлі підвищує обсяги товарообороту, використовуючи під час роботи новітні технології, задовольняє потреби населення у якісних товарах і послугах. А ще завдяки розвитку науки, техніки та технологій у цій сфері проводиться розробка принципово нових товарів, які не мали раніше аналогів.

В сучасних умовах, коли, з одного боку, грошові доходи населення обмежені, й споживачі надають перевагу лише необхідним товарам, а, з другого боку, зростає конкурентна політика серед виробників та постачальників, становиться насущною необхідністю планувати асортиментну політику підприємства. Адже відсутність асортиментної політики призводить до нестійкої структури асортименту через вплив випадкових чи поточних факторів, втрату контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів. Тому добре продумана асортиментна політика не лише дозволяє оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, але й слугує керівництву підприємства свого роду вказівником загальної спрямованості дій, дає змогу контролювати ситуації, які виникають в ході торговельної діяльності. За умови підвищення конкуренції серед учасників ринку, асортиментна політика торговельного підприємства відіграє роль катализатора розвитку мережі та підвищення кількості задоволених споживачів.

Визначальними факторами при формуванні товарного асортименту підприємства є:

- рівень техніко-технологічного забезпечення виробничих процесів;
- наявність умов та можливостей для запуску нового виробництва;
- забезпеченість висококваліфікованими кадрами на всіх рівнях виробничого процесу;
- налагоджена система постачання.

Раціонально побудована асортиментна політика підприємства має бути орієнтована на: забезпечення прибутковості реалізації товарів, які включені в асортиментну програму підприємства; максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів; забезпечення довгострокової ринкової стійкості підприємства торгівлі; формування позитивного іміджу підприємства торгівлі й визнання з боку громадськості.

Основними проблемами у сфері управління асортиментом є наступні: потреби споживачів швидко змінюються, тому торговельне підприємство вимушено постійно оновлювати свій асортимент, а для цього потрібні допоміжні ресурси; жорстка конкуренція приводить до того, що новий товар, який виведений на ринок не встигає перекрити інвестиції в його виробництво й просування; на торговельних підприємствах не налагоджена система управління асортиментом через складність прогнозування змін попиту споживачів й відсутності методик оптимізації асортименту. Водночас, управління асортиментом є значним ресурсом підвищення рентабельності реалізації споживчих товарів на підприємствах роздрібною торгівлі. Кінцевою ланкою, що завершує процес просування товарів від виробника до споживача, є роздрібна торгівля.

Роздрібна торгівля забезпечує реалізацію таких функцій:

- дослідження кон'юнктури, що склалася на товарному ринку;
- визначення попиту і пропозиції на конкретні види товарів;
- забезпечення балансу між пропозицією та попитом з одночасним активним впливом на виробництво в частині обсягу та асортименту продукції, що виготовляється;

- формування торгового асортименту для задоволення потреб населення;
- доведення товарів до кінцевих споживачів шляхом організації просторового їх переміщення та подачі до місць безпосереднього продажу;
- надання покупцям комплексу послуг, що полегшують процес не тільки покупки, але і використання товару (прийом попередніх замовлень, продаж окремих товарів у кредит, подарункова упаковка придбаних товарів, доставка куплених товарів покупцю і т.д.).

Отже, управління асортиментом передбачає координацію взаємозалежних видів діяльності – науково-технічної і проектної, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту. Товари постійно змінюються, збільшується кількість їх різновидів, з'являються нові вироби. Смаки та вимоги населення до товарів підвищуються. Залишається незмінним лише вимога до торгового асортименту, який має найбільш повно задовольнити потреби споживачів. що наявність асортиментного переліку дозволяє не тільки раціонально регулювати асортимент товарів, але й систематично контролювати його повноту і стабільність.

#### **Список використаних джерел**

1. Глущенко Ю.Є., Шумкова О.В. Особливості маркетингового управління асортиментом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2020. Вип. 24. Ч.1. С.96-100.
2. Щербак В.Г., Перебийнос Р.В. Формування й реалізація стратегії управління асортиментною політикою підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць*. Д., 2022. Вип. 208. Т. 3. С. 817-826.
3. *Маркетингова товарна політика: підручник*. / С.І.Чеботар, С.М.Боняч, Р.І.Буряк та ін.. К.: Преса України, 2021. 262 с.
4. Холодний Г. О. *Маркетингова товарна політика: навч. посіб.* Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2020. 323 с.
5. Єфімова Є. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Траєкторія науки*. 2021. № 7 (12). С. 3.1–3.14.



## **ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИХ СИСТЕМ В ТОРГІВЛІ**

Економічна ситуація, яка складається в Україні яскраво демонструє, що суб'єкти господарювання корпоративного типу легше реагують на високий динамізм економічних, політичних, воєнних та соціальних викликів і факторів середовища функціонування та є більше готовими до переформатування типових бізнес-процесів за допомогою інструментів диверсифікації.

Корпоративна система, або корпорація є юридичною особою, яка наділена всіма її ознаками та правами згідно чинного законодавства. Корпоративні системи являються елементом, частиною суспільства у вигляді соціально-економічного об'єднання, створеного з метою досягнення спільних цілей, забезпечення виживання та розвитку як певних частин, так і самого суспільства як цілого. Корпоративну систему можна вважати повноцінним учасником економічного процесу у формі господарського об'єднання, яке створене на базі загальних економічних законів з метою отримання максимальних прибутків при мінімальних витратах від господарської діяльності, куди інвестовані фінансові активи [1]. Переважно корпоративні системи реалізують свою діяльність у сфері торгівлі. Прикладами великих корпорацій в торгівлі у світі є Jeronimo Martins, Walmart, State Grid, Amazon, CNPC і Apple, компанія REWE International AG та інші. В Україні до найбільших корпоративних торговельних мереж належать Fozzy Group, ТОВ «АТЬ-маркет», ТОВ «Таврія-В», ТОВ «Епіцентр-К», ТОВ «АРІТЕЙЛ» та інші.

Корпоративні мережі, які реалізують свою діяльність в торгівлі

відіграють одну з ключових ролей в стабілізації економічної ситуації в країні, оскільки забезпечують базові потреби споживачів, підтримку, зокрема й матеріальну, для всіх співробітників системи, організують роботу в неокупованих та деокупованих регіонах країни, допомагають ЗСУ, ТрО та волонтерам [2]. Саме тому налагодження ефективної роботи корпоративних систем в торгівлі є одним з пріоритетних напрямків стабілізації економічної діяльності суб'єктів господарювання країни.

Практика демонструє, що в процесі утворення та розвитку корпоративних мереж системно виникають конфлікти інтересів, спричинені різнобічними інтересами та баченням шляхів реалізації бізнес-процесів, стратегічних векторів розвитку засновників, відсутність чіткої та єдиноначальної системи цілепокладання, недостача та ланковість залучення необхідних економічних ресурсів, зокрема оборотних засобів, фінансових активів та інтелектуально-кадрового потенціалу, призводить до розбалансованості системи та ускладнює процес управління. З метою мінімізації негативного впливу, в разі виникнення таких ситуацій, є необхідність вдосконалення та/або трансформація діючої організаційної системи управління корпоративною системою.

Типові та звичні схеми побудови організаційної структури управління для корпоративних торговельних систем в сучасних умовах є неефективними і потребують переформатування. Таке переформатування повинне містити реінжиніринг системи управління корпоративних торговельних систем. Реінжиніринг організаційної системи управління являє собою радикальне оновлення бізнес-процесів у контексті прискорення реакції підприємства на зміни у вимогах споживачів за багаторазового зниження витрат усіх видів, що відбувається за умов злагодженої роботи команди висококваліфікованих, ефективно мотивованих фахівців, які розробляють та втілюють у діяльність підприємства інноваційні та креативні ідеї щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, оптимізації робочих потоків, зростання продуктивності та якості продукції і послуг, підвищення задоволення клієнтів. [3, с. 573].

Використання процесу реінжинірингу та диверсифікаційних інструментів в процесі раціоналізації організаційної структури діяльності корпоративних мереж в торгівлі надає можливість зміцнити всі ланки господарських взаємозв'язків, сконцентрувати ресурсний потенціал системи, сформувати мотиваційну базу для всіх учасників господарських процесів, вивести процес прийняття управлінських рішень та процесів планування на новий рівень, відкрити перспективні шляхи розвитку та опанування нових ринків збуту.

Диверсифікація організаційної структури управління корпоративних систем має бути спрямована на впорядкування всіх типів взаємозв'язків та взаємовідносин через поєднання децентралізації управлінських процесів і зростання рівні незалежності та демократизації на локальних рівнях управління, використання сучасних маркетингових засобів, єдності стратегії діяльності, акумуляції та ефективного використання наявних економічних ресурсів, формування гнучких та мобільних ринкових структур, які зможуть швидко реагувати на зовнішні виклики.

Трансформація організаційної структури має бути спрямована на формування максимальної стійкості побудованої на резилентності та максимальному врахуванні та задоволенні інтересів всіх учасників корпоративної системи та якісної координації та синергії діяльності всіх елементів господарської діяльності. Під поняттям «резилентність» розуміють здатність соціально-економічної системи відновитися після негативних впливів зовнішніх шоків або пристосуватися до них [4, с. 138]. Ще одним важливим елементом в оновленні організаційної структури корпорації являється врахування ступеня співставлення між процесами управління капіталом та управління бізнес-процесами. Перший процес стосується обсягів втручання та залучення в процес управління капіталом та формування стратегії діяльності одного суб'єкта господарювання іншим. Другий процес визначає важливість розгалуження та визначення чітких меж невтручання учасників корпоративної системи в діяльність один одного. В цілому ступінь, ширина та глибина процесу диверсифікаційних процесів існуючої організаційної структури

управління корпоративної торговельної визначаються обраними стратегічними пріоритетами та готовністю до трансформаційних змін усталених бізнес-процесів з боку системи менеджменту.

Отже, формування портфеля інноваційних бізнес-проектів за пріоритетністю, потреба в терміновому переформатуванні системи управління персоналом, необхідність скорочення ланковості циклів зворотного зв'язку «клієнт-команда-топменеджмент», неможливість довгострокового планування, умови невизначеності, трансформаційні процеси та інші сучасні реалії діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання вимагають розуміння, прийняття продуманих швидких рішень щодо впровадження раціональних змін та впровадження незвичних бізнес-інструментів в умовах невизначеності в діяльності корпорацій, які починаються з організаційної структури управління суб'єкта господарювання.

#### Список використаних джерел

1. Трофименко К.В. Аналіз етимології поняття «корпорація». *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/67> DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-20
2. Як ритейл працює в умовах війни. Історія компанії MOYO. URL: <https://trademaster.ua/articles/313569>
3. Продіус О.І., Найда Є.Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. 2018. № 19. С.573-577. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/67> DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-20
4. Іванюк У. Методичні підходи до оцінювання резилентності соціально-економічної системи в умовах глобальної нестабільності. SEMI. 2022. Випуск 6. С. 35-142 URL: <https://doi.org/10.23939/semi2022.02.135>

УДК 65.012.12 :

339 +004.738

*Олександра Шалева,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,  
Львівський торговельно-економічний університет*

## **МЕХАНІЗМИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Ризик є невід'ємною складовою будь-якого економічного процесу, однак в умовах війни та, як її наслідок – максимально ускладненої економічної ситуації, ризики для суб'єктів господарювання суттєво посилюються. Виникнення ризику пов'язано із виконанням свідомих чи несвідомих дій або бездіяльності суб'єкта прямо чи опосередковано пов'язаного з процесом, внаслідок якого може настати ризикова ситуація.

Електронній комерції повною мірою притаманні традиційні підприємницькі ризики, водночас у цій сфері активно виявляються і специфічні ризики, пов'язані з технологіями електронного бізнесу та використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Це, зокрема, ризики інформаційної безпеки: ризик порушення конфіденційності інформації; ризик спотворення інформації; ризик втрати інформації; ризик збою інформації [1]. Таким чином, ризики в електронній комерції виникають практично на всіх етапах діяльності та зачіпають інтереси всіх підрозділів та структур, що передбачає потребу в комплексному і скоординованому впливі на них.

Процес мінімізації ризиків електронної комерції спрямований на вирішення ряду специфічних завдань і ставить перед собою чіткі цілі, до яких слід віднести: оптимізацію функціонування суб'єктів електронної комерції; зменшення чисельності ризиків у майбутньому; підвищення стабільності роботи підприємства; своєчасне запобігання і мінімізація негативних наслідків діяльності. Для запобігання можливих втрат електронної комерції виділяють такі підходи до мінімізації ризиків: активне управління, адаптивний та консервативний підхід [2]. Активне управління передбачає максимальне використання наявних у розпорядженні підприємства інструментів для мінімізації ризиків. За такого підходу керівні впливи повинні випереджати або запобігати факторам ризику та подіям, що можуть негативно вплинути на

діяльність підприємства. Використання цього підходу передбачає витрати на прогнозування та оцінку ризиків, також організацію їх безперервного контролю та моніторингу.

У сучасних ринкових умовах заходи щодо мінімізації ризиків електронної торгівлі відходять від фрагментарної й обмеженої моделі до моделі безперервної та розширеної. Процес мінімізації ризиків, котрий має безперервний циклічний характер, складається з специфічних стадій, що відрізняються від стадій загального циклу управління (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні етапи мінімізації ризиків електронної комерції та цілі їх реалізації [3]**

Етап мінімізації ризиків	Ціль етапу
Підготовчий етап	Попередній збір інформації, потрібної для організації процесу мінімізації ризиків
Ідентифікація ризиків	Виявлення всіх ризиків, здатних впливати на діяльність підприємства
Оцінювання ризиків	Ранжування виявлених ризиків за ступенем впливу на діяльність підприємства
Планування дій з нейтралізації ризиків	Розробка та реалізація заходів, спрямованих на протидію появи ризиків або їх мінімізацію
Моніторинг і контроль результатів виконання заходів з мінімізації ризиків	Аналіз ефективності заходів з мінімізації ризиків і моніторинг поточної ситуації

Адаптивний підхід до мінімізації ризиків базується на принципі так званого «вибору меншої біди», тобто на адаптації підприємства до ситуації, що склалася. За такого підходу керівний вплив здійснюється в процесі проведення господарської діяльності як реакція на зміну середовища. У цьому разі компенсується лише частина втрат господарюючого суб'єкта. При консервативному підході керівні дії затримуються. Якщо ризикова подія вже настала, то шкода від неї компенсується всіма учасниками господарської діяльності. В такому разі управління спрямоване в основному на локалізацію збитків, нейтралізацію негативного впливу на подальші події. Зазвичай витрати на управління ризиком при цьому підході мінімальні, проте можливі збитки можуть бути досить масштабними. Залежно від застосованого підходу неможливо обійтися без виконання певних операцій, що виділяють із загального переліку можливих заходів. Врахувавши специфіку таких операцій,

уточнений алгоритм мінімізації ризиків в електронній комерції виглядає так (табл. 2).

Таблиця 2

### Алгоритм мінімізації ризиків електронної комерції [4]

Етап	Операції етапу
Підготовчий етап	1. Первинний збір інформації. 2. Постановка цілей мінімізації ризиків.
Ідентифікація ризиків	1. Ідентифікація ризиків згідно обраних методів. 3. Реєстрація виявлених ризиків.
Оцінювання ризиків	1. Якісний аналіз ризиків. 2. Кількісний аналіз ризиків. 3. ранжування ризиків за ступенем впливу на діяльність підприємства.
Планування дій з нейтралізації ризиків	1. Визначення методів впливу на значущі ризики. 2. Розробка плану дій у разі виникнення непередбачуваних наслідків. 3. Застосування обраної стратегії в ризиковій ситуації.
Моніторинг і контроль результатів виконання заходів з мінімізації ризиків	1. Аналіз ефективності прийнятих рішень і корегування цілей мінімізації ризиків. 2. приведення плану протидії ризикам у відповідність з поточним станом справ на підприємстві електронної комерції.

Отже, електронна комерція є достатньо динамічною системою, тому процес мінімізації ризиків не обмежується розглянутими процедурами, оскільки в різні періоди досліджень можуть змінюватися імовірність, наслідки й оцінка пріоритету виявлених ризиків; крім того, можуть з'являтися нові небезпеки та загрози (ризики).

#### Список використаних джерел

1. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4 (44). С. 119-130.
2. Нетреба І.О. Управління ризиками в електронній комерції. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. матеріалів доп. учасн. II Міжнар. наук.-практ. конф. К.: КПІ імені Ігоря Сікорського, 2021. С. 232-233.
3. Приварникова І. Ю., Войтенко М.В. Ризики електронної торгівлі та шляхи їх мінімізації. URL: [http://confcontact.com/2012\\_02\\_17/2012\\_strategy5/36\\_Privarnykova.htm/](http://confcontact.com/2012_02_17/2012_strategy5/36_Privarnykova.htm/)
4. Буров М. Ризики споживачів у сфері e-commerce та шляхи запобігання їм. *Юрист&Закон*. 2019. № 23. URL: [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA012817](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA012817)

## *Секція 3*

### **Логістика в умовах військових дій та трансформація ланцюгів постачання в Індустрії 4.0**

**УДК 658.7**

***Павло Брінь,**  
канд.екон.наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»  
**Абуд А.Х.А.,**  
аспірант,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»*

#### **УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЄКТАМИ**

Сучасне оточення змінюється настільки швидко, що кількість бізнес-процесів, які можуть бути повторені практично без змін, стрімко зменшується. Це спричиняє перехід сучасного процесного управління на проектне, тобто таке, що розглядає кожне нове завдання, як унікальне [1]. Звичайно, на будь-якому підприємстві залишиться певна кількість стандартних бізнес-процесів, але сучасна ситуація принципово відрізняється від стану десятирічної давнини, коли основна частка бізнес-процесів повторювалася.

Визначаючи проектне управління слід розглянути вказати, що до особливостей проекту належать [2]:

- неповторність (одноразовість його виконання);
- цілеспрямованість (орієнтація для досягнення конкретних кінцевих результатів);
- унікальність (отримання після завершення проекту результату, який ніколи раніше не існував);



– детермінованість (реалізація проєкту відбувається в умовах ресурсних та тимчасових обмежень);

– автономність (реалізація проєкту проводиться спеціально створеною для цього проєктною командою – тимчасовим об'єднанням фахівців, які можуть відноситися до різних функціональних підрозділів або навіть різних підприємств).

Згадані вище характеристики значно відрізняють проєктне управління від інших видів менеджменту (насамперед від процесної та операційної діяльності). У зв'язку з цим управління проєктами вимагає специфічного підходу, який базується на результатах наукових досліджень окремих стандартів [3-5].

Проєкти можна зустріти практично у будь-якій галузі економіки, однією з яких є логістика. Логістичний проєкт є складним заходом, який, як правило, передбачає створення нової чи перетворення діючої логістичної системи або її окремих елементів, а також вирішення певних логістичних завдань відповідно до мети проєкту. Управління логістикою у проєктах може зустрічатися у двох формах, які треба чітко відрізнити [6; 7]:

1. Управління логістикою проєкту. Оскільки, як було зазначено вище, проєкт має характеристики унікальності, неповторності та детермінованості, то для кожного проєкту необхідним є побудова системи управління транспортуванням та зберіганням ресурсів, які є необхідними для реалізації проєкту.

2. Окремі логістичні проєкти. У якості прикладу такого типу проєктів може розглядатися спорудження об'єкту логістичної інфраструктури (наприклад, складу, транспортного терміналу та ін.).

При цьому слід відзначити, що друга форма логістичних проєктів є більш складною як на стадії планування, так і на стадії реалізації. Окремі автори пропонують перехід до так званого «проєктного логістичного менеджменту» який визначається як «змістовно адаптований, системно організований процес управління інвестиційними та ініційованими ними матеріальними, сервісними,

фінансовими, інформаційними потоками проекту, реалізованого в послідовності фаз, етапів і робіт життєвого циклу відповідно до правил логістики за допомогою побудови ланцюгів взаємодії учасників» [8, с. 216].

Висновки. Перехід від процесного до проектного управління в логістиці повинен суттєво підвищити ефективність загальної господарської діяльності підприємства та скоротити час реалізації проектів. З урахуванням особливостей логістичних систем, доцільним є формування методичних засад логістичного проектного менеджменту, які мають базуватися на системному підході до менеджменту. Управління логістикою проекту має носити інтегрований характер, тобто забезпечувати усі процеси в компанії. Логістична концепція в управлінні проектами має пронизувати усе підприємство, об'єднуючи його на всіх рівнях стратегій.

#### Список використаних джерел

1. Брінь П.В., Абуд А. Х. А. Сучасне трактування поняття «проект» та його відмінність від бізнес-процесу. *Науково-практичний журнал Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 48-2, С. 20-26. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-33>
2. Брінь П.В., Абуд А. Х. А. Багаторівнева класифікація проектів за абсолютними та відносними ознаками. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. Випуск 6 (55). С. 46 -51.
3. ISO 10006:2017 Guidance on project management. URL: <https://www.iso.org/standard/70376.html>
4. ISO 21500:2012 Guidance on project management. URL: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=50003](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=50003)
5. Guide to the Project Management Body of Knowledge. 6th ed. Project Management Institute, Inc. 2017. 756 p.
6. Зінченко О. А., Нестеров А. А. Концептуальні засади впровадження проектного підходу в управління логістичними системами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. С. 201-204.
7. Денисенко М. П. и др. Організація та проектування логістичних систем. 2016.
8. Матвій І., Віхоть Т. Деякі аспекти управління проектами у логістичній сфері. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*. 2014. Вип. 811. С. 215–220.

УДК  
658.7:339.3(477)  
+  
658.589

*Володимир Гаврилишин,  
канд.техн.наук, доцент,  
професор кафедри товарознавства,  
митної справи та управління якістю,  
декан факультету товарознавства,  
управління та сфери обслуговування,  
Львівський торговельно-економічний університет*

*Ігор Міщук,  
д-р екон.наук, професор,  
завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,  
Львівський торговельно-економічний університет*

*Софія Покора,  
студентка,  
Львівський торговельно-економічний університет*

## **СИСТЕМИ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОБ'ЄКТ ІННОВАЦІЙ В СУЧАСНІЙ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ**

Одним з найбільш привабливих сегментів з точки зору розвитку підприємницької ініціативи в період 2000-2019 років вважалась галузь торгівлі, де відбувались процеси зростання чисельності оптових і роздрібних торговців, збільшення масштабів їх діяльності, покращення фінансових показників підприємств та фізичних осіб підприємців (ФОПів). Важливу роль у забезпеченні їх успішної діяльності в цей період відіграло ефективне функціонування створених зазначеними суб'єктами господарювання систем логістики, покликаних забезпечувати організацію руху матеріальних і супровідних відносно них інформаційних, фінансових, сервісних потоків у межах комплексу логістичної діяльності підприємства. Саме системи логістики підприємств торгівлі в зазначений період відігравали одну з ключових ролей у забезпеченні взаємодії підприємств оптової та роздрібною торгівлі з виробничими підприємствами та транспортно-логістичними компаніями для створення інтегрованих ланцюжків постачань товарів, адаптованих до динамічних змін ринкового середовища, в умовах різноспрямованих змін поведінки основних категорій його учасників.

Проте, запровадження антиковідних обмежень, що спричинили обвал міжнародної та національної внутрішньої торгівлі, та воєнна агресія російської федерації, наслідками якої стали окупація частини територій України, знищення великої кількості виробничих і торговельних об'єктів та елементів інфраструктури, припинення виробничої активності та релокація бізнесів призвели до катастрофічних наслідків для економіки України, включно із суб'єктами торговельної галузі. Тому, в сучасних умовах підприємства торгівлі разом зі своїми партнерами, задіяними в ланцюжках постачань різноманітних товарів, однозначно повинні активізувати свою діяльність із забезпечення в умовах військового стану і на перспективу тих контингентів потенційних споживачів, які в даний час готові пред'являти свій попит (в його суттєво змінених параметрах) та досягати своїх економічних цілей завдяки максимальній відповідності своєї пропозиції уподобанням та вимогам споживачів.

Відповідно, в нових умовах провадження господарської діяльності, зумовлених трансформаціями вітчизняної економіки, загостренням конкурентної боротьби на споживчому ринку та змінами параметрів діяльності і відповідних параметрів товарних потоків, для багатьох економічних суб'єктів, в тому числі підприємств торгівлі, постає нагальна потреба у впровадженні більш ефективних форм, методів та інструментарію управління підприємствами, їх адаптації до динамічно змінюваних умов економічного середовища, що також може пов'язуватись з модернізацією систем логістики.

Як відомо, системи логістики підприємств, загалом, формувалися як підсистеми виробничої системи суб'єктів господарювання, що забезпечували обслуговування їх основної виробничої діяльності необхідними ресурсами на стадії матеріального забезпечення і підтримку збутових процесів на стадії збуту шляхом здійснення процесів транспортування, складування, утримання і трансформування запасів з їх інформаційним супроводом. Середовищем здійснення цих логістичних процесів є логістична система підприємства – сукупність структурних підрозділів, складських і торговельних об'єктів разом з іншими елементами логістичної інфраструктури підприємства, в якій послідовний, взаємопов'язаний, систематичний рух елементів товарного потоку в

межах процесу управління логістикою забезпечує персонал відповідної служби [1].

При цьому менеджмент логістики в аспектах трансформації логістичних потоків та здійснення логістичних процесів забезпечується відповідними працівниками завдяки володінню ними науково-теоретичними засадами (концепції управління логістикою, стратегії, плани тощо) і комплексом науково-практичних рекомендацій, регламентів, інструкцій з питань організації логістичної діяльності, сукупністю засобів зв'язку та управління в складі відповідних логістичних інформаційних систем і в поєднанні з адаптованим до цілей підприємства програмним забезпеченням, а також - наявності у персоналу менеджменту логістики відповідних повноважень на адміністрування логістичних процесів (прогнозування, планування, організація, облік, контроль, аналіз, регулювання) і знань та вмінь їх якісної реалізації.

Проведений аналіз сукупності зазначених компонентів, які формують системи логістики більшості вітчизняних підприємств, включно з підприємствами торгівлі, засвідчує, що кризові процеси зумовили необхідність переорієнтації логістичних систем українських товаровиробників та інших суб'єктів бізнесу на нових партнерів по інтеграційних ланцюжках, на нові локації виробничих і складських потужностей, на істотні зміни в оцінках параметрів матеріальних потоків та трансформацію організаційно-технологічних схем багатьох функціональних процесів відповідної логістичної діяльності [2]. Суттєво в даний час впливають на стратегію логістики багатьох підприємств України та комплекс рішень з її реалізації проблеми нестачі логістичної транспортної і складської інфраструктури, знищення значної частини парку транспортних засобів, завантажувально-розвантажувальної техніки, руйнування «холодильних товаропровідних ланцюгів», обмеження можливостей забезпечення ефективності т.зв. «логістики останньої милі» тощо [3]. Поряд з цим, в питаннях забезпечення якісного логістичного менеджменту загострюються проблеми втрати частини висококваліфікованих менеджерів-логістів, а також відтоку персоналу складських об'єктів, комплектувальних дільниць, логістичних центрів і терміналів, транспортно-експедиційних компаній, що призводить до зниження продуктивності на багатьох логістичних процесах і процедурах.

У зв'язку з цим в Україні задля забезпечення ефективної діяльності кожного підприємства в післявоєнний період потрібно вже зараз не просто констатувати наявність проблемних питань у виконанні комплексу логістичної діяльності, але й, враховуючи нові реалії сьогодення та післявоєнної економіки та прогнозуючи при цьому перспективні параметри виробничої діяльності з відповідними показниками логістичних потоків і процесів, здійснювати інноваційну за своїм характером модернізацію систем логістики на основі інтенсивного впровадження інновацій.

На наш погляд, в торговельній галузі України повинні запроваджуватись процеси кардинального технологічного оновлення об'єктів оптової і роздрібною торгівлі, які мають доповнюватися інноваціями в логістичних процесах і логістичній інфраструктурі у формі логістичних центрів, транспортно-складських терміналів і логістичних хабів з інноваційними технологіями крос-докінгу, системами автоматизованого управління складськими комплексами «Warehouse Management», використанням цифрових, інформаційних та комунікаційних технологій, впровадженням роботизованої техніки для виконання складських операцій, застосуванням RFID-технології в системах безпеки, технології штрихового кодування та ін.). Поряд з цим, вже в близькій перспективі торговельним підприємствам потрібно вносити суттєві зміни не лише в системи сервісу, управління асортиментом і товарними запасами, логістичну діяльність та відносини з постачальниками, у комплекс бізнес-процесів кожного торговця, але й впроваджувати інноваційні бізнес-моделі, в основі яких мають лежати наступні дії:

- тісна співпраця з виробниками продукції та гнучке реагування на вимоги споживачів (шляхом розроблення нових продуктів, зменшення розмірів одиниць упаковки товарів, оптимізації ланцюгів поставок товарів, утилізації відходів);

- удосконалення систем доставки товарів через інтернет-магазини, створення мережі місць видачі товарів;

- впровадження концепції напрацювання позитивного досвіду здійснення покупок споживачами товарів (програми лояльності покупців), використання різних каналів зв'язку зі споживачем (Інтернет, мобільна телефонія);

- застосування концепції самообслуговування покупців «без черги», втілення моделі магазину комплектування товарів («під'їхав/натиснув/забрав»);
- контролювання витрат споживачів через мобільні додатки і технології;
- запровадження 3D-інтернет-торгівлі;
- розвиток концепції Інтернет-речей [4].

Активізацію дій з впровадження інновацій в аспектах функціонального, інституціонального, правового, ресурсного забезпечення потрібно здійснювати як щодо системи логістики підприємства в цілому, так і щодо її складових – підсистеми менеджменту логістики і логістичної системи підприємства. Формування та ефективне функціонування систем логістики торговельних підприємств має бути пов'язане також зі змінами організаційної структури підприємства торгівлі в напрямку посилення ролі служби менеджменту логістики, застосуванням високоефективних технологій товаропросування, використанням сучасних технічних і транспортних засобів, торгово-технологічного обладнання, втіленням сучасних управлінських рішень щодо розробки стратегії і тактики логістичної діяльності торговельного підприємства, створенням корпоративної логістичної системи, а також організації, регламентування і контролю товарних, інформаційних і фінансових потоків. Також потрібно здійснити вибір комплексу програмних і технічних засобів інформаційної підтримки логістики і забезпечити побудову системи менеджменту логістики підприємства, її змістове (формування науково-методичного підґрунтя, визначення конкретного інструментарію реалізації стратегії логістики) та кадрове наповнення. Вирішальну роль у модернізації системи логістики підприємства торгівлі має відігравати розробка стратегії розвитку логістичної системи торговельного підприємства.

#### **Список використаних джерел**

1. Міщук І. Формування систем логістики підприємств торгівлі: теорія і практика: монографія. Львів: Вид-во ЛКА, 2015. 452 с.
2. Тараненко О. Логістика в Україні. Що змінила війна? URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/dostavka-i-logistika-pid-chas-viyni-shcho-zminilosya-zaraz-ostanni-novini-50273044.html>
3. Логістика на війні: зміни в організації доставки товарів очима девелопера, 3PL оператора та ритейлера. URL: <https://rau.ua/novyni/logistika-alterra-fm-logistic-apg/>
4. Коссе Д. All for sale: які інновації чекають роздрібну торгівлю. URL: <https://rau.ua/novyni/innovatsii-roznichnuyu-torgovlyu/>

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ**

Сутність логістичних операцій полягає в організації та керуванні рухом товарів, інформації та ресурсів вздовж постачального ланцюга з метою досягнення оптимальної ефективності та задоволення потреб клієнтів. Логістичні операції охоплюють весь процес, що починається з постачання сировин, матеріалів або компонентів і закінчується доставкою готового продукту кінцевому споживачеві.

Здійснення логістичних операцій - це важливий процес, який включає в себе планування, координацію та виконання різних дій для забезпечення ефективного руху товарів, інформації та ресурсів вздовж постачального ланцюга. Особливості здійснення логістичних операцій можуть бути різними залежно від типу товарів, галузі, ринкових умов та інших факторів. Нижче представимо деякі ключові аспекти [1-2]:

- постачання і зберігання. Логістичні операції починаються з постачання сировин, компонентів або готових продуктів до підприємства. Важливо ефективно здійснювати приймання, інспекцію та зберігання товарів на складах або виробничих площадках;

- транспортування. Вибір і організація транспортування є ключовим аспектом логістичних операцій. Це може включати в себе вибір оптимальних маршрутів, засобів транспорту (наприклад, автомобілі, літаки, кораблі) та встановлення графіків;

- управління запасами. Ефективне управління запасами передбачає баланс між вартістю запасів і доступністю товарів. Методи, такі як JIT (Just-In-Time), допомагають зменшити затрати на зберігання та оптимізувати запаси;

- обробка замовлень. Швидка і точна обробка замовлень важлива для



забезпечення задоволення клієнтів. Це включає в себе підготовку товарів для відвантаження, пакування, маркування та організацію доставки;

- інформаційні системи. Використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу та керування логістичними операціями дозволяє забезпечити точність, ефективність та вчасність виконання завдань;

- управління ризиками. Ризики, такі як затримки, втрати, несправності транспорту або інші події, можуть вплинути на логістичні операції. Планування та підготовка до можливих ризиків допомагають зменшити їх вплив;

- еко-логістика. Збільшення уваги до екологічних аспектів призводить до розвитку зеленої логістики, яка спрямована на зменшення викидів, енерговитрат та впливу на навколишнє середовище;

- синхронізація ланцюга постачання. Важливо забезпечити гармонійну співпрацю між різними ланками постачального ланцюга, від постачальників до кінцевих споживачів.

Отже, логістичні операції відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, оптимізації витрат та підвищенні якості обслуговування.

### **Список використаних джерел**

1. Крикавський Є.В. Логістична концепція європейської інтеграції економіки України. Випуск XXIV НАН України. Львів: Інститут регіональних досліджень. 2001. С. 555–558.
2. Птащенко О.В., Куш Я.М. Особливості логістичної діяльності в різних умовах господарювання. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 234–239.

## **TOURISM AS AN ELEMENT OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE REGION**

One of the indicators of a country's stability is its solvency. To improve this aspect, Ukraine is increasing its international reserves, thanks to the attraction of funds from foreign partners. However, the increase in financial debt, if the revival of industrial potential is not realized, may lead to another deep crisis. Therefore, the problem of improving the investment climate in the country, with the simultaneous proposal of strategies for the effective use of investment resources in the priority spheres of production and the social sphere, is urgent. The attraction of foreign capital in the form of direct capital investments, portfolio investments, and other assets plays an important role for our country, which is trying to get out of economic trouble. The world economic situation in its fluctuations and changes always affects the most unprotected or weak elements of the subsystem, in which a sudden revolutionary change in the trajectory of movement can become a factor of crisis in the entire system [2]. Official statistics record a significant reduction in production volumes. A decrease in consumer activity does not contribute to the development of most enterprises focused on the domestic market, let alone the attraction of investments.

The government is trying to overcome it, but the budget deficit does not allow it to go out on its own, so it is vital to attract extra-budgetary funds. One of the solutions is foreign investment. At the same time, foreign investors focus, first of all, on the investment climate of Ukraine, which is determined, first of all, by independent experts and shows the effectiveness of investments in the country.

Therefore, the relevance of the topic is due to the fact that investment largely determines the economic growth of the state, employment of the population and is an essential element of the base on which the economic development of society is based.

Therefore, the problem related to effective investment deserves very serious attention.

The concept of investment climate is interpreted in different ways in scientific and educational literature. For example, in the textbook [1], the investment climate is considered as "a set of legal, economic, political and social factors that determine the attractiveness of the state for foreign investments." With this approach, the concept of "investment climate" is reduced to investment attractiveness, which is hardly fair, since in this case investment risks are ignored, which largely determine the investment climate.

The characteristics of the investment climate should consist of two components, such as an assessment of the factors that attract investments to the region and assessment of investment risks. In other words, the balance of investment attractiveness and investment risk determines the investment climate in a particular region (country, its individual subjects).

Investment efficiency is the basis of investment attractiveness. Investments are primarily directed to those regions where they provide the greatest returns for investors. Therefore, it is advisable to assess the positive component of the investment climate based on the assessment of potential investment efficiency. The assessment of the investment climate should be based on the assessment of investment risks. Factors contributing to investment in a particular country include such factors as high potential of the domestic market, high rate of profit, stable tax system, cost of resources and state support [3].

Regarding the general assessment of the investment climate in Ukraine at the macroeconomic level, it should be noted that the economy continues to decline in production, the share of tax revenues is decreasing, non-payments are accumulating, the share of bank lending in GDP is decreasing, the amount of internal and external debt is increasing, and the level of the shadow economy is increasing, the share of state capital investments decreases (by 5-10% annually). In addition, factors such as hidden unemployment have a significant impact on the state's investment climate; impossibility of the state fulfilling its obligations regarding social protection of

citizens, lack of effective bankruptcy procedures, protection of owners' rights, high level of crime, weak discipline in the implementation of legislative acts. When making decisions, portfolio investors focus on special financial or credit ratings of countries. Expert agencies also specialize in the development of such ratings: Moody's, Arthur Andersen, Standard & Poor's, IBCA and others.

The reasons for the deterioration of the investment climate in Ukraine are: first, the politicization of the economy; secondly, the negative consequences of privatization. According to official statistics, the annual growth of foreign capital inflows to the country is about 15%, but this does not include money taken back by foreigners [4-5].

One of the tasks facing modern society is to create the necessary and favorable conditions for intensifying economic growth and improving the quality of life of the population. Achieving the set task is possible by attracting investments in the real sector of the economy. The volume and rate of growth of investments in fixed capital are indicators of the investment attractiveness of the region. Increasing investment attractiveness contributes to additional capital inflow and economic growth. As a variant of the economic development strategy, regional state administrations should spread the implementation of educational programs among businessmen on preparation of investment proposals, drawing up of investment business plans, legal support of investment projects, management of investment projects. Involve the country's universities in this program. To provide mechanisms for the provision of services by the state regarding professional development and certification of specialists in the field of investment activity. It is possible to reach a high level in the ratings of international indexes mainly when the internal environment in the country is legal regulation and stability.

Investment flows are based on a multivariate, multicriteria assessment of a number of factors and trends. There is no doubt about the territorial aspect of direct investments, their limitation to a certain country, region, or territory [6-7].

Therefore, the assessment of investment attractiveness is the most important aspect of making any investment decision. Its correctness depends on the

consequences for both the investor and the economy of the region and the country as a whole. The more complex the situation, the more the investor's experience and intuition should be based on the results of an expert assessment of the investment climate in countries and regions. The most threatening factors for future foreign investors: the instability of the legal regime, the government's failure to fulfill its promises; strong state control over the economy; lack of support from local and state authorities; corruption; too long procedures for obtaining the necessary permits. Alternative development strategies are proposed to activate the investment flow process. Among them, high-tech industries - aerospace industry, pharmaceutical industry, tourism, production of computers and office equipment, information and communication industry, optics, traditional and non-traditional energy.

#### **References**

1. Official website of the State Statistics Committee of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Ministry of Foreign Affairs of Ukraine. URL: <http://mfa.gov.ua/ua>
3. OECD Investment Policy Reviews: Ukraine 2016. URL: <http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/finance-and-investment/oecd-investment-policy-reviews-ukraine-2016>
4. Economist Group. URL: <http://www.economistgroup.com/>
5. Institutional Investor. Ofitsiyni sait. URL: <http://www.institutionalinvestor.com>.
6. Euromoney's Country Risk Rankings : URL:<http://www.euromoney.com>.
7. Moody's Investor Service [Elektronnyi resurs]. URL:<http://www.moody.com>.

## **КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН**

Процес управління ланцюгом поставок передбачає виконання зобов'язань в рамках договірних відносин, в обумовлені строки та з використанням визначених джерел фінансування. Глобалізація ускладнює процес управління та контролю за ланцюгом поставок. Логістичні компанії та роздрібні торговці втрачають значний відсоток прибутку через неефективну практику, непотрібні витрати посередників, крадіжки, кібератаки та псування продуктів харчування. Неправильно позначені, неправильно відправлені та вкрадені вантажі щороку становлять щонайменше 50 мільярдів доларів збитків. Саме технологія блокчейн, яка забезпечує прозорість, відстеження та безпеку є перспективною для полегшення деяких проблем управління глобальним ланцюгом поставок. За її допомогою процеси доставки морським, повітряним і автомобільним транспортом стануть більш спрощеними.

Широко відомою технологія блокчейн стала через її застосування у якості програмного забезпечення, що лежить в основі першої цифрової валюти біткойн. Проте це далеко не усі можливі сфери застосування прогресивної технології. У поєднанні з новими технологіями, такими як Big Data та штучний інтелект, блокчейн перетворилась на провідну технологію, яка забезпечує інновації майже в кожній галузі. Вона пропонує наскрізне рішення для компаній, які хочуть проводити більш компактні, більш організовані та ефективні операції.

Блокчейн найчастіше використовується у сферах, де є багато операцій з третіми особами, коли необхідно спростити передачу даних між контрагентами,

усунути посередників, або у випадках, коли необхідно захищати великі грошові перекази за допомогою більш безпечної платформи, ніж існуючі. Так, на Світовому економічному форумі в Давосі у 2015 р. було дано таке визначення блокчейн – це нова технологія, яка усуває необхідність третіх осіб для забезпечення довіри до фінансових, договірних та виборних дій [1]. Цю думку підтримує і видатний вчений Р. Меллон (R. Mellon), який вважає, що «блокчейн-технології усувають необхідність в звичних економічних, правових і політичних інститутах, які в традиційній економіці виконують роль посередників довіри, оскільки усувають власне необхідність довіри, замінюючи її доказами» [2].

Процес взаємодії всіх учасників ланцюжка постачання фіксується за допомогою різних документів, що зберігаються у сторін такої взаємодії та у посередників. Вразливість такої системи реєстрації взаємодії зазначених агентів очевидна. Вона пов'язана із можливістю шахрайства, корупційними ризиками, непрозорістю, витратністю, ризикованістю, надмірною централізацією, помилками тощо. Blockchain, широко відомий як DLT (Distributed Ledger Technology), є надійною та захищеною технологією, яка використовує криптографічні хеш-функції та децентралізований реєстр для безпечного та надійного зберігання записів.

Блокчейн – це розподілена відкрита книга. Це означає, що будь-які дані, які передаються між діловими партнерами, є прозорими та незмінними. Через притаманну прозорість і стійкий до фальсифікації характер, довіра більше не є перешкодою між компаніями, які бажають вести бізнес разом. Проте, блокчейн не є світовим сховищем для всієї інформації, коли-небудь створеної. Немає ніякої «блокчейн-поліції», яка змусить компанії опублікувати всі свої дані, щоб світ їх побачив. З часом ринок сам буде схилитись до компаній, які готові бути більш відкритими, оскільки прозорість комунікації сама по собі стає формою валюти.

Більшість учасників світового логістичного ринку віддають перевагу прозорості та надійності ланцюгів поставок. Технологія Blockchain задовольняє

всі вимоги, робить процес простішим і доступнішим для перевірки. Усі учасники мережі будуть підключені до децентралізованої логістичної програми. Митники, перевізники – усі стануть вузлами Blockchain з різними рівнями доступу до даних. Кожен буде використовувати гаджети з попередньо встановленим відкритим ключем для відображення інформації. Закритий ключ дозволить учасникам входити в облікову книгу або закривати транзакцію за допомогою цифрового підпису. Ключовими відмінними рисами платформ є такі:

- розширені смарт-контракти з можливістю планування та програмування циклів;
- максимальна можлива швидкість транзакцій до 1 мільйона за секунду та швидкість обробки не менше 0,01 секунди за транзакцію;
- низькі комісії, які можуть досягати 0,001;
- коефіцієнт стиснення даних 90% для економії дискового простору в вузлах.

На сьогодні існують декілька прикладів ефективності використання технології блокчейн. Наприклад, експеримент із впровадження логістичного інструменту на основі блокчейну американської роздрібно-торгової мережі Walmart. Сервіс допомагає відслідковувати шлях продуктів харчування від постачальників до супермаркетів. Були використані такі дані, як строк гарантії поставок продуктів, вимоги до умов перевезення та температури зберігання. Тестовим продуктом стала китайська свинина через погіршення репутації постачальників із КНР. У керівництві Walmart заявляють, що перехід на блокчейн необхідний для того, щоб споживач зрозумів, хто і з якого місця постачає йому продукти на стіл. Пізніше стало відомо, що подібну схему почав тестувати британський кооператив Co-op Food. Система блокчейн, яка була використана, забезпечила можливість відображення всього ланцюга поставок риби – від вилову до переміщення на прилавки супермаркетів [ 3].

Ще одним прикладом поліпшення функціонування та роботи логістики в порту є бельгійський морський порт Антверпен, який оголосив про початок



тестування блокчейн-проекту. Антверпен є другим за пропускнуо спроможністю портом в Європі, який поступається першим місцем морському порту в місті Роттердамі. У 2015 р., за даними WorldShipping.org, порт займав 14-е місце в світі. Адміністрація бельгійського порту націлена автоматизувати і оптимізувати логістичний процес, тим самим поліпшуючи роботу цього терміналу. У порту під час спроби відправки одного контейнера потрібно зробити велику кількість операцій, як простих, так і складних, а це значний масив даних. Для переміщення такого контейнера з пункту А в пункт Б можуть знадобитися дії від 30 і більше учасників усього логістичного процесу, до яких належать оператори, експедитори, вантажники, перевізники, відправники, одержувачі, охорона. Вони, своєю чергою, будуть заповнювати перевізний лист, різні накладні та форми, будуть здійснювати безліч дзвінків і писати електронні листи. Впровадження в логістику морського порту технології блокчейн може дати такі позитивні результати, як вища якість збереження даних, прозорість обміну даними, простий і швидкий пошук потрібних даних. [4].

Не стоять осторонь охарактеризованих процесів українські підприємства та митниця. Так, центральний апарат ДМСУ отримав доступ до кабінету, який дозволяє відстежувати он-лайн логістику контейнерів, а також бачити їх супровідні документи ще до прибуття товарів в Україну. Для цієї системи характерні також такі переваги:

- Можливість відстежувати он-лайн логістику кожного контейнера у режимі реального часу. Усі учасники екосистеми матимуть доступ до інформації та можуть вільно нею обмінюватися.

- Зменшення ризиків для контейнерних перевезень. Держмитслужба зможе аналізувати інформацію про транспортування товару з моменту появи відповідного замовлення. Це підвищить прозорість, ефективність та захищеність контейнерної логістики.

- Пришвидшення процедури проходження митного контролю вантажами з низьким рівнем ризику. Натомість блокчейн-платформа «сигналізуватиме» про вантажі, які потребуватимуть ретельнішої перевірки.

- Підвищення рівня прозорості митного оформлення морських вантажів [5].

Блокчейн – це зручний метод відстеження поставок продукції, оскільки учасники логістичного ланцюга поставок зберігають копії всіх даних без центрального сервера і можливості виправляти дані. Кожен новий запис у книзі завжди доступний учасникам, вони можуть відстежувати, що відбувається з вантажем, де він знаходиться в будь-який момент часу і переконатися, що ніхто не втручався і не порушував процес. Крок за кроком звичайний робочий процес стає цифровим, прискорюючи потік інформації і приводячи до економії часу і грошей.

Зростання ефективності торгової логістики впливає на товарообіг між країнами світу. Проте сучасні ланцюги поставок залучають багато зацікавлених сторін, які, як правило, працюють розрізнено, тому на кожному етапі постачання можливий збій через такі ризики, як відсутність належної комунікації, раптові відміни рейсів, зростання цін, тощо. Технологія блокчейн може докорінно змінити цю ситуацію, зменшивши кількість підрядників і підвищивши прозорість всього ланцюга поставок. За її допомогою компанії можуть створити власні логістичні ланцюги, що, безсумнівно, прискорить рух товарів і зменшить вузькі місця в доставці.

#### Список використаних джерел

1. Тапскотт Д., Тапскотт А. Блокчейн-революція. Як технологія, що лежить в основі біткоїна та інших криптовалют змінює світ; [пер. з англ. Г. Лелів, Ю. Григоренко]. Львів : Літопис, 2019. 488 с
2. Mellen R. Critical review of «The Truth About Blockchain». *Harvard Business Review*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/critical-review-truth-blockchain-harvard-business-feb-robertmellen>.
3. Боюк О. Maersk впроваджує блокчейн, щоб прискорити доставку вантажів URL: [https://logist.today/uk/dnevnik\\_logista/2017-03-14/maersk-vnedrjaet-blokchejn-chtoby-uskorit-dostavku-gruzov/](https://logist.today/uk/dnevnik_logista/2017-03-14/maersk-vnedrjaet-blokchejn-chtoby-uskorit-dostavku-gruzov/)
4. Боюк О. Порт Антверпена тестує блокчейн. URL: [https://logist.today/uk/dnevnik\\_logista/2017-07-04/port-antverpena-testiruet-blokchejn](https://logist.today/uk/dnevnik_logista/2017-07-04/port-antverpena-testiruet-blokchejn)
5. Нова митниця приєдналася у тестовому режимі до блокчейн-платформи TradeLens. *Нова Митниця*. URL: <http://www.customs.gov.ua/?p=675>

УДК: 658.6

*Алла Мельник,  
д-р екон. наук, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України,  
професор кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу,  
Західноукраїнський національний університет*

*Володимир Полюняк,  
аспірант кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу,  
Західноукраїнський національний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Аналіз структурних змін на ринках послуг в Україні і світі засвідчує зростання частки послуг логістики. Логістичні послуги представлені такими видами економічної діяльності: транспортування, експедирування вантажів, інформаційний супровід переміщення вантажів, складування і складське зберігання, митне обслуговування тощо.

Позитивні тренди у розвитку логістичних ринків обумовлені низкою чинників: 1) бажанням підприємств – виробників продукції скоротити витрати, відмовою їх від власної логістики; 2) змінами у філософії управління запасами; 3) змінами у комунікаційних технологіях; 4) позитивними проявами впливу діяльності логістичних підприємств на низку сфер економічної діяльності, зокрема забезпечення надійності постачання, зменшення запасів, мінімізація часу поставок, мінімізація логістичних ризиків, як результат – передача підприємствами бізнес-процесів на аутсорсинг з метою зниження власних логістичних витрат.

Розвиток логістичного ринку – це активізація підприємництва на ньому, зростання кількості логістичних провайдерів. За оцінками дослідників світового ринку логістичних послуг, ключовими сферами, з якими логістичні провайдери співпрацюють, є автомобільна промисловість (13,58%), споживчі товари (5,98%), їжа та продукти (18,44%), охорона здоров'я (6,27%),

промисловість (11%), роздрібна торгівля (21,28%), технології (17,38%), інші (5,2%) [1].

Традиційно на світовому ринку логістичних послуг розрізняють такі типи постачальників логістичних послуг: 1PL-власна логістика; 2PL-транспортування з використанням мультимодальних перевезень; 3PL-«здійснення управління вхідними і вихідними запитами на транспортування і складування, коли провайдери здають в оренду свої складські приміщення і передають на аутсорсинг процеси транспортування для спеціалізованих перевізників» [2]; 4PL – компанія не має власних транспорту чи складу, а функції провайдера здійснює шляхом консультування в процесі управлінні переміщенням вантажів.

Розвиток ринку логістичних послуг у світі здійснюється за наявності наступних трендів: 1) транснаціоналізація, мережизація економіки, її діджиталізація, інтелектуалізація технологій; 2) створення транснаціональних логістичних компаній і асоціацій; 3) формування міжнародних транспортних коридорів, глобальних та регіональних ланцюгів постачання, потужних логістичних кластерів та альянсів; 4) розбудова логістичної інфраструктури; 5) комп'ютеризація управління логістичними системами; 6) розширення номенклатури і асортименту специфічного устаткування, необхідного для виконання логістичних операцій; 7) ріст кількості логістичних провайдерів послуг у перевезенні вантажів, розвантажувально-розвантажувальних операціях, зберіганні і переробці вантажів; 8) зміни у змісті логістичних операцій та зміни у комунікаційних технологіях, зокрема застосування роботів і дронів, 3D-візуалізації, безпілотного транспорту і електротранспорту, 3D-друку, технології Blockchain; 10) впровадження підприємствами принципів безвідходної логістики; 11) посилення ролі управління ланцюгами поставок; 12) автоматизація технологічних процесів при наданні логістичних послуг.

В рамках глобального ринку логістичних послуг Україна знаходиться в стадії формування галузі. За оцінками дослідження даного ринку, за рівнем логістики Україна відстає від східноєвропейських країн, фінансуючи в 2014 р. близько 15% надходжень до бюджету від виробничої сфери [3]. За період 2015-2021 рр. особливих змін не відбулося. На сьогодні підприємництво в Україні

представлено на таких рівнях логістичного сервісу: логістичний інсоринг; частковий логістичний аутсоринг; комплексний логістичний аутсоринг; інтегрований логістичний аутсоринг; віртуальна логістика, що охоплює комплекс глобального інформаційного простору [4]. Останні два рівні представлені лише операторами транснаціональних компаній. Таким чином, підприємництво на ринку логістичних послуг ще не набрало масштабів поширення, характерних розвинутим країнам світу.

Основними чинниками, стримуючими розвиток ринку логістичних послуг в Україні стали: нерозвиненість внутрішнього логістичного середовища; висока вартість логістичних послуг; нерівномірність концентрації провайдерів в регіонах; нерозвиненість системи складських приміщень; недостатньо якісне кадрове забезпечення логістичного ринку; в цілому невисокий рівень якості логістичних послуг, невідповідність якості послуг їх вартості; повільність переходу підприємств до більш гнучких організаційних структур; наявність проблем адаптації логістичних підприємств до змін середовища; невідповідність організаційної культури логістичних підприємств кращим практикам зарубіжних країн, що стримує інтеграцію України у світову логістичну мережу, тощо. Окрім того, треба врахувати наявність тіньового ринку (тіньова складова ринку у 2021 р. оцінювалась на автотранспорті 40%, на залізниці – 25% [5]).

Викликами для розвитку підприємництва на ринку логістичних послуг стали пандемія COVID-19 та війна, розпочата РФ проти України. Дослідники даної проблеми відзначають наступні тренди: переміщення унаслідок пандемії ланцюгів поставок максимально близько до країни виробництва чи реалізації продукту; орієнтація підприємницького сектора на повернення бізнесу до країни походження; посилення тренду локалізації; реакція на відкриття нових потужностей компаніями з енергетичного, технологічного та автомобільного секторів; перехід від концепції «доставимо вчасно» до концепції «доставимо за потреби»; пошук нових шляхів партнерства [6].

Діагностика логістичного середовища в Україні засвідчує такі проблеми логістичного підприємництва в Україні в час війни: вразливість логістичної системи; зміна складських умов; відсутність можливості або нестабільність

доставки; перебудова логістичних маршрутів; складнощі з закупівлею товарів в зв'язку з блокуванням портів, обмеженістю асортименту і постачальників, запровадженням блокпостів і оглядів, комендантської години; зростання навантаження на залізничну інфраструктуру; «ускладнення логістичних операцій через ризики» [7]; нестача транспорту і водіїв; «тренд на відмову від тривалого зберігання вантажів на складах, доставка з коліс»[8]. В період воєнного часу актуалізувались проблеми перевезення гуманітарних вантажів, перевезення вантажів для ЗСУ, митного оформлення вантажів, контейнерних та інших перевезень з портів ЄС, експортних перевезень в Європу .

Проведена аналітична оцінка дозволяє окреслити пріоритетні напрямки розвитку логістики в Україні та визначити практичні дії з активізації підприємництва на ринку логістичних послуг. Враховуючи світові тренди, фактори загроз зовнішнього середовища та інновації в діяльності зарубіжних провайдерів логістичних послуг, вважаємо, що перспективними напрямками розвитку логістики в Україні повинні стати: розвиток інтегрованої логістики; інтеграція вітчизняних логістичних підприємств у світову, в першу чергу європейську логістичну систему; впровадження новітніх технологій логістичного обслуговування; модернізація логістичної інфраструктури та нарощення виробничих потужностей логістичних підприємств.

Менеджмент провайдерів логістичних послуг має зосередити увагу на: проведенні досліджень вітчизняного та зарубіжного ринків стосовно потреби у видах логістичних послуг; визначенні конкретних дій по зміцненню конкурентних позицій на ринку або по започаткуванню того чи іншого типу логістичного обслуговування; врахуванні особливостей та звичок споживачів на ринках, які планує освоїти щодо конкретних споживачів, виборі структури логістичного обслуговування; для розширення бізнесу пошуку стратегічного партнера, зокрема для адаптації на зарубіжних ринках - залученні місцевих співробітників.

Враховуючи особливості цільового ринку, важливо розробити маркетингову стратегію, «здійснити розподіл замовників по зонах їх агрегування і сегментах цільового ринку» [9], вивчити пропозицію і організаційну культуру конкурентів, здійснювати постійну маркетингову і

рекламну підтримку, побудувати систему оперативного управління логістичною діяльністю і необхідною для цього інфраструктурою, дотримуючись існуючих стандартів сервісу або вироблення власних стандартів. Сучасне логістичне підприємство, яке здійснює підприємництво на ринку логістичних послуг в умовах агресивного зовнішнього середовища, має виробити стратегію діяльності на ринку, враховуючи ризики і слабкі місця вітчизняної логістичної системи.

Сучасні виклики, обумовлені війною, не лише орієнтують на розв'язання проблем відставання рівня розвитку логістики від зарубіжних країн, але й створили підґрунтя для прийняття креативних рішень в управлінні логістичним бізнесом, модернізації його діяльності.

#### Список використаних джерел

1. ASA'S Top Logistics Providers (3PLs). Amstrong&Associates, Inc. URL: <https://www.3plogistics.com/3pl-market-info-resources/3pl-market-information/aas-top-global-third-party-logistics-providers-3pls>
2. Глущенко Т. М. Аналіз розвитку логістичних послуг на сучасному світовому ринку. *Науковий вісник Херсонського державного державного університету*. 2014. Вип.6. Ч.1. С. 169-171
3. Alvarez R. Types of Logistics Providers Explained in Plain English. URL: <https://www.shiplilly.com/blog/types-of-logistics-providers-explained-in-plain-english/>.
4. Латунова Д. А. Аналіз ринку логістичних провайдерів України. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/43623/3/Latunova\\_lohistryka.pdf;jsessionid=CC90FF3CF2AF8106764C9F55E9D23D73](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/43623/3/Latunova_lohistryka.pdf;jsessionid=CC90FF3CF2AF8106764C9F55E9D23D73).
5. Стан, тенденції та перспективи розвитку українського ринку логістики. URL: <https://logist.fm/publications/stan-tendenciyi-ta-perspektivi-rozvitku-ukrayinskogo-rinku-logistiki>.
6. Кисіль Р. Як війна змінює світову логістику. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/24/688538/>.
7. Логістика під час війни: як українському бізнесу організувати транспортні потоки. URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-other\\_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html](https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html).
8. Берестенко В. Як змінилась логістика за півроку війни та що буде з імпортом і експортом. URL: [https://cfts.org.ua/blogs/yak\\_zminilasya\\_logistika\\_za\\_pivroku\\_vijni\\_ta\\_scho\\_bude\\_z\\_importom\\_i\\_eksportom\\_651](https://cfts.org.ua/blogs/yak_zminilasya_logistika_za_pivroku_vijni_ta_scho_bude_z_importom_i_eksportom_651).

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИКИ І ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ**

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну стало черговим викликом для глобальних ланцюгів постачання. Військові конфлікти в цілому несприятливо впливають на ланцюги постачання, а у даному випадку – війна знаменує початок фази тривалої та глибокої нестабільності та вимушеної перебудови в ланцюгах постачання ключових галузей господарювання як України, так і інших країн, зокрема – країн Європейського Союзу. За твердженнями багатьох економістів, саме вторгнення в Україну ознаменувало кінець глобалізації, яку ми спостерігали впродовж останніх трьох десятиліть [1; 2].

Під впливом пандемії COVID-19 окреслилась тенденція до reshoring та навіть у багатьох випадках – перенесення виробництв ближче до кінцевого споживача. Ця тенденція ще більше була підсилена першим повномасштабним військовим конфліктом в Європі з часів Другої світової війни. З точки зору глобальних ланцюгів постачання, найбільш значний вплив відчували ті, що пов'язані з секторами сільськогосподарської продукції, сировини (зокрема, руди і металів), енергоресурсів та напівпровідників. Адже на РФ, зокрема, припадало близько 30% світової пропозиції на хімічні сполуки групи платини, 13% - титану, 11% - нікелю, знайти заміники яким практично неможливо [3, с. 213].

При цьому, переорієнтація в ланцюгах постачання деяких видів критичних ресурсів, зокрема газу і нафти, відбулась досить швидко. Це доводить досвід країн ЄС, які на даний момент більше не залежать від поставок з РФ, а натомість закупають нафту і газ, зокрема, у США. Окрім диверсифікації джерел постачання, актуалізована залежність ЄС від однієї



країни в контексті забезпечення економіки європейських країн енергоресурсами спричинила прискорення заходів, спрямованих на формування низьковуглецевої економіки в ЄС. На противагу Україні, де діяльність у напрямку забезпечення досягнення цілей сталого розвитку в умовах воєнного стану фактично зупинилась, країни ЄС інвестують дедалі більше коштів і зусиль у альтернативні джерела енергії, плануючи до 2050 року стати першим вуглецево нейтральним континентом [3].

Таким чином, можна назвати основні зрушення, що відбуваються та очікуються в найближчі роки у логістиці та глобальних ланцюгах постачання внаслідок наростання економічної та геополітичної турбулентності, пандемії та війни в Європі: порушення усталених транспортних мереж; суттєві зміни в керівних принципах і управлінні постачальниками і виробництвом; посилення релокалізаційних тенденцій, рещорингу, ніар-шорингу тощо; посилення акценту на прозорість у ланцюгах постачання та пов'язану в тому числі з цим подальшу поглиблену цифровізацію; зосередження на формуванні стійких, антикрихких ланцюгів постачання (зокрема, шляхом вдосконалення підходів до ризик-менеджменту в ланцюгах постачання); посилення уваги до ESG-аспектів розвитку глобальних ланцюгів постачання.

З початку 2020 року відбувались небачені за масштабом і тривалістю порушення транспортних мереж, зокрема повітряних, морських та наземних шляхів. Карантинні заходи, обмеження на подорожі та перенаправлення ресурсів на військові цілі закономірно призводять до затримок, закриття та зменшення пропускної здатності транспорту, впливаючи на потік товарів через кордони. Це в свою чергу посилює тенденцію до релокалізації виробництва і диверсифікації постачальників, враховуючи, що ризик таких подій та їхній вплив на транспортні мережі мінімізувати практично неможливо.

Таким чином збої, спричинені пандемією та військовим конфліктом, спонукали багато компаній переглянути свої стратегії постачання та виробництва. Залежність постачання від одного регіону чи країни виявилася надто ризикованою, що призводить до диверсифікації джерел постачання.

Однак, за підсумками 2022 року, з міжнародної бізнес-практики видно, що релокалізація як метод мінімізації ризиків збоїв в ланцюгах постачання переважає над диверсифікацію постачальників. Тож, щоб пом'якшити ризики, пов'язані з довгими та складними глобальними ланцюгами постачання, існує яскраво виражена тенденція до регіоналізації та ніар-шорингу. Компанії зосереджуються на пошуку та виробництві товарів ближче до своїх кінцевих ринків, скорочуючи відстані транспортування та час виконання замовлень. Ця трансформація має на меті підвищити стійкість і швидкість операцій ланцюга постачання. І зокрема, компанії інвестують у сценарне планування, оцінку ризиків і стратегії на випадок непередбачених ситуацій, щоб краще підготуватися до майбутніх збоїв. Це включає створення стратегічних запасів, створення альтернативних варіантів постачання та поглиблення співпраці (інтеграції) з постачальниками та партнерами, включаючи розвиток сучасних інструментів фінансування ланцюга постачання.

Водночас, значні інвестиції спрямовуються в подальшу цифровізацію операцій ланцюга постачання. Віддалена робота, інструменти віртуальної співпраці та цифрові платформи для закупівель, управління запасами та логістики стали вирішальними для підтримки операцій у нестабільних умовах. Автоматизація та робототехніка також набули популярності, щоб зменшити нестачу робочої сили та підвищити ефективність. У цілому, всі ці цифрові інновації сприяють поглибленню і подальшому впровадженню індустрії 4.0.

Все це має позитивний вплив у контексті досягнення ще однієї стратегічної трансформації ланцюгів постачання, у якій провідні корпорації вбачають конкурентну перевагу майбутнього – підвищеної видимості та прозорості ланцюга постачань. Важливість видимості та прозорості в реальному часі є беззаперечною, тож компанії інвестують у технології, здатні це забезпечити: зокрема, такі як блокчейн, Інтернет речей (IoT) і аналітику даних. Ці технології дозволяють відстежувати та контролювати товари, надаючи цінну інформацію для управління ризиками та ефективного прийняття рішень в режимі реального часу.

Насамкінець, глобальна криза підвищила обізнаність про екологічні та соціальні наслідки операцій ланцюгів постачання. Все більше уваги приділяється стійкості, етичному сорсингу і соціальній відповідальності. Компанії оцінюють свої ланцюжки поставок (і своїх існуючих та потенційних постачальників і партнерів) за показниками екологічності, стійкості, етики корпоративного управління, трудової практики та дотримання прав людини тощо. І в свою чергу, це має відбиватись на управлінських рішеннях всіх рівнів, адже саме закладання принципів соціальної відповідальності, захисту довкілля та дотримання високої етики ведення бізнесу має становити наступну ключову трансформацію глобальної економіки, а саме, становлення індустрії 5.0.

Ці трансформації призводять до глибинних змін у конфігурації глобальних ланцюгів постачання і глобальної торгівлі в цілому, і все ще тривають, а отже, поки неможливо розкрити їхні всеохоплюючі наслідки. Динаміка військового напруження, а також зміна геополітичних, соціальних та економічних факторів продовжуватимуть формувати глобальні ланцюжки постачання у найближчі роки.

#### **Список використаних джерел**

1. BlackRock (2022). Larry Fink's 2022 Letter to CEOs: The Power of Capitalism. URL: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
2. Manners-Bell, J. (2023). The Death of Globalization: How Politics, Ethics and the Environment Are Shaping Global Supply Chains. Sea Pen Books; 1<sup>st</sup> edition, 259 pp.
3. Elsevier (2023). The Digital Transformation of Supply Chain Management. Chapter 8: War in Europe: another blow to the global supply chains. ISBN: 978-0-323-85532-7. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-85532-7.00005-0>
4. EU Commission (2023). The Green Deal Industrial Plan: putting Europe's net-zero industry in the lead. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_23\\_510](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_510)

## **ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

Проблеми із логістикою, розірвання традиційних логістичних шляхів стали серед основних перешкод для розвитку бізнесу, після деструктивного впливу військових дій. Згідно опитування серед основних викликів, що перешкоджають ефективному функціонуванню бізнесу на початок 2023 р. 21,1% респондентів зазначили затримку з логістикою на кордонах, зокрема черги на митних пунктах пропуску [1]. Логістичні проблеми, які стали основним бар'єром на шляху для експортної активності, спричинені насамперед [2; 3]:

- розірванням традиційних логістичних шляхів для експорту (блокада морських шляхів), перевантаженням функціонуючих (залізничних, автомобільних) транспортних шляхів, браком залізничних вагонів, автомобілів, персоналу на інфраструктурних об'єктах.

- подорожчанням послуг перевезення та зростанням термінів поставок – вихід з українського ринку іноземних логістичних компаній спричинив відсутність конкуренції, а відтак значне збільшення вартості послуг із перевезення вантажів з боку українських компаній. Наприклад, зростання вартості залізничних перевезень на 70% спричинило зростання вартості доставки 1 т зерна з 35-40 дол США до 80 – 120 дол США по території України.

- ускладненим проходженням митного контролю – черги на західних кордонах України, складні митні формальності (відсутність домовленостей з європейськими партнерами щодо здійснення спільного митного контролю), корупція на митниці, тощо.

- обмеженою фізичною спроможністю пунктів пропуску на західному кордоні, неготовністю до збільшеного навантаження на пункти пропуску з боку суміжних країн, недостатністю залізничного рухомого складу в Польщі, що безпосередньо впливає на обсяги міжнародної торгівлі та конкурентоспроможність української продукції на зовнішніх ринках через збільшення часу, а отже й вартості доставки продукції.

В надзвичайно складних умовах, що склалися через деструктивний вплив військової агресії, необхідним заходом є диверсифікація та удосконалення системи логістики з метою підтримки та нарощуванню обсягів українського експорту, зокрема шляхом [2] розробки Національної програми диверсифікації та розбудови експортно-логістичних шляхів та транспортно-логістичної інфраструктури, що забезпечуватиме нагальні потреби експортерів та сприятиме нарощуванню експорту. Можливості для розбудови значно зростають із включенням українських логістичних шляхів до мап Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) [4] у 2022 р., що сприятиме усуненню перешкод при здійсненні логістичних операцій, залученню європейських інвестицій для модернізації транспортної інфраструктури, розширенню доступу до інструментів ЄС у питаннях розбудови української частини мережі TEN-T, зменшенню логістичних втрат та підвищенню якості транспортних послуг тощо. Зокрема, внесеними змінами передбачено продовження Північно-Балтійського коридору через Львів, Київ до Маріуполя; Балто-Чорноморсько-Егейського коридору через Львів, Чернівці (Румунію і Молдову) до Одеси, через Львів також проходять коридори Балтійське-Адріатичне море та Рейн-Дунай.

Невід'ємними елементами програм розвитку та розбудови транспортно-логістичної інфраструктури на національному та регіональному рівнях повинні стати:

- інфраструктурна розбудова: створення логістичних хабів, розширення пропускної спроможності прикордонних митних пунктів пропуску, розбудова євроколій тощо;

- посилення ролі інформаційно-цифрового та програмного забезпечення для спрощення проведення митних процедур (наприклад для провадження електронної черги на кордоні з прив'язкою до номера митних декларацій та моніторинг динаміки руху машин у черзі (митники та прикордонники; цифровізація актуального реєстру (переліку) працюючих контролюючих служб у додатку «Дія»);

- активізації міжнародної співпраці у сфері митних відносини активізація перемовин із сусідніми країнами з метою організації спільного контролю на кордоні та збільшення пропускної спроможності пунктів пропуску суміжних країн;

- підвищення інформаційної активності із популяризації використання українськими підприємствами режиму спільного транзиту (NCTS). У 2019 р. Верховною Радою України було прийнято Закон України №78-IX «Про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи» [5], метою якого є імплементація в національне законодавство положень Конвенції про процедуру спільного транзиту відповідно до зобов'язань, взятих в рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а з 1 жовтня 2022 р. Україна приєдналася до Конвенції про процедуру спільного транзиту та розпочала міжнародне застосування NCTS (комп'ютеризованої системи транзиту). Україна стала 36 країною-учасницею Конвенції, що дає можливість запровадити обмін митною інформацією, переміщувати товари за єдиною митною декларацією між країнами-учасниками, запровадити спеціальні транзитні спрощення серед 35 країн-учасниць (27 держав ЄС, Ісландія, Норвегія, Ліхтенштейн, Швейцарія, Велика Британія, Туреччина, Північна Македонія, Сербія) за спрощеною процедурою.

Бізнес не достатньо активно використовує режим спільного транзиту через недостатність інформації про його функціонування, зокрема складність та незрозумілість процедур оформлення [2]. Відтак, для більш успішного просування та використання NCTS необхідними заходами є активізація інформаційно-освітньої кампанії спрямованої на популяризацію використання

українськими підприємцями режиму спільного транзиту, організація оперативних консультацій за допомогою різноманітних засобів комунікації (онлайн, спеціалізовані цифрові платформи, телефонна підтримка тощо).

#### Список використаних джерел

1. Дослідження стану бізнесу в Україні. Січень, 2023. URL: [https://business.dii.gov.ua/uploads/5/28594-stan\\_ta\\_potrebi\\_biznesu\\_v\\_umovah\\_vijni\\_rezul\\_tati\\_opituvanna\\_v\\_sicni\\_2023\\_roku.pdf](https://business.dii.gov.ua/uploads/5/28594-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_v_sicni_2023_roku.pdf).
2. Наш кордон. Громадський моніторинг перетину кордону в умовах воєнного стану. *Інформаційно-аналітичний вісник*. Випуск 2. Січень 2023. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7086>.
3. Переорієнтована логістика: рішення для зменшення витрат і зручнішого експорту до ЄС. URL: <https://agroportal.ua/publishing/intervyu/pereoriyentovana-logistika-rishennya-dlya-zmenschennya-vitrat-i-zruchnishogo-eksportu-do-yes>.
4. ЄС включив українські логістичні шляхи до Транс'європейської транспортної мережі. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yes-vkliuchyv-ukrainski-lohistychni-shliakhy-do-transievropeiskoi-transportnoi-merezhi>.
5. Про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи. Закон України від 12.09.2019 № 78-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/78-20#Text>.

УДК 338.246.87:  
658.7.001

*Ігор Сілантьєв,  
аспірант,*

*Львівський національний університет ветеринарної  
медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького*

## **СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ**

Сучасна світова соціально-економічна система стикається з великою кількістю ризиків та характеризується високим ступенем невизначеності. Глобальний вплив на посилення кризових явищ в економіці спричинила пандемія COVID-19, що призвело до численних змін у логістичних системах. В Україні з початком бойових дій у 2022 р. ситуація різко загострилася, оскільки саме від формування ефективних ланцюгів постачань залежить як обороноздатність країни, так і діяльність бізнесу. На жаль, вітчизняна транспортна та складська система зазнала чималих пошкоджень і руйнувань, унеможливлено використання багатьох логістичних маршрутів, спостерігається значний відтік кадрів як у зв'язку з внутрішнім переміщенням, так і з мобілізацією працівників. Саме тому сьогодні надзвичайно актуальним стає використання механізмів антикризового управління на основі логістичного підходу.

Антикризове управління – це система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки [1, с. 5]. Загалом механізм впливу кризи на сферу логістики відомий: відбувається зниження обсягів виробництва та, як наслідок, загального товарообігу, зниження доступності фінансових ресурсів, згорання або й повне припинення інфраструктурних проєктів, скорочення обсягів перевезень та складської вантажопереробки. В результаті показники ефективності логістичних компаній суттєво знижуються. При цьому оскільки логістика належить до сфери послуг, усі кризові явища чинять на неї опосередкований вплив через зниження обсягів товарного ринку.



У такій складній ситуації для будь-якого суб'єкта господарювання максимальної важливості набувають проблеми економії й оптимального використання наявних ресурсів, оптимізації бізнес-процесів та одержання максимально можливого ефекту від інвестицій. Оптимізувати ресурси компанії (матеріальні, фінансові, інформаційні, трудові, сервісні) допомагає насамперед застосування логістичних принципів, концепцій і систем, що робить логістику важливим інструментом антикризового менеджменту.

При цьому слід акцентувати увагу на двох концептуальних моментах щодо застосування логістичного підходу. Насамперед потенціал логістики дозволяє підвищити організаційно-економічну стійкість суб'єкта господарювання на ринку, що безпосередньо пов'язане із інтегративним ефектом логістичного менеджменту, котрий дає змогу об'єднати зусилля керівників підприємства, його структурних підрозділів і логістичних партнерів шляхом наскрізного управління матеріальними і супутніми до них інформаційними, сервісними, фінансовими потоками у єдиному логістичному ланцюгу «закупівля – виробництво – збут – споживання». Все це є гостро необхідним в умовах економічної кризи [2, с. 13].

Інтеграційні характеристики логістичних систем визначаються як здатність цих систем реалізувати кінцеву мету логістики, що має назву «семи правил логістики»: потрібна продукція: у потрібній кількості; належної якості; доставлена у потрібний час; у визначене місце; з мінімальними витратами; визначеному споживачеві. Відповідно мета логістичної діяльності вважається досягнутою в разі дотримання всіх перелічених вище умов.

По-друге, принципи і методи логістики орієнтовані на виконання ефективних рішень: мінімізацію повних логістичних витрат підприємства; скорочення всіх витрат, пов'язаних з управлінням матеріальним потоком (у т. ч. витрат на транспортування, управління запасами), а зниження рівня логістичних ризиків дає змогу компанії вивільнити фінансові ресурси на додаткові інвестиції у страхування, нові технології, технічне переоснащення тощо. Крім того, ефективні логістичні рішення можуть використовуватися

підприємством не лише за критерієм мінімуму витрат, але й за такими важливими факторами бізнесу, як якість логістичного сервісу та час виконання логістичного циклу.

На сьогоднішній день логістичний менеджмент на підприємствах зазвичай сприймається як інструмент, який дає можливість зменшити загальні витрати компанії на традиційні функції закупівель матеріальних ресурсів, управління запасами, транспортування і вантажопереробки продукції. Значна частка економічного ефекту досягається завдяки скороченню запасів на всьому шляху просування матеріального потоку. Однак часто трапляється, що скорочення загальних логістичних витрат підприємства досягається за рахунок збільшення конфліктів між персоналом логістики й інших функціональних сфер бізнесу.

Сукупний економічний ефект від використання логістики, як правило, перевищує суму ефектів від перелічених показників. Це пояснюється наявністю у логістичних системах так званих інтегративних властивостей – характеристик, що притаманні всій системі загалом, проте не характерні для жодного з її елементів зокрема [3].

Проте слід зазначити, що антикризове управління відрізняється від управління традиційного. Якщо весь арсенал методів і підходів останнього спрямованих на розвиток і виживання підприємства у тривалій перспективі (в тому числі із запобіганням кризових ситуацій), то методи антикризового спрямовані виключно на подолання вже наявної кризи та забезпечення функціонування в короткостроковому аспекті.

Загалом основними складовими антикризового управління є три моменти [4]:

- 1) діагностика поточного стану підприємства та її зміни порівняно з попередніми періодами;
- 2) аналіз і визначення чинників, які призвели до зміни поточного стану підприємства (при цьому потрібно визначити не лише причини виникнення наявних проблем, але фактори потенційного успіху);

3) розробка плану дій на майбутній період з урахуванням можливих ризиків.

Таким чином, формування стабілізаційного потенціалу логістичних компаній та їх подальший стійкий розвиток в сучасних умовах нерозривно пов'язаний з удосконаленням системи антикризового управління на основі логістичного підходу.

#### Список використаних джерел

1. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Видання 3-тє, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
2. Крикавський Є. Логістичне управління: підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2005. 684 с.
3. Репіч Т.А. Особливості використання логістичної концепції у логістиці кризових ситуацій. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/56.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/56.pdf).
4. Бабак К.О., Хуторської П.О. Антикризове управління в логістичних компаніях України. URL: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/6\\_babak.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/6_babak.htm).

## МІСЦЕ УКРАЇНИ В РЕЙТИНГАХ ЗА ІНДЕКСОМ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИКИ

Індекс ефективності логістики світового банку (LPI) – це інтерактивний інструмент порівняльного аналізу, що допомагає країнам визначити виклики та можливості з якими вони стикаються у торговій логістиці, й те, що вони можуть зробити для поліпшення своїх показників [1]. Цей показник є дуже важливим для митної політики, оскільки завдяки логістичним процесам у митній політиці можливо зменшити собівартість реалізації продукції, внаслідок побудови оптимальної схеми транспортування продукції до покупця. Індекс ефективності логістики (LPI) є середньозваженою оцінкою за шістьма основними компонентами (рис.1).

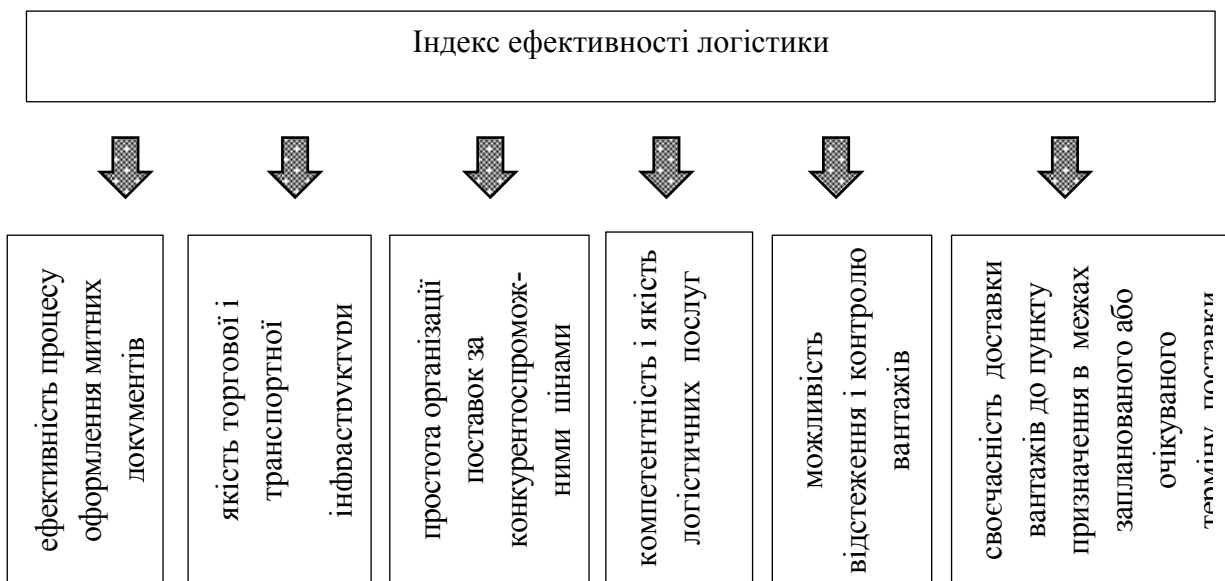


Рис. 1 Складові оцінки за індексом ефективності логістики

\*Джерело: складено автором самостійно на основі [1; 2; 3;4].

Індекс захисту прав інтелектуальної власності (International IP Index) оцінює систему інтелектуальної власності в кожній економіці за 50 унікальними показниками, які представляють економіки з найефективнішими системами інтелектуальної власності [2]. Індекс вимірює досягнення країни з

позиції ефективності захисту приватної власності за трьома основними критеріями (рис. 2).



Рис. 2. Критерії захисту права власності

\*Джерело: складено автором самостійно на основі [2; 3].

Індекс економічної свободи (The Index of Economic Freedom) – показник, що відображає рівень економічної свободи за наступними складовими: свобода бізнесу; свобода торгівлі; свобода інвестицій, податкова свобода; державні витрати; грошова свобода; судова свобода; фінансова свобода; захист прав власності; свобода від корупції; свобода трудових стосунків, свобода здоров'я. Кожного року Україна посідає невисокі місця за цим рейтингом, що свідчить про відсутність економічної свободи в Україні. Причиною цього є значна кількість контролюючих органів, на які витрачається велика частина бюджетних коштів, але при цьому ефективність їхньої діяльності залишається невисокою.

#### Список використаних джерел

1. International IP Index. Compete for Tomorrow. Tenth Edition. The U.S. Chamber of Commerce's Global Innovation Policy Center. URL: [https://www.uschamber.com/assets/documents/IPIndex-FullReport\\_2022.pdf.pdf](https://www.uschamber.com/assets/documents/IPIndex-FullReport_2022.pdf.pdf)
2. Logistics Performance Index. URL: <https://lpi.worldbank.org/>
3. The Index of Economic Freedom URL: <https://www.heritage.org/index/>
4. Звіти про виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Кабінет міністрів України URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/yevropejska-integraciya/vikonannya-ugodi-pro-asociaciyu/zviti-pro-vikonannya-ugodi-pro-asociaciyu>

## Секція 4

### Інновації в бізнесі та забезпечення стійкої конкурентної переваги

УДК 331.5(477)

*Аліна Анищенко,  
студентка,  
Український державний університет науки і технологій  
Науковий керівник: Інна Гордєєва,  
канд. техн. наук, доцент,  
доцент кафедри інтелектуальної власності  
та управління проектами,  
Український державний університет науки і технологій*

### ГЛОБАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ В ПОВОЄННИЙ ЧАС

Через війну кількість українців, які стають інвалідами, щоденно зростає. Війна призводить до інвалідизації, як цивільних громадян, так і захисників та захисниць нашої держави.

За статистичними даними Державної служби статистики станом на 1 січня 2021 р. в Україні налічувалося 2 703 тис. осіб з інвалідністю [1]. За 2022 р. обсяг людей з інвалідністю зріс на 27 тис. осіб [1]. Наразі працевлаштовані лише 30,7 % осіб з інвалідністю [1]. А отже, гостро постане питання працевлаштування значної кількості українців на інклюзивні робочі місця: ергономічні, із врахуванням особливостей фізичного стану людини тощо. При приєднанні до переглянутої Європейської соціальної хартії, наша держава взяла на себе зобов'язання активно сприяти зайнятості осіб з інвалідністю, їх професійній орієнтації та навчанню. Крім того, вона зобов'язалася створювати умови для використання їх праці в звичайному виробничому середовищі, а в разі неможливості – створювати спеціальні робочі місця та підприємства. Також країна зобов'язалася забезпечувати право осіб з інвалідністю на самостійність і повну участь у житті суспільства, вживати заходів для реалізації

права на освіту й професійну підготовку, сприяти доступу до відкритого ринку праці людей з інвалідністю. А отже, один з основних пріоритетів державної політики в Україні – це розвиток інклюзивного ринку праці з метою підвищення рівня працевлаштування осіб з інвалідністю.

Метою дослідження є визначення шляхів працевлаштування людей з інвалідністю, аналіз чинного законодавства та проєкту змін до Закону щодо забезпечення прав осіб з інвалідністю на працю задля зниження рівня негативних наслідків в майбутньому.

Регулювання в сфері інклюзивної праці давно потребували реформування, як і інші питання, що стосуються дотримання прав людей з інвалідністю. Всі ці питання наразі стали, як ніколи, нагальними, адже саме можливість працювати разом із доступністю інфраструктури роблять людину з інвалідністю незалежною та рівною у суспільстві. Наразі Уряд запровадив План заходів на 2023-2024 рр. з реалізації Національної стратегії щодо створення безбар'єрного простору на період до 2030 року [2], що є важливим кроком в побудові інклюзивного суспільства. Слід зауважити, що сьогодні в Україні, відповідно до ст. 19 Закону «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» передбачена квота для працевлаштування людей з інвалідністю – 4% середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу за рік, тобто одне робоче місце, якщо працюють від 8 до 25 штатних працівників. Проте, як правило, це стосується приватного бізнесу, адже державні підприємства хоч і мають обов'язок працевлаштовувати людей з інвалідністю, але вони не зобов'язані сплачувати штраф за недотримання квоти. Натомість, якщо приватний сектор не працевлаштовує таких людей, то раз на рік сплачує адміністративно-господарську санкцію. Чинне законодавство не передбачає реальних стимулів для роботодавця щодо працевлаштування осіб з інвалідністю, недостатні стимули для заохочення осіб з інвалідністю до зайнятості. Усі ці фактори призводять до того, що людям з інвалідністю складно працевлаштуватися.

Водночас досвід закордонних країн свідчить, що створені умови для роботодавців у вигляді пільг та фінансової допомоги позитивно впливають на працевлаштування інклюзивних працівників.

Важливим кроком є подання на розгляд Законопроекту «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення прав осіб з інвалідністю на працю», реєстр. № 5344-д від 18.11.2022 року. Законопроект передбачає збільшення кількості робочих місць, зокрема, в органах державної влади, комунальних установах і організаціях, а також підтримку підприємств із захищеною зайнятістю, збільшення штатних працівників які мають інвалідність, тощо. Окрім того, законопроект передбачає збільшення кількості цільових надходжень на соціальний захист людей з інвалідністю. При цьому роботодавцю пропонуватимуться альтернативні механізми на вибір, а саме:

- облаштувати робочі місця для осіб з інвалідністю [3].
- сплатити цільовий внесок на підтримку їх працевлаштування до спеціального фонду держбюджету, кошти якого будуть витрачатися за цільовим призначенням;
- придбати продукцію або послугу, виготовлену соціальними підприємствами або підприємствами із захищеною зайнятістю, більшість штатних працівників яких мають інвалідність [4, 5].

Прийняття даного законопроекту дозволить ефективно реалізувати право людини з інвалідністю на працю, яке гарантується Конституцією України, Конвенцією ООН про права інвалідів та Конвенцією Міжнародної Організації праці 1983 року про професійну реабілітацію та зайнятість інвалідів №159. При цьому буде враховано передовий досвід країн ЄС. Законопроект сприятиме забезпеченню належного рівня захисту та здійсненню прав осіб з інвалідністю, і буде впроваджений відповідно до внутрішньодержавного законодавства. Цей законопроект має на меті досягти кількох цілей. Перш за все, його реалізація сприятиме збільшенню зайнятості людей з інвалідністю. Крім того, це призведе до зростання цільових надходжень до державного бюджету, які призначені для соціального захисту осіб з інвалідністю. Додатково, законопроект має на меті



розвантажити судову систему України від спорів, що виникають через стягнення адміністративно-господарських санкцій за невиконання квоти на працевлаштування. Це сприятиме зниженню державних видатків на судові витрати.

За результатами проведеного критичного аналізу інклюзивного ринку праці України сформовано наступні пропозиції:

1. Доцільно об'єднати та зосередити спільні зусилля Фонду соціального захисту осіб з інвалідністю, Державній службі зайнятості, органам місцевого самоврядування та громадським організаціям в роботі над розробкою проектів та програм професійної реабілітації та працевлаштування людей з інвалідністю.

2. Слушно рекомендувати органам місцевого самоврядування для залучення якомога більшого кола досвідчених професіоналів у галузі, молодих вчених, активістів та всіх небайдужих громадян України, створити он-лайн платформу. Ця платформа буде призначена для обговорення та отримання пропозицій з приводу вдосконалення проектів і програм, зосереджених на поліпшенні якості життя людей з інвалідністю в Україні під час та опісля війни.

3. Доречно виплату воєнного збору в повоєнний період перенаправляти до спеціального Фонду державного бюджету виключно для цільового використання на реалізацію заходів з працевлаштування осіб з інвалідністю, за винятком осіб саме з інвалідністю.

Отже, питання працевлаштування людей з інвалідністю в нинішніх умовах набуває загальнодержавного масштабу. Держава повинна активно сприяти та гарантувати реалізацію права на працю осіб з інвалідністю, включаючи прийняття відповідних змін до законодавства. Ці заходи повинні бути спрямовані на розширення можливостей для самостійної праці, підприємництва, розвитку соціального підприємництва та власного бізнесу, працевлаштування в державному секторі, забезпечення ергономічних умов для осіб з інвалідністю, мотивувати найм осіб з інвалідністю в приватному секторі, стимулювати набуття цими особами професійного досвіду на відкритому

працевлаштуванні, сприяти програмам професійної реабілітації, збереженню робочих місць та поверненню осіб з інвалідністю до праці.

Система заходів з працевлаштування та навчання осіб з інвалідністю дозволить повернути українців, що набули інвалідності до трудової діяльності, здобути нові професії та покращити соціальний стан. Державі необхідно розробити комплекс заходів щодо подальшого покращення соціальних та матеріально-побутових умов людей з інвалідністю та сімей загиблих воїнів.

### Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 17.05.2023).
2. Про затвердження плану заходів на 2023-2024 рр. з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 р. Розпорядження КМУ від 25 квітня 2023 р. № 372-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення 18.05.2023).
3. Доценко В.І., Гордєєва І.О., Клімович Б.В. Грантрайтинг, як вид соціального підприємництва для інвалідів. Проблеми економіки транспорту: тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції, 23-24 квітня 2015. Дніпро: ДНУЗТ, 2015 р. С. 194-195. URL: <http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/3827/1/XIII%20Problems%20of%20the%20Transport%20Economics.pdf> (дата звернення 19.05.2023).
4. Гордєєва І.О. Роль соціального підприємництва в трансформації українського суспільства. V Регіональна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Економіка і управління в умовах глобалізації: методологія та практика», 10 листопада 2016 р., Жовті Води: ОКВНЗ «ІП «Стратегія», 2016. С. 48-50. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7881670> (дата звернення 19.05.2023).
5. Гордєєва І.О., Калінько І.В. Соціальне підприємництво як метод розвитку інклюзивної економіки. Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція: Нові виклики та актуальні проблеми розвитку світового господарства, Харків, 1–28 лютого 2021 р. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2021. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/2743/2607> (дата звернення 20.05.2023).

*Овагім Арутюнян,  
аспірант,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця  
Єлизавета Москаленко,  
студентка,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця*

## **FINANCIAL INCLUSION IN THE GLOBAL ECONOMIC SPACE**

In today's world, the degree of global economic integration is becoming higher, and the financial inclusion is becoming a more important part of sustainable economic development. The representatives of the World Bank define financial inclusion as the availability of consumer access to financial products and services (from the transfer of funds and payments, savings, lending and insurance) that meet their needs, are acceptable, are provided responsibly and on an ongoing basis. The importance of financial services engagement cannot be overstated given its potential to reduce poverty, create jobs and increase incomes in underdeveloped regions. This phenomenon also helps to reduce dependence on unnecessary long-term loans, helping communities to manage resources and increase the efficiency of economic activity [1].

One of the main challenges in leveraging financial services is that it requires large amounts of capital and technology, which can be difficult for low-developed countries to access. In addition, some people may not have sufficient education or information to understand and use such services, which can lead to challenges in increasing inclusion. According to the World Bank, more than 2.5 billion people worldwide do not have access to high-quality financial services. They use unofficial methods of borrowing and insuring their finance. However, financial inclusion has many benefits for the economy as a whole. Firstly, this phenomenon promotes economic growth by making banking services understandable and accessible to the public. Secondly, enterprises and micro-enterprises can attract more capital and grow faster, thereby increasing the level of employment and increasing the incomes of the

population. In addition, financial inclusion can help reduce inequality in society by ensuring that all people have the opportunity to fulfill their potential [2-3].

In order to achieve the maximum effect from the inclusiveness of financial services, it is necessary to develop and implement strategies aimed at ensuring access to these services for all segments of the population. Such strategies may include supporting the development of local financial institutions, creating an enabling legal and regulatory environment for the development of financial services, educating and informing the public about these services and its use, implementing technologies such as mobile applications and electronic money to ensure access to banking services there, where this is not possible with the help of traditional banking institutions. However, it is also necessary to take into account the cultural and social characteristics of countries and regions when implementing the strategies listed above. Understanding local conditions and needs can help develop more effective plans to ensure access to financial services. In addition, it is important to ensure the protection of consumer rights and safety in the use of these services, which can help increase trust in related institutions and lead to a real development of inclusive financial services.

Obviously, there are certain challenges that can complicate the development of inclusiveness: high costs of providing financial services in certain regions or among low-paid population groups. lack of necessary infrastructure and qualified specialists, financial inclusion may depend on the degree of economic development and political stability in the country, so this may delay the process of its implementation, the need to protect the rights of investors and other interested parties in order to avoid excessive concentration of risks and financial insufficiency in the country.

In conclusion, it can be noted that a developed and inclusive financial system allows to reduce information and operational costs and at the same time stimulates investment decisions, technological innovations and growth rates of countries in the long term. Access to financial services can increase capital investment, reduce inequality in society and help increase labor productivity. Inclusiveness of financial services can be the key to economic development in countries suffering from

financial and economic backwardness. To achieve this goal, it is necessary to promote innovation and create conditions for the development of the infrastructure of financial services. In addition, it is important to ensure the availability of financial services for all segments of the population, in particular for low-wage workers and small businesses. To achieve this goal, it is necessary to adopt development strategies aimed at creating an accessible and efficient financial infrastructure, ensuring the expansion of financial services and reducing the cost of their provision for customers. Transparency of these services and protection of rights should be ensured investors. In addition, international cooperation between countries on the establishment of international financial institutions and the development of standards for financial services can be useful in achieving this goal.

#### **References**

1. Financial Inclusion Overview [Electronic source]. World Bank 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview>
2. Financial Inclusion: Is More Really Better? [Electronic source]. Center for Financial Inclusion 2023. URL: <https://www.centerforfinancialinclusion.org/financial-inclusion-is-more-really-better>
3. Dudinets L., Verney O. Financial inclusion and its determinants. Lviv: University of Banking «University of Banking», 2018. 8-9 p.

*Ольга Білик,*  
*канд. екон. наук, доцент,*  
*доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,*  
*Київський національний економічний університет*  
*імені Вадима Гетьмана*  
*Маргарита Перкова,*  
*студентка,*  
*Київський національний економічний університет*  
*імені Вадима Гетьмана*

## **ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО МАКРОСЕРЕДОВИЩА**

В реаліях сьогодення бізнес-організації постійно зіштовхуються з ризиками й загрозами, які спричинені динамічними змінами ринкового середовища. Причому ці зміни нині мають не лише суто економічний характер, а й включають в себе політичні, соціальні, технологічні та ряд інших факторів. В таких умовах фокус менеджменту компаній зазнає суттєвих трансформацій. З поширенням пандемії COVID-19 бізнес-сектор зазнав перших масштабних змін. Перехід на дистанційну роботу став викликом для керівництва підприємств і змусив переосмислити стратегію організації ефективної праці співробітників. Однак, події 2022 рік поставили український бізнес перед неочікуваним і масштабнішим викликом. Повномасштабне вторгнення росії на територію України, постійна пряма загроза безпеці життєдіяльності працівників, зупинка роботи багатьох підприємств, порушення звичних виробничих та логістичних зв'язків – усі ці події спричинили катастрофічний вплив на кон'юнктуру ринку й потребували прийняття швидких і виважених рішень менеджерів компаній щодо координації подальшої діяльності. Оскільки саме персонал є найбільш цінним ресурсом організацій, то найважливішим завданням керівництва стало забезпечення умов для безпечної роботи працівників і надання їм максимальної підтримки. В цьому ж контексті актуальним постало питання запровадження якісних і доречних систем оцінювання працівників, зважаючи на вразливий

психологічний стан і емоційну виснаженість співробітників.

В управлінні персоналом виділяють 2 групи методів оцінювання працівників: традиційні та сучасні. Традиційні методи передбачають простоту розробки механізму оцінювання, мінімум фінансових витрат на організацію та проведення. Проте значним недоліком традиційного підходу є врахування лише фактичних результатів праці у порівнянні з певним еталоном, відсутність зв'язку задач конкретного працівника з загальними цілями організації. До процедур оцінювання даного формату відносять: метод заданої бальної оцінки, метод парних порівнянь, метод еталону, тощо.

Сучасні ж методики оцінювання є більш гнучкими, базуються на веденні активної комунікації між співробітниками й керівництвом компанії і, зважаючи на значні зміни умов праці, стають наразі ключовими способами оцінювання особистого вкладу персоналу в діяльність організації. Зокрема, у сучасних умовах постає гостра необхідність оцінювання ефективності діяльності не лише кожного співробітника, а і контролю ефективності всіх бізнес-процесів компанії і оперативного врахування впливу зовнішніх чинників на персонал. Одночасно контролювати індивідуальні цілі діяльності працівників і ключові результати діяльності компанії надає можливість такий метод оцінювання як OKR.

OKR (Objectives and Key Results - цілі та ключові результати) - це система управління ефективністю, зосереджена на встановленні комунікації та моніторингу широких організаційних цілей та індивідуальних результатів роботи персоналу. Ця система має передбачає прозорість та узгодженість бізнес-цілей, цілей команд та індивідуальних цілей в ієрархічному порядку. Під OKR потрібно розуміти не просто метод оцінювання персоналу компанії, а радше – певну систему управління, що дозволяє зосередити зусилля команди на виокремленні та реалізації основних і найбільш значущих індивідуальних цілей крізь призму стратегічного бачення розвитку та цілей всієї компанії [2, с. 426]. Сутність системи оцінювання OKR (Objectives and Key Results) полягає в постановці цілей та ключових показників їх досягнення. Особливість даної

методики в тому, що вона дозволяє сформувати загальну картину діяльності підприємства: від завдань та планів конкретного співробітника, відділу, підрозділу до глобальних цілей компанії. Такий підхід значно підвищує ступінь залучення працівників до робочого процесу, оскільки їхній особистий внесок у фінальний продукт праці стає більш зрозумілим і набуває особливої цінності. Важливим аспектом оцінювання за допомогою системи OKR є налагоджений зворотній зв'язок між працівниками, командами та керівництвом. Зміни в процесі поточної роботи можуть призвести до необхідності внесення коригуючих дій у попередньо встановлені цілі, однак оперативна комунікація між співробітниками забезпечить налагоджену роботу й запобігання виникнення стресових ситуацій в зв'язку з високим ступенем мінливості сучасного робочого середовища.

Суттєвою перевагою системи OKR є те, що її розроблено з урахуванням коротшого циклу, а цілі та прогрес переглядаються щонайменше щоквартально, а іноді навіть щомісяця. Це дозволяє краще відстежувати продуктивність, концентруватися на виробничих ситуаціях, у яких розвиток подій відбувається не за запланованим сценарієм, і вживати відповідних заходів [1].

Підводячи підсумок зазначимо, що для того, щоб мати змогу підтримувати ефективність праці персоналу навіть у періоди глобальних потрясінь, потрібно регулярно переглядати наявні інструменти й методи оцінювання персоналу, підтримувати активний зв'язок зі співробітниками, тим самим зміцнюючи колектив і зберігаючи внутрішню стабільність і ефективність діяльності компанії.

#### Список використаних джерел

1. Marr B. OKR vs MBO: What is the Difference? URL: <https://bernardmarr.com/okr-vs-mbo-what-is-the-difference/>
2. Вонберг Т.В., Смалійчук Г.В., Білик О.М., Василик А.В. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 423–431. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-423-431>



УДК:  
336.226

*Петро Боровик,*  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри геодезії, картографії і кадастру,  
Уманський національний університет садівництва  
*Михайло Шемякін,*  
канд. с-г. наук, доцент,  
доцент кафедри екології, лісництва,  
меліорації та землевпорядкування,  
Уманський національний університет садівництва  
*Володимир Кирилюк,*  
канд. с-г. наук, доцент,  
доцент кафедри географії та методики її навчання,  
Уманський державний педагогічний університет  
імені Павла Тичини

## ГЕОІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Сучасний рівень розвитку аграрного бізнесу, підприємництва, що обслуговує агросферу та торгує з суб'єктами сільськогосподарського виробництва наразі вимагає використання геоінформаційних систем та технологій (ГІС), найпростішою з яких є публічна кадастрова карта України. Цей продукт дає його користувачам можливість використовувати загальнодоступні дані стосовно кадастрових номерів конкретних земельних ділянок, їх площі, межі, землевласників і землекористувачів, цільового призначення таких ділянок, обмежень і обтяжень відносно їх можливого господарського використання [1].

Значно потужнішими геоінформаційними системами, використання кожного з яких передбачає доступ до інформації про окремо взятий вид природних багатств є не так давно сформовані в Україні геопортали. Вони дають змогу бізнесу в режимі онлайн вирішувати окремі питання стосовно використання значної частини природних ресурсів [2]. Зокрема, перед активною фазою московитської агресії в Україні стали функціонувати геопортали окремих населених пунктів, об'єднаних територіальних громад, новосформованих після адмінреформи районів, а також загальнодержавні

геопортали «Ліси України» [3] та «Водні ресурси України» [4]. Зазначені інформаційні ресурси до активної фази агресії московитів забезпечували доступ користувачам до геопросторової та іншої інформації стосовно земельних ресурсів окремо взятих територій, природних багатств за їх видами, та стосовно просторових об'єктів (землі, будівель, споруд, лісів, водних ресурсів, тощо) які межували із зазначеними ресурсами.

Геопортали дають змогу використовувати узагальнену систематизовану на них землевпорядну, містобудівну, фінансово-економічну інформацію, дані про наявні рекреаційні, природоохоронні, історико-культурні об'єкти, які можуть бути цікавими як для туристів, так і для потенційних інвесторів. Описані нами Інтернет-ресурси давали змогу системі менеджменту інвестиційних фондів розробляти обґрунтовані пропозиції щодо залучення інвестицій, освоєння певних ресурсів та розробки туристичних проектів а також стосовно провадження проектів стосовно збереження і відновлення природних багатств, які використовуються в господарській діяльності окремо взятих підприємств, територіальних громад, їх об'єднань та регіонів. Поряд з цим, реалізація на практиці проекту «Геопортал конкретної території, чи окремого виду природних ресурсів» вимагає від його замовника витрат, без належного фінансування яких неможливим є збір та систематизація інформації про конкретну територію, або природний ресурс. Крім того, результативне використання геопорталів, що передбачає досягнення конкретної мети в бізнесі, потребує від менеджерів спеціальних знань і вмінь в галузі геоінформаційних систем і технологій. З іншого боку, іноземна практика використання геоінформатики в бізнесі та бурхливий розвиток ГІС-технологій в світі переконливо демонструють високу ефективність їх застосування в сучасному підприємстві та управлінні територіями і ресурсами [2].

Зважаючи на результати проведеного дослідження, зазначимо, що після Перемоги над московитським агресором в Україні надзвичайно актуальною задачею є розробка та впровадження геоінформаційних ресурсів «Земельні ресурси України», «Туристична мапа України» і «Природні ресурси України»,

які потрібно по-максимуму наповнити геопросторовою, атрибутивною та фінансово-економічною інформацією про відповідні ресурси і об'єкти, можливість їх використання, тощо. Такі геопортали спростять для держави та органів державного управління пошук і використання необхідної для ефективного управління ними інформації про зазначені ресурси та об'єкти, підвищать ефективність управління окремими проєктами, нададуть вільний доступ бізнес-структурам та інвесторам до зазначених видів інформації та сприятимуть економічному зростанню, що є чи не найважливішим завданням для нашої держави після Перемоги.

#### **Список використаних джерел**

1. Публічна кадастрова карта України. Держгеокадастр України. URL: <https://zemlevpogyadnik.com.ua/publiczna-kadastrova-karta.html>. (дата звернення: 10.05.2023).
2. Непочатенко О.О., Колотуха С. М., Боровик П.М., Гузар Б.С. Земельні відносини та фінансові аспекти їх розвитку. Економіка АПК. 2017. № 6. С. 42-52.
3. Геопортал «Ліси України». Державне агентство лісових ресурсів України. URL: <https://forestry.org.ua>. (дата звернення: 10.05.2023).
4. Геопортал «Водні ресурси України». Державне агентство водних ресурсів України. URL: <https://www.davr.gov.ua/news/geoport-al-vodni-resursi-ukraini->. (дата звернення: 10.05.2023).

**УДК: 336.76**

**Олена Боєнко,**  
*канд. екон. наук, доцент,  
завідувач кафедри маркетингу,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,*  
**Валерія Борис,**  
*студентка,  
Харківський національний університет імені Семена Кузнеця*

## **FEATURES OF THE INTERNATIONAL CAPITAL MARKET INFRASTRUCTURE**

Over the past two decades, many emerging market economies have opened up to trade and financial flows, adopted flexible exchange rate regimes, and further integrated into the global economy. Financial flows have adopted flexible exchange rate regimes and have further integrated into the global economy and global financial markets. International capital movement is a special form of financial relations between states, manifested in the investment and subsequent functioning of capital abroad. This form of economic relations is correlated in size with the foreign trade of states. Due to the reorganization and globalization of economic systems, this trend has become pervasive in international relations, in connection with this for a clear regulation of the functionality and activities of this part of the world economy was formed international capital market.

The main reference point of the global capital market seems to be the regulation of the movement of assets on the basis of investments. The movement of long-term assets includes all movements of capital that are lent to foreign countries for a long-term period and the resulting repayments, i.e., interest and principal repayments. As a rule, the main subjects aimed at the accumulative function are households, while the subjects engaged in the investment of different kinds of capital are represented by the state and private companies. For this reason, the movement of investment occurs both at the micro level (between corporations, within corporations, interbank loans, etc.) and at the macro level (movement of capital between states) [1-2].

Loan capital also includes aid to foreign countries, either directly or through international organizations. It is this form of international capital movement that in most cases leads to the return of exported capital to the home country. In addition, capital movements are called investments in foreign securities. This form is represented by bonds, bills of exchange and other debt securities, as well as individual shares (units) or blocks of shares. A separate form is derivative financial instruments (financial derivatives), which are derivative securities from previously issued securities and contractual obligations, and also include options of employees of companies to receive premiums in the form of shares of these companies.

Direct investments consist of those that allow the investor to participate in management control of the investee. These investments remain permanently, if not forever, in the country of capital investment and do not create external debt for it. At times, state reserve assets and, above all, official foreign exchange reserves are singled out as a separate form of international capital movement because they consist mainly of foreign exchange reserves [3]. In fact, there is also such a form as international aid. It is represented by concessional loans, non-repayable loans, aid to capital in the form of goods and services, and mostly through the state.

However, the key point in studying the structural features of the capital market is to divide it into two constituent parts: primary and secondary. The primary market emerges during the issuance and primary placement of securities and mobilizes financial resources. Because the primary market has limitations in the form of issuing only new securities, it is valuable, but less important than the secondary market.

By the number of capital transactions, it is the secondary market that takes the lead. The secondary market includes stock exchanges (for example, the New York Stock Exchange, the London Stock Exchange, the Tokyo Nikkei), bond markets, futures and options markets and others. Securities are exchanged here. The term "securities" in turn encompasses a broad range of financial instruments (of which stocks and bonds are known). Investors have access to basically two broad categories of securities: equity securities, which represent ownership of part of a company, and debt securities, which represent a loan from an investor to a company or government

agency.

To summarize, the main principle that the international capital market according to the current tendencies is a global system of accumulating free financial resources and their further provision to borrowers from different countries on the principles of market competition.

At the moment, this market has gained enormous proportions and has become one of the most crucial sources of financial resources and has also become a determinant factor in the business life of each and every country of the world.

### References

1. Модернізація фінансової системи України в процесі євроінтеграції: у 2 т. / Т.І. Єфименко, С.С. Гасанов, П.М.Леоненко та ін.; за ред. О.В.Шлапака, Т.І.Єфименко; ДННУ «Акад. фін. управління». Київ, 2014. Т. 2. 784 с.
2. Іваницька О.М. Інтеграція України в глобалізоване фінансове середовище. Філософія інтеграції: монографія / за заг. ред. В.Д.Бондаренка, Ф.Г.Вашука. Ужгород: ЗакДУ, 2011. 544 с. С. 405–460.
3. Непран А.В. Ресурси ринку капіталу в системі інвестиційного фінансування реального сектору економіки України. *Фінанси України*. 2012. № 5. С. 99–109

## **SHADOW ECONOMY: ESSENCE, CAUSES AND IMPLICATIONS FOR SOCIAL AND ECONOMIC SYSTEMS**

The shadow part of economic existence is a multifaceted phenomenon that is present in every country in the world. The level of economic development of a state is the main factor that influences the difference between the mechanisms of development, the volume, and the structure of the shadow economy in a country. Neglecting the scale of the shadow economy's impact on socio-economic systems of different levels can lead to destructive and crisis consequences in the state, which will slow down the processes of its development and pose a threat to the national security of the country.

Despite the wide range of studies on this issue, it is worth noting that there is still no single definition of the «shadow economy» category. This thesis is confirmed by the research of scholars V.Tanzi, U.Thiessen, E.Feig, O.Turchynov, P.Gutmann, S.Mochernyi, Y.Larina, O.Ustenko, S.Yuriy, Z.Varnaliy, Y.Vankovych, O.Basylynska, O.Nosova, A.Yarmolenko. In particular, the scientific research of O.Podmazko shows the multifaceted nature of the definition of this term, including those that are not used in official statistical sources: «shadow», «unofficial», «illegal», «illegal», «hidden», «parallel», «underground», «fictitious». At the same time, the scholar notes that English-speaking economists usually use «unofficial», «underground», and «hidden» economies; French economists - «underground», and «informal» economies, and German economists - «shadow» economy [1, p. 145].

Studies show that the informal economy in Ukraine accounts for about one-third of GDP, and according to the Ministry of Economy, its level varied from 30-

32% from 2012-2021 (Fig. 1). The dynamics of the informally employed population by gender, type of area, and employment status in 2019-2021 showed a downward trend in Ukraine as a whole and is more prevalent in rural areas. The main reasons for the emergence of the shadow economy include a high tax burden, excessive bureaucracy, imperfect and inconsistent regulatory framework, low levels of education, uneven distribution of GDP, high unemployment, and the financial system crisis.

Summarizing the above material, we note that the main negative factors of the shadow economy are the loss of state revenues, which leads to capital outflows, resulting in a decrease in budget revenues, insufficient funding of state programs, stimulation of inflation, deformation of the monetary and tax systems, and an increase in investment risks, which is detrimental to credit institutions, investors, depositors, shareholders and society as a whole.

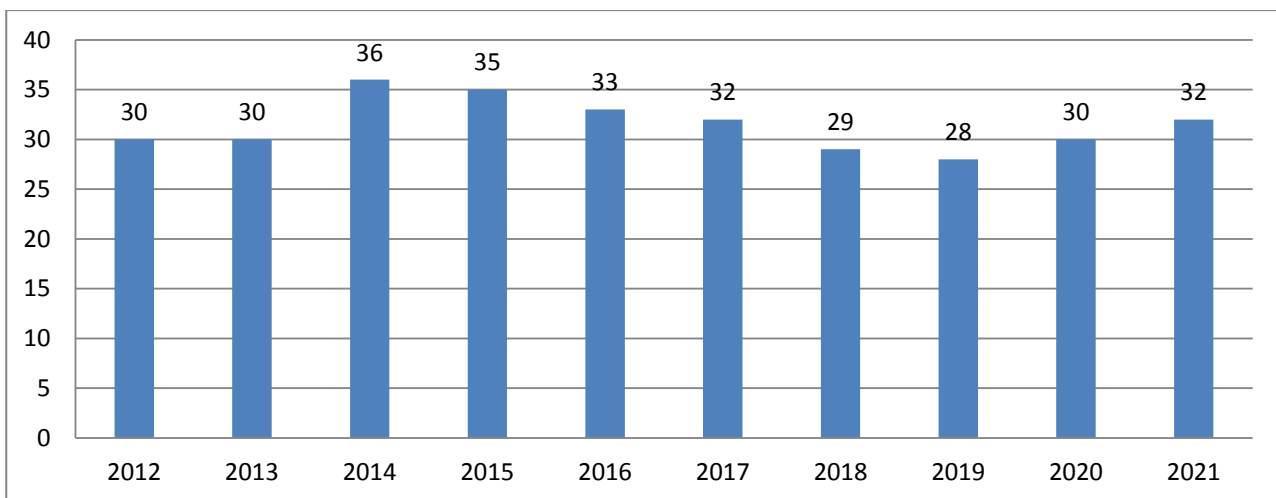


Fig. 1. Shadow economy level, % of official GDP\*

\*Source: compiled by the authors based on data from [2].

In particular, it should be noted that the high share of the informal economy also affects the morale of society, creating hopelessness and social pessimism in the minds of citizens. The shadow economy harms all spheres of life and gradually breaks down the belief in justice and destroys the fundamental principles of the rule of law.



Table 1

**Informally employed population by gender, type of area, and employment status [3]**

	Number of informally employed people aged 15-70	Including working with	
		for hire	not for hire
	thousand people	thousand people	thousand people
<b>2019</b>			
Total	3460,4	1586,4	1874
Women	1403,3	606,6	796,7
Men	2057,1	979,8	1077,3
Urban areas	1586,2	1114,2	472
Rural areas	1874,2	472,2	1402
<b>2020</b>			
Total	3237,8	1423,9	1813,9
Women	1283,2	519,5	763,7
Men.	1954,6	904,4	1050,2
Urban areas	1454,8	996,3	458,5
Rural areas	1783	427,6	1355,4
<b>2021</b>			
Total	3061,6	1304,2	1757,4
Women	1227	470,3	756,7
Men.	1834,6	833,9	1000,7
Urban areas	1309	889,6	419,4
Rural areas	1752,6	414,6	1338

For socio-economic systems of different levels, shadow operations are a destructive phenomenon. They narrow trade and economic relations, cause budget deficits, reduce the capacity of the state economic and law enforcement apparatus, and increase corruption, resulting in the leveling of social values in society.

#### References

1. Shadow economy: essence and structure / O.M.Podmazko // *Foreign trade: economy, finance, law*. 2013. №1. C.148-155. Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt\\_2013\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2013_1_24) (accessed 05.05.2023).
2. Ministry of Economy of Ukraine. Trends in the shadow economy: URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki> (accessed 05.05.2023).
3. State Statistics Service: URL: Ukraine <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 05.05.2023).

УДК  
330.341.1

*Михайло Брик,*  
*канд. екон. наук, доцент,*  
*доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,*  
*Нововолинський навчально-науковий інститут економіки та*  
*менеджменту,*  
*Західноукраїнський національний університет*  
**Ярослав Костецький,**  
*д-р екон. наук, професор,*  
*професор кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,*  
*Нововолинський навчально-науковий інститут економіки та*  
*менеджменту,*  
*Західноукраїнський національний університет*

## **ІННОВАЦІЇ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

В останні десятиріччя вітчизняний аграрний сектор зазнав ряду радикальних технологічних трансформацій, завдяки яким досягнуто високий рівень ефективності сільськогосподарського виробництва. Впровадження сучасних управлінських технологій, які побудовані на новітніх цифрових моделях організації аграрного виробництва стали невід'ємною складовою аграрного бізнесу.

Під цифровою економікою розуміють результат трансформаційних ефектів нових технологій загального призначення у сфері інформації та комунікації, які впливають на усі сектори економіки і соціальної діяльності. Цифровізація набирає усе більших обертів, створюючи нові галузі економіки й сфери виробництва, сприяє появі нових професій, товарів та послуг. Великий інтерес до цифрової економіки пов'язаний перш за все із зростанням ролі інформаційних технологій у соціальному та економічному розвитку усіх без винятку країн світу [1].

Цифровізація сільського господарства полягає у впровадженні в аграрне виробництво новітніх комп'ютерних та інформаційних технологій й передбачає перехід від традиційного управління діяльністю агропідприємства до високо механізованого та більш ефективного управління у режимі реального

часу на основі оцифрованої інформації. Складовими цього процесу є комплексна автоматизація і роботизація виробничих процесів, впровадження автоматизованих систем прийняття рішень, новітніх технологій моделювання й прогнозування екосистем.

У процесі цифрової трансформації аграрного сектору економіки та його підприємств виділяють дві групи передумов: базові, які мінімально необхідні для застосування технологій, і допоміжні, які сприяють їх впровадженню. До першої групи відносять: доступність технологій, наявність засобів комунікації та зв'язку, використання спеціальних пристроїв, доступ до інформаційних технологій, цифрова грамотність. Серед допоміжних передумов, тобто тих, які уможливають впровадження процесів цифровізації виділяють: можливості використання Інтернету, доступність мобільних пристроїв, використання соціальних медіаресурсів, наявність цифрових навичок, використання програм просування технологій [2].

Слід відзначити, що інструментарій, який забезпечує цифровізацію сільськогосподарського виробництва є доволі чисельним і різноманітним й включає: інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень, хмарні технології, сенсори, робототехніку, цифровий зв'язок тощо. Використання цих інструментів забезпечить: використання значного обсягу інформації й розробки на її основі рекомендацій щодо управління й оптимізації великої кількості сільськогосподарських процесів; збереження значного обсягу даних, обчислень та зв'язків підтримки управління підприємством; збір інформації про використання машин, обладнання й інших ресурсів аграрного підприємства для підтримки управлінських рішень; ефективну й з мінімальними витратами реалізацію виробничих завдань; постійний і регулярний (у режимі реального часу) зв'язок між ресурсами, працівниками, управлінцями й комп'ютерами.

Аграрна галузь має свої суттєві відмінності порівняно із іншими сферами економіки, які впливають на особливості її цифровізації. Початковим етапом цього процесу у рослинництві є створення електронних карт полів, що дозволить: швидко і найбільш повно використовувати інформацію про земельні ресурси та їх сівоzmіни; прогнозувати технологічні операції; визначати потребу у насінневному матеріалі; проводити моніторинг техніки у полі; відслідковувати

ріст і розвиток рослин; здійснювати контроль витрат часу, пального; контролювати процес збирання урожаю [3].

Процеси цифровізації управління у тваринництві пов'язані із живими організмами, тому вони майже усі інтегруються в системи управління стадом. До них висувуються наступні вимоги:

- скорочення впливу людського чинника при виконанні окремих виробничих операцій;
- отримання оперативної інформації про виробничі процеси з твариною та формування інформаційної системи;
- зменшення впливу негативних індивідуальних особливостей тварин на результати виробничого процесу;
- проведення контролю за виробничими процесами у режимі реального часу на основі визначених параметрів;
- здійснення активного управління, що передбачає завчасну й оперативну реакцію на відхилення параметрів від норми.

Новітні системи управління виробництвом у тваринництві передбачають створення централізованої системи управління «розумною» фермою та окремих підсистем управління технологічними процесами (кормовиробництвом, відтворенням стада, зооветеринарним обслуговуванням тварин тощо), локальних підсистем управління. Однак, впровадження нових технологій у підприємства аграрного сектору економіки стикається із рядом наступних проблем:

- низька кількість залучених у сільськогосподарський сектор ІТ-фахівців;
- недостатність достовірної інформації у споживачів щодо можливостей цифрових технологій;
- мінімальні можливості вітчизняних сільськогосподарських підприємств для інвестування у сучасні технології;
- відсутність спеціальної державної підтримки для підприємств галузі щодо придбання інноваційної продукції та послуг;
- недостатній рівень фахової підготовки працівників із прив'язкою до виробничих і технологічних потреб;

- розрізненість і неузгодженість інформаційних систем між собою та ін.

Як свідчить світова практика й успішний досвід вітчизняних сільгоспвиробників застосування сучасних цифрових технологій в аграрному виробництві дає можливість досягнути значного підвищення урожайності сільськогосподарських культур, рівня продуктивності праці, знизити матеріальні й інші витрати, раціонально використовувати засоби захисту рослин, зменшити споживання електроенергії, досягнути економії оплати праці, забезпечити збереження родючості землі, захистити навколишнє середовище.

Цифрова трансформація є сучасною фазою інноваційного розвитку, що сприяє прискореному розвитку аграрного бізнесу. Проте лише незначна кількість сільськогосподарських товаровиробників мають фінансові можливості для закупівлі нової техніки, використання ІТ-обладнання та платформ. У своїй більшості українські агропідприємства знаходяться на початковому етапі цифровізації: на підприємствах проходять первинні процеси автоматизації бізнес-процесів, впроваджуються окремі елементи систем моніторингу інформації про ресурси і процеси.

Таким чином, цифрова трансформація сільського господарства у сучасних реаліях є однією із найважливіших умов соціально-економічного розвитку галузі та сільських територій.

#### Список використаних джерел

1. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки. *Інноваційна економіка*. 2018. № 5-6 (75). С. 131-143. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/32028>)
2. Руденко М.В. Вплив цифрових технологій на аграрне виробництво: методичний аспект. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Т. 30 (69). № 6, 2019. С. 30–37.
3. Болтянський О.В., Ковальов О.О., Колодій О.С. Використання інформаційно-цифрових технологій в сільському господарстві. *Технічне забезпечення інноваційних технологій в агропромисловому комплексі: матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції (Мелітополь, 01-26 листопада 2021 р.)*. Мелітополь. 2021. С. 417 – 421.

*Євгенія Воронюк,  
викладач кафедри підприємництва і  
готельно-ресторанного бізнесу,  
Харківський національний університет імені Семена Кузнеця,  
Ілля Головченко,  
студент,  
Харківський національний університет імені Семена Кузнеця*

## **МІЖНАРОДНІ ТУРИСТИЧНІ ПОСЛУГИ**

Сьогодні сфера міжнародного туризму розвивається досить швидкими темпами, навіть за умови пандемічних обмежень та загрози терористичних дій. Це пов'язано передусім з тим, що туристична сфера сьогодні посунулась у бік розвитку ділового туризму та популяризації так званих турів «вихідного дня».

Міжнародні туристичні послуги мають свої особливості, пов'язані з перетином меж, різноманітністю культур, мовним бар'єром та іншими факторами. Саме тому доцільним є представлення деяких особливостей в більш детальному вигляді [1-3]. Візові та митні процедури: міжнародні подорожі вимагають дотримання візових та митних правил країн призначення. Туристи повинні отримати відповідні візи та пройти митний контроль для в'їзду в іншу країну. Ці процедури можуть вимагати певного часу та підготовки з боку туристів. Мовний бар'єр: в міжнародних туристичних послугах часто виникає мовна проблема, оскільки туристи та місцеві жителі можуть говорити різними мовами. Комунікація може стати викликом, і тому існує потреба у перекладачах, гідів або використанні мовних додатків та інструментів для полегшення спілкування.

Культурні розбіжності: кожна країна має свою власну культуру, звичаї, традиції та соціальні норми. Туристи повинні бути свідомі цих розбіжностей та поводитися відповідно до місцевих норм. Також туристичні компанії повинні адаптувати свої послуги до вимог іноземних туристів та забезпечити культурну чутливість у своїх програмах.

Фінансові аспекти: міжнародні туристичні послуги можуть бути витратними через витрати на перельоти, проживання, харчування та інші послуги. Крім того, можуть існувати валютні ризики та необхідність обміну валют для оплати послуг. Туристичні компанії повинні враховувати ці фінансові аспекти при розробці турів та пакетів послуг. Безпека та медичне обслуговування: в міжнародних туристичних послугах велика увага приділяється безпеці та медичному обслуговуванню. Туристи повинні бути свідомі можливих ризиків, пов'язаних з певними країнами або регіонами, та приймати необхідні заходи для забезпечення своєї особистої безпеки. Туристичні компанії зазвичай надають інформацію щодо безпеки та рекомендації щодо медичного обслуговування під час подорожей.

Побутові потреби: міжнародні туристичні послуги повинні задовольняти побутові потреби туристів, такі як проживання, харчування, транспорт та інші побутові зручності. Туристичні компанії повинні забезпечувати комфортні умови для туристів та враховувати їхні індивідуальні потреби.

Тже, загальною особливістю міжнародних туристичних послуг є їхнє спрямування на задоволення потреб туристів, які мають різні культурні, мовні та фінансові характеристики. Успішне проведення міжнародних туристичних послуг вимагає врахування цих особливостей та використання відповідних стратегій та підходів.

#### Список використаних джерел

1. Nardiello G. G., Naumik-Gladka, K., Ptashchenko, O., & Maliukina, A. *Economic Annals-XXI* (2017), 165(5-6), 104-109
2. Наумік-Гладка К.Г., Птащенко О.В. Вплив інформаційних технологій на конкурентоспроможність підприємницької діяльності. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. Volume 4, No. 6/2016 – p. 91-97
3. Птащенко О.В., Вовк В.В. Tourist enterprise marketing complex: international and national aspect. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Далія*. Випуск 3 (267), науковий журнал. – Северодонецьк, 2021, СУНУ. – с.124-127

УДК: 65.339.1

*Ангеліна Євтеєва,  
студентка,  
Університет імені Альфреда Нобеля,  
Світлана Яременко,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародного маркетингу,  
Університет імені Альфреда Нобеля*

## **ВИВЧЕННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У системі маркетингу підприємства ключовим моментом є розуміння механізму формування рішення про купівлю, яке може мати свої особливості в залежності від соціально-психологічних характеристик покупця або характеру товару, що купується. Так, відповідно до однієї з моделей поведінки покупця цей механізм включає: обізнаність, інтерес, бажання, дію. Дуже важливо знати, як і коли покупець починає виявляти інтерес до товару, під впливом яких чинників формується його бажання набувати товар, як направити це бажання на придбання саме цього товару.

Підприємство не може досягти успіху, якщо воно ігнорує запити споживачів. Тому не випадково, що в рамках маркетингу проводяться дослідження, присвячені поведінці споживачів. У найширшому розумінні поведінка споживачів визначається як дії, що безпосередньо пов'язані з отриманням, споживанням та розпорядженням товарами та послугами, включаючи процеси прийняття рішень, які передують цьому та слідує за ними. Поведінка споживачів визначається як дії, які роблять люди під час придбання, споживання товарів та послуг, а також звільнення від них. Говорячи спрощено, поведінка споживачів традиційно розуміється як з'ясування того, «чому люди купують» – у тому сенсі, що продавцю легше розробляти стратегії



впливу на споживачів, коли він знає, чому покупці обирають певних товарів чи марок [1]. Змістовну основу поведінки споживачів становлять процеси прийняття рішень споживачами та фактори, що їх визначають. Вихідною точкою поведінки споживачів є життєвий (організаційний) імідж. При цьому слід сказати, що кінцеві споживачі купують для того, щоб підтримати чи покращити свій життєвий (організаційний) стиль. У визначення поведінки споживачів включено кілька видів дій – придбання, споживання та звільнення.

Придбання відноситься до дій, що ведуть до покупки та включають покупку або замовлення товару. Деякі з цих дій включають пошук інформації щодо особливостей продукту та вибору, оцінку альтернативних товарів чи марок та власне купівлю. Аналітики поведінки споживача вивчають ці типи поведінки, включаючи те, як споживачі роблять покупки – чи відвідують вони спеціалізовані магазини, торгові центри чи користуються інтернетом. Інші питання можуть стосуватися того, як споживачі розплачуються за продукти (готівкою або кредитною карткою), чи купують вони продукти для дарування або самим собі, чи вивозять вони покупки самостійно або користуються службою доставки, де вони отримують інформацію про продукти та альтернативні магазини та як торгові марки впливають на вибір продукту.

Споживання – це те, за яких обставин, як, де, і коли споживачі використовують продукти. Наприклад, питання, пов'язані зі споживанням, можуть включати рішення про те, чи використовується товар вдома чи на роботі. Чи використовуються продукти відповідно до інструкцій продавця або за прямим призначенням чи споживачі знайшли власний унікальний спосіб використання продукту? Чи приносить задоволення досвід використання продукту чи він є чисто функціональним? Чи потрібний продукт повністю до стадії звільнення або частина його ніколи не використовується?

Звільнення включає те, як споживачі позбавляються продуктів та упаковки. У цьому випадку аналітики споживачів можуть вивчати поведінку користувачів з екологічного погляду – як споживачі звільняються від упаковки та залишків продуктів (продукти біологічно розкладаються або можуть бути

перероблені). Споживачі можуть відмовитися використовувати повторно деякі товари, передавши їх молодшим дітям. Або можуть перепродати через комісійні магазини, обміняти через Інтернет або рекламні оголошення, перепродати їх, влаштувавши розпродаж тощо.

Для досягнення цілей маркетингу (для розробки товару та його позиціонування у вигідному сегменті ринку тощо) і проведення грамотної стратегії просування товару дуже важливо визначити найбільш суттєві, великі цільові групи споживачів, що відрізняються між собою, але мають внутрішньогрупову схожість за суттєвими ознаками споживання та споживчої поведінки. Наприклад, індивідуальні споживачі, що купують товар виключно для свого особистого користування. Їхня частка в Україні  $\approx 1/6$  всього дорослого населення. Як правило, індивідуально купується одяг, взуття, особисті речі. Насамперед, індивідуальні споживачі цікавляться споживчими якостями товару: корисністю, відносною ціною, зовнішніми даними та упаковкою. В Україні цей ринок досить широкий. У прийнятті сімейних споживчих рішень можна назвати п'ять ролей споживача. Їх можуть виконувати чоловік, дружина, діти чи інші члени домашнього господарства. Одна людина може поєднувати кілька ролей: ініціатор/контролер; впливова людина; той, хто приймає рішення; покупець; користувач.

Поведінку споживачів можна визначити як область досліджень, сфокусовану на діях споживачів. З розвитком цієї сфери знання розширювалися також як і її межі. Історично, вивчення поведінки споживачів фокусувалося на поведінці покупця чи питанні: «Чому люди купують?». Останнім часом дослідники та практики стали приділяти більше уваги аналізу споживання, тому, чому і як люди споживають. Аналіз поведінки споживання становить більш широку концептуальну основу, ніж поведінка покупця, оскільки включає пошук відповіді на питання дій людей і після процесу купівлі товарів чи послуг [1].

В успішних організаціях розуміють, що кожен аспект маркетингової програми фірми має розроблятися з урахуванням поведінки споживачів. У

цьому полягає суть концепції маркетингу – процесу планування та реалізації планів, ціноутворення, просування і розподілу ідей, товарів та послуг, що має на меті взаємовигідний для індивіда та організації обмін.

Отже, інтерес до вивчення поведінки споживачів обумовлений низкою причин. Здатність фірми залучати споживачів, задовольняти їхні потреби, утримувати їх, продавати їм дедалі більше, визначає прибутковість підприємства

Таким чином, вивчення поведінки споживачів є необхідним, адже інформація про уподобання покупців допомагає підприємствам краще задовольняти потреби покупців, утримувати їх, продавати їм все більше і більше, а це багато в чому визначає прибутковість підприємства і підвищує рівень його конкурентоспроможності.

#### **Список використаних джерел**

1. Жан Бодрійяр. Суспільство споживання. URL: <https://bookmood.com.ua/ua/elektronnaya-kniga-obshchestvo-potrebleniya-zhan-bodriyyar/> (дата звернення: 10.05.2023).

*Андрій Жук,  
студент,  
Рівненський державний гуманітарний університет,  
Алла Вальковець,  
викладач кафедри економіки та управління бізнесом,  
Рівненський державний гуманітарний університет*

## **РОЛЬ МЕСЕНДЖЕРІВ В ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ НА ПЕРИФЕРІЙНИХ РИНКАХ ТОВАРІВ ШИРОКОГО ВЖИТКУ**

Важливим атрибутом будь-якої ринкової системи господарювання є конкуренція, підприємницького сектору особливого значення вона набуває в період переходу до ринку, але і за умов зрілого ринку ефективна підприємницька діяльність неможлива без постійного формування, підтримання і моніторингу, конкурентних переваг. Методи можуть бути різні, зазвичай це інструменти маркетингу [1]. Все вищесказане цілком актуальне і для периферійних ринків товарів споживчих товарів.

Ринок споживчих товарів, мас-маркет, товари широкого вжитку – це все є терміни, якими позначають товари широкого вжитку, особливо продукти легкої та харчової промисловості, тобто ті, які споживаються у великій кількості широкими верствами населення, іноді - для позначення товарів допустимої (низької) якості і з невисокою ціною.

Підприємництво на ринку таких товарів має свою специфіку, розвивалася дана діяльність синхронно з розвитком ринкової економі в Україні і об'єктивно сформувалися певні особливості і відмінності розподілу товарів широкого вжитку для обласних чи районних центрів і периферії - селищ та сіл різної віддаленості від обласних чи районних центрів. Умовно назвемо такі віддалені ринки периферійними, їх особливість полягає в тому, що мережа супермаркетів та стаціонарних ринків до таких населених пунктів «не дійшла» через об'єктивну ринкову причину – неприбутковість, а запит на такі товари є і ринковий закон про те, що «попит народжує пропозицію» призвів до

формування особливого виду комерційної діяльності, коли підприємці везуть кожен свій товар «до споживача», як правило своїм власним транспортом; такі стихійні ринки досить швидко «самоорганізувалися» щодо тижневого графіка і, як правило, це відбувається наступним чином: у визначений день тижня в конкретному населеному пункті (селі чи селищі) функціонує так званий «базарний день». На таких ринках продається надзвичайно широкий асортимент товарів: одяг, взуття, продукти харчування, косметика, побутова хімія, господарчі товари, сезонні товари, такі як саджанці рослин, насіння, канцелярські товари та шкільне приладдя і навіть домашня птиця (курчата, каченята, гусенята).

Асортимент, логістика, цінова політика, метод продажу, графік роботи і всі ризики повністю перебувають в площині відповідальності підприємця. На таких ринках роль комунікаційної складової в маркетинговому розумінні була мінімальною, рейтинг вагомості складових комплексу маркетингу (від найбільш вагомого, до найменш вагомого), а, відповідно, і аспекти конкурентних переваг наступний: місце (фізична доставка/наявність товару), товар, ціна, комунікація [2]. Також, сьогодні має місце таке явище як діджиталізація бізнесу, що передбачає зміну комунікацій, бізнес-ідей, бізнес-моделей, бізнес-функцій компаній, переосмислення бізнес-підходів до виробництва, постачання, реалізації продукції (робіт, послуг), до маркетингової діяльності та прийняття управлінських рішень і призводить до глибокої їх інтелектуалізації, роботизації, інформатизації, нарощення цифрових технологій та інновацій [3].

В даному контексті яскраво вираженим феноменом на периферійних ринках стала поява і активне застосування месенджерів, а саме вайбер. Наші власні спостереження та опитування підприємців-учасників таких ринків свідчить про наступне: роль комунікаційної складової на даних ринках стала досить вагомою: для споживачів - можливість швидко і безпосередньо зробити замовлення, уточнити або замовити якийсь конкретний товар, зрештою з'ясувати, «чи буде сьогодні» підприємець «на базарі»; для підприємців –

створення тематичних груп, долучання до груп населених пунктів у вайбері і, відповідно, розміщення повідомлень чи актуальної інформації.

На сьогоднішній день, рейтинг вагомості складових комплексу маркетингу на периферійних ринках товарів широкого витку (від найбільш вагомого, до найменш вагомого) наступний: місце (фізична доставка/наявність товару), комунікація, товар, ціна.

Отже, в підприємницькій діяльності на периферійних ринках товарів широкого вжитку месенджери (найбільше вайбер) стали каталізаторами принципової перебудови в формуванні конкурентних переваг полягає в тому, що на таких ринках рейтингова вага комунікаційної складової була найменшою, а з появою месенджерів – стала другою, складова «місце» - залишається найбільш вагомою конкурентною перевагою для таких ринків.

#### **Список використаних джерел**

1. Греджева Т.В. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти // Облік і фінанси АПК: освітній портал. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy-diyalnosti-teoretichni-aspekti.html>
2. Мамалига С.В. «Комплекс маркетингу: сучасні концепції. Сучасні агротехнології: тенденції та інновації»: Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (2012). URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/13305.pdf>
3. Діджиталізація бізнесу: сьогодні і майбутнє. Збірник матеріалів круглого столу (м. Київ, 28 січня 2021 року). К.: «Хай-Тек Прес», 2021. 88 с. URL: <http://kumr.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/DIDZHITALIZATSIYA-BIZNESU-SOGODENNYA-TA-MAJBUTNYE.pdf>

*Олександр Зима,  
канд. екон. наук,  
професор кафедри туризму,  
Харківський національний університет імені Семена Кузнеця  
Дар'я Курган,  
студентка,  
Харківський національний університет імені Семена Кузнеця*

## **ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ**

Регулювання ринку капіталу є невід'ємною частиною будь-якої сучасної економіки, і Україна не є винятком. З моменту здобуття незалежності в 1991 році Україна досягла значних успіхів у розвитку свого ринку капіталу. Розширення та досконалість українських ринків капіталу привабили іноземних інвесторів та забезпечили альтернативні джерела фінансування для вітчизняних компаній. Однак фінансова криза 2008 року та подальша дестабілізація української економіки підкреслили важливість надійної та ефективної нормативно-правової бази регулювання ринку капіталу.

У цій статті розглядаються основні напрямки регулювання ринку капіталу в Україні, включаючи розвиток законодавства, інституційні зміни та міжнародне співробітництво.

За останні роки в Україні відбулися значні законодавчі зміни, спрямовані на зміцнення нормативно-правової бази ринків капіталу. У 2018 році Верховна Рада прийняла Закон «Про ринки капіталу» на заміну застарілому Закону «Про цінні папери». Новий закон має на меті привести регулювання ринку капіталу в Україні у відповідність до стандартів Європейського Союзу (ЄС) та покращити захист інвесторів. Закон запроваджує новий регулятор - Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) - для нагляду за ринками капіталу та захисту інтересів інвесторів. НКЦПФР відповідає за ліцензування та нагляд за учасниками ринку, регулювання розміщення цінних паперів, а також забезпечення цілісності та прозорості ринку [1].

Закон «Про ринок цінних паперів та фондовий ринок» також запровадив

нові інструменти, такі як деривативи та короткі продажі, на українському ринку цінних паперів. Закон спрямований на залучення більшої кількості вітчизняних та іноземних інвесторів на український ринок капіталу, надання нових інвестиційних можливостей та створення рівних умов. Сфера діяльності всіх учасників ринку.

Важливим аспектом регулювання ринку капіталу є інституційний розвиток українського ринку капіталу. У 2020 році НКЦПФР запровадила нові правила реєстрації та нагляду за інвестиційними фондами. Нові правила спрямовані на створення прозорої та ефективної системи реєстрації та нагляду за інвестиційними фондами, включаючи пайові інвестиційні фонди, біржові інвестиційні фонди (ETF) та фонди операцій з нерухомістю (REIT). Положення встановлює чіткі правила розкриття інформації інвестиційними фондами та запроваджує нові вимоги до управління та нагляду за активами фондів.

Окрім НКЦПФР, для підтримки розвитку українського ринку капіталу були створені й інші інституції. Український депозитарій цінних паперів (УДЦП) був створений у 1998 році для надання депозитарних послуг щодо цінних паперів, які торгуються на українській фондовій біржі. Він також діє як реєстратор корпоративних облігацій, випущених в Україні. Українська біржа була заснована у 2008 році і стала основним місцем торгівлі акціями та іншими цінними паперами в Україні. Біржа пропонує широкий спектр торгових інструментів, включаючи акції, облігації, ф'ючерси та опціони.

Міжнародне співробітництво було вирішальним фактором у розвитку українського ринку капіталу та його регуляторної бази. Інтеграція України до ЄС стала рушійною силою правових та інституційних реформ на ринку капіталу. Угода про асоціацію між Україною та ЄС, яка набула чинності у 2017 році, містить положення про фінансові послуги та ринки капіталу. Угода спрямована на приведення правової бази України у відповідність до стандартів ЄС, включаючи ініціативу ЄС щодо створення Союзу ринків капіталу (РКУ) [2-3].

Україна також співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями, такими як Міжнародний валютний фонд (МВФ) та Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), з метою підтримки розвитку ринків капіталу.



МВФ надав Україні технічну допомогу в удосконаленні законодавчої бази ринку капіталу, включаючи прийняття Закону «Про ринки капіталу». ЄБРР надав фінансові та консультаційні послуги для підтримки розвитку ринків капіталу в Україні, включаючи запровадження долара США та Української фондової біржі.

Регулювання ринку капіталу є невід'ємною частиною будь-якої економіки. Це означає, що уряди та регулятори повинні контролювати функціонування ринків капіталу для забезпечення ефективності та стабільності.

Регулювання ринку капіталу може включати різноманітні заходи, такі як створення правового та регуляторного середовища, яке сприяє конкуренції та захищає права власності, встановлення стандартів звітності та ринкової дисципліни, а також обмеження певних учасників ринку [4].

Однак слід розуміти, що існують обмеження регулювання ринку капіталу, які можуть мати негативні наслідки, якщо не застосовувати їх належним чином. Надмірне регулювання призводить до зниження конкуренції, інновацій та інвестицій, а також до зростання бюрократії та корупції.

Таким чином, регулювання ринку капіталу є збалансованим і має конкретні цілі, такі як забезпечення ефективності та стабільності ринку, захист прав власності та інтересів різних учасників ринку, а також сприяння інноваціям та економічному зростанню.

#### Список використаних джерел

1. Положення про Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку України (Закон України від 23.02.2017 № 1984-VIII).
2. Біловус Т.В. Дослідження моделей регулювання ринків цінних паперів. *Економіка і організація управління*. 2017. № 2 (26). С. 132–140
3. Трансформація фінансового посередництва в сучасній економіці: монографія / кол. авт. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Н.В.Ткаченко. Київ: УБСНБУ, 2015. 667 с.
4. Ткаченко Н.В. Базові підходи до формування системи пруденційного регулювання діяльності страхових компаній. *Світ фінансів*. 2011. № 3. С. 86–94.

## **ПОСИЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ**

Інноваційність як головна характеристика прогресивності економіки на мікро-та макрорівнях набуває особливої актуальності в умовах післявоєнної відбудови України. Адже, вихід з кризи вимагає активізації інноваційної діяльності українського бізнесового сектора. Нинішня кризова ситуація, спричинена війною спонукає посилювати інноваційну активність українських підприємств, що забезпечить конкурентні переваги останніх. Зважаючи на це, доцільність посилення інноваційної активності задля підвищення спроможності суб'єктів господарювання до випуску конкурентоспроможної продукції, не викликає сумнівів.

Дослідження проблематики інноваційності підприємств спостерігаємо у вітчизняному науковому просторі у численних публікаціях відомих науковців. Не применшуючи важливості і значення проведених раніше досліджень змушені констатувати, що сьогодні низка питань щодо поживлення інноваційної активності підприємств залишаються недостатньо вивченими. На сьогодні в Україні законодавчо закріплено трактування основних термінів і понять інноваційної теорії. Так, чинне в Україні законодавче трактування основних термінів в інноваційній теорії визначає інноваційною діяльністю «...діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя» та «...діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів

наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [1; 2]. Беручи до уваги законодавчо прийняте трактування та дефініції численних наукових досліджень уточнимо поняття «інновація як кінцевого результату інноваційної діяльності, що забезпечує формування ціннісних конкурентних переваг і отримання соціально-економічних ефектів», що буде застосовано в межах цієї роботи.

Проведене порівняльне оцінювання інноваційної спроможності України дозволяє стверджувати, що позитивні зміни, відnotовані у 2020 р. за Глобальним інноваційним індексом та Європейським інноваційним табло не вдалося утримати у 2022 р. Зокрема, за індексом інновацій у 2022,р. в порівнянні з 2020 р. відбулося зниження на 27 позицій, за зведеним інноваційним індексом зниження становило 2 одиниці[3; 4]. Таким чином, змушені констатувати, що інноваційна спроможність в країні знижується, що буде обмежувати інноваційну активність в бізнесовому секторі. Водночас, зауважимо, що вихід з кризи безумовно вимагатиме поживлення інноваційної активності підприємств, що пояснює необхідність пошуку резервів її підвищення уже сьогодні.

Серед низки чинників, які обмежують поживлення інноваційної активності на підприємствах України виділимо: посилення процесів еміграції науковців, дослідників; переважаюче придбання за кордоном нових технологій; низька зацікавленість бізнесу в фінансуванні інноваційних проєктів; неефективна політика у сфері захисту прав інтелектуальної власності; недостатньо розвинута інноваційна інфраструктура, незважаючи на прийняту «Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року» [5]. Таким чином, в українських реаліях проблема підвищення інноваційної активної продовжує залишатися актуальною та вимагає пошуку шляхів її вирішення.

Одним із аргументів доцільності приділення більшої уваги проблематиці поживлення інноваційної активності може слугувати його включення в якості індикаторів оцінювання і рейтингування інноваційного розвитку в межах

Європейського інноваційного табло [4]. Так, у 2022 р. Україна згідно даного рейтингу знаходилася у найнижчій зоні – повільного інноватора із показником утричі нижче середнього значення для країн ЄС [4]. Погіршує ситуацію той факт, що у 2022 р. Україна погіршила свої позиції в межах індикатора «інноваційна активність» за рахунок вимірника «цифровізації та інноватори» [4]. Отже, проблема посилення інноваційної активності набуває особливої актуальності в українських реаліях.

Таким чином, можемо констатувати наростання масштабності проблем вирішення яких вимагає поживлення інноваційної активності підприємств, що дозволить підвищувати конкурентоспроможність та інноваційність. Проведене дослідження дозволяє стверджувати про доцільність пошуку шляхів поживлення інноваційної активності українських підприємств, що загострюється сучасними викликами.

#### Список використаних джерел

1. Господарський Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>. (дата звернення: 01.05.2023 р.).
2. Закон України Про інноваційну діяльність. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 07.05.2023).
3. 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: 08.05.2023).
4. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 р. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2023/07/25/Nauk-analit.dopov.Naukova.ta.nauk-tekhn.diyaln.v.Ukr.2022-25.07.2023.pdf> (дата звернення: 08.05.2023).
5. 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: 06.05.2023).

## **УДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Комерційна діяльність виступає в сучасних умовах як один з найважливіших факторів ефективного функціонування і розвитку сучасних підприємств, яка постійно удосконалюється відповідно до зміни вимог підвищення ролі споживачів у формуванні ціннісно-орієнтованого споживання. Такі зміни вимагають адекватного пристосування системи управління комерційною діяльністю підприємств, що проявляється у перерозподілі функцій за рівнями відповідальності.

Відтак, комерційна діяльність сучасного підприємства, метою якої є забезпечити отримання максимального прибутку на основі посилення ціннісних конкурентних переваг, перетворюється в основну цільову характеристику. Ефективна комерційна діяльність є основою стабільного існування підприємства на ринку, а сама комерційна діяльність базується на принципах ринку і всіляко змінюється та розвивається.

Управління комерційною діяльністю на підприємстві полягає в тому, що комерційна діяльність є визначальним фактором успішного функціонування підприємства, потенційні можливості якої, з переходом до ринкової економіки, здобувають усе більшого значення, від рівня організації та управління комерційною діяльністю на підприємстві залежать своєчасне забезпечення виробництва необхідними матеріалами, реалізації продукції та швидкість обігу оборотних коштів підприємства, тобто безперебійне виробництво та успішне здійснення господарської діяльності.

Основними показниками ефективності комерційної діяльності підприємства є прибуток і рентабельність. Умови збільшення прибутку від комерційної діяльності: розширення асортименту товарів; упровадження принципово нових технологій комерційного характеру з метою збільшення обсягу продажів товарів, що користуються підвищеним попитом; відсутність страху перед комерційним ризиком; доцільний розподіл засобів, одержуваних від економії витрат. Рентабельність є одним з найважливіших показників господарської діяльності підприємства, тому при аналізі поряд з показниками рентабельності використовується їхня динаміка. За допомогою системи показників ефективності комерційної діяльності можна визначити конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість власного підприємства чи інших фірм, правильно приймати комерційні рішення, дати оцінку результатів роботи за певний період часу та позицій на ринку. Пошук і використання резервів у комерційній діяльності є неодмінною умовою підвищення конкурентоспроможності, досягнення стабільності та укріплення позицій на ринку.

Таким чином, удосконалення комерційної діяльності українських підприємств є важливим завданням підвищення темпів економічного зростання та створення доданої вартості. Удосконалення комерційної діяльності підприємств, враховуючи особливості її ведення в умовах посилення цифровізації і діджиталізації економічних процесів вимагають посилення клієнтоорієнтованого маркетингового підходу, осучаснення стратегії комерційної діяльності тощо.

#### **Список використаних джерел**

1. Козловський В.О., Лесько О.Й. Виробниче та комерційне підприємництво: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2018. 154 с.
2. Козловський В.О. Основи підприємництва: навч. посіб. У 2-х частинах. Частина I. [Вид. 2-ге, переробл. та доповн.]. Вінниця: ВНТУ, 2017. 119 с.
3. Козловський В.О. Основи підприємництва: навч. посіб. У 2-х частинах. Частина II. [Вид. 2-ге, переробл. та доповн.]. Вінниця: ВНТУ, 2017. 116 с.

*Володимир Король,  
канд. екон. наук доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки,  
маркетингу і менеджменту,  
Івано-Франківського навчально-наукового інституту  
менеджменту,  
Західноукраїнський національний університет*

*Ірина Гаврильчук,  
студентка,  
Івано-Франківського навчально-наукового інституту  
менеджменту,  
Західноукраїнський національний університет*

## **РЕІНЖИНІРИНГ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Розвиток інноваційних технологій та засобів комунікації дав потужний поштовх для формування нового напрямку у сучасному діловому світі – реінжинірингу і оцифруванню бізнес-процесів. Аналогова інформація перетворюється в цифрову. Більшість ЗМІ переходять у цифровий формат, причому переважна більшість електронних компонентів є основною тенденцією в бізнес-процесах.

Електронні форми комунікації підвищують ефективність спілкування покупців і продавців та відкривають сучасні перспективи реорганізації бізнес-процесів. Незважаючи на таку розповсюдженість, бізнес-сектор намагається покращити свою присутність у новому цифровому середовищі, оскільки не може уникнути цифрового реінжинірингу. Це призвело до гострої необхідності трансформації всередині підприємства для адаптації до нових умов навколишнього середовища, що і зумовлює актуальність дослідження. Однак слід зазначити, що цей зсув стає ключем до вирішення стратегічних проблем бізнесу на будь-якому рівні. За статистикою, «традиційні гравці», які постійно інвестують у цифрові технології, мають більш активне зростання доходів і вищі конкурентні позиції.

Одним із ключових компонентів стратегії управління персоналом організації є управління конфліктами, що є особливо важливим під час

карантину, вимушеної зайнятості, карантину в умовах пандемії та недостатньої правової та нормативної бази для пояснення категорій самоізоляції. Тому, необхідно виявляти приховані конфлікти, а потім запобігати та керувати тими, які були розкриті, особливо виробничі конфлікти, які можуть виникати на різних рівнях організації та горизонтального управління.

Визначення причини конфлікту є одним із перших завдань при розробці загальної стратегії управління конфліктами або окремим конфліктом зокрема. Звичайно, причини конфлікту різноманітні [3]. Щоб ефективно керувати конфліктами, необхідно зрозуміти їх природу та походження, першопричини, якими б вони не були прихованими. Виробничі конфлікти виникають на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності: приватній, колективній, державній [2]. У двадцять першому столітті виникла нова форма працевлаштування – дистанційна, і в результаті трудові спори суттєво трансформувалися, що також вплинуло на продуктивність та ефективність діяльності організацій. У 2020 році додалися умови карантину, які по-різному відображаються на психоемоційному стані співробітників і команд. Варто також зазначити, що, на відміну від традиційного погляду, сучасний погляд на конфлікт не лише визначає конфлікт як виразно негативне явище. Більш прагматичний підхід до розуміння ролі конфлікту: Звичайно, конфлікт є невід'ємною частиною будь-якої організації, і ним слід керувати.

Трудові конфлікти виникають внаслідок людської природи (конфлікт є фактом людського існування), психологічних факторів і суто управлінських факторів. Багато вчених вважають, що однією з негативних характеристик сучасних працівників є недисциплінованість, недостатність акуратності і прискіпливості у роботі. Варто зазначити, що, на жаль, важливим мотиватором для працівників залишається неодноразове засудження, яке породжує почуття сорому та бажання значимості в очах колективу та керівництва .

Виходячи з професійних досліджень, ми вважаємо справедливим є відзначити, що розвиток конфліктів в організаціях призводить до дисбалансу індивідуальних мотиваційних систем співробітників.



Щоб запобігти негативним наслідкам конфлікту, керівники повинні вивчати причини та джерела конфлікту, тому що «успішне вирішення конфліктних ситуацій в організації, їх профілактика потребують усвідомлення природи конфлікту з боку керівників, знання й оволодіння ефективними способами спілкування, вміння вибирати доцільний спосіб поведінки в конфліктній ситуації. Контроль над конфліктною ситуацією є тим інструментом, оволодіти яким може кожен, а це допоможе вирішити практично будь-яку проблему» [3].

Тому стратегія управління конфліктами з точки зору діджиталізації процесу в організації підвищить ефективність управління. Пропонуються наступні сценарії (рис. 1.).

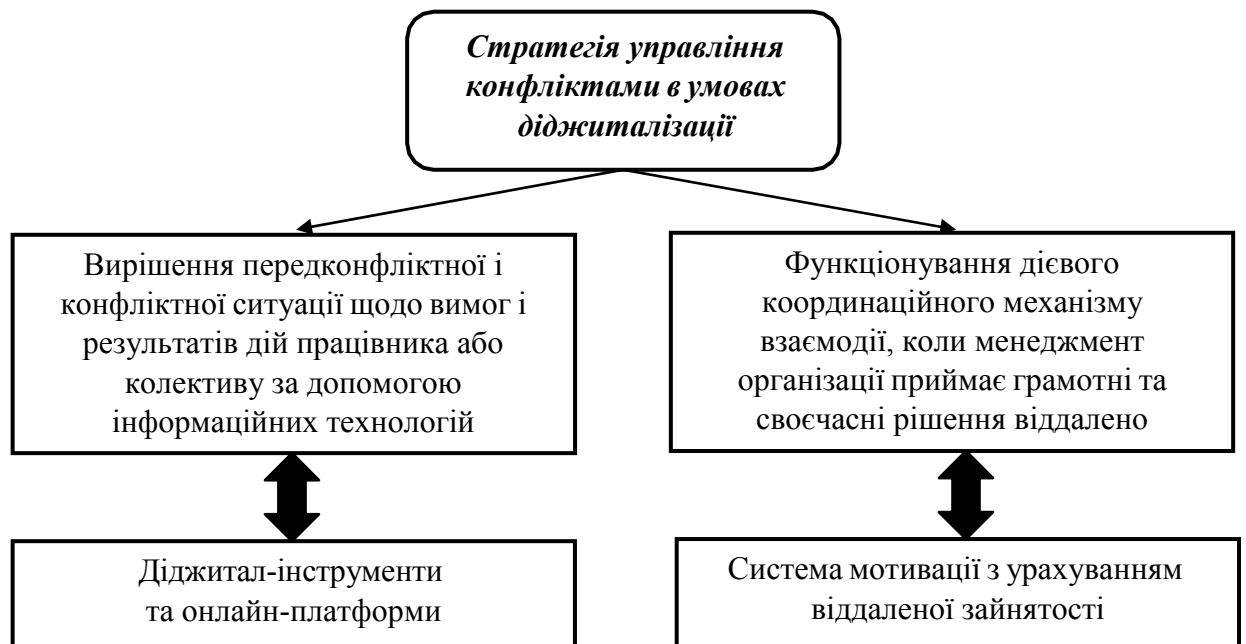


Рис. 1. Стратегія управління конфліктами в умовах діджиталізації [5].

Конфліктам в діджиталізаційному контексті будуть запобігати:

- зміна керівництва;
- розвиток взаємодії та перцептивної взаємодії учасників інновацій;
- консультації офлайн та онлайн за допомогою інформаційних систем та технологій (вебінари, онлайн конференції тощо);
- використання відеоконференцій для залучення співробітників до обговорення інновацій та організаційних змін та процесів управління.

– посилення корпоративної соціальної відповідальності.

В рамках стратегічного управління конфліктами в організації необхідно своєчасно розширювати та поглиблювати знання та навички для вирішення питань запобігання конфліктам, щоб запобігти його негативним наслідкам, та призначити успішне управління передконфліктними та конфліктними ситуаціями. ситуації, управління та реагування на динаміку бізнес-середовища в контексті діджиталізації.

Враховуючи ці переваги, реінжиніринг бізнес-процесів через діджиталізацію стає визначальною передумовою для розвитку підприємства у сучасному цифровому світі. У контексті діджиталізації, реінжиніринг управління вимагає особливої уваги до управління конфліктами, оскільки цей процес може бути значно змінений та покращений за допомогою цифрових технологій.

Отже, реінжиніринг управління конфліктами в організаціях через удосконалення управління конфліктами в умовах діджиталізації сприяє зниженню ризику конфліктів, поліпшенню комунікації, збільшенню ефективності співробітництва та зміцненню організаційної культури. В результаті цього підвищується продуктивність організації та забезпечується гармонійне функціонування в умовах цифрової економіки.

#### **Список використаних джерел**

1. Біловодська, О.А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес- процесів виробничих підприємств: монографія. Суми: Мрія-1, 2010. 440 с.
2. Верховодов А. Цифрова трансформація та інновації: що це насправді? Medium. URL: <https://medium.com/@untone>
3. Гусева О.Ю., Легомінова С.В. Діджиталізація як інструмент удосконалення бізнес- процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2018. №1. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1812>

## **THE ROLE OF INNOVATIVE MARKETING IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE**

One of the main goals of the activity of any enterprise is to increase its level of competitiveness, which is a guarantee of its stable position on the market in the long term. In order to be competitive and perform effective activities, the enterprise must be different from its competitors, have special types of resources at its disposal, produce and sell quality products with unique consumer properties, use technological, marketing and organizational innovations, that is, produce and develop competitive advantages that are modern factors of effective enterprise activity.

However, the main factor in the functioning of the market is not constant competition between existing manufacturers of existing goods and services, but real or potential competition from new products or manufacturers using modern technologies. A high level of the technological base of production, which allows the production of products with competitive advantages, is a strategic resource that ensures the stability and dynamism of the development of the market economy [2]. In order to increase the competitiveness of the enterprise, it is necessary to adhere to two areas of activity - to develop and implement innovations and implement a marketing complex, namely: product, price, distribution and promotion [1].

Innovative marketing is a business concept that involves the creation of improved or fundamentally new products (innovations) and the use in the process of

their creation and distribution of improved or fundamentally new – innovative marketing tools, forms and methods in order to more effectively meet the needs of both consumers and manufacturers

Innovative marketing is part of the company's strategic plan. There are several possible directions in which innovative marketing can be carried out. One of them is the creation of a product or service that anticipates consumer expectations. One of the main principles of innovative marketing is the creation of a new product or a change in the production technology of an existing product. Innovative marketing is also a search for new niches, markets and segments.

Innovative marketing involves determining the impact of two main factors on the market: technological progress and the needs of end consumers. An important part of the innovative marketing of the enterprise is the creation of an effective communication model that will determine the connection of the enterprise with the external environment. The main goal of innovative marketing is to develop a strategy for the penetration of innovation into the market. Marketing study of the needs of the market, determination of its capacity and real solvency with increasing competition in the markets should become an integral feature of the processes of development and introduction of innovative products at enterprises, taking into account the advantages of innovations.

Therefore, innovative marketing in the conditions of its application is a certain type of production and economic activity aimed at optimization and control of innovative and production and household activities of enterprises. The basis of innovative marketing is innovative potential, that is, the degree of readiness of the enterprise to implement an innovative project.

#### **References**

1. Vikarchuk O.I. «Peculiarities of the formation of the conceptual foundations of innovative marketing of the enterprise». URL: <http://eprints.zu.edu.ua/25616/1/selection.p>
2. Kurbatska L.M., Kadyrus I.H. (2020) «Implementation of marketing innovations in the activities of industrial enterprises», *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4588&i=30>

## **АКТИВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПАРКІВ ЯК РОЗБУДОВА РИНКОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ**

Становлення інноваційної економіки ставить нові вимоги до організації та ведення бізнесу, а також визначає нові можливості економічного зростання економік, регіонів, суб'єктів господарювання. Запровадження інноваційної моделі розвитку вимагає активізації інноваційної діяльності підприємств. У зв'язку з цим, для кожної без винятку країни найважливішим першочерговим завданням стає формування інституціональних складових інноваційної інфраструктури на усіх рівнях. Адже, саме інноваційна інфраструктура здатна сьогодні забезпечити перехід до інноваційної моделі розвитку української економіки. Незважаючи на це, на жаль, змушені констатувати, що в Україні на цей час немає чіткого правового забезпечення усіх складових елементів інноваційної інфраструктури, що формують об'єкти підтримки інноваційної діяльності.

Інноваційна інфраструктура, формує умови для активізації інноваційної діяльності, обумовлюючи, таким чином, високі темпи економічного зростання на усіх рівнях. Досвід високорозвинених країн підтверджує, що в умовах глобальної конкуренції на міжнародному ринку безперечно перемагає той, хто має більш прогресивну інноваційну складову ринкової інфраструктури, яка забезпечує створення і комерціалізацію інновацій. Інноваційна інфраструктура виступає основним інструментарієм і механізмом функціонування інноваційної моделі розвитку. Зважаючи на таке твердження, приходимо до розуміння, що покращення інноваційної складової ринкової інфраструктури доцільно розглядати в якості взаємозв'язаних і взаємодоповнюючих сучасних систем. При цьому, важливого значення набуває розробка і реалізація цілеспрямованої

державної та регіональної політики, скерованих на створення сприятливих умов для функціонування і розвитку інноваційних об'єктів ринкової інфраструктури. Нині важливо не лише забезпечити створення інституційної складової інноваційної інфраструктури – інноваційні парки, бізнес-інкубатори, інформаційні консалтингові фірми, фонди фінансування інноваційної діяльності, зокрема, венчурні, але й забезпечити взаємодію між ними та комунікації із підприємствами. Саме це дозволить розширити географію інноваційних процесів, обмежити ризиковість інноваційних проектів та забезпечити розширення масштабів інноваційної діяльності.

Формування інноваційної інфраструктури повинне базуватись на таких принципах: адекватність інфраструктури рівню розвитку регіону, відповідність реальним потребам, раціональне територіальне розміщення, функціональна концентрація на гострих проблемах інноваційної діяльності, доступність послуг для підприємців (територіальна, інформаційна, вартісна), залучення державних і недержавних ресурсів.

Інноваційні парки є об'єктами виробничо-технологічного сегменту ринкової інфраструктури, які активізують інноваційну діяльність, забезпечуючи умови для здійснення інноваційного процесу. Законодавче трактування інноваційної інфраструктури підтверджує її як «сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо)» [1]. Таким чином, інноваційні парки віднесено до елементів інноваційної ринкової інфраструктури. Охоплюючи такі різні суб'єкти, інноваційна інфраструктура, забезпечує функціонування замкнутого інноваційного циклу, скерованого на виготовлення та реалізацію високотехнологічної, екологічно чистої продукції.

В Україні започаткована законодавча база, що регулює створення і функціонування сучасної досконалої інноваційної інфраструктури. Позитивним моментом можна вважати, що в Україні Міжвідомчою радою для

акредитованих технопарків запропонована низка пільг щодо безкоштовного користування землею; звільнення від місцевих податків. Станом на 01.01.2023 р. в Україні зареєстровано 60 індустріальних парків, з яких 14 (23,3 %) було створено в 2022 році, кількість технопарків, станом на 2021 рік становила 16 одиниць, наукових – 40 одиниць [2; 3;4].

Підсумовуючи зауважимо, що активізація процесів створення інноваційних парків як основних елементів ринкової інфраструктури виступає основним інструментарієм розвитку інноваційної економіки, спроможним забезпечувати її конкурентоспроможність на світових ринках. Проведене дослідження дозволяє стверджувати про посилення впливу інноваційних парків у стимулюванні розвитку інноваційної моделі економіки, який загострюється викликами сьогодення. Пропонована нами публікація привертає увагу до необхідності активізації процесів створення інноваційних парків як модерного елементу ринкової інфраструктури в умовах пошуку шляхів подолання кризи, післявоєнної відбудови країни та ціннісно-орієнтованого споживання, а її вивчення у подальших наукових розвідках є беззаперечним.

#### Список використаних джерел

1. Закон України Про інноваційну діяльність. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 20.05.2023 р.).
2. Індустріальні парки в Україні – 2022 рік. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=47454ed4-b60a-4f37-bb77-b7f3127742f8&title=industrialniparkivukraini2022-rik> (дата звернення: 20.05.2023 р.).
3. Інноваційні парки: що це і де вони будуть створені в Україні. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/04/16/infografika/suspilstvo/innovacijni-parky-ce-vony-budut-stvoreni-ukrayini> (дата звернення: 20.05.2023 р.).
4. Наукові парки. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/nauka/innovacijna-diyalnist-ta-transfer-tehnologij/tehnologichni-parki> (дата звернення: 20.05.2023 р.).

УДК:  
338.34

*Олексій Курцев,  
канд. юр. наук, доцент,  
доцент міжнародної економіки і менеджменту ЗЕД,  
Харківський національний університет імені Семена Кузнеця,  
Ілана Головченко,  
студентка,  
Харківський національний університет імені Семена Кузнеця*

## **ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО РУХУ КАПІТАЛУ**

Іноземний капітал може внести в країну досягнення науково-технічного прогресу та передовий досвід управління. Крім того, залучення іноземного капіталу в матеріальне виробництво набагато вигідніше отримання кредитів для закупок необхідних товарів, які лише помножують загальний державний борг.

Інвестиційна діяльність у системі міжнародного руху капіталу стала найважливішим аспектом глобальної економіки. Глобальна економіка постійно розвивається, а інвестиційна діяльність стала одним з основних рушіїв зростання, розвитку та глобалізації. Система міжнародного руху капіталу відіграє вирішальну роль у сприянні економічному зростанню та розвитку, зменшенні бідності та забезпеченні капіталом ринків, що розвиваються. Інвестиційні потоки - це рух капіталу з однієї країни в іншу, і ці потоки можуть приймати різні форми, включаючи прямі іноземні інвестиції (ПІІ), портфельні інвестиції та міжнародне боргове фінансування. У цій статті ми розглянемо роль інвестиційної діяльності в системі міжнародного руху капіталу, її вплив на світову економіку та фактори, що впливають на інвестиційні потоки.

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) – це вид інвестицій, при якому компанія або фізична особа вкладає кошти в бізнес, розташований в іншій країні. Основною метою ПІІ є встановлення довгострокової ділової присутності на іноземному ринку. ПІІ можуть приймати різні форми, включаючи злиття та поглинання, спільні підприємства та інвестиції з нуля. ПІІ, як правило, вважаються важливим фактором економічного зростання та розвитку, оскільки



вони можуть створювати нові робочі місця, передавати технології та знання, а також стимулювати інновації та конкуренцію [1, 2].

Портфельні інвестиції – це інвестиції в акції, облігації та інші цінні папери, випущені іноземним суб'єктом господарювання. Портфельні інвестиції, як правило, вважаються короткостроковими і характеризуються високим рівнем ліквідності. Портфельні інвестиції можуть забезпечити інвесторам високу норму прибутку, але вони також пов'язані з високим рівнем ризику.

Міжнародне боргове фінансування - це запозичення коштів у іноземних кредиторів або випуск боргових цінних паперів на зовнішніх ринках. Цей вид фінансування може використовуватися урядами, корпораціями та іншими суб'єктами для залучення капіталу з інвестиційною метою. Існує багато факторів, які впливають на інвестиційні потоки, включаючи економічні умови, політичну стабільність та нормативно-правову базу. Економічні умови, такі як процентні ставки, темпи інфляції та темпи зростання ВВП, можуть мати значний вплив на інвестиційні потоки. Політична стабільність також є важливим фактором, оскільки інвесторам, як правило, комфортніше інвестувати в країни зі стабільною політичною системою. Нарешті, регуляторна база, така як податкове законодавство, інвестиційне законодавство та законодавство про інтелектуальну власність, може суттєво впливати на інвестиційні потоки [1].

Таким чином, інвестиційна діяльність відіграє вирішальну роль у світовій економіці і є ключовим фактором економічного зростання, розвитку та глобалізації. Інвестиційні потоки можуть приймати різні форми, включаючи прямі іноземні інвестиції, портфельні інвестиції та міжнародне боргове фінансування.

#### **Список використаних джерел**

1. Ткаченко Н.В. Базові підходи до формування системи пруденційного регулювання діяльності страхових компаній. *Світ фінансів*. 2011. № 3. С. 86–94.

## **ФІНАНСОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В БІЗНЕСІ**

Фінансове моделювання підприємства виконує ключову роль у забезпеченні успішного впровадження інновацій в бізнесі. Сучасне бізнес-середовище вимагає від підприємств постійного оновлення та вдосконалення, а інновації є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності кожного підприємства, так як саме вони виділяють компанії з поміж десятків, сотень та тисяч однакових підприємств. Однак, впровадження інновацій пов'язане з фінансовими ризиками з однієї сторони та необхідністю ефективного управління фінансовими ресурсами з іншої сторони, що для малодосвідчених підприємств може призвести непомірні втрати як грошових ресурсів, так і часу.

Для того аби дізнатися чому саме інновації пов'язані напряму з фінансовим моделюванням підприємства необхідно визначити саму сутність цього поняття. Для прикладу вітчизняні фахівці визначають фінансове моделювання як «...модель фінансового представлення компанії, яка вказує на фінансові результати діяльності підприємства в майбутньому за допомогою моделей, що відображають фінансову ситуацію, беручи до уваги наступні фактори / умови та ризики й припущення щодо майбутнього, яка є важливою для прийняття значних майбутніх рішень як залучення капіталу або оцінка бізнесу та інтерпретація їх впливу» [1].

В той же самий час іноземні експерти визначають фінансове моделювання як «...процес оцінки фінансової ефективності проекту чи бізнесу

шляхом врахування всіх відповідних факторів, припущень щодо зростання та ризику та інтерпретації їх впливу» [2].

Як можна побачити, що вітчизняна інтерпретація визначення, так і зарубіжна сходяться до однієї думки – використання розрахунків прибутків та витрат компанії для того, аби розрахувати який вплив рішення чи певної події матиме на компанію. Одним з таких теоретичних рішень і є або впровадження певного інноваційного продукту на підприємстві чи початок розробки власного нового товару. Обидва ці рішення необхідно розраховувати якраз таки завдяки фінансовому моделюванню підприємства.

В той же час необхідно враховувати, що є таке поняття як фінансовий ризик. Фінансові ризики – це ризики, які можуть призвести до певних фінансових витрат. Такими можуть бути: зміни процентних ставок, валютних курсів, зміни в діяльності галузі або конкретного позичальника. В рис. 1 наведено які фінансові ризики можуть спіткати підприємство.



Рис. 1 Види фінансових ризиків [3].

Як можна побачити, одним з таких ризиків є інноваційний ризик. Інноваційний ризик – це ймовірність втрат, що виникають при вкладенні підприємницькою фірмою засобів у виробництво нових товарів (послуг), які,

можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку [4].

Окрім інноваційного, є необхідність враховування й інших ризиків. Наприклад відсотковий ризик відноситься до відсоткової ставки, що запроваджена в країні і вона залежить від політики Національного банку кожної країни. Інфляційний ризик пов'язаний так і з сезонністю (наприклад в певний момент часу курс національної валюти менший за середньорічний показник, а в інший відрізок часу цей показник набагато вище), так і з тим, яка ситуація є з цінами на енергоносії, так і з продовольчими товарами.

Таким чином можна підсумувати, що фінансове моделювання підприємства надає можливість аналізувати та прогнозувати фінансові результати інноваційних проектів. Воно дозволяє оцінити фінансову придатність інноваційних рішень, виявити потенційні ризики та вигоди. Це надзвичайно важливо для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Застосування фінансового моделювання дозволяє підприємствам розробляти оптимальні фінансові стратегії для максимізації прибутковості та конкурентоспроможності інноваційних проектів. Воно допомагає виявити фінансові ризики, пов'язані з впровадженням інновацій, та прийняти необхідні заходи для їх управління.

#### **Список використаних джерел**

1. Фінансове моделювання (значення, приклади). Використання та найкращі практики. mcfairbanks. URL: <https://uk.mcfairbanks.com/797-financial-modeling> ;
2. Krishna S. Financial Modeling. WallStreetmojo. URL: <https://www.wallstreetmojo.com/financial-modeling/>
3. Ірина Ареф'єва Що таке фінансовий ризик? financer.com URL: <https://financer.com/ua/blog/finansovi-ryziky/>
4. Ризики інноваційної діяльності підприємств - Інвестиції - економічні новини. Інвестиції - економічні новини України та світу. URL: <http://investycii.org/investuvanya/konferentsiji/problemy-formuvanya-ta-rozvytku-inovatsijnoji-infrastruktury/ryzyky-inovatsijnoji-diyalnosti-pidpryjemstv>

## **ПАРАДОКСИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІРТУАЛЬНИХ БІЗНЕС-КОМАНД ТА СТРАТЕГІЇ ЇХ ПОДОЛАННЯ**

Особливості віртуальних бізнес-команд породжують парадокси та вимагають напрацювання стратегій їх подолання. Це, обумовлено тим, що: віртуальну команду можна визначити як групу працюючих людей з різних географічних розташувань для досягнення спільної мети; члени віртуальної команди спілкуються та координують діяльність завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям; цей тип структури дає змогу організації оптимізувати свою діяльність за рахунок залучення найкращих талантів та / або експертів до команди, незалежно де вони знаходяться; ця структура зменшує необхідність подорожей між місцями, що дозволяє заощадити витрати на дорогу, час і стрес.

«Якщо ти до цього часу ще не був частиною віртуальної команди є великий шанс, що в дуже короткому часі станеш нею» [1], — позиція, яка на думку Harvard Business Journal є сьогодні репрезентативною.

Парадокс 1. Віртуальні бізнес-команди потребують фізичної близькості. Можливі стратегії подолання цього стереотипу: обов'язковий старт команди - віч-на-віч; встановлення партнерських відносин; встановлення структури та ритму зустрічей; навчання будувати стосунки у віртуальному світі.

Парадокс 2. Еластичність віртуальних бізнес-команд вимагає структури. Можливі стратегії його подолання: встановлення чітких цілей та конкретного плану дій з урахуванням можливості гнучкої адаптації до потреб; спільний календар команди; встановлені стандарти зв'язку та документації; вибір потрібних людей для таких команд (які будуть давати раду з двозначністю і одночасно добре працювати, підтримуючи стандарти та конструкції).

Парадокс 3. Співпраця у віртуальній бізнес-команді полягає на індивідуальній праці. Можливі стратегії подолання цього стереотипу: очні зустрічі в критичні моменти; інструменти комунікації для збору результатів роботи окремих членів команди; статуси на основі управління ризиками; виховання культури співпраці.

Парадокс 4. Праця у віртуальних бізнес-командах полягає на виконанні завдань, але джерелом успіху є комунікація та стосунки. Для зменшення впливу цього стереотипу можемо застосувати такі стратегії: навчання будувати стосунки у віртуальному світі; виховання лідерів; святкування успіхів; присвячення часу для розмов, не пов'язаних з роботою; регулярні очні зустрічі (наприклад, щокварталу).

Парадокс 5. Довіра будується завдяки відсутності ефективного механізму контролю. Можливі стратегії його подолання: формування довіри на основі навичок (знань, досвіду, результатів роботи); планування діяльності команди; впровадження механізмів контролю, розроблених спільно з командою; створення культури співпраці та обміну; налагодження партнерських відносин.

Загалом ми сформуваємо такі технології підтримки віртуальних бізнес-команд: навчайте лідерів; поінформуйте людей про наслідки роботи в такій команді; набирайте потрібних людей; інвестуйте в очні зустрічі; інвестуйте у створення правил співпраці; оснастіть команду інструментами та технологіями, що підтримують такий спосіб роботи.

Сам процес створення віртуальної бізнес-команди належить менеджеру, завдання якого полягає не лише у створенні власного бачення співпраці, але й включає в себе:

- визначення спільного бачення команди та визначення ключових стейкхолдерів, їхніх очікувань щодо потенційного впливу на функціонування бізнес-команди;

- відбір та оцінка членів команди (членів команди можна розділити на три категорії: основні, які регулярно беруть участь у роботі команди і відповідають за її результати, допоміжні, які не беруть участі в роботі команди на щоденній

основі, але надають консультації та підтримку в разі потреби і допоміжні, які не виконують завдання команди, а лише контролюють і схвалюють роботу);

- побудова добрих стосунків між членами команди шляхом знайомства та інтеграції. Найкращий спосіб досягти цього – організувати відеоконференції або, якщо можливо, особисті зустрічі, де слід обговорити статут команди, представити окремих членів, ознайомити з етикетом та робочою етикою;

- побудувати інфраструктуру щодо технологій, нагляду, полегшення комунікації та загальної організації роботи віртуальної бізнес-команди, яка включає, серед іншого, визначення основного процесу, формулювання завдань;

- створення атмосфери задовільної командної роботи.

Люди є ядром, сутністю віртуальної команди, тому рівень їхньої автономії та незалежності, що розглядається в контексті співпраці з іншими членами команди, має особливе значення. Розмір віртуальної команди повинен бути адаптований до ситуації, поставленої мети та індивідуальних особливостей її членів, але не повинен перевищувати двадцяти п'яти осіб. Точно визначити кількість членів важко, однак, чим меншими є команди, тим легше координувати їхню роботу. Учасники віртуальних команд стикаються з необхідністю, серед іншого, набути нових навичок самовираження, формулювання своїх думок і сприйняття інших; розвинути вміння працювати разом у мінливій конфігурації команди; опанувати інформаційні технології; стати чутливими, емпатичними і здатними сприймати культурні, національні та часові відмінності.

#### **Список використаних джерел**

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник, 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 328 с.
2. Paradoxy funkcjonowania wirtualnych zespołów i strategie radzenia sobie z nimi. URL: <https://www.slideshare.net/kasiaperlowska/paradoxy-funkcjonowania-rozproszonych-zespolow-i-strategie-pracy-z-nimi>

*Ольга Мульска,  
д-р екон. наук,  
старший дослідник, старший науковий співробітник відділу  
проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень  
імені М.І.Долішнього НАН України»*  
**Павло Виговський,**  
*аспірант,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень  
імені М.І.Долішнього НАН України»*

## **ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ**

Економічне зростання і підвищення рівня якості життя населення безпосередньо визначаються рівнем конкурентоспроможності національної економіки, інноваційного розвитку територій і суб'єктів господарювання. У фокусі формування нової парадигми розвитку підприємництва на засадах інновативності та смартспеціалізації актуалізувалася необхідність імплементації новітніх технологій, а також розробки управлінських рішень щодо дифузії інновацій в організаційно-економічну систему забезпечення стійкого поступу суб'єктів господарювання. Максимізація ефективності та зростання темпів зміцнення інноваційно-технологічних конкурентних переваг підприємства вимагає розуміння найбільш тісних каузальних зв'язків політики інноваційного розвитку організацій та забезпечення їхнього економічної безпеки та прогресу.

Державна політика реалізації потенціалу інноваційного розвитку підприємств в Україні об'єктивно та закономірно орієнтується на створення таких умов, за яких провідна частка валового національного продукту за цінovими характеристиками, якістю та іншими споживчими параметрами переважає прямих та опосередкованих конкурентів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках збуту продукції (надання послуг). При цьому ставка робиться не на природні, спекулятивні чи кон'юнктурні аспекти, а на досягнення відповідних переваг шляхом генерації, розробки, апробації і використання інновацій. Такий процес є ефективним при застосуванні сучасних



інновацій під час розроблення продукції, її виробництва, у технологічних бізнес-процесах, формуванні маркетингової політики та реалізації програм конкурентної боротьби тощо. Зміцнення інноваційної конкурентоспроможності та подальший технологічний поступ – процес, який одночасно потребує й стимулювання попиту на інноваційну та високотехнологічну продукцію. Тому орієнтиром держави одночасно має стати й розвиток цифрової економіки, е-урядування та інформаційного суспільства. Саме за таких умов зростатиме попит на інноваційні товари (послуги), виникне необхідність посилення співпраці суб'єктів реального сектору з представниками сфери R&D [1].

Важливими засадами державної політики реалізації потенціалу інноваційного розвитку підприємництва в Україні є стимулювання активізації інноваційних процесів на всіх рівнях управління і на всіх стадіях інноваційного процесу, оскільки неможливо імплементувати передові технології на кінцевій стадії виробничого чи технологічного процесів (створення промислового зразка). Розуміння кінцевої технологічної інновації має бути визначеним, починаючи з етапу генерації ідеї, проведення наукових досліджень та розробок тощо. З іншого боку, неможливо забезпечити високий рівень інноваційної конкурентоспроможності економіки без зміцнення її ключових параметрів на мікрорівні (окремих підприємств та їх об'єднань, етапів технологічного процесу, продукції). Відтак важливими принципами державної політики реалізації потенціалу інноваційного розвитку підприємств в Україні мають стати системність і комплексність, різнорівневість і стратегічний характер регулювання означених процесів. В Україні відсутня стратегія інноваційно-технологічного розвитку економіки та не реалізуються програми підтримки технологічної діяльності в базових галузях економіки, у підприємницькому секторі. Ефективність реалізації стратегічних орієнтирів державної політики реалізації потенціалу інноваційного розвитку підприємств в Україні корелює з ендогенними й екзогенними бар'єрами [2]. До ендогенних бар'єрів в основному належать підприємства-монополісти (зокрема, у сфері природних монополій: енергоресурси, сировина, послуги транспорту, пошти та зв'язку), які не зацікавлені у впровадженні інновацій, оскільки й без цього мають ринки збуту продукції та не відчувають конкуренції від більш технологічних підприємств. До зовнішніх належать безпосередні конкуренти, зокрема імпортери, які в

ситуації високої імпортозалежності зацікавлені у просуванні на внутрішній ринок примітивної продукції з низьким рівнем інноваційності.

Формування ефективної державної політики реалізації потенціалу інноваційного розвитку підприємств в Україні повинно також орієнтуватися на нівелювання чинників неготовності економіки до конкуренції в умовах пришвидшення темпів інноваційно-технологічної активності та розвитку інформаційної економіки. Стратегічною метою державної політики реалізації потенціалу інноваційного розвитку підприємств в Україні визначено зміцнення зовнішньої та внутрішньої технологічної конкурентоспроможності економіки засобами розвитку внутрішньої конкуренції та зміцнення конкурентоспроможності виробництва на засадах передових технологічних інновацій та інформаційних технологій, системної підтримки елементів інноваційної інфраструктури, формування та реалізації інтелектуально-кадрового потенціалу технологічного розвитку економіки [2; 3].

Державна політика реалізації потенціалу інноваційного розвитку підприємств в Україні формується в умовах сучасних викликів глобальної конкуренції, принциповими особливостями яких є: вплив глобальних криз та фінансово-економічної нестабільності; нарощення зовнішньої експансії завдяки процесам глобалізації, розвитку інформаційної економіки; тиск боргових зобов'язань країни; зростання імпортозалежності; висока зовнішня трудова міграційна активність; дестабілізація економічного розвитку через військову агресію РФ проти України, інші гібридні атаки; критичні диспропорції просторового розвитку.

#### Список використаних джерел

1. Васильців Т., Мульська О., Зайченко В. Розвиток трансферу інновацій і ринку інтелектуальної власності: проблеми та перспективи для підприємництва в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 34. С. 11-19. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2022-34-02>
2. Міценко Н.Г., Мульська О.П., Зайченко В.В., Лозовий Т.І. Стратегічні пріоритети державної політики реалізації потенціалу інноваційного розвитку підприємств в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. Вип. 69. С. 21-29. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-03>
3. Vasylytsiv T., Lupak, R., Boiko V., Kunytska-Iliash M. (2022). Technological Competitiveness Formation Policy, Economic Security, and Growth in the Context of Ukraine. In: Elhoseny, M., Yuan, X., Krit, Sd. (eds) *Distributed Sensing and Intelligent Systems. Studies in Distributed Intelligence*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-64258-7\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-030-64258-7_27)

## **РЕІНЖИНІРИНГ ЯК ОДНА З ФОРМ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕС-УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ**

Основою успішної діяльності підприємства є його правильно вибудована система управління. Управління підприємством повинно бути спрямоване на попередження таких обставин і виключення тих ризиків, які можуть призвести підприємство до фінансового банкрутства. Стабільний період розвитку ринку, за якого учасники займаються його розвитком і боротьбою між собою за отримання конкурентних переваг на ньому, в недостатній мірі стимулює керівників до застосування інструментів антикризового управління.

Поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» було запропоновано Майклом Хаммером як «фундаментальне перепроектування бізнес-процесів фірми з метою досягнення корінних поліпшень в головних показниках її роботи» [1].

Реалізація процесу реінжинірингу забезпечується завдяки зміні коротко- і довгострокової поведінки підприємств у ринковому середовищі, а також шляхом зміни взаємодії у підсистемі «підприємство-зовнішнє середовище». Даний механізм актуальний для будь-якої сфери функціонування підприємства [2]. Оптимізація процесу надання послуг передбачає застосування підходу системної інтеграції, який найбільш доцільно реалізувати шляхом використання реінжинірингу, адже це дозволить одночасно удосконалити такі підсистеми, як постачання, збут, транспортування та складування. У свою чергу, це створює умови для підвищення якості надання послуг підприємством в цілому завдяки більш надійного функціонування окремих бізнес-процесів, забезпечуючи досягнення синергетичного ефекту.

Основною перевагою щодо використання реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах водного транспорту є можливість їхнього самовдосконалення та розвитку. Реінжиніринг процесу фокусується на перепроектуванні бізнес-процесу в цілому, що включає принципове переосмислення того, як слід

проводити організаційну роботу, щоб досягти істотного вдосконалення. Це те, що відрізняє реінжиніринг бізнес-процесів від вдосконалення процесу, яке фокусується лише на функціональному або поступовому вдосконаленні.

Реінжиніринг проводиться через ряд послідовних етапів [3]:

Етап 1: Встановлення бачення та цілей бізнес-процесу, який планується трансформувати. На цьому етапі аналізується та оцінюється ділова ситуація, очікування клієнтів, ринкова конкуренція та можливості, які виникають завдяки змінам у бізнес-процесі.

Етап 2: Формування компетентної команди. Для досягнення запланованих результатів команда має бути між функціональною, оскільки необхідні знання та уявлення на всіх рівнях організації, щоб мінімізувати шанси на невдачу.

Якщо розглядати прикладний аспект методики реінжинірингу стосовно підприємств водного транспорту, то відзначимо, що робота реінжинірингових команд повинна бути направлена на такі цілі: зменшення витрат підприємства; підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства; скорочення терміну виходу товару або послуги на ринок; швидке реагування на зміни попиту на ринку; підвищення якості товару та послуг; зменшення собівартості.

Етап 3: Вибір поточний бізнес-процесу, який буде трансформуватися. На цьому етапі потрібно вибрати процеси, які будуть перепроєктовуватися. Пріоритетними для реінжинірингу є бізнес-процеси, які є малоефективними, мають певні порушення, є між функціональними, мають значний вплив на створення доданої вартості, мають вузькі місця або значно впливають на організацію тощо.

Етап 4: Проведення перепроєктування бізнес-процесу. На основі виробленого бачення, проектується новий бізнес-процес, який має ефективно подолати неефективність попереднього процесу. Результатом цього етапу є створення проекту реінжинірингу.

Етап 5: Впровадження реінжинірингу бізнес-процесу. Після того, як бізнес-процес перероблений, може бути запущений невеликий тест, щоб побачити, як будуть працювати зміни.

Обмеженість підприємств водного транспорту у фінансових ресурсах не дозволяє використовувати реінжинірингові послуги в повному обсязі. Альтернативою для більшості підприємств в Україні є частковий або «клаптиковий» реінжиніринг. Але навіть частковий реінжиніринг дає позитивні результати. Існує необхідність створення державних механізмів застосування реінжинірингу на малих та середніх підприємствах. Ефективна програма інноваційного розвитку держави дозволить створити умови для впровадження новітніх технологій в управлінні підприємствами, що призведе до економічного розвитку всіх галузей економіки України.

На даний час досить складно навести ефективні приклади реалізації реінжинірингових процедур у сфері удосконалення послуг на вітчизняних підприємствах водного транспорту. Тому подальші дослідження будуть направлені на побудову механізму реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах водного транспорту та розробку системи показників ефективності проведеного реінжинірингу.

#### Список використаних джерел

1. Hammer, M. (1990). Reengineering work: don't automate, obliterate. Harvard business review. 68(4), 104- 1123.
2. Кулик В.О. Передумови необхідності фінансової реструктуризації підприємств у сучасних умовах розвитку економіки України. URL: <http://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/viewFile/351/349>. (дата звернення: 20.05.2023).
3. Паливода О.М. Теоретичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів транспортних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8573> (дата звернення: 20.05.2023).

УДК: 334.7.012.42:  
330.341.1-048.38](477)

*Ольга Островська,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана,  
Володимир Брана,  
студент,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана*

## **ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Інноваційне підприємництво, на переконання авторів, відіграватиме провідну роль у відновленні економіки України після кризи, спричиненої пандемією COVID-19 та військовими діями на території нашої держави. Адже, спочатку впровадження обмежувальних заходів у зв'язку з пандемією, і, наразі, повномасштабне вторгнення, завдали руйнівних наслідків національній економіці країни. Для ефективного повоєнного відновлення економіки вважаємо за необхідне створення сприятливої екосистеми для розвитку інноваційних підприємств, яка включає в себе наукові установи, технопарки, інкубатори, венчурні фонди, підтримку з боку держави та інвестиційний капітал.

Авторами визначено основні переваги інноваційного підприємництва, такі як: створення й використання нових продуктів та послуг, забезпечення конкурентоспроможності на ринку, залучення інвестицій, зниження рівня безробіття та створення нових робочих місць, забезпечення економічного зростання та інтеграції України в світову економіку.

Згідно Закону України «Про Інноваційну діяльність» інноваційна діяльність «спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [1], отже, має на меті впровадження нових ідей, технологій, продуктів або послуг з метою поліпшення якості життя людей та збільшення прибутковості компаній. Інноваційна діяльність може включати

в себе науково-дослідну, дослідно-конструкторську роботу, випробування, комерціалізацію та виробництво нових продуктів/послуг. Інноваційний продукт - це новий продукт/послуга, яка відповідає вимогам інноваційної діяльності і має високу конкурентоспроможність на ринку. Інноваційний продукт може бути результатом науково-дослідної, дослідно-конструкторської роботи, застосування вже існуючих або комбінації різних технологій, які забезпечують нові можливості для виробництва, збуту та використання продукту або послуги [1].

Державна підтримка інноваційного підприємництва може включати, за визначенням авторів: фінансову підтримку, зменшення бюрократичних перешкод, створення спеціальних умов для інвестування в інноваційні проекти, технічну та консультаційну підтримку наукових і дослідницьких програм.

Україна, беззаперечно, має потенціал для розвитку інноваційного підприємництва. Проте актуалізується проблема технологічного стану виробництва, що може ускладнити розвиток країни та підвищення якості життя населення. На часі створення нової економіки, яка базуватиметься на інноваційних досягненнях та забезпечуватиме економічне зростання у довгостроковій перспективі. Проте наразі, вітчизняна економіка не реагує адекватно на світові стратегії розвитку. Застосування науково-технічних досягнень та інноваційне партнерство можуть допомогти побудувати нову економіку з конкурентоспроможними галузями. Для цього потрібна виважена інноваційна політика, яка забезпечить ефективне застосування практичних знань та умінь, що сприятиме прибутковому інноваційному функціонуванню підприємств. Проте наша країна відстає від європейських країн за інноваційною активністю та інноваційною спрямованістю, що є результатом нерозв'язаних проблем в умовах економічної нестабільності [2, с.112].

В сучасних дослідженнях та прикладній діяльності, пов'язаній з інноваційним підприємництвом, поширеним є використання терміну «стартап». За результатами аналізу визначень різними науковцями, узагальнимо, що стартап - це новий бізнес, який спеціалізується на розробці та впровадженні інноваційних ідей і продуктів на ринку, зазвичай має невеликий початковий капітал і складається з команди підприємницьких розробників, які працюють над створенням нових продуктів або послуг з метою розширення ринку або заміни наявних продуктів. Ідея стартапу зазвичай є новаторською та має потенціал для високого зростання та прибутку в майбутньому [3, с.106].

Незважаючи на складну ситуацію в Україні, обумовлену необхідністю ведення військових дій на території нашої держави, креативні громадяни продовжують активно розробляти інноваційні проекти. Нові ідеї не тільки забезпечують команду розробників прибутком, але й сприяють розвитку економіки держави в цілому, ведучи її по інноваційному шляху розвитку. Авторами систематизовано найуспішніші українські стартап-проекти, які успішно просунулися як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках (табл.1).

Таблиця 1

**Найуспішніші українські стартап проекти 2022 року\***

Назва стартапу	Інвестиції	Опис
Near Protocol	\$500 млн	Near опрацьовує понад 100 000 транзакцій на секунду, тоді як Ethereum – 15, Bitcoin – 5–7, український Solana – 3000. На платформі NEAR працюють близько 300 додатків (Augora, Buroww, Ref Finance тощо) із понад 200 000 користувачами по всьому світу.
Unstoppable Domains	\$65 млн	Залучивши фінансування в липні цього року, стартап став другим українським «єдинорогом» з оцінкою в \$1 млрд, якому вдалося здобути цей «статус» у воєнний час.
AirSlate	\$51,5 млн	У червні компанія залучила \$51,5 млн під час раунду серії С від G Squared UiPath Ventures. Та стала «єдинорогом»: її оцінка перевищила \$1,25 млрд. Трохи згодом AirSlate купила платформу для підпису документів DocHub, у якої майже 83 млн користувачів. Сума угоди не розголошується.
Preply	\$50 млн	У липні компанія залучила \$50 млн у раунді серії С від Owl Ventures, Diligent Capital, Hoxton Ventures, Educapital, Evli Growth Partners, Пшемислава Гацека, Swisscom Ventures та Orbit Capital. Отримані кошти команда скерувала на зростання в США та Європі, шліфування технології пошуку на основі штучного інтелекту.

\* Джерело: складено автором за [4].

Як бачимо з проведеного дослідження, більшість стартапів в Україні орієнтовані на розробку онлайн-сервісів та мобільних додатків. Також інтенсивно розвивається ринок криптовалют і пов'язані з ними проекти, що є



наслідком сучасних тенденцій глобалізації та розвитку цифрових технологій. При цьому основною проблемою, на наш погляд, залишається пошук інвестицій.

Вирішити проблеми пошуку інвестицій може допомогти міжнародна підтримка. Співпраця з іноземними партнерами значно стимулюватиме розвиток інноваційного підприємництва в Україні. Це забезпечить доступ до нових технологій, ринків та інвестиційних ресурсів, а також стимулюватиме розширення експортних можливостей українських інноваційних підприємств.

Також міжнародна співпраця може включати партнерство з міжнародними інноваційними центрами, участь у міжнародних наукових програмах та конференціях, підписання угод про взаємодію з іноземними компаніями та фондами. Не слід забувати, на нашу думку, і про важливість налагодження співпраці з українськими діаспорами, які можуть бути зацікавлені в інвестуванні в стартапи та підтримці їх розвитку в Україні. Для розвитку вітчизняних стартапів ключовим є залучення іноземного капіталу, який може допомогти залучити нові інвестиційні ресурси. Іноземні інвестори можуть бути зацікавлені в інвестуванні в українські інноваційні підприємства через їх високий потенціал зростання й прибутковості. Міжнародна співпраця забезпечить українським інноваційним підприємствам доступ до нових ринків збуту та можливості для партнерства зі світовими лідерами в своїх галузях, що сприятиме зростанню обсягів експорту та збільшенню прибутків для українських підприємств.

Отже, міжнародна підтримка та співпраця з іноземними партнерами значно сприятимуть розвитку інноваційного підприємництва в Україні, яке може стати однією з ключових сфер, яка стимулюватиме відновлення економіки країни. Однак, для успішної реалізації потенціалу інноваційного підприємництва в Україні, необхідно створити сприятливе середовище для розвитку інновацій, підтримати наукову та технічну базу, а також забезпечити доступ до фінансових ресурсів. Також, вважаємо надзвичайно актуальним вирішення проблем корупції, недостатнього захисту інтелектуальної власності

та непередбачуваності законодавчої бази, що може відлякувати інвесторів та підприємців.

У цілому, розвиток стартапів в Україні потребує комплексного підходу та взаємодії між державою, науково-дослідними і бізнес-структурами, міжнародними партнерами. Така співпраця може привести до створення нових робочих місць, збільшення ВВП, розвитку економічного потенціалу та зміцнення міжнародної позиції України.

#### Список використаних джерел

1. Закон України «Про інноваційну діяльність». Відомості Верховної Ради. 2002. № 36. С. 266. від 12.04.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 16.04.2023).
2. Гавриш О.М., Пильнова В.П., Пісковець О.В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2020/21.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2020/21.pdf) (дата звернення: 16.04.2023).
3. Дмитрієва О.І. Тенденції розвитку інноваційного підприємництва та стартап проєктів в Україні. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: збірник наукових праць. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/260755> (дата звернення: 20.04.2023).
4. Топ-8 українських стартапів 2022-го: кому вдалося залучити найбільший обсяг інвестицій/ URL: <http://surl.li/habxo> (дата звернення: 20.04.2023).

f

## **ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ОСНОВА УСПІХУ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ**

Успішний сучасний бізнес вимагає постійного адаптування до змін у глобальному ринковому середовищі. У такому контексті інноваційна культура стає важливим фактором, що визначає успіх підприємства. Інновації необхідні для розвитку, підтримки конкурентоспроможності та збереження лідерства на ринку. Одним з найважливіших аспектів інноваційної культури є створення стимулюючого середовища для працівників. Компанії, які надають можливість працівникам висловлювати свої ідеї, експериментувати та приймати ризики, сприяють розвитку творчості та новаторства. Необхідно забезпечити підтримку та мотивацію працівників, створити клімат довіри, де навчання з помилок є природним процесом. Індивідуальна свобода думки та відкритий обмін ідеями сприяють появі нових інновацій та покращенню існуючих рішень.

Лідерство в сучасному бізнесі має бути спрямоване на підтримку та розвиток інноваційної культури. Керівники повинні відображати цінності та практикувати інноваційні підходи. Вони мають бути відкритими до нових ідей, готовими до ризику та впровадження змін. Лідери повинні активно працювати над створенням відкритої комунікаційної системи, де співробітники будуть вільно обмінюватися ідеями та отримувати підтримку для їх реалізації. Вони також повинні визнавати та винагороджувати інноваційні досягнення працівників, що стимулює їх до подальшого розвитку та пошуку нових можливостей.

Інноваційна культура потребує постійного навчання та розвитку. Компанії повинні інвестувати в навчальні програми, які сприяють розвитку

креативних та інноваційних навичок у своїх співробітників. Це може включати тренінги, семінари, менторську підтримку та спільну роботу над проєктами. Крім того, важливо стимулювати співробітників до самонавчання та постійного вдосконалення, що сприятиме появі нових ідей та ініціатив [1, с. 126]. Інноваційна культура вимагає співпраці та обміну знаннями не тільки всередині організації, але й зовні. Важливо створити мережу зовнішніх партнерів, включаючи стартапи, академічні установи та інші компанії, що діють у схожих галузях. Це сприятиме обміну ідеями, ресурсами та експертизою, що може призвести до виникнення нових спільних проєктів та інноваційних рішень.

Інноваційна культура передбачає наявності стратегічного планування, яке враховує інноваційні цілі та завдання організації. Компанії повинні мати чітку візію та стратегію, спрямовану на створення та впровадження новаторських рішень. Важливо також мати систему оцінки та управління ризиками, оскільки інновації часто пов'язані з несерйозністю та невизначеністю. Гнучкість та готовність до внесення змін в стратегію дозволять організації швидко реагувати на нові можливості та виклики. Створення відповідної інфраструктури є необхідною умовою для розвитку інноваційної культури. Це може включати створення спеціальних відділів або лабораторій з розробки та тестування ідей, використання передових технологій та інструментів, а також наявність системи збору та аналізу даних для прийняття обґрунтованих рішень. Інфраструктура також повинна сприяти співпраці та обміну ідеями між відділами та співробітниками організації.

Успішні компанії, які мають інноваційну культуру, ставляться до ризиків як до можливостей. Вони сприяють випробуванню нових ідей та прототипів, навіть якщо вони не гарантують успіху. Помилки розглядаються як можливість для вдосконалення та набуття досвіду. Культура, що сприяє прийняттю ризиків, створює стимул для інновацій та експериментів. Компанії, які виявляють гнучкість та відкритість до нових ідей, здатні швидше адаптуватися до змін у галузі та забезпечувати стабільний успіх. Інноваційна культура сприяє залученню різноманітності в організацію [2]. Різні точки зору, досвід та

перспективи сприяють з'явленню нових ідей та рішень. Компанії повинні створити інклюзивне середовище, де кожен співробітник має можливість висловлювати свої ідеї та брати участь у процесі інновацій. Важливо також враховувати різні культурні, гендерні та географічні аспекти, щоб забезпечити широкий спектр перспектив та знань.

Інноваційна культура має бути постійно моніторена та вдосконалювана. Компанії повинні здійснювати оцінку своїх інноваційних практик, збирати фідбек від співробітників та клієнтів, ідентифікувати можливості для удосконалення та впровадження змін [3, с.85]. Регулярні огляди та аналіз успіхів та невдач допоможуть виявити потенційні проблеми та розробити стратегії для подальшого розвитку інноваційної культури.

Інноваційна культура є ключовим фактором успіху в сучасному бізнесі. Створення стимулюючого середовища, підтримка інноваційних лідерів, навчання та розвиток, колаборація та зовнішні партнерства, гнучкість та відкритість до нових ідей, залучення різноманітності та інклюзивність, постійний моніторинг та вдосконалення – це основні елементи успішної інноваційної культури. Компанії, які розвивають інноваційну культуру, забезпечують собі конкурентну перевагу на ринку. Інновації стають ключовим інструментом для забезпечення стабільного розвитку та зростання компаній в умовах швидкозмінного бізнес-середовища. Інновації допомагають компаніям вирішувати складні завдання, підвищувати ефективність та якість продуктів та послуг, залучати нових клієнтів та розширювати ринки.

Отже, успішна інноваційна культура має стати невід'ємною складовою сучасного бізнесу. Компанії повинні прагнути до створення сприятливої середовища для інновацій, підтримувати інноваційних лідерів та сприяти навчанню та розвитку своїх співробітників. Важливо залучати різноманітність та інклюзивність, сприяти гнучкості та відкритості до нових ідей, а також постійно моніторити та вдосконалювати інноваційні практики.

Інновації – це ключ до успіху в сучасному бізнесі, але для досягнення успіху необхідна інноваційна культура. Це потребує зусиль та здатності до

постійного розвитку та адаптації. Компанії, які будують інноваційну культуру, стають гнучкими, відкритими для змін та готовими до ризику. Вони створюють сприятливе середовище для творчості, співпраці та експериментів. Успішна інноваційна культура відкриває нові можливості для компаній. Вона стимулює розробку нових продуктів і послуг, покращує процеси та методи роботи, забезпечує перевагу на ринку. Компанії з інноваційною культурою мають здатність адаптуватися до змін, швидко реагувати на вимоги ринку та задовольняти потреби клієнтів.

Однак, формування інноваційної культури – це складний процес, який потребує відповідальності та зосередженості. Компанії повинні мати чітку візію, яка відповідає стратегічним цілям, та встановлювати метрики успіху. Вони повинні сприяти створенню інноваційної команди та культури співпраці, де ідеї можуть бути обговорені та розвинуті. Компанії також повинні залучати зовнішніх партнерів та експертів для обміну знаннями та ресурсами. Успіх в сучасному бізнесі вимагає від компаній зосередженості на інноваціях. Інноваційна культура є основою успіху, яка стимулює творчість, ризик-орієнтованість та здатність до постійного вдосконалення. Вона дозволяє компаніям розширювати свої горизонти, впроваджувати нові ідеї та технології, привертати талановитих співробітників та залучати зацікавлених клієнтів. Інноваційна культура створює атмосферу, де інновації стають не просто вимогою, а невід'ємною частиною ділової стратегії.

#### **Список використаних джерел**

1. Сєвідова І.О., Мандич О.В., Квятко Т.М., Бабко Н.М., Романюк І.А. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: ХНТУСГ, 2020. 200 с.
2. Антохов А.А. Інноваційний розвиток економіки України через призму зарубіжного досвіду. *Науковий вісник МНУ ім. В.О. Сухомлинського*. 2015. № 2 (5). С. 7.
3. Мандич О.В., Науменко І.В., Романюк І.А. Формування політики товаророзподілу в інтегрованих структурах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*, 2019. Вип. 4. С. 83-87.

## **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СТВОРЕННІ КОНКУРЕНТНОГО БІЗНЕСУ**

Сучасний ринок, що швидко змінюється, вимагає від компаній постійної адаптації до нових умов. Для задоволення вимог ринку підприємства повинні підвищувати ефективність своєї діяльності та впроваджувати нові, інноваційні послуги й продукцію. Адже саме інновації є важливим фактором, що визначає рівень конкурентоспроможності. На рівень інноваційності впливає спосіб управління людськими ресурсами та людським капіталом підприємства. Впровадження інновацій дозволяє підприємствам досягти конкурентної переваги на ринку і є важливим фактором їх розвитку.

На виробничому підприємстві феномен інновацій є проєктом, що завжди свідомо реалізується та приносить користь [1]. Зазвичай під ним розуміють «щось нове», «щось, чого раніше не було». Це надзвичайно важливо для розвитку компанії, залучення нових клієнтів, зниження витрат на виробництво, підвищення привабливості на світовому ринку тощо.

Джерела інновацій. Упровадження інновацій у виробничій компанії зумовлюється наявністю доступу до їх джерел, а також інформації про ресурси знань та існуючі технології. Для кожного підприємства джерелом інновацій є все, що призводить до конкретної ідеї, яка в подальшому виступає основою нової ідеї, а потім проєкту, що стане передумовою пошуку нових шляхів вирішення існуючих проблем.

Розрізняють внутрішні та зовнішні джерела інформації для інноваційної діяльності [2].

Інноваційні технології в створенні конкурентного бізнесу включають в себе використання передових інструментів та стратегій для досягнення конкурентної переваги на ринку. Ось кілька прикладів таких технологій [3]:

1. Штучний інтелект (AI) і машинне навчання: Використання AI та машинного навчання дозволяє підприємствам збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних для прийняття кращих управлінських рішень. AI також може автоматизувати процеси, покращувати ефективність та прогнозувати тенденції ринку.

2. Інтернет речей (IoT): IoT відкриває нові можливості для підприємств, дозволяючи збирати дані з підключених пристроїв та використовувати їх для оптимізації процесів, вдосконалення виробництва та покращення взаємодії з клієнтами.

3. Великі дані (Big Data) та аналітика: Завдяки зростанню кількості доступних даних, підприємства можуть використовувати аналітику та інструменти обробки великих обсягів даних для отримання цінних інсайтів. Це допомагає виявляти нові ринкові можливості, розуміти потреби клієнтів та приймати обґрунтовані рішення.

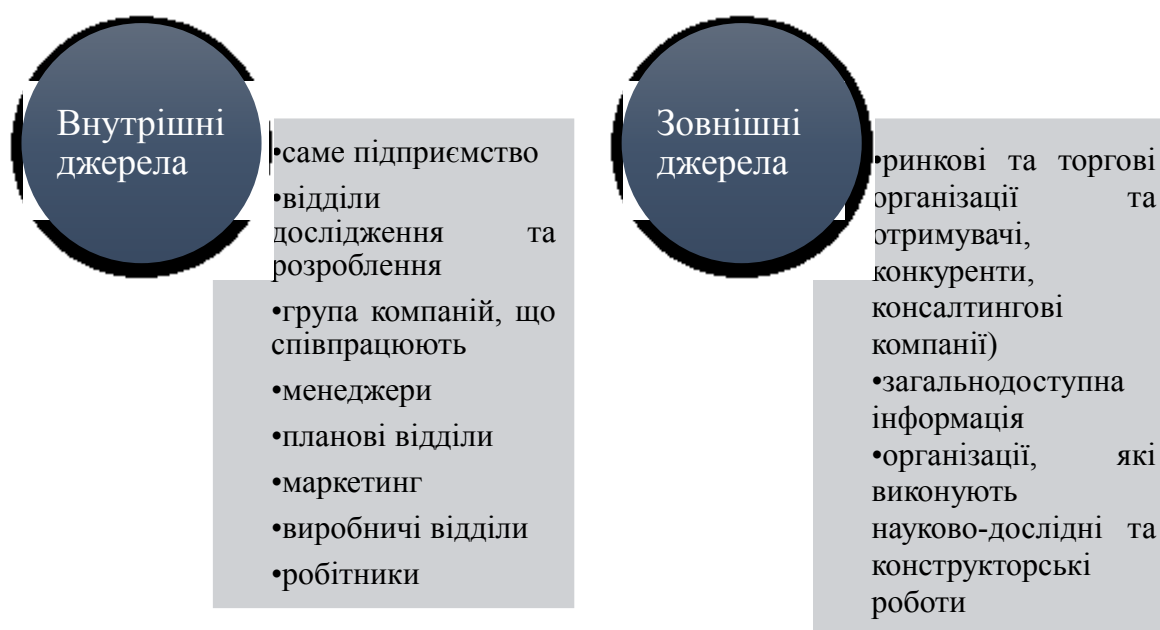


Рис. 1. Джерела інформації для інноваційних процесів підприємств

\*Джерело: складен авторами самостійно.



4. Розширена реальність (Augmented Reality, AR) та віртуальна реальність (Virtual Reality, VR): AR та VR можуть бути використані для покращення взаємодії з клієнтами, навчання персоналу та створення інноваційних продуктів. Наприклад, компанії можуть створювати AR-додатки, які дозволяють клієнтам випробувати продукти перед покупкою, або використовувати VR для створення іммерсивного середовища для навчання та тренінгів.

Підвищення інноваційності польських підприємств залежить від багатьох факторів. Найважливішими з них є: зміна ставлення керівників до інноваційної діяльності, яку слід розглядати як найефективніший напрям формування конкурентної переваги, орієнтація на генерування власної інноваційної продукції, схильність до управління інноваціями на регіональному та національному рівнях, кооперація в процесі створення інфраструктури інновації.

Інновації відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг підприємства 21 століття. Фактор, що сприяє формуванню конкурентної переваги підприємства – це доступ до ресурсів, необхідних для досягнення успіху, а також наявність та можливість постійно приймати інноваційні рішення у сфері послуг або виробництва.

#### **Список використаних джерел**

1. Воронкова Т.В. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання. Львівський політехнічний національний університет. 2011. С.121–126.
2. Ілляшенко С.М., Біловодська О.А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2010. 298 с.
3. Кіктенко О.В. Формування передумов реалізації переваг інноваційної діяльності. *Економіка і держава*. 2007. № 3. С. 67–70.

## **ГЕНЕРАТИВНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК**

Сьогодні характеризується стрімким розвитком сфери штучного інтелекту (ШІ). Великі мовні моделі (анг. Large Language Models - LLM), до яких належить широковідомий ChatGPT компанії OpenAI, є основним джерелом нових трендів та викликів, які виникають у багатьох сферах економіки та суспільства. Аббревіатура «GPT» утворена від Generative Pre-trained Transformer, що може бути перекладено як породжувальний (генеративний) попередньо тренований (навчений) трансформер (перетворювач) [1, 2]. Засоби ШІ, які здатні на основі вхідних даних, які оформлюються у вигляді запиту – промту (анг. prompt), створювати новий текст, зображення, програмний код, відео, аудіо тощо, відносяться до генеративного штучного інтелекту. Не дивлячись на те, що по суті генеративний ШІ масово використовувати почали з листопада 2022 року, наразі у всьому світі є досить велика кількість вдалих випадків (кейсів) його використання у різних сферах, від створення розважального контенту до оптимізації процесів у реальному бізнесі.

В умовах цифрових трансформацій на шляху до цифрової економіки саме ефективне та оперативне опрацювання інформації та даних стає потужною конкурентною перевагою у бізнесі. У цьому контексті використання генеративного ШІ набуває вагомого значення, стає доцільним та має великі перспективи застосування у ланцюгах поставок.

Наразі фахівці виокремлюють наступні напрямки використання

генеративного III у ланцюгах поставок (перелік напрямків сформульовано на основі [3], а їх сутність доповнена та розвинута автором):

- прогнозування попиту, планування діяльності компаній та продажів, управління запасами. Завдяки тому, що засоби генеративного III здатні швидко опрацьовувати надвеликі масиви даних та знаходити досить нетривіальні залежності між показниками чи метриками, вони можуть скласти серйозну конкуренцію існуючим математичним методам та моделям прогнозування. Опрацьовуючи комплексно різні дані щодо продажів, виробництва, зберігання продукції, та враховуючи зміни на ринку, генеративний III здатен надати чіткі та точні рекомендації щодо планування продажів на різні горизонти прогнозування, оптимізації розподілу ресурсів та запасів у різних ланках ланцюга поставок тощо;

- оперативна оптимізація маршрутів та розкладу транспортних засобів. Засоби генеративного III з метою найкращого досягнення основних правил логістики «7R» (Right product – потрібна продукція; Right quantity – потрібна кількість; Right time – узгоджений час; Right place – узгоджене місце; Right cost – узгоджена ціна; Right condition – потрібна якість; Right customer – потрібний споживач) на основі аналізу даних за різними показниками з різних джерел здатні швидко пропонувати різні найкращі варіанти маршрутів, їх зміни тощо. По суті генеративний III в цьому випадку без відповідної математичної формалізації дозволяє вирішити транспортну задачу (в тому числі й багатоіндексну), задачу комівояжера. Отже, генеративний III можна розглядати як альтернативу математичним моделям, які застосовуються для вирішення таких задач;

- оцінювання логістичних ризиків. Перспективним виглядає використання генеративного III на етапах аналізу, ідентифікації та якісного оцінювання логістичного ризику через те, що на цих етапах потрібно опрацьовувати великий масив даних та інформації. Також доцільним виглядає використання генеративного III та етапі обрання способів (методів) оптимізації логістичних

ризиків. В цьому випадку, маючи результати різних кейсів, найкращих світових практик, ґрунтуючись на досвіді компанії, генеративний ШІ здатен запропонувати оптимальні шляхи зниження ступеня ризику;

- виявлення відхилень від нормального функціонування ланцюга поставок. Здійснюючи різносторонній аналіз даних генеративний ШІ здатен на етапі зародження проблеми її ідентифікувати та сформулювати можливі варіанти її вирішення;

- генерування ідеї щодо розробки нового продукту або послуги. Генеративний ШІ може бути ефективним помічником у процесах розробки нових продуктів або послуг через те, що він здатен швидко опрацювати дані з ринку, дані щодо вподобань клієнтів, інформацію про конкурентів тощо. На основі одного масиву даних, створюючи різні запити до генеративного ШІ, можна швидко за його допомогою отримати якісні різні результати та обрати серед них прийнятний;

- ціноутворення на продукцію або послуги. Генеративний ШІ, аналізуючи інформацію з ринку, може рекомендувати ціну на продукцію або послугу з врахуванням різних аспектів (ціна конкурентів на подібну продукцію; вподобання клієнтів; зміни на ринку; причини, які впливають на здійснення покупки покупцями тощо);

- управління фінансовими потоками в ланцюгу поставок. Перспективним виглядає використання генеративного ШІ, наприклад, під час оцінювання кредитоспроможності партнерів у ланцюгу поставок на основі доступної інформації з метою мінімізації відповідних ризиків; у виявленні та запобіганні різних шахрайських дій; під час оцінювання фінансових ризиків, в тому числі валютного ризику, та надання рекомендацій щодо їх зниження тощо.

Існує думка [4], що цілком реальним наразі виглядає поєднання генеративного ШІ з різними корпоративними інформаційними системами, що використовуються у ланцюгу поставок, зокрема, системою планування ресурсів підприємства (ERP), системою управління складами (WMS), системою

управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) тощо, і це може стати стандартом.

Наразі відомі наступні застосування генеративного ШІ в ланцюгах поставок.

Компанія, яка займається видимістю ланцюгів поставок, Project44 випустила власний засіб генеративного ШІ – Movement GPT, що вважається першим подібним програмним продуктом в галузі [5, 6]. Даний ШІ-засіб дозволяє у вигляді звичайного спілкування за допомогою простого інтерфейсу отримувати відповіді на різні запитання, формуючи відповідні запити (промти), наприклад: «Показати всі мої відправлення, на які впливає погода в Західній Європі», «Побудувати більш надійний варіант маршруту для наступного відправлення, ніж для попереднього» [6].

Компанія «Microsoft» використовує генеративний ШІ у формі Copilot в Microsoft Supply Chain Center [7], що дозволяє значно швидше виявляти проблеми та надавати рекомендації щодо їх усунення та запобігання у майбутньому.

Очікується, що кількість різних рішень та програмних засобів у сфері ланцюгів поставок, які використовують генеративний ШІ, буде лише зростати. За прогнозами [8] ринок генеративного ШІ в ланцюгах поставок зросте з 269 млн доларів США у 2022 році до 10284 млн доларів США у 2032 році.

Технології останнім часом розвиваються доволі стрімко, і якщо наразі ми говоримо про генеративний ШІ в ланцюгах поставок (коли людина все ще задіяна в процесах функціонування ланцюга поставок), то можливо настане день, коли будемо говорити про генеративний ланцюг поставок, тобто такий ланцюг поставок з вбудованим штучним інтелектом, який (ланцюг) буде самостійно (без участі людини) створюватися та оперативно змінюватися з врахуванням основних правил логістики «7R».

Генеративний ШІ дає багато нових можливостей, разом з тим створює й нові виклики у сфері управління ланцюгами поставок. На сьогодні існує

потреба у напрацюванні різних шаблонів ефективних промтів (запитів) до генеративного ШІ, порівняльному аналізі існуючих засобів (методів та моделей) вирішення логістичних задач з генеративним ШІ тощо.

#### Список використаних джерел

1. Стокел-Вокер К, Ван Норден Р. (переклад Друль Р) ChatGPT і генеративний штучний інтелект як виклик. zbruc.eu. 11.02.2023. URL: <https://zbruc.eu/node/114568>
2. ChatGPT. Вільна енциклопедія «Вікіпедія». URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/ChatGPT>
3. Dilmegani C. 10 Generative AI Supply Chain Use Cases in 2023. AIMultiple. 26.04.2023. URL: <https://research.aimultiple.com/generative-ai-supply-chain/>
4. Burian J. How generative AI can drive supply chain transformation. Industry Dive. 04.04.2023. URL: <https://www.supplychaindive.com/news/does-chatgpt-offer-real-value-to-the-supply-chain-1/645257/>
5. Coker A. Supply chain industry gets new generative AI software. FreightWaves. 28.04.2023. URL: <https://www.freightwaves.com/news/supply-chain-industry-gets-new-generative-ai-software>
6. Project44 Unveils «Movement GPT» Providing First-Ever Generative AI Assistant for Supply Chain. Press Releases. project44. 26.04.2023. URL: <https://www.project44.com/press-releases/project44-unveils-movement-gpt-providing-first-ever-generative-ai-assistant-for-supply-chain>
7. Sharma A. Optimizing Supply Chain Performance through Collaboration using Generative AI. Microsoft. 16.03.2023. URL: <https://cloudblogs.microsoft.com/dynamics365/it/2023/03/16/optimizing-supply-chain-performance-through-collaboration-using-generative-ai/>
8. Global Generative AI In Supply Chain Market By Component (Solutions And Software), By Deployment Mode (Cloud-Based And On-Premise), By End-User (Retail, Manufacturing, Healthcare, And Other End-Users), By Region And Companies - Industry Segment Outlook, Market Assessment, Competition Scenario, Trends, And Forecast 2023-2032. Report Overview. Report ID: 36886. May 2023. MarketResearch.biz. URL: <https://marketresearch.biz/report/generative-ai-in-supply-chain-market/#details>

## **ІННОВАЦІЙНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

Найбільш ефективний розвиток економіки країни, регіону або підприємства відбувається еволюційне через якісні зміни товарів, що випускаються, або послуг, що надаються, ресурсів та устаткування, які використовуються, або управлінських процесів. Основним носієм нових конкурентоздатних ідей, вирішень нестандартних завдань або нових способів вирішення стандартних завдань є персонал підприємства.

Практична діяльність українських підприємств і організацій показує, що нововведення, яке реалізується, часто не сприймаються персоналом, не відбувається активізації творчих здібностей, персонал активно чинить опір змінам, що проводяться. В результаті інноваційна діяльність реалізується з низькою ефективністю, перевищуються тимчасові матеріальні витрати на здійснення нововведень, не досягається очікуваний результат, у багато разів збільшується ризик інноваційної діяльності. Вирішенням ситуації, що склалася, повинно стати усвідомлення необхідності зміни підходів до управління інноваційною діяльністю, яка відрізняється від функціональної своєю нестабільністю, високою мірою ризику кінцевого результату, високою значущістю ролі персоналу підприємства (творчих здібностей, професійного кругозору, мотивації тощо). Для накопичення знань і творчих навичок і зниження опору персоналу інноваціям необхідно розробити та впровадити нові підходи до управління діяльністю та управління персоналом на підприємствах, які постійно якісно змінюються [1].

У теорії управління раціональне прийняття рішень ґрунтується на формальних процедурах, фактах, знаннях та інформації. Але найчастіше лідери

покладаються на інтуїцію, емоції та досвід. Людське мислення одночасно логічне

і творче. Логічне мислення характеризується поетапністю міркування та дотриманням основних законів логіки. Творче мислення – це відхід від традицій. Він базується на складних припущеннях. Жодних строгих процедур чи правил немає. У тих випадках, коли логічні підходи можна описати як раціональне, традиційне, аналітичне, конвергентне, вертикальне або мислення «лівостороннього» (тобто лівого мозку), то творчі підходи характеризуються уявою, оригінальністю та інтуїцією. У вертикальному мисленні ідеї виникають поетапно, кожен етап узгоджується з рішенням або метою. Це трудомісткий, постійний і часто дуже складний аналітичний метод, який ефективний лише для відносно добре структурованих проблем.

Комплексний підхід до цієї проблеми спрямований на розгляд усіх видів можливостей з усіх боків проблеми. Він базується не на аналізі, а на глобальному пошуку ідей, який порівнюють із медитацією та несвідомими думками. Інноваційна ідея є розумним компромісом наступних підходів. Використовуйте творчий процес для генерування оригінальних ідей, підключивши свою уяву. Крім того, ці ідеї класифікуються, відбираються, організовуються та підтверджуються за допомогою раціонального та логічного мислення [2]. Сьогодні потрібне інноваційне мислення. Але незважаючи на те, що інноваційне мислення потрібне, для більшості людей це все ще рідкісне явище, і люди не вміють мислити вільно. Адже інноваційне мислення – це вигідно та засіб розвитку будь-якого підприємства. Лише 4-5% населення світу мають інноваційне мислення.

#### **Список використаних джерел**

1. Забезпечення інноваційно-інвестиційної при-вабливості держави на засадах сталого розвитку суб'єктів господарювання: колективна монографія за заг. ред.. А.В.Череп. – Запоріжжя.: видавець ФОП Мокшанов В.В., 2017.- 232 с.
2. Oleinikova L., Dashko I., Stoljar P. Personnel management on the basis of training, professional development and motivation. Реалізація гендерної політики в умовах суспільних трансформацій: збірник тез доповідей учасників Науково-практичної конференції, Черкаси, 27 квітня 2023 р. Черкаси: Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2023. -С. 148- 151



## **РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ПРОРИВ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПРОСТІР**

Інноваційне підприємництво спроможне активізувати процес розробки прогресивних рішень, які б давали конструктивні відповіді на наростаючі як кількісно (напр., кліматичні зміни, екологічні лиха, продовольчі кризи тощо), так і масштабно виклики сьогодення, які доповнюються безпековими аспектами – порушеннями стабільності і правопорядку в світі, спричиненими війною в Україні. Адже, ці зміни негативно впливають на підприємництво, створюючи нові бар'єри для ведення бізнесу, зменшуючи попит на традиційні товари та трансформуючи цінності споживачів. Власне так виникає ціннісно-орієнтоване споживання, що вимагає швидкої реакції підприємництва на вимоги та уподобання споживачів, які ефективно можна забезпечити лише забезпечивши можливості для інноваційного прориву в підприємстві.

Посилення в українському бізнес-секторі відлуння війни як чинників глобального характеру, призводить до загострення нестабільності, невизначеності, що загалом несе негативний вплив на розвиток підприємств та забезпечення економічного зростання. Не вдається уникнути негативного впливу світових потрясінь і українському підприємницькому сектору незважаючи на високий рівень гнучкості та навіть тінізації бізнесу, а відбудова країни після війни ще більше вимагатиме інноваційних підходів в усіх без винятку сферах.

Зважаючи на те, що війна затягується, а очікування постійних кризових явищ посилюється, то повернення до традиційного виду підприємництва не відбудеться. Водночас, вихід із певного «підприємницького колапсу» можна

знайти активізувавши пошуки інноваційних аспектів. Таким чином, сучасні «кризові пастки» дають поштовх для розвитку інноваційного підприємництва, що підвищує зацікавленість цією проблематикою як в колах науковців, так і практиків-бізнесменів.

В умовах цифровізації і глобалізації економічних процесів у світовому масштабі забезпечення конкурентоспроможності підприємницької діяльності усе більшою мірою вимагає посилення інноваційності. В практичній площині це означає розвиток інноваційного підприємництва сприятливі умови для чого нині формує кризовий період, зумовлений сучасними викликами. Адже, в останні роки до традиційних чинників (політичних, нестабільності законодавства, обмеженості фінансових ресурсів тощо) негативного впливу на розвиток підприємництва додалися наслідки пандемії, що призвело закриття бізнесу.

В Україні законодавчо врегульовано визначення: «інноваційного підприємства» як такого, що «розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70% його загального обсягу продукції і (або) послуг» та визначена Стратегія інноваційного розвитку [1; 4]. Однак, доцільно зауважити, що на сьогодні в Україні немає єдино прийнятого трактування поняття інноваційне підприємство, що створює певні розбіжності в дослідженнях. У зв'язку з цим, пропонуємо уточнити поняття інноваційне підприємство як інноваційно-спрямованої самостійної діяльності суб'єктів господарювання (підприємців), націленої на створення ціннісно-наповненого продукту(послуги) та забезпечує отримання прибутку й соціально-екологічних ефектів. Дослідження інноваційної активності в українському бізнес-секторі свідчить про наявність певних обмежуючих чинників, що посилюються чинниками нестабільності та викликами сьогодення та зумовлюють недостатню зацікавленість у інноваційній моделі розвитку. Свідченням цього можна вважати динаміку питомої ваги підприємств, які здійснюють інноваційну діяльність. негативним моментом в останні роки (2015–2022 рр.) є поява

щорічних різких коливань із переважаючими темпами спадання або незначним зростанням [2; 3]. Таким чином, можемо констатувати, що нестабільність тенденцій динаміки підприємств, які займалися інноваційною діяльністю свідчить про наявність низки проблем, що обмежують інноваційну активність суб'єктів господарювання.

Підсумовуючи зауважимо, що оцінювання змін в динаміці стану інтелектуального потенціалу дозволяє виявляти резерви для його покращення, створюючи підґрунтя для розбудови інноваційного підприємництва в країні.

Проведене дослідження є спробою обґрунтувати доцільність розвитку інноваційного підприємництва в Україні на основі врахування впливу чинника інтелектуального потенціалу. Виявлено низку проблем, що гальмують процеси його формування і якісного наповнення. Доведено, що за рахунок поживлення процесів розвитку інноваційного підприємництва, що Україні вдасться здійснити прорив в європейський простір.

#### Список використаних джерел

1. Закон України Про інноваційну діяльність. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 07.05.2023).
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: 08.05.2023).
3. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 р. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2023/07/25/Nauk-analit.dopov.Naukova.ta.nauk-tekh.diyaln.v.Ukr.2022-25.07.2023.pdf> (дата звернення: 08.05.2023).
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: 06.05.2023).

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН**

Стратегія підприємництва – це плановий та цілеспрямований підхід до керування підприємством або бізнесом з метою досягнення

конкретних цілей та реалізації задуманої ідеї. Ця стратегія охоплює різні аспекти діяльності підприємства, такі як розвиток продуктів, взаємодія з ринком, управління ресурсами, фінансове планування та інші.

Основні елементи стратегії підприємництва включають: визначення місії і цінностей, аналіз оточення, визначення конкурентної переваги, сегментація та цільова аудиторія, розробка продукту або послуги, маркетинг та продажі, організаційна структура та управління, фінансове планування, оцінка та коригування. Стратегія підприємництва допомагає підприємству визначити свій шлях розвитку, зосередити зусилля на досягненні ключових цілей та ефективно використовувати ресурси для досягнення успіху.

Формування стратегії підприємства в умовах інноваційних змін є складним процесом, який вимагає уваги до численних факторів та аспектів. Особливості такого формування включають [1-2]:

- аналіз інноваційного середовища. Необхідно детально вивчити інноваційне середовище, в якому діє підприємство. Це включає вивчення технологічних тенденцій, конкурентних динамік, змін у споживчих попитах тощо;

- спроможність до інновацій. Підприємство повинно мати внутрішні ресурси та культуру, що сприяють інноваціям. Це може включати навички з дослідження та розробки, здатність до ризику, гнучкість у впровадженні змін тощо;

- визначення інноваційної стратегії. Підприємство повинно визначити, яким чином і в яких напрямках воно буде розвивати та впроваджувати інновації. Це може бути розробка нових продуктів, удосконалення процесів виробництва, здійснення стартапів тощо;

- адаптація до змін. Важливо бути готовим до невизначеності та швидко змінювати стратегію відповідно до нових умов. Інновації можуть змінити обличчя ринку дуже швидко, і підприємство повинно бути готове до цього;

- залучення та управління талантами. Інновації вимагають творчого підходу та експертизи. Потрібно залучати та утримувати в команді людей з необхідними знаннями та вміннями, які можуть реалізувати;

- фінансове планування. Інновації можуть бути витратними, особливо на початковому етапі. Підприємство повинно вміти планувати та управляти фінансовими ресурсами, щоб забезпечити необхідні інвестиції;

- стеження за конкурентами. Важливо слідкувати за інноваційними кроками конкурентів і адаптувати свою стратегію відповідно. Це може включати швидку реакцію на нові продукти або технології;

- моніторинг та оцінка. Стратегія повинна проходити постійний моніторинг та оцінювання на відповідність поставленим цілям. Якщо інновації не приносять очікуваних результатів, стратегію можна змінити або коригувати;

- безперервне навчання. Інноваційне середовище постійно розвивається. Підприємство повинно бути готовим до постійного навчання та адаптації до нових тенденцій та можливостей;

Узагальнюючи, формування стратегії підприємства в умовах інноваційних змін вимагає глибокого аналізу, гнучкості, готовності до ризику та здатності до швидкої адаптації.

#### **Список використаних джерел**

1. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv\\_2013\\_1\\_1\\_81](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2013_1_1_81).
2. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu\\_2017\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_15).

## **УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Зрівноважений розвиток сучасних підприємств, що передбачає інноваційність, екологічність та соціальну відповідальність, базується на політиці, скерованій на формування потенціалу, здатного забезпечити безперервне протікання процесів креації вартості, генерованих інтелектуальним капіталом. Важливість налагодження процесів креації вартості підприємств нині широко обговорюється як у середовищі теоретиків, так і практиків-економістів, адже в умовах економіки знань управління вартістю бізнесу на основі розвитку інтелектуального капіталу перетворюється на чинник конкурентоспроможності. Як наслідок, орієнтація на підтримку постійних процесів креації вартості нівелює неминучий вплив компонентів, зумовлених міграцією вартості до ефективніших сфер застосування. Відтак, стає зрозумілим, що управління вартістю бізнесу на базі інтелектуальних генераторів є складним, комплексним і неминучим процесом, який не може бути організованим спонтанно.

Господарські суб'єкти, які хочуть підвищувати свій потенціал конкурентоспроможності, змушені переміщувати акценти на нові генератори економічного зростання: знання, компетенції, інформаційно-комунікаційні технології. В результаті це зумовлює побудову інноваційної моделі розвитку та креації вартості у сфері функціонування інтелектуального капіталу. В зв'язку з цим у підприємств, зорієнтованих на зрівноважений розвиток і високу конкурентоспроможність на глобалізованому ринку, спостерігаємо підвищення зацікавленості щодо креації вартості, а це дає змогу забезпечити існування постійних процесів підвищення їх інвестиційної привабливості, розширюючи

таким чином можливості користування вільним рухом фінансового капіталу, що є результатом економічної глобалізації. Пошук напрямів покращення управління вартістю бізнесу вимагає уточнення поняття «управління вартістю бізнесу як процесу впливу на матеріальні та інтелектуальні чинники її формування на основі створення ціннісних конкурентних переваг», що дозволяє виокремити інтелектуальну складову креації вартості.

В процесі подальшої фундаменталізації теорії вартості, з огляду викладене вище логічним і доцільним є доповнення усталених підходів при тлумаченні цієї економічної категорії якісною ознакою її інтелектуалізації. Такий погляд, на нашу думку, виокремлює в термінології поняття «інтелектуальної вартості, здатної в умовах цифризації економічних процесів позитивно динамізувати процеси креації вартості на мікрорівні» [1, с. 234]. При цьому є низка інституцій, наприклад інноваційний підприємницький сектор, інтелектуалізація виробничо-комерційних процесів чи дієве державне регулювання тощо.

Таким чином, можемо стверджувати, що інноваційна економіка вимагає посилення інтелектуального чинника у формуванні вартості бізнесу, що дозволить підвищувати його конкурентоспроможність. Проведене дослідження дозволяє стверджувати про доцільність пошуку шляхів покращення управління вартістю бізнесу, що загострюється сучасними викликами.

#### **Список використаних джерел**

1. Собко О. М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства: моногр. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 444 с.

*Алла Череп,  
д-р екон. наук, професор,  
декан економічного факультету,  
Запорізький національний університет*

*Валентина Воронкова,  
д-р філос. наук, професор,  
завідувач кафедри управління та адміністрування,  
Запорізький національний університет*

## **ФОРМУВАННЯ АМОРТИЗАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З УРАХУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ВІДТВОРЕННЯ**

Вибір методу амортизації та критерії формування амортизаційної політики пов'язані з регулюванням стратегії розвитку підприємства. Тому остання повинна чітко визначати наступні чотири складові:

- оціночний компонент має на меті відобразити знецінення основних засобів у зв'язку зі зносом;

- фінансова (бухгалтерська) складова має на меті систематичне визнання частини вартості основних засобів як витрат і бере участь у формуванні фінансових результатів [1];

- фінансовий елемент формує неоподатковувану частину прибутку в розмірі, визначеному в бюджеті, і забезпечує потреби національної економіки в частині виробничо-технологічного потенціалу;

- інвестиційний елемент - формує внутрішнє інвестиційне джерело (фонди реновації) та стимулює інвестиції.

Дослідження показали, що при формуванні амортизаційної політики задля підвищення ефективності стратегії розвитку підприємств, доцільно врахувати Положення бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» та пропозиції Попової В.Д. та Кизима Н.М., а саме використовувати рекомендації щодо вибору методів нарахування амортизації (рис. 1).



Встановлено також, що системно необхідно використовувати інноваційні методи відтворення, які засновані на існуючих розробках і передових технологіях.

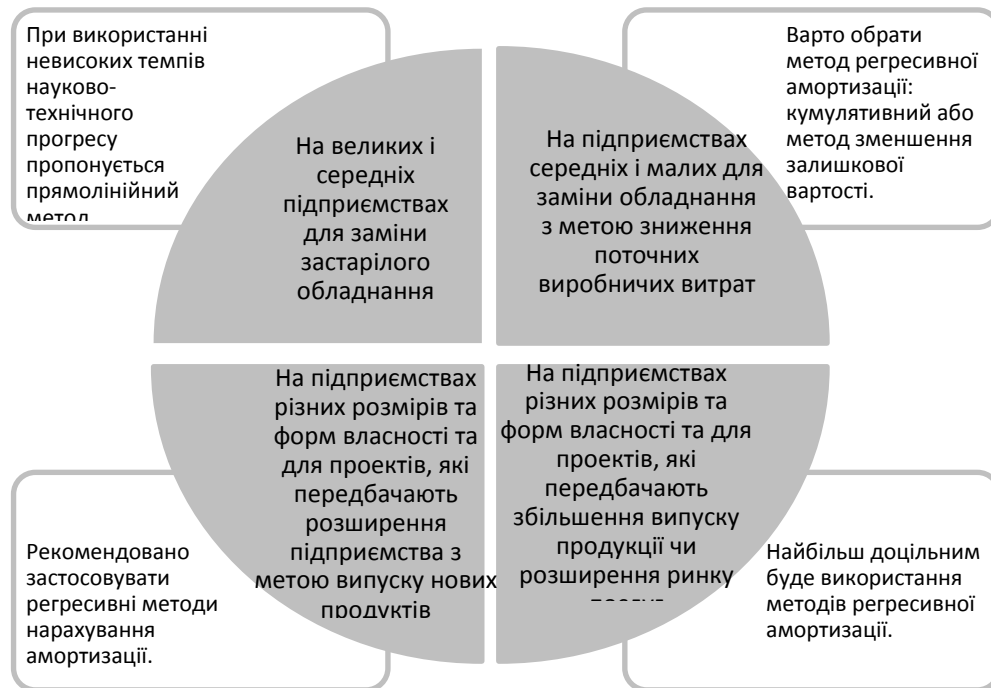


Рис. 1 – Пропозиції щодо вибору методів нарахування амортизації на підприємствах

*Джерело: систематизовано на основі [3,4, 5 ]*

Оптимальною амортизаційною політикою можна вважати таку, що задовольняє стратегію підприємства та наступні умови:

- амортизаційна система повинна повністю відображати амортизаційні витрати і, відповідно, забезпечувати об'єктивну величину перенесення вартості основних засобів на собівартість продукції;
- формування кількісних параметрів амортизаційного фонду відповідно до об'єктивного процесу зносу основних засобів [6];
- створення системи платіжно-розрахункових відносин, що забезпечує надходження амортизаційних відрахувань у складі грошової виручки від

реалізації продукції;

- створення системи збереження, страхування, фінансування, накопичення та цільового розподілу амортизаційних відрахувань;

- створення системи фінансового управління, поточного та стратегічного планування амортизаційних відрахувань з метою забезпечення спрямування їх ресурсів на фінансування капітальних інвестицій, відшкодування та нагромадження основних фондів.

Обґрунтовано, що в процесі формування амортизаційної політики необхідно врахувати, що під час використання основних фондів, вони зазнають фізичного та морального зносу. Тож, відтворення основних виробничих фондів - це процес їх безперервного оновлення. Підвищення ефективності використання основних засобів дозволяє збільшити обсяги промислового виробництва без додаткових інвестицій.

#### **Список використаних джерел**

1. Гречко С.М. Джерела фінансування відтворення основних засобів / С.М. Гречко. Збірник тез Десятої Всеукраїнської наукової Internet-конференції студентів і молодих вчених, присвяченої видатним вченим в галузі бухгалтерського обліку, фінансового аналізу та контролю І.В. Малишеву, П.П. Німчинову. ЖДТУ. 2012. С. 165–167.
2. Попова В.Д., Кизима Н.М. Особливості нарахування амортизації та її вплив на відтворення основних засобів. Молодий вчений. 2018. № 10(1). С. 374–380.
3. Ганущак-Єфіменко Л.М. Формування промислових кластерів як ефективний напрям розвитку економіки регіону. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 11 (101). С. 151–158.
4. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання. Ч.2. Харків: ІНЖЕК, 2006. 382 с.
5. Череп А. В. Управління собівартістю : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2005. 376 с.
6. Виговська Н.Г. Удосконалення обліку амортизації: стан, проблеми, перспективи : дис. канд. екон. наук : 08.06.04 / Житомирський інженерно-технологічний інститут. Житомир, 1998. 194 с.

**IMPACT OF DIGITAL STRATEGIES ON COMPETITIVE  
DYNAMICS: ELECTRONIC COMMERCE, MULTICHANNEL,  
METAVERSE**

The impact of digitalization on the economy cannot be ignored during the globalization conditions. Right now, it's important to refocus digital strategies on the basics. Priority is given to store-based e-commerce and multi-channel, taking into account new consumer behavior. The assessment of digital capital, that is, data about the audience and customers, is becoming an actual business trend when entering digital trade in global markets. E-retailers are gaining momentum, benefiting from the growth of innovative advertising formats such as live shopping.

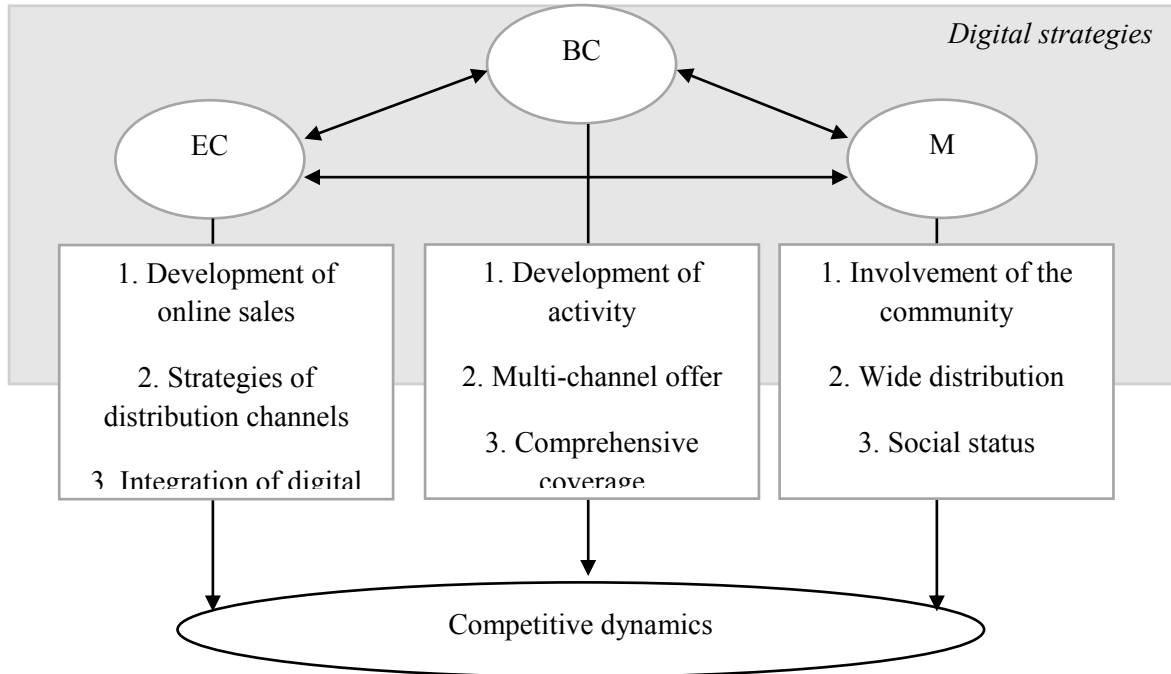
Traditional approaches to trade promotion are changing with digital transformation in mind for the economic equation. Inflation and reduced purchasing power, rising interest rates are a negative phenomenon that weakens the profitability of e-commerce and calls into question new strategies and concepts. In addition to this troubling economic environment, new trends are emerging, starting with the metaverse [1], which present new challenges to retailers. It is important to understand the impact of digitalization on business models. Transformation and complexity of the relationship between the traditional approach and digital innovation. The purpose of the study is to reveal the impact of digital strategies on competitive dynamics in globalization conditions.

The development of electronic commerce [2] is radically changing the landscape of distribution. The physical distribution model faces strong competition from the development of online sales, which may be due to specialized players (or "pure players") or strategies based on different distribution channels. Sales conditions

in physical stores are also evolving, integrating more and more digital technologies (use of smartphones, tablets, advanced technologies, etc.).

Since the advent of the Internet, many researchers and practitioners have pondered the true impact of this new tool, which combines the characteristics of both a powerful medium and another distribution channel. If for companies, first of all, the question arises of its development within the framework of their activities, and in particular, the most appropriate way of using its advantages or possible synergy with the existing one, for the consumer it is rather a modification of his behavior in the face of a large amount of information and a multiplicity of offers, which in question. One consequence of the development of the Internet, observed by both practitioners and researchers, is the lack of an alternative to omnichannel.

The metaverse is also an opportunity for e-commerce and even a digital trend in 2022. This is a potential additional sales channel for this generation with a large supply. The impact of the aforementioned digital strategies on competitive dynamics is depicted in Fig. 1.



*EC - electronic commerce, BC - multichannel, M - metaverse*

Fig. 1. Impact of digital strategies on competitive dynamics: e-commerce, multichannel, metaverse (author's vision)

Virtual reality is also proving useful for developing new tools in the competitive sector. Metaverse is still a very young platform that offers real opportunities that can be taken advantage of in many sectors. Indeed, this is a great lever to engage the community. The company can deliver an exciting and rewarding experience to its customers through Metaverse. Many brands have already entered the digital asset race, often in the form of NFT purchases. The real benefit of the metaverse is that brands can go beyond just display advertising. The Metaverse is a huge field of possibilities in terms of innovation.

As can be seen from fig. 1, the author of the study made an attempt to give an explanation due to which aspects of digital strategies have an impact on competitive dynamics. The study revealed three digital strategies: e-commerce, multichannel and metaverse. However, it is worth noting that the stated strategies are related to each other, but at the same time they can exist separately. E-commerce affects competitive dynamics through the development of online sales, distribution channel strategies and the integration of digital technologies. Multichannel has an impact through business development, multichannel offering and comprehensive coverage. At the same time, the metaverse influences competitive activity through community engagement, widespread distribution, social status enhancement, and innovation.

Thus, it can be concluded that it is due to the development of the digital economy in the world and the processes of digitalization that the competitive dynamics are changing under the influence of the transformation of digital trade.

### References

1. Шевченко І.О. Метавесвіт як платформа цифрової торгівлі V Міжнародна науково-практична конференція «Concepts and use of technologies in practice», 28-30 листопада 2022 р., Лондон, Великобританія. 74-77 р.
2. Шевченко І.О. Електронна комерція як інструмент забезпечення розвитку цифрової торгівлі VIII Міжнародна науково-практична конференція «Science, trends and development methods», 19-21 грудня 2022 р., Токіо, Японія 84-88р.
3. Птащенко О.В., Отенко І.П., Куш Я.М. Тенденції розвитку електронного бізнесу на світовому ринку. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. Київ, КНУТД, 2020. № 4 (149), 2020. С. 50-57.

## **ІННОВАЦІЯ В НООЕКОНОМІЦІ**

Інновація – це технологічний проект монетизованої вигоди. Нооекономіка – це спосіб організації господарювання, де когнітивна інновація являє собою, передусім, гуманітарний проект. Можна дати таке визначення: нооекономіка – це сучасний тип економічних систем, у якому основним ресурсом і продуктом виробництва, обміну і споживання виступають інтелектуальні блага, споживною вартістю яких є онтологічна новизна їх екзистенційних змістів. Чому тексти онтологічної новизни міри знятої екзистенційної суперечності між буттям і небуттям визначаються нами як гуманітарні інновації?

По-перше, економіка – це не лише спосіб життя людей в умовах світу як дефіциту, що зумовлює постійну необхідність раціонального вибору на альтернативній шкалі обмежених можливостей. Економіка – це спосіб максимізації енерговидобутку у вартісній формі шляхом технологічного спресування ландшафту часу з допомогою механіко-інженерних винаходів. Логіка техногенезу говорить про мету винайдення машини, що продукує вартості у режимі нульових граничних витрат виробництва. До таких наближені сучасні інформаційно-цифрові технології, передусім, штучний інтелект, де енергетичні витрати йдуть лише на підтримання функціонального стану носіїв збереження та відтворення інформації, оскільки сама інформація – це необмежений ресурс, критерієм рідкості якого може бути лише інтелектуальне неуттво людини.

По-друге, дифузія інновацій в умовах нульових граничних витрат виробництва обвалює ціновий ринковий механізм через неможливість формувати ціну ринкової пропозиції на основі підрахунку матеріальних витрат

ресурсів. Ціна інтелектуального блага на ринку інформаційних послуг не може визначатися згідно з рікардіанською формулою вартості. Залишається маржиналістська формула: ціна слова визначається готовністю його купувати. Але, з одного боку, інформаційні мережі передбачають безмежні можливості безоплатного копіювання і поширення, а з іншого – чим визначається гранична схильність до споживання слова: цікавістю спектакулярно орієнтованої ментальності, смаком перенасиченого гедоніста, мімезисом вульгарного плебея чи іншим форматом духовної потреби?

По-третє, в індустріальній економіці капіталовіддача інженерно-технологічного проекту обраховувалась у детерміністичному форматі енергетичних потоків часу, тобто існував хронологічний лаг операційного вибору. В інформаційній економіці такого лагу немає, оскільки виробництво і споживання слова – це одномоментний акт. А це означає, що постає проблема субстанціональності інтелектуальної праці взагалі, оскільки «виробництво» слова триває мить – саме стільки часу інноваційна ідея уприсутнюється образом можливого вдосконаленого буття в уяві інсайдера. А мить – це абсолютна часова дискретність матеріального дійсності, що не виражається жодним кількісним показником. То як в грошах рахувати вартість «виробництва» слова, яке не має часової протяжності енергетичних витрат робочої сили?

По-четверте, якщо цифрові нано-нейро-біо-когні-інфо-конвергентні технології забезпечать процеси виробництва матеріальних благ у режимі нульових граничних витрат, емансипувавши із структури вартості товару спочатку вміст живої, а надалі і уречевленої праці, то єдиною сферою трудового цілепокладання, де жодна машина (навіть найпотужніший штучний інтелект) не зможе замінити і витіснити людину – це художня творчість нормативних ідеацій: машина не може бути суб'єктом практик добра, істини, милосердя, адже імітація гуманізму – це не людяність, не тепло душі, не потреба духа, не спокій тиші совісті того, хто здійснив вчинок добра. Людиновимірні змісти мінових практик збережуться як гуманітарно-

інноваційні проекти, бо на відміну від машини, жива людина фільтром своєї свідомості спонтанно, а не запрограмовано, здатна розпаковувати спресовані сенси семантичного вакууму і продукувати тексти унікального буття не просто в модусах ідеального, досконалого, симетрично-гармонійного, естетико-вишуканого (це зможе і машина), а продукувати слово онтологічної новизни, де образ живої істини активізує солідарну волю до соборного буття.

По-п'яте, в ринковій економіці кожна інновація – це товар, споживна вартість якого являє собою синергетичний контур посилювального зворотного зв'язку зростаючої прибутковості учасників. Якщо нульові граничні витрати виробництва цифрових технологій обвалюють ринковий механізм ціноутворення через відсутність об'єктивних факторів формування ціни ринкової пропозиції у просторово-часових детермінантах, то єдиним простором мінових трансакцій залишається символічний континуум культури, оскільки людство винайшло лише два способи обміну: ринковий і символічний. Ми стверджуємо, що в нооекономіці проекти гуманітарних інновацій підлягатимуть трансакціям у патернах інклюзивних інституцій символічного обміну.

По-шосте, особливістю символічного обміну є те, що рух вартості у ньому відбувається у незворотному просторі нееквівалентної транзитивності. Тобто, у дуальній схемі «дарунок – дарунок-у-відповідь» відсутній інструмент об'єктивного зважування кількісних пропорцій як вартісних. Тим більше, якщо мова йде про інформаційні тексти когнітивної значущості. Символічний обмін завжди передбачає дарування чистого надлишку, де не просто відсутні боргові платіжні зобов'язання чи меркантильні наративи, а має місце атрактивний акт мистецької творчості – дарунок унікального, де, наприклад, у пропонованому тексті присутня аксіологічна персоніфікація духа дарувальника як споживна цінність для свідомості споживача, що творить простір духовної ідентичності спільноти. У цьому випадку «дарунок-у-відповідь» у вигляді грошової оплати купленого тексту принципово не може бути не те, що еквівалентний монетарно, а й релевантний аксіологічно у вимірі зворотної транзитивності, бо не



передбачає адекватної кількості обмінюваної праці, адже благо – унікальне, без стандартизованої шкали оцінки.

По-сьоме, кого ж вважати інсайдерами пропозиції гуманітарних інновацій у просторі символічного обміну нооекономіки? Ми визначаємо їх терміном «когнітарії». Когнітаріат – це меритократичний клас суспільства нооекономіки ідеаційної культури, що продукує тексти, споживною вартістю яких є онтологічна новизна екзистенційних сенсів аксіології культури у символічному континуумі есхатологічного часу. А мілераний час есхатологічного чину цивілізації на скрижалях історії пише сьогодні Україна. Отож, саме в Україні формуються найоптимальніші передумови становлення когнітаріату – еліти гідних, чий статус виборено і чие право творити цінності оплачено найвищою ціною

## **ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАСОБАМИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ**

Маркетингові комунікації являються одним зі чотирьох елементів комплексу маркетингу, що представляє собою інтегрований набір засобів комунікації, які застосовуються для передачі повідомлень від виробника продукції до його цільових ринків. Тобто, наявність та впровадження якісних та ефективних маркетингових комунікацій дозволяють безпосереднім чином впливати на конкурентоспроможність суб'єктів аграрного бізнесу. Натомість, потенціал аграрного сектору економіки України використовується не в повній мірі, малою залишається частка угідь, залучених для ведення сільського господарства, де використовуються сучасні передові світові технології і засоби праці, низькими є врожайність і ефективність використання фінансового та ресурсного забезпечення галузі, спостерігається значний спад у тваринництві. Це, в тому числі, є проявом недостатнього застосування ефективних маркетингових комунікацій підприємств цієї галузі, що негативно позначається на економічному і соціальному розвитку держави через недоотримання ВВП і доданої вартості, погіршення показників розвитку галузі і суміжних з нею видів агропромислового виробництва, обмеження обсягів експорту, зайнятості, скорочення потенційних робочих місць та погіршення рівня якості життя на сільських і периферійних територіях, формування системних перешкод реалізації структурних і інституціональних реформ.

Попри впровадження заходів багатьох стратегічних і програмних документів системного і якісного розвитку підприємств аграрного сектору економіки України все ще не відбулося, а існуюча політикоекономічна, та воєнно-суспільна нестабільність позначилися на погіршенні їх важливих характеристик, що гостро актуалізувало потребу в модернізації науково-методичних основ та пошуку більш дієвих засобів підвищення конкурентоспроможності підприємств засобами їх маркетингових комунікацій.

Варто визнати і погодитися, що конкурентоспроможність підприємства є складною системною категорією, яка дає комплексну характеристику його здатності до протидії прямим конкурентам, як на поточний момент часу, так і в стратегічній перспективі, в цільовому ринковому сегменті, де позиціонується продукція підприємства, з метою забезпечення функціонування і планового розвитку під тиском конкуренції та дії чинників і умов бізнес-середовища. Її визначальною умовою є спроможність налагодити процес виробництва і представлення на ринку якісної сільськогосподарської продукції у відповідності із запитами та потребами споживача. Проте, конкурентоспроможність підприємства не обмежується виробничо-технологічною ланкою, а досягається в процесі реалізації вдалої маркетингової стратегії, де одне з провідних місць відводиться системі маркетингових комунікацій.

В сьогоденнішніх реаліях активного й бурхливого розвитку процесів цифровізації та діджиталізації особливої значимості (а також і переваг) набуває Інтернет-маркетинг. Відтак, ефективна маркетингова комунікаційна політика аграрних підприємств має трактуватися як інструментальна система відносно планування та реалізації постійної комунікації (в цифровому полі та форматі) зі споживачами та іншими суб'єктами з метою формування позитивного іміджу як компоненти конкурентоспроможності підприємства та його брендів і продукції. Розвиток цифрових комунікацій та використання їх можливостей забезпечує зміщення акцентів з міжорганізаційних відносин на об'єднану взаємодію і комунікації. Це сприяє розширенню потенціалу маркетингової комунікативної політики підприємств аграрного бізнесу за напрямками: значно глибша (фактичні та потенційні споживачі послуг) та ширша (інші ринкові агенти) аудиторія отримувачів інформації; висока швидкість поширення даних та отримання відповідей; великі обсяги одномоментної передачі даних; одночасна комунікація з аудиторіями різних сфер; опосередковане спілкування; передача не тільки інформації, але й одночасно засобів реклами, стимулювання збуту тощо.

У відповідності до такого підходу елементами ефективної та повноцінної маркетингової комунікативної політики аграрних підприємств стають суб'єкти

комунікації, канали поширення даних, елементи інформаційно-комунікативної системи, механізм управління інформаційно-комунікативною політикою. При цьому послідовність маркетингової комунікативної політики підприємств аграрного сектору національної економіки України в системі цифрових комунікації передбачає етапи: планування звернення до аудиторії; контроль процесів доведення інформації (коригування звернення за необхідності); отримання зворотної реакції, опрацювання даних, вироблення і ухвалення рішень; аналіз глибини проникнення та ефективності комунікації; диференціація функцій комунікації задля найбільш якісного впливу на споживчу поведінку; управління інтерактивним маркетингом в системі комунікацій з владними структурами, громадським сектором та бізнес-аудиторією.

Структурно-функціональною складовою вдосконалення політики забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств є раціоналізація управління їх стратегічним маркетингом, що передбачає реалізацію заходів фінансово-економічного, організаційно-виробничого, інтелектуально-кадрового та соціально-економічного характеру, коли відповідна структурно-управлінська модель менеджменту маркетингових комунікацій суб'єктів бізнесу формалізується на засадах замкнутого циклу таких етапних компонентів, як проведення маркетингових досліджень, стратегічне маркетингове планування, узгодження виробничо-господарських параметрів підприємства з потребами ринку, формування стратегічного набору та налагодження стратегічних ринкових комунікацій підприємства.

Таким чином, маркетингова комунікаційна політика вітчизняних аграрних підприємств потребує свого вдосконалення, особливо її поширення у площину цифрових комунікацій, Інтернет-маркетингу, адже розвиток цифрових комунікацій та використання їх можливостей забезпечує зміщення акцентів з міжорганізаційних відносин на об'єднану взаємодію і комунікації. Це сприяє розширенню потенціалу маркетингової комунікативної політики аграрних підприємств за напрямками: значно глибшої та ширшої аудиторії отримувачів інформації; високої швидкості поширення даних та отримання відповідей; великі обсяги одномоментної передачі даних; одночасна комунікація з аудиторіями різних сфер; опосередковане спілкування; передача не тільки інформації, але й одночасно засобів реклами, стимулювання збуту тощо.

## *Секція 5*

### **Екологічні тренди в підприємстві та гармонійний розвиток**

**УДК 338.48**

*Олександр Верін,  
студент,  
Херсонський національний технічний університет*  
*Наталія Олійник,  
канд. техн. наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, підприємництва та  
економічної безпеки,  
Херсонський національний технічний університет*

### **МІСЦЕ ЕКОЛОГІЧНИХ ТРЕНДІВ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ ТА ЇХ РОЗВИТОК**

У сучасному світі, коли зростає усвідомлення про екологічні проблеми та їх вплив на наше оточення, підприємства починають переорієнтовувати свою діяльність на більш екологічно стійкі принципи. Кожен суб'єкт господарювання зобов'язаний чітко представляти на перспективу потребу у фінансових, сировинних, трудових, інтелектуальних ресурсах, виробничих потужностях, джерелах їх одержання, а також уміти ефективно використовувати наявні виробничі й природні ресурси у процесі роботи свого господарства та адекватно й оперативно реагувати на зміни, які відбуваються в оточуючому бізнес-середовищі, з одночасною мінімізацією ризиків для навколишнього природного середовища [1]. Екологічні тренди в підприємстві стають все більш популярними, оскільки підприємці розуміють важливість збереження природних ресурсів та створення сталого майбутнього [2].

Одним із ключових елементів екологічних трендів в підприємстві є використання відновлюваних джерел енергії. Все більше компаній переходять на використання сонячних панелей, вітрових турбін та гідроелектростанцій для задоволення своїх енергетичних потреб. Це не лише зменшує негативний вплив на довкілля, але й забезпечує стабільне та економічно вигідне постачання енергії для підприємств [3].

Іншим важливим екологічним трендом є впровадження ефективного використання ресурсів. Багато підприємств звертають увагу на оптимізацію своїх процесів та виробничих ланцюгів з метою зменшення споживання енергії та сировинних матеріалів. Впровадження технологій, що дозволяють ефективно використовувати воду, зменшувати відходи та переробляти відходи вторинної сировини, сприяє збереженню природних ресурсів та зниженню негативного впливу на навколишнє середовище.

Також екологічні тренди в підприємстві включають розвиток зелених технологій та інновацій. Багато підприємств активно працюють над розробкою нових екологічно чистих технологій, які допомагають зменшити викиди шкідливих речовин, забруднення повітря та води. Наприклад, розробка електромобілів, високоефективних систем енергозбереження та інших інноваційних рішень сприяє зниженню негативного впливу підприємництва на довкілля.

Поняття «кругової економіки» також стає все більш популярним серед підприємців. Це означає перехід від традиційної «викидної» економіки, де ресурси використовуються одноразово та викидаються після використання, до системи, в якій відходи стають сировиною для нових процесів та продуктів. Це дозволяє зменшити споживання ресурсів, використовувати вторинну сировину та забезпечує сталість у виробничих процесах.

Важливим аспектом екологічних трендів є соціальна відповідальність підприємств. Багато компаній активно займаються благодійністю, спонсорують екологічні та соціальні проекти, підтримують спільноти та забезпечують справедливі умови праці для своїх працівників. Це допомагає підприємствам

побудувати позитивне сприйняття від громадськості, залучити та утримувати талановитих працівників, а також сприяє створенню сталої та збалансованої соціально-екологічної системи.

Одним з найважливіших аспектів гармонійного розвитку є збереження біорізноманіття. Багато підприємств усвідомлюють важливість збереження та охорони природних екосистем, а також впливу на них своєї діяльності. Вони впроваджують екологічно чисті практики, зокрема органічне сільське господарство, а також створення спеціальних зон для збереження та відновлення природних екосистем. Це сприяє збереженню різноманіття життя на планеті та забезпечує екологічну рівновагу [4]. Також важливим аспектом є ефективне використання водних ресурсів. Водна криза стає все більш актуальною проблемою, і підприємства відіграють важливу роль у збереженні води та її раціональному використанні. Застосування ефективних систем водоочищення та повторного використання води, а також впровадження водозберігаючих технологій допомагають зменшити вплив на водні ресурси та покращити їх доступність для людства та природи.

Покращити екологічну ситуацію в країні, прискорити екологізацію виробництва, забезпечити раціональне використання природних ресурсів можливо шляхом збільшення «зелених» інвестицій, залучення яких дозволить Україні вийти на якісно новий рівень розвитку [5]. Надійність та прозорість стають також важливими аспектами гармонійного розвитку в бізнесі. Підприємства, які демонструють екологічну відповідальність, забезпечують прозорість своїх дій та діалог із зацікавленими сторонами, викликають довіру та сприяють створенню сталої спільноти. Зокрема, розповсюдження інформації про екологічні показники, забруднення, використання ресурсів та заходи, які підприємство запроваджує для зменшення свого впливу на навколишнє середовище, сприяє створенню свідомої споживчої поведінки та підвищує свідомість громадськості.

Гармонійний розвиток в підприємстві передбачає інтеграцію соціальних аспектів у бізнес-стратегії компаній. Підприємства стають більш

уважними до потреб споживачів, працівників та громадськості в цілому. Вони прагнуть створювати робочі місця з надійними умовами праці, розвивати соціальні програми та ініціативи для покращення якості життя людей. Залучення до соціально-економічного розвитку місцевих спільнот, підтримка освіти та розвитку малого бізнесу є додатковими аспектами гармонійного розвитку підприємств.

Екологічні тренди в підприємстві та гармонійний розвиток сприяють перетворенню сучасного бізнесу на більш сталу, екологічно-відповідальну та соціально-спрямовану сферу. Вони покликані створювати більш здорове та збалансоване суспільство, забезпечуючи економічне процвітання, соціальну справедливість та збереження довкілля для майбутніх поколінь. Такі тренди відображають важливий напрямок розвитку підприємництва, який є ключовим для досягнення гармонії між економікою, суспільством та природою [2]. На сьогоднішній день екологічні тренди в підприємстві стають не лише модою, а й необхідністю. Суспільство усвідомлює, що забруднення довкілля, виснаження ресурсів та зміна клімату є серйозними загрозами для нашої планети та майбутніх поколінь. Тому підприємства, які працюють в гармонії з природою, мають значно більший шанс успіху та стійкого розвитку.

Один з основних аспектів екологічних трендів – це зворотний процес виробництва. Відходи та ресурси, які раніше розглядалися як сміття, тепер перетворюються на цінну вторинну сировину. Підприємства активно впроваджують системи переробки та використання відходів, що сприяє зменшенню кількості сміття та енергозбереженню. Крім того це відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, зокрема в сфері рециклінгу, утилізації та повторного використання матеріалів.

Наступний аспект екологічних трендів – це використання інноваційних технологій. Розробка та застосування екологічно чистих технологій стають необхідністю для зменшення негативного впливу підприємств на довкілля. Наприклад, використання енергоефективних систем, розумне управління ресурсами, автоматизація та впровадження «зелених» інноваційних рішень



допомагають знизити споживання енергії та використання природних ресурсів. Розвиток технологій в області відновлювальної енергетики, таких як сонячних панелей, вітрових турбін та гідроенергетики, сприяє заміні викопних видів енергії на більш екологічно чисті джерела. Це не тільки зменшує викиди шкідливих вуглецевих газів, але й сприяє забезпеченню сталого та незалежного енергетичного постачання [3].

Екологічні тренди в підприємстві сприяють зміні менталітету та культури бізнесу. Вони стають невід'ємною частиною успішного бізнесу та демонструють, що збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей є не лише можливим, але й перспективним для сталого зростання і процвітання. Підприємства, які приділяють увагу екологічним трендам, відкривають для себе нові можливості, такі як доступ до нових ринків, залучення інвестицій, зниження ризиків та покращення свого репутаційного капіталу.

#### Список використаних джерел

1. Макаренко С.М., Олійник Н.М., Рибачок С.А. Удосконалення державної інвестиційної політики як основи впровадження інноваційних технологій на вітчизняних підприємствах. *Економічні інновації: зб. наук. праць*. 2019. Т. 21. Вип. 3 (72). С. 62-70.
2. Екологічні тренди в Україні: Погляд громадян. *Звіт за результатами соціологічного дослідження 2020-2022 років*. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/17805.pdf> (дата звернення: 23.05.2023).
3. Бігдан О.В., Ходаківська О.В. Теоретико-методологічні основи економічного механізму екологізації аграрного виробництва у сучасних умовах. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpoz2/23.pdf> (дата звернення: 23.05.2023).
4. Швиданенко Г.О., Криворучкіна О.В., Матукова Д.Г. Розвиток підприємства на екологічно-економічних засадах підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 184 с.
5. Олійник Н., Макаренко С., Юткевич А. Управління «зеленим» бізнесом: можливості для України. *Стратегія бізнесу: футурологічні виклики: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (20-22 листоп. 2019 р.)*. Київ: КНЕУ, 2019. С. 362-368.

*Катерина Дяченко,*  
*канд. екон. наук, доцент,*  
*доцент кафедри економіки та менеджменту,*  
*Українська інженерно-педагогічна академія*  
*Еліна Старченко,*  
*студентка,*  
*Українська інженерно-педагогічна академія*  
*Максим Гришаєв,*  
*студент,*  
*Українська інженерно-педагогічна академія*

## **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах воєнного стану, фінансово-економічна безпека країни стає однією з найважливіших пріоритетів для забезпечення сталості та ефективності функціонування національної економіки. Враховуючи те, що воєнний стан призвів до значних економічних втрат, важливо розглянути заходи, які можуть бути вжиті для забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах воєнного стану. У концепції економічної безпеки протидія будь-яким загрозам є обов'язковою і неодмінною умовою захисту економічних інтересів держави. Отже, встановлення загроз і викликів в економічній системі України є вагомим елементом безпеки, оскільки вони також визначають становище економіки держави та напрями захисту національних інтересів.

Після пандемії COVID-19 та внаслідок широкомасштабного російського наступу (лютий 2022 р.) з'явилися нові загрози та виклики в системі економічної безпеки України, зокрема:

7. Економічна криза, спричинена як пандемією COVID-19, так і російською агресією. Слід зазначити, що численні руйнування об'єктів критичної інфраструктури та військових об'єктів негативно впливають на економіку України. Руйнування та військові удари по промислових і військових центрах України призводять до дисбалансу у фінансово-економічній системі.

8. Розбалансованість національної фінансової системи, підтверджена непередбачуваним дефіцитом. Крім того, сучасні дослідники прогнозують, що надходження до скарбниці будуть менше понад 300 мільярдів гривень, тому знадобиться багато коштів [1].

9. Застаріла матеріально-технічна база ключових галузей економіки та важливі глобальні технологічні перетворення у сфері енергетики та біотехнологій, розвиток штучного інтелекту в багатьох сферах людської діяльності та зміни в інформаційному середовищі. Отже, це, у свою чергу, сприяє прояву глобальної конкуренції та необхідності радикальних змін в економіці та суспільстві в цілому.

10. Феномен монополізму та конкуренції в енергетиці та інфраструктурі. Окремим викликом є низька енергоефективність, що впливає на зниження конкурентоспроможності України та загрожує її добробуту мешканців.

11. Екологічні проблеми, спричинені війною: погіршення середовища проживання, питної води, повітря, руйнування лісів внаслідок пожеж, які спричинені бойовими діями, забруднення річок тощо.

12. Складна демографічна ситуація в країні: зменшення народжуваності, міграція населення, людські втрати у війні.

Ці загрози вимагають ключових змін в економіці, політиці та підприємстві. Отже, для зміцнення економічної безпеки держави, виконавчі органи повинні приділяти важливу увагу компонентам швидкого реагування на виклики з боку військової загрози:

6. Реанімація внутрішнього ринку. Щоб стабілізувати економічну ситуацію та відновити спокійні настрої в Україні економічна безпека повинна мати надійний механізм. Покладання уряду на емісію гривні під час перших місяців військових дій було необхідним кроком, але подальше прискорення інфляції (яка складає 26,6 % у грудні 2022 року [2]) може мати руйнівні наслідки в майбутньому. Відновлення виробничих потужностей можливе за реалізації реалій воєнної економіки, але фактор внутрішнього ринку, такий як попит на власні товари та послуги, також має велике значення для успіху цієї стратегії.

Запуск процесу поступового відновлення зруйнованих війною будинків, адміністративних будівель та підприємств може стати стимулом для подальшого економічного зростання. Державна програма «Житло», запущена у жовтні 2022 р., є своєрідною відповіддю уряду України, який розуміє, що

будівництво житла з можливістю пільгового придбання квартир за кредитом вирішить не тільки соціальні, а й економічні питання. Також, пріоритетом для реанімації внутрішнього ринку повинні бути компанії в галузі харчової, легкої промисловості та ІТ-сектору, що призведе до призупинення депреціації гривні та сприятиме економічній безпеці України.

7. Підтримка та розвиток державних установ. Фінансова стабільність є одним із стовпів економічної безпеки країни. Неможливо уникнути ризиків інфляції в умовах ведення бойових дій, але наслідки для населення можна суттєво пом'якшити. Міжнародна фінансова підтримка від США та країн Європи може запобігти руйнуванню фінансової системи України, що чітко відображено у цифрах 2022 року. У 2023 році передбачається ще 40 % прискорення інфляції. З цієї причини є потреба використовувати частину міжнародних інвестицій валютних резервів для підживлення внутрішнього попиту та переходу економіки на «воєнний лад». Завдяки відновленню торгівлі деякі виробничі підприємства, які не були фізично пошкоджені війною, зможуть відновити принаймні якусь рівень стійкого виробництва.

8. Забезпечення державного контролю над комунікаційною та транспортною інфраструктурою. Наприклад, зростання транспортних потужностей вже дало змогу активізувати українську економіку. Один з елементів, який мав позитивну динаміку у 2022 році, – це активація транспортних перевезень. Це призвело до збільшення показників експорту України на більш як 20 % в порівнянні з даними літа 2022 року. Додатковий акцент на транспортній галузі зменшить спад української економіки.

9. Відновлення балансу у зовнішній та внутрішній торгівлі. Військова агресія режиму Кремля призвела до зростаючої нерівності між внутрішнім та зовнішнім ринками торгівлі. Обсяг імпорту перевищив потужність експорту України. Були прийняті деякі заходи для стабілізації ситуації, зокрема, частково відновлені експорт сільськогосподарських продуктів за підтримки ООН. Ми також пропонуємо ввести прогресивну шкалу оподаткування на імпортовані товари, які не мають військового значення. Обмеження процесу виведення валюти з українського ринку також має бути елементом відновлення економічної безпеки.

10. Формування критичних резервів імпорту. Одним з елементів

регулювання економічного життя має бути стратегія формування державних резервів України. Очевидно, що основні предмети для накопичення повинні бути з питань продовольчої безпеки, продуктів оборонної промисловості (зокрема, вітчизняного виробництва), енергетики тощо [3].

Отже, поточні загрози економічній безпеці України мають як військовий, так і структурний характер. Військове знищення, російські атаки на інфраструктурні об'єкти, окупація частини території України, криза бюджету та інші виклики показали вже відомі проблеми у функціонуванні економіки України. Загрози економічній безпеці України також включають рецесію через наслідки пандемії COVID-19, проблеми з оновленням матеріально-технічної бази виробництва, корупцію та екологічні проблеми. Всі вони тільки посилюються під час російської агресії, але державний механізм витримав удар, хоча за рахунок зростаючого боргу та фінансових ін'єкцій зі сторони західних партнерів.

У майбутньому для відновлення економічного розвитку та безпеки в Україні важливо зберегти сільське господарство (харчова безпека, експорт та внутрішнє споживання), сформувані конкретні акценти у розвитку важкої промисловості (перш за все, створення військових замовлень, які можуть забезпечити виробничі потужності відповідним навантаженням), реформувати законодавчу та виконавчу ланку [4]. В той же час, бойові дії ще не завершилися, тому ймовірність продовження війни не повинна бути відкинута – механізми подолання загроз економічній безпеці України в таких умовах стануть проблемою для подальшого вивчення і дослідження.

#### Список використаних джерел

1. Pylypyshyn P. et. al. Legal regulation of the financial and economic security of Ukraine. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2022. № 1 (42). P. 510-519.
2. Менша за прогнози: інфляція торік в Україні становила 26,6 %. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3650531-mensa-za-prognozi-inflacia-torik-v-ukraini-stanovila-266.html>.
3. Romanovska Y. et. al. Problems of development of economic security in Ukraine: challenges and opportunities. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2022. Vol. 5 (46). P. 249-255.
4. Прохорова В.В., Крутова А.С., Дяченко К. С. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика: сер. Економіка*. 2022. №14 (28). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/490>.

УДК  
338.24:339.97

*Алла Жемба,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства і  
міжнародного бізнесу,  
Національний університет водного господарства та  
природокористування*  
*Лідія Шергіна,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана*

## **ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Основними стратегічними орієнтирами природоресурсного менеджменту на регіональному рівні повинні стати:

- посилення ролі та відповідальності територіальних громад в вирішенні екологічних проблем;
- постійне впровадження та посилення управління інноваційними процесами в сфері безперервного оновлення еколого-економічних знань, вдосконалення екологічно-чистих технологій, впровадження стандартів екологічного менеджменту;
- забезпечення чіткого розмежування повноважень між центральними і регіональними гілками влади при посиленні їх відповідальності за підвищення рівня інновативності в еколого-економічній сфері та ефективності реформ;
- приближення інтеграції України у Європейський науково-технологічний простір через організацію цивілізованого трансферу еколого-безпечних технологій.

Вищенаведені положення та еколого-економічний інструментарій їх впровадження мають стати підґрунтям стратегії інноваційної екологічної політики України, а завданнями її втілення є формування еколого-обґрунтованої моделі переходу до нової системи еколого-економічних показників в розрізі не лише держави, а й окремих підприємств, корпорацій. В

зв'язку з цим, доцільно орієнтуватися на розроблені світовою спільнотою механізми подолання еколого-економічної кризи та формування більш досконалих і ефективних інструментів екологічної безпеки та управління природоохоронною діяльністю, в тому числі на рівні підприємницьких структур [1]. На четвертій конференції, яка відбулася в червні 1998 р в Орхусі (Данія), в рамках проекту «Навколишнє середовище для Європи» була прийнята установка, що всіляко необхідно підтримувати децентралізацію управління охороною навколишнього середовища і розробку екологічних програм, дій та ініціатив на регіональному і місцевому рівнях [2]. Національна природоохоронна політика, розроблена в багатьох нових незалежних державах, включаючи національні плани дій з охорони навколишнього середовища, також підкреслює необхідність надання підтримки підготовці місцевих і регіональних планів дій. Зауважимо, що програми підтримки малого та середнього бізнесу в Україні від закордонних інвесторів враховують, чи включено до проекту екологічний та соціальний аспекти.

У деяких регіонах відбувається розробка місцевих планів сталого розвитку, частина з них проходить при сприянні міжнародних або зарубіжних організацій (Всесвітнього банку, Агенції по міжнародному розвитку, Програми Європейського Союзу, ТАСІС). Загалом існує потреба створення методологічної бази для розробки місцевих планів сталого розвитку, які враховували б специфіку воєнного стану в Україні. Саме в цьому контексті можна говорити про необхідність створення міжрегіонального інституту партнерства у вирішенні глобальних природоохоронних завдань.

Деякі країни, які домоглися великого прогресу в економіці, змогли надзвичайно успішно мобілізувати капітал для екологічних інвестицій і в цей час створюють нові можливості для проведення екологічної політики, в тому числі для бізнесових структур. В Україні ситуація значно складніша: бюджетних джерел фінансування природоохоронної діяльності гостро не вистачає. Ці обставини з усією очевидністю продемонстрували необхідність більш систематичного аналізу проблем на місцевому та регіональному рівні.

На сьогодні в умовах глобальних трансформацій в Україні виникає необхідність у формуванні механізму екологічно збалансованого функціонування національного господарства. Пріоритетом виступають регіональні зв'язки, а також їх цілісність з міжнародною і транскордонною співпрацею.

В ряді публікацій вітчизняних вчених аналізуються різноманітні підходи щодо формування інституціональних засад природокористування в транскордонних регіонах, інституціонального забезпечення реалізації природоохоронних проектів, але сьогодні приділяється мало уваги щодо забезпечення компенсаційних аспектів ресурсного потенціалу в інституціональному середовищі [3]. З урахуванням вищенаведеного виникає необхідність у формуванні відповідних інституцій на транскордонному рівні, які залучатимуть значно більший спектр екологоорієнтованих установ в галузі охорони довкілля, ніж система відносин, що сформувалася на сьогодні.

Одним із зовнішніх показників виступають процеси глобалізації та інтеграції транскордонного природокористування до вимог екологічної безпеки держави та імплементації зарубіжного досвіду у екологоорієнтовану політику України. З іншої сторони, якщо розглядати внутрішні інституційні можливості, то слід звернути увагу на необхідність формування належного середовища через створення відповідних інститутів (структур), інформаційно-аналітичного підґрунтя, залучення громадського суспільства.

Тому актуальності для України набуває переорієнтація природоохоронного співробітництва на екологізацію суспільних відносин в цілому, а саме створення механізму транскордонних та міжнародних зв'язків, котрий являв би собою сукупність факторів та важелів, здатних вирішити проблеми співробітництва як на глобальному так і на регіональному вимірах еколого-економічних суперечностей і, при цьому, враховував принципи компенсаційності природокористування.

Запропонований механізм передбачає формування екологоорієнтованого середовища, яке б стимулювало, з одного боку, економічне зростання на основі



природоохоронних перетворень, а з іншого – подолання нагромадження суперечностей між інтегральними показниками різних рівнях співпраці. Таке перетворення має у своїй основі послідовні кроки до внесення змін до екологічної політики, а також узгодження з визначеними Європейською Радою критеріями членства в ЄС.

На всіх етапах розвитку виробництво матеріальних благ є процесом взаємодії людей і природи. В умовах науково–технічного прогресу очевидним є її посилення. Подальший розвиток продуктивних сил неминуче пов’язаний із включенням у господарський обіг дедалі більшої кількості природних ресурсів та збільшенням навантаження на навколишнє середовище. Використання природних багатств повністю залежить від рівня розвитку продуктивних сил і, навпаки, наявні природні умови й ресурси істотно впливають на розвиток продуктивних сил, прискорюючи або сповільнюючи його. На сьогодні світовою спільнотою визначені вектори розвитку природоресурсного менеджменту як одного з 10 сегментів «зеленої» економіки.

Таким чином, екологічна ефективність є потужним економічним аргументом з суттєвим потенціалом для зменшення витрат, що водночас призводить до підвищення конкурентоспроможності та створення робочих місць. При цьому ключовим вектором є удосконалення механізму екологічної відповідальності за неефективне використання природних ресурсів.

#### **Список використаних джерел**

1. Каленіченко Л.І., Карчук Б.П., Тищенко О.І. Управління водогосподарськими комплексами. Київ: ДІУЕВР.2000. 328 с.
2. Веклич О.О. Аналіз ефективності вітчизняного економічного механізму природокористування щодо ідеї сталого розвитку. *Економічні реформи України в контексті переходу до сталого розвитку*. К.: Інтелсфера, 2001. С. 95
3. Регіони України. Статистичний збірник. Держкомстат України, 2020. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/Arch\\_reg.htm%20](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/Arch_reg.htm%20) (дата звернення 19.05.2023)

*Марко Коломоєць,*  
*студент,*  
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*  
*Науковий керівник: Олена Савенко,*  
*канд. екон. наук, доцент,*  
*доцент кафедри менеджменту і права,*  
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

## **РОЗВИТОК СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНИ**

Сьогодні режим регулювання у сфері охорони навколишнього природного середовища має зазнати фундаментальної трансформації разом з іншими відносинами в суспільстві. Вони необхідні через зміну пріоритетів і очевидне протиріччя між ідеологією виконавчо-командної системи та вимогами підвищення продуктивності та життєво необхідними нормами прав людини. Як слушно зауважили провідні економісти країни-екологи, Україна зараз гостро потребує еколого-економічної моделі ринкових реформ. Тільки на цій основі можна досягти балансу в напрямку оптимізації взаємовідносин людини і природи. Важливо зазначити, що неокласичні економісти все ще використовують парадигму Адама Сміта, згідно з якою основним напрямком суспільного інтересу є зміни способу життя, а отже, пов'язані зі споживанням ресурсів і забрудненням навколишнього середовища, спричиненими вільним ринком. Для досягнення економічного зростання необхідна адекватна система управління навколишнім середовищем і відповідна світоглядна основа, що забезпечує продуктивність, ефективність і життєздатність.

Стратегічною метою розвитку України має бути перетворення потенціалу природних ресурсів на головну основу економічного зростання та правильне розуміння природи сталого розвитку з точки зору міжнародної спільноти. Це потребує не лише підвищення теоретичного рівня дослідження, а й підвищення його практичної ефективності на основі розуміння нових концептуальних підходів до вибору ефективних управлінських рішень. У зв'язку з цим екологічний менеджмент можна розглядати як нову концепцію управління природоохоронною діяльністю в ринкових умовах, яка має базуватися на таких принципах:

- пріоритетність концепції сталого розвитку в контексті національної та регіональної економічної та екологічної безпеки;
- системність і комплексність реалізації стратегії розвитку системи

екологічного менеджменту як нової концепції управління;

- узгодженість і цілеспрямованість, що забезпечується шляхом розробки прогресивно розвивається стратегії СЕМ і конкретних організаційно-економічних механізмів на кожному етапі її формування;

- послідовність у розвитку систем управління навколишнім середовищем, що виявляється крізь призму духовних екологічних цінностей, систем екологічної освіти та виховання, культурної спадщини.

Основною метою є скорочення національного споживання природних механізмів управління шляхом: розробити механізми стимулювання на різних рівнях для досягнення ефективного регулювання природоохоронної діяльності; формування концептуально-методологічної основи та сценарії в розвитку СЕМ в Україні з урахуванням позитивного закордонного досвіду. Лише шляхом реформування існуючих практик управління природоохоронною діяльністю та перепозиціонування необхідності екологічного розвитку в процесі поступового зростання України можна досягти відчутних економічних і соціальних результатів на макро- та мікрорівнях.

У зв'язку з цим рекомендується вивчати прогресивний досвід зарубіжного екологічного менеджменту (у тому числі щодо місцевого оподаткування та фінансування екологічних проєктів; сталого розвитку ринку екологічних послуг, екологічної сертифікації, ліцензування, екологічного страхування, екологічного аудиту; формування зв'язків з громадськістю) і спробувати розробити сценарій, який інтегрує це в екологічно орієнтовану модель ринкової трансформації в Україні.

Для створення ефективної системи екологічного менеджменту необхідно впровадити: а) адміністративну реформу, включаючи реформу законодавчої та нормативної бази; б) трансформацію інвестиційної діяльності з урахуванням екологічних міркувань; в) удосконалення організаційно-економічних механізмів формування системи управління довкіллям.

Отже, вирішальним чинником становлення та розвитку сучасної системи управління навколишнім середовищем в Україні є формування законодавчої та нормативно-правової бази збалансованої екологічної політики держави.

#### **Список використаних джерел**

1. Галушкіна Т.П., Грановська Л.М., Кисельова Р.А. Екологічний менеджмент та аудит: навчальний посібник. Херсон: Олді-Плюс, 2019. 455 с.

## **МОТИВИ ДЛЯ ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В МІЖНАРОДНОМУ КОНТЕКСТІ**

Невпинне зростання населення планети в поєднанні з довготривалою деградацією екосистеми нашої планети змушує людство шукати інноваційні підходи як до діяльності, так і до способу життя. Цей імператив породив, насамперед у розвинених країнах, ідею пошуку шляхів до прогресу, які б збалансовували потребу в постійному економічному зростанні з імперативом мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.

Усвідомлюючи нагальність екологічних викликів, суспільства почали вивчати альтернативні моделі сталого розвитку. Мета полягає в тому, щоб сприяти економічному зростанню, зберігаючи при цьому крихку рівновагу екосистем. Ця зміна парадигми вимагає фундаментального переосмислення того, як організовувати і вести повсякденні справи, ставлячи екологічну стійкість на перше місце в процесі прийняття рішень.

Впровадження сталих практик вимагає відходу від традиційних способів економічного прогресу, які увічнюють виснаження ресурсів, забруднення довкілля та руйнування середовища існування [1]. Це вимагає узгоджених зусиль для мінімізації впливу на навколишнє середовище, пошуку інноваційних рішень, які узгоджують економічний розвиток із збереженням довкілля. Така зміна мислення передбачає перехід на відновлювані джерела енергії, впровадження відповідальних практик поводження з відходами, надання пріоритету зусиллям із збереження довкілля та просування принципів циркулярної економіки.

Хоча перехід до сталих практик створює величезні виклики, він також відкриває унікальні можливості для суспільного розвитку. Інвестиції в «зелені» технології та чисті галузі можуть створити нові робочі місця, сприяти технологічним інноваціям та диверсифікації економіки [2]. Більше того, такі зусилля можуть посилити глобальну взаємодію та співпрацю, оскільки країни визнають спільну відповідальність за збереження планети для майбутніх

поколінь. Оскільки екологічні проблеми продовжують загострюватися в глобальному масштабі, зростає розуміння того, що підприємництво має відігравати ключову роль у вирішенні цих викликів [3]. У міжнародному контексті підприємці все більше зацікавлені в тому, щоб зробити екологічну стійкість основним рушієм свого бізнесу.

Існує кілька мотивів для екологічного підприємництва, які можна згрупувати у чотири основні категорії, а саме:

1. Корпоративна соціальна відповідальність та етичні міркування. Підприємці керуються почуттям відповідальності перед навколишнім середовищем і суспільством в цілому. Вони визнають важливість узгодження своєї бізнес-практики з етичними принципами, прагнучи мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та зробити позитивний внесок у розвиток громад по всьому світу. Інтегруючи принципи сталого розвитку у свою діяльність, підприємці прагнуть створити довготривалий позитивний вплив, демонструючи при цьому свою прихильність до корпоративної соціальної відповідальності.

2. Ринкові можливості та конкурентні переваги. Екологічні виклики часто створюють значні можливості для бізнесу. Підприємці визнають, що попит на екологічно чисті продукти та послуги зростає, що зумовлено зростанням екологічної свідомості споживачів. Пропонуючи інноваційні та сталі рішення, підприємці можуть вийти на ці ринки, що розвиваються, отримати конкурентну перевагу та зайняти свою нішу. Прагнення до сталого розвитку може призвести до розробки унікальних ціннісних пропозицій, які резонують з екологічно свідомими клієнтами.

3. Регуляторний тиск та політична підтримка. Уряди та регуляторні органи в усьому світі активно просувають сталі практики через політичні рамки, правила та стимули. Підприємці зацікавлені в екологічному підприємстві, щоб відповідати цим нормам і використовувати наявні механізми підтримки. Узгоджуючи свій бізнес з цими політиками, підприємці можуть отримати доступ до фінансування, грантів та сприятливих ринкових умов, що забезпечує їм міцний фундамент для зростання та розширення.

4. Екологічна свідомість та особисті цінності. Підприємці часто керуються особистими переконаннями та глибоким почуттям екологічної свідомості. Вони мають справжню пристрасть до захисту планети та вірять у здатність підприємництва сприяти позитивним змінам. Ці люди прагнуть змінити світ на

краще і розглядають свої підприємства як засіб сприяння збереженню довкілля [4]. Поєднання особистих цінностей з бізнес-цілями підживлює їхню мотивацію до сталого розвитку в міжнародному контексті.

Таким чином, мотивація до екологічного підприємництва в міжнародному контексті має різні джерела. Підприємці керуються почуттям корпоративної соціальної відповідальності, визнаючи етичний імператив мінімізації впливу на довкілля. Вони також використовують ринкові можливості, прагнучи отримати конкурентну перевагу, пропонуючи сталі рішення. Нарешті, особисті цінності та глибока екологічна свідомість відіграють важливу роль у стимулюванні підприємців інтегрувати принципи сталого розвитку у свої підприємства. Однак, існують також значні виклики, з якими стикаються екопідприємці. Однією з найбільших проблем є доступ до капіталу. Багато традиційних джерел фінансування можуть неохоче інвестувати в екологічний бізнес, який часто розглядається як більш ризикований і менш прибутковий, ніж традиційний. Іншою проблемою є складне регуляторне середовище, яке постійно змінюється. Екологічні підприємці повинні орієнтуватися в низці нормативно-правових актів і політик на місцевому, національному та міжнародному рівнях, що може забирати багато часу та коштів.

Незважаючи на ці виклики, зростаючий попит на екологічні продукти та послуги, а також посилення уваги до екологічної сталості з боку урядів та споживачів роблять екологічне підприємництво все більш привабливим варіантом для підприємців у всьому світі. Оскільки світ продовжує боротися з екологічними викликами, такими як зміна клімату, екологічне підприємництво може відігравати вирішальну роль у просуванні сталого розвитку та створенні позитивних змін.

#### Список використаних джерел

1. Швиданенко Г.О., Криворучкіна О.В., Матукова Д.Г. Розвиток підприємства на еколого економічних засадах: монографія. Київ. КНЕУ, 2017. 184 с.
2. Екологічні тренди в Україні: Погляд громадян. Звіт за результатами соціологічного дослідження. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/17805.pdf>
3. На шляху зеленої модернізації економіки: модель сталого споживання та виробництва: дов. С.В. Берзіна та ін. Київ: Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. 38 с. URL: [https://www.ecolabel.org.ua/images/page/dovidnyk\\_ssp.pdf](https://www.ecolabel.org.ua/images/page/dovidnyk_ssp.pdf)
4. Ecological trends facing business in 2022 and beyond. URL: <https://www.vistage.com/research-center/business-financials/economic-trends/20211129-ecological-trends-facing-business-in-2022-and-beyond/>

*Галина Купалова,  
д-р екон. наук, професор,  
професор кафедри екологічного менеджменту та  
підприємництва,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*  
*Наталія Гончаренко,  
канд. екон. наук, доцент,  
в.о.завідувача кафедри екологічного менеджменту та  
підприємництва,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ЕКОЛОГІЧНОГО АУДИТУ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ В ОРГАНІЧНОМУ РОСЛИННИЦТВІ**

У післявоєнному відновленню економіки України, стабілізації аграрного сектору важливу роль відіграватиме органічне виробництво продукції рослинництва. Незважаючи на ускладнення логістики, вітчизняні товаровиробники утримують конкурентні позиції на стабільно зростаючих ринках Європейського Союзу, реалізують інвестиційні проекти по будівництву технологічних ліній з переробки органічної сировини. Тимчасом подальший розвиток органічного виробництва продукції рослинництва буде стримувати скорочення площ оброблюваних земельних ділянок, зокрема через використання сертифікованих угідь для конвекційного сільського господарства. Враховуючи потенційні ризики зменшення виробничого потенціалу, важливо виявити резерви збільшення земельного банку органічного виробництва продукції рослинництва, зокрема, за рахунок введення в господарський оборот земельних ділянок, які не оброблялися протягом тривалого часу.

Ефективним інструментом виявлення земельних ділянок, придатних для органічного виробництва продукції рослинництва, моніторингу хіміко-біологічного складу ґрунту є екологічний аудит. Проведення екологічного аудиту земельних угідь щодо можливості використання в органічному виробництві дозволить сформувати на регіональному рівні єдину інформаційну базу придатних для «зеленого» аграрного виробництва земельних ділянок, полегшити доступ до них фермерів, підвищити інвестиційну привабливість

органічного виробництва та покращити господарський оборот сільськогосподарських земель.

Наявність і поступальне збільшення площі придатних земельних ділянок є визначальним фактором розвитку органічного виробництва аграрної продукції в Україні та світі. Впродовж останнього десятиліття площа сільськогосподарських угідь, відведених для вирощування органічної продукції рослинництва, в Україні поступово зростає (табл. 1).

*Таблиця 1*

Динаміка площ сільськогосподарських угідь, сертифікованих для виробництва органічної продукції рослинництва в країнах ЄС та в Україні, 2010-2020 рр., тис. га

Країна	2010	2015	2020	2020 до 2010 р., +/-	
				тис. га	%
Франція	845,4	1322,2	2548,7	1703,3	201,5
Іспанія	1456,7	1968,6	2437,9	981,2	67,4
Німеччина	990,7	1088,8	1702,2	711,5	71,8
Польща	522,0	580,7	507,6	-14,4	-2,8
Україна	270,2	410,6	462,2	192	71,1
Туреччина	383,8	486,1	382,6	-1,2	-0,3
Португалія	201,1	241,4	319,5	118,4	58,9
Данія	162,9	166,9	300,0	137,1	84,2
Болгарія	25,6	118,6	116,3	90,7	354,3
Бельгія	59,2	68,8	99,1	39,9	67,4

\*Джерело: складено за матеріалами [1].

Таким чином, у 2020 р. серед країн Європейського Союзу найбільші площі, сертифіковані для ведення органічного рослинництва, відведені у Франції – 2548,7 тис. га, Іспанії – з 2437,9 і Німеччині – 1702,2 тис. га. З 2010 р. найбільший приріст таких земельних угідь спостерігався у Болгарії – 353,4 %, Франції – 201,5, Данії – 84,2 %. В Україні у 2020 р. площа сільськогосподарських угідь, зайнятих в органічному рослинництві, становила 462,2 тис. га, що на 71,1 % більше, ніж у 2010 р.



Незважаючи на позитивну динаміку, з 2022 р. можливе суттєве зниження площ земельних угідь, зайнятих в органічному виробництві, через вплив наступних чинників:

1. Виведення земельних ділянок з господарського обороту внаслідок проведення бойових дій, мінування територій, окупації та ін.

2. Втрата органічного сертифікату через екологічне, хімічне та/або біологічне забруднення прилеглих територій (у т.ч. через проведення бойових дій).

3. Використання сертифікованих земельних угідь у традиційному сільському господарстві з метою:

- виконання виробничого плану і договорів на постачання продукції;
- отримання запланованого доходу від основної діяльності;
- забезпечення безперебійної виробничої діяльності в умовах відсутності необхідних обсягів посівного матеріалу, засобів захисту рослин і добрив, дозволених в органічному виробництві.

Враховуючи вище зазначене, екологічний аудит земель, потенційно придатних для виробництва органічної продукції рослинництва та/або тих, які тривалий час не використовувались, необхідно проводити як на регіональному (обласному), так і локальному (аграрні підприємства) рівнях. На локальному рівні екологічний аудит повинен охоплювати земельні ділянки, які знаходяться у власності або оренді підприємства. Проведення такого аудиту має низку організаційних, екологічних та економічних переваг (табл. 2).

Організаційно екологічний аудит земельних ресурсів в органічному рослинництві включає такі заходи:

- аналіз стану ґрунтів, їх родючості;
- дослідження видів діяльності, які проводились на земельних ділянках протягом останніх 3-5 років, аналіз інтенсивності їх антропогенного впливу;
- оцінка ступеня забруднення ґрунтів хімічними, біологічними, радіоактивними та іншими небезпечними речовинами;

- виявлення впливу на ґрунти джерел антропогенного впливу, зокрема, будівель і споруд, комунікацій, місць видалення відходів, місць видобутку корисних копалин, об'єктів на сусідніх ділянках;
- перевірка ступеня забруднення поверхневих і підземних вод, дощового й талого стоків;
- аналіз порушень поверхні ділянки внаслідок ерозії, підтоплення, карсту, заболочення, добування корисних копалин, підвищення кислотності або засолення ґрунтів;
- виявлення місць несанкціонованих звалищ твердих побутових, промислових, будівельних відходів;
- встановлення переліку і стану рослинних і тваринних ресурсів, що підпадають під охорону держави.

Таблиця 2

**Переваги проведення екологічного аудиту земельних ділянок  
на регіональному і локальному рівнях**

Переваги	Регіональний рівень	Локальний рівень
Економічні	Зростання ділової активності в регіоні, збільшення доходів бюджету від оренди земельних ділянок	Зниження витрат на пошук і вивчення земельних ділянок, потенційно придатних для ведення органічного виробництва аграрної продукції
	Підвищення ефективності використання коштів програм підтримки виробників органічної аграрної продукції	Підвищення економічної ефективності органічного виробництва за рахунок зменшення конвекційного періоду
Організаційні	Формування інформаційної бази про якісний стан земельних ділянок, у т.ч. як елемента стратегічного екологічного планування	Збільшення площ оброблюваних земель
	Покращення інвестиційної привабливості регіону	Формування аналітичної бази для стратегічного та оперативного планування
Екологічні	Зменшення площі земельних ділянок, не залучених в господарський оборот	Зменшення інвестиційних ризиків
	Покращення екологічного стану земельних ресурсів регіону	Екологізація господарської діяльності
		Покращення якості ґрунтів

\* Джерело: складено з урахуванням результатів досліджень зарубіжних учених [2, 3].

Проведення екологічного аудиту земельних ділянок в органічному виробництві сприятиме формуванню єдиної інформаційної бази щодо ділянок, потенційно придатних для органічного виробництва на принципах сталого розвитку, покращенню інформаційного забезпечення з метою прийняття обґрунтованих оперативних та стратегічних управлінських рішень.

#### **Список використаних джерел**

1. The World of Organic Agriculture. Statistics & Emerging Trends 2021. FiBL and IFOAM. URL: <https://www.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1150-organic-world-2021.pdf>
2. Ягодзінська А.С. Раціональне використання земельних ресурсів у процесі виробництва органічної продукції. *Moderna Economics*. № 22. 2020. С. 131-134.
3. Mraga I.K., Tronstad R., Guo J., LeBauer D.S., Idowu O.J. On-farm land management strategies and production challenges in United States organic agriculture systems. *Current Research in Environmental Sustainability*. № 3. 2021. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666049021000736>

*Леся Крючко,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*  
*Микола Крючко,  
студент,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

## **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сільське господарство є однією з найбільших галузей у світі, в ній зайнято більше одного мільярда людей і становить 3% світового ВВП. Незважаючи на те, що воно має значення як на мікро-, так і на макрорівні економіки, основні дослідження підприємництва ігнорують сільськогосподарський сектор, тоді як випускники програм підприємництва в сільському господарстві прагнуть застосувати свою професію в інших галузях промисловості. Це пояснюється важливою динамікою та різноманітністю наукової галузі сільського господарства.

Сценарій, здається, різко змінився за останні кілька років завдяки дослідженням нових і різноманітних явищ у кількох країнах світу через економічну лібералізацію, зниження захисту сільськогосподарських ринків і аграрні суспільства, що швидко змінюються. Крім того, компанії дедалі більше пристосовуються до мінливих вимог споживчих звичок, покращених екологічних принципів, нових вимог до якості продукції, управління ланцюгом поставок, безпеки харчових продуктів, питань сталого розвитку тощо. Ці зміни проклали шлях новачкам і підприємцям до модернізації портфолію навичок сільськогосподарського підприємництва, а також до розвитку, створення та підтримки реагування на мінливе середовище ферм, з наголосом на покращення, а не на формування нових ідей для стійке майбутнє.

Останнім часом з'явилося багато досліджень щодо сталого сільського господарства, і підприємництво додає новий вимір цій обіцянці сталого розвитку. Визнано, що підприємництво веде не тільки до економічних досягнень. Підприємці в галузі повинні керуватися підходом потрібного результату, балансуючи між фінансовим станом, соціальною справедливістю та стійкістю до навколишнього середовища через свою підприємницьку поведінку в напрямку сталого розвитку. Як наслідок, підприємництво та відданість більш традиційним підприємницьким ідеям, з додатковим потенціалом протистояти екологічним, суспільним та економічним викликам, посилили тиск на сталий розвиток підприємств, про що свідчить нещодавній бум публікацій у цій галузі, особливо у випадку сільського господарства.

Таким чином, сталий розвиток і сільськогосподарське підприємництво поступово набирають обертів у публічному дискурсі та отримують все більшу увагу в академічних дослідженнях і практиці. Для глобальної економіки необхідно вирішити економічні, соціокультурні, політичні, інституційні та екологічні проблеми; і, водночас, підприємництво все ще вважається ключовим і потужним для подальшого розвитку інновацій і ринкових змін через освіту. Сталий зсув у розвитку суспільства потрібен, щоб гарантувати здатність витримувати сталий розвиток сільського господарства. Це важливо не лише для навколишнього середовища, але й для довгострокового благополуччя суспільства та економіки. Однак нова модель сільськогосподарських підприємців тепер повинна приділяти більше уваги дослідженням і практикам сталого сільськогосподарського підприємництва та тенденцій розвитку. Економіка, яка відповідально ставиться до навколишнього середовища та суспільства, є обов'язковою, а сталий розвиток має стати основою нової сфери сталого сільськогосподарського підприємництва. Розробка комплексної програми розвитку підприємництва, яка об'єднує економічні, соціокультурні та екологічні аспекти підприємництва є обов'язковою .

Існує підвищений інтерес до відповідної ролі бізнесу в суспільстві та підвищена чутливість до питань сталого розвитку, які визнають вплив зміни

клімату та його вплив на суспільство. Ось чому нам потрібні більш надійні кількісні методи вимірювання впливу намірів сталого стартапу серед студентів університетів, які передбачають сприяння збереженню природних та екологічних ресурсів. Потрійний підхід до сталого сільськогосподарського підприємництва спрямований на економічний, соціальний та екологічний прогрес і мотивацію в культурі підприємництва. Основною метою є створення сталого розвитку через підприємницьку діяльність, наголошуючи на тому, що стійка підприємницька діяльність залишається важливою для природного середовища, громадського середовища та економічного розвитку.

Загалом, підприємці мають сприяти економічному зростанню, інноваціям та зайнятості, необхідним для сприяння підприємницькій поведінці. Зокрема, щодо питань стійкості, амбітним підприємцям доводиться оцінювати потрійний розрив прибутку в кожній бізнес-можливості, оскільки стійкість економічної системи пов'язана з екологічними аспектами та сталим розвитком. Таким чином, розвиток підприємництва має пам'ятати, якою мірою підприємницька освіта знайомить студентів із принципами стійкості, визначаючи, чи впливає взаємозв'язок потрійного результату на наміри власників сільськогосподарських підприємств щодо сталого зростання з точки зору теорії соціального навчання.

*Каріна Кучерява,  
канд.держ.упр.,  
доцент кафедри управління персоналом та підприємництва  
ННІ «Інститут державного управління»,  
Харківський національний університет  
імені Василя Назаровича Каразіна*

*Тетяна Коваленко  
студентка,  
ННІ «Інститут державного управління»,  
Харківський національний університет  
імені Василя Назаровича Каразіна*

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ПРАЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Війна водночас зробила безробітними близько 4,8 людей – такі оцінки було надано Державною службою зайнятості щодо масштабів падіння ринку праці з її початком [3]. Дані неурядових організацій, зокрема, соціологічної групи «Рейтинг» свідчать, що з усіх працюючих з роботою лишилися тільки 61 % українців [4]. Тож, за приблизними даними, у перші місяці війни близько половини українців лишилися можливості працювати й забезпечувати своє життя. Очевидно, що в таких умовах, окрім швидких рішень від держави, значні сподівання покладаються і на бізнес, його готовність підставити своє плече, підтримати, по можливості, своїх співробітників і таким чином пом'якшити катастрофічні наслідки масової втрати робочих місць. Доцільно відмітити, попри те, що підприємці самі опинилися у не менш скрутному становищі, масштаби їх допомоги з перших днів важко переоцінити.

Заходи підтримки бізнес-спільнотою своєї країни включають: гуманітарну допомогу населенню (закупівля продуктів харчування, генераторів, одягу, спальних мішків; фінансування громадських організацій, що займаються гуманітарною допомогою біженцям та людям, котрі постраждали від війни); підтримку медичних закладів (пошук і закупівля ліків, засобів медичного призначення, медичного обладнання; забезпечення медичних закладів генераторами); евакуацію та розміщення населення з районів бойових дій (допомога з евакуацією, тимчасовим розміщенням, пошуком житла);

організацію сховищ для населення (облаштування сховищ та тимчасових укриттів, зокрема, забезпечення бомбосховищ їжею, генераторами, медикаментами). Тільки малий бізнес разом з приватними особами, згідно даних Європейської бізнес асоціації Unlimit Ukraine, забезпечив близько 80 % донатів на потреби Збройних сил України [2].

Безумовно, один з ключових моментів – це поведінка бізнесу (роботодавців) по відношенню до своїх співробітників. Зважаючи на ті процеси, що наразі мають місце в контексті соціальної активності бізнесу у сфері праці, можемо говорити про наступні питання, які війна виносить на порядок денний, а саме: збереження і підтримка команди, соціальні цінності і майбутні виклики.

1. Збереження і підтримка команди. В перші, найкритичніші місяці війни, чимало підприємств і підприємців особисто займалися питаннями вивозу своїх співробітників на більш безпечні території, допомоги у пошуку житла, забезпечення речами першої необхідності тощо. Далі – це пошуки нових форматів роботи з метою збереження максимально можливої кількості робочих місць, зокрема дистанційна робота, часом зниження рівня оплати праці, але все ж забезпечення людей хоча б мінімальною занятістю і незначним, але все ж доходом. Саме наявність роботи і хоч якогось гарантованого рівня оплати праці давала і дає багатьом людям відчуття відносної стабільності і є не тільки економічним, а й психологічним фактором підтримки. Є приклади роботодавців, що виплачували матеріальну допомогу тим своїм співробітникам, що постраждали внаслідок бойових дій [6] або ж виплачують підвищену заробітну плату тим працівникам, що виконують свою роботу поблизу небезпечних зон. Більше того, як зазначають у деяких компаніях, війна в значній мірі зміксувала робоче й особисте життя через більш тісну взаємодію й розуміння важливості взаємовиручки у ці часи, адже чимало особистих проблем працівників стали проблемами їх роботодавців.

Непоодинокі випадки, коли компанії всіляко підтримують своїх працівників, котрі захищають Україну на фронті, зокрема забезпечують необхідною амуніцією, продовжують нараховувати заробітну плату, допомагають їхнім сім'ям [4].

Важливим елементом підтримки співробітників стала психологічна допомога. Наразі чимало експертів та організацій у цій сфері пропонують свої безкоштовні послуги для населення. Підприємства та організації також користуються цим інструментом шляхом залучення відповідних фахівців й



взяття на себе організаційних аспектів такої взаємодії, щоб допомогти співробітникам підтримати своє психо-емоційне здоров'я. Допомагають і у випадках, коли співробітники або члени їх сімей зазнали фізичних поранень і потребують лікування.

З початком повномасштабної війни спостерігається черговий сплеск корпоративного волонтерства під яким розуміється підтримка і заохочення компанією зусиль співробітників із надання допомоги фізичним особам або організаціям, які цього потребують: допомога біженцям з облаштуванням на нових місцях, збір та доставка гуманітарної допомоги, приготування їжі, плетіння захисних сіток та багато іншого.

2. Соціальні цінності. Напевно, у ці дні як ніколи суспільство є пильним у питаннях громадянської позиції бізнесу, його цінностей і моральних орієнтирів. Все більше людей, і конкретні працівники та потенційні співробітники не виключення, звертають увагу на те, як їхня фірма себе позиціонує, як реагує на війну, яких вживає заходів. І якщо, скажімо, для жителів країн Європи соціальна відповідальність компанії вже тривалий час є важливим критерієм при виборі роботодавця, то в Україні особливо гостро це питання постає саме зараз.

3. Майбутні виклики. Ті процеси, що сьогодні мають місце у сфері праці вже закладають основи її післявоєнного «обличчя», структури й наповнення: починаючи від пропорцій ринку праці й закінчуючи вимогами до умов і охорони праці. Але окремо хотілося б підкреслити, що через війну, як не боляче про це говорити, ринок праці поповниться потенційними працівниками, що отримали не тільки психологічні, а й фізичні травми. Тож дуже важливо подбати про формування інклюзивного професійного простору для цих працівників. Також європейський вектор розвитку означає адаптацію національного ринку праці до європейських та міжнародних стандартів у сфері праці за всіма можливими параметрами. А це, зокрема, передбачає впровадження чесних, прозорих практик по відношенню до персоналу.

Доільно відмітити, що навіть в умовах війни неурядові організації здійснюють дослідження на предмет соціальної відповідальності бізнесу, зокрема, центр корпоративної соціальної відповідальності CSR Ukraine та Ernst & Young Ukraine. Свої рейтинги соціально відповідальних компаній склали і такі аналітичні видання, як «Ділова столиця», «Forbes». Серед згадуваних роботодавців, зокрема, такі компанії, як Genesis, JTI Україна, Syngenta, Philip

Morris, «Українська оборонна промисловість», Sigma Software Group, «Біосфера», «BROCARD-Ukraine», Група ДТЕК, Київстар, 1+1 MEDIA [1; 6].

Втім, попри вражаючий спектр прояву соціально відповідальної позиції бізнесу у трудових відносинах, не варто ідеалізувати ситуацію. Не всі роботодавці надали підтримку своїм колективам, навіть якщо мали для цього певні можливості. Більше того, є випадки, коли роботодавець користується законодавчими змінами (так, згідно Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» № 2352-IX від 01.07.2022 року, спрощено процедуру звільнення працівників) з метою звільнення «незручних» співробітників у цей скрутний час [5].

Тим не менш, філософія соціальної відповідальності з кожним роком дедалі більше пронизує соціально-економічні відносини суспільства. І хоча питання соціально відповідальної поведінки бізнесу вже не є чимось новим, однак саме російська військова агресія стала в якійсь мірі індикатором рівня його реальної готовності розділяти тягар спільних проблем, бути готовим відстоювати базові цінності.

#### Список використаних джерел

1. 50 роботодавців воєнного часу. Журнал Forbes Ukraine. 25.04.2023. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-voennogo-chasu-24042023-13221> (дата звернення: 10.05.2023).
2. Бойко О. Соціальна відповідальність бізнесу у період воєнного стану. Європейська Бізнес Асоціація. 25.03.2022. URL: <https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voynogo-stanu/> (дата звернення: 15.05.2023).
3. Державна служба зайнятості України. URL: <https://www.dcz.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2023).
4. Оцінка шкоди, завданої воєнними злочинами Росії в Україні (15-19 вересня 2022). Соціологічна група «Рейтинг»: веб-сайт. 04.10.2022. URL: [https://ratinggroup.ua/research/ukraine/oc\\_nka\\_shkodi\\_zavdano\\_vo\\_nnimi\\_zlochynami\\_ros\\_v\\_ukra\\_n\\_15-19\\_veresnya\\_2022.html](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/oc_nka_shkodi_zavdano_vo_nnimi_zlochynami_ros_v_ukra_n_15-19_veresnya_2022.html) (дата звернення: 18.05.2023).
5. Смуш-Кулеша М., Федорова А., Мойса Б. Соціальні права в Україні під час війни: звіт про оцінку потреб. Рада Європи, серпень 2022 р. 64 с. 6
6. Топ-15 компаній-роботодавців воєнної доби. Аналітичний інтернет-портал «Ділова столиця». 27.04.2023. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/top-15-kompaniy-robotodavciv-voennoji-dobi-27042023-478527> (дата звернення: 11.05.2023).

## **ЕКОЛОГІЧНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: СТАН І МОЖЛИВОСТІ**

В умовах сучасних викликів, особливо в умовах війни, українська економіка зазнала суттєвих трансформаційних змін, що стало наслідком зниження ділової активності підприємницьких структур. Оскільки війна в Україні призводить до прямих втрат економіки від пошкодження та руйнування цивільної, транспортної інфраструктури, агропромислового комплексу, енергетичної інфраструктури, великого, середнього та малого бізнесу.

Не викликає сумнівів, основним завданням в умовах воєнного стану є обороноздатності держави, далі відновлення зруйнованої інфраструктури та економіки, не забуваючи при цьому про збереження та відновлення довкілля. Саме тому, екологічне підприємництво є не тільки вагомим рушієм забезпечення довгострокових конкурентних переваг, а й сучасним трендом. Екологічне підприємництво – це форма підприємницької діяльності, що спрямована на задоволення як екологічних так і економічних потреб за рахунок товарів та послуг з максимальною екологічною корисністю. Розвиток екологічного підприємництва забезпечує економічний і соціальний добробут. Споживання стало культом сьогодення [1]. Використання величезної кількості цінних ресурсів, таких як вода, повітря, мінеральні, а також інші ресурси, для бізнесу, для здійснення господарської діяльності та отримання корисних результатів призводить до забруднення цих ресурсів хімічними засобами, повітря стає токсичним, вода неякісною, непридатною до споживання, інших негативних результатів. Більшість природних ресурсів є вичерпними, тому необхідність застосування нетрадиційних та

відновлювальних джерел енергії їх раціонального використання, активного пошуку синтетичних матеріалів для виробництв, тощо не викликає сумніву.

Повномасштабна війна стала справжнім випробуванням не тільки для українського бізнесу, а й для світової економіки. Вторинні зруйнувало налагоджені роками процеси, логістичні ланцюги, значна частина українських територій була і частково залишається замінованою, ще частина – тимчасово окупована. До цього переліку проблем також додається ускладнення логістики, блокування зернового коридору, подорожчання витратних матеріалів (насіння, добрива, пального) тощо.

В країнах з розвинутою ринковою економікою процеси підприємництва супроводжуються адекватним розвитком екологічного підприємництва, посилюється нормативно-правова база щодо захисту навколишнього середовища. Які ж основні особливості екологічного підприємництва? Термін «еко-підприємство» – комбінація слів еко- (екологія) та підприємство. Корінь слова «еко» пройшов у нашу мову з грецької (eikos), дослівно перекладається як «дім, середовище, житло». Екологія – галузь науки, що вивчає взаємодію живих організмів між собою та довкіллям. Оскільки існуюча модель споживання людства полягає в тому, що споживається більше природних ресурсів, ніж відновлюється, інтерес до дбайливого ставлення до природи та до охорони біологічних ресурсів невпинно зростає. Екологічне підприємство – це пошук нових можливостей, які допомагають захистити навколишнє середовище для досягнення екологічної стабільності. Відправною точкою в дослідженнях екологічного підприємництва дослідники називають роботу Джона Б. Куїнна «Наступна велика індустрія: покращення навколишнього середовища» [2], в якій обґрунтовано положення про те, що розвиток екологічного руху може сприяти появі нових вигідних ринків та розширенню бізнесу, а не тільки створювати бар'єри для економічної діяльності.

Високий рівень забруднення довкілля, потреба екологізації всіх процесів господарської діяльності, застарілі технології та шкідливі

виробництва, більшість промислових підприємств та житлово–комунальний сектор мають переважно низький рівень енергоефективності, зростання зацікавленості населення у збереженні здоров'я через споживання органічної продукції, необхідність дотримання міжнародних екологічних стандартів для можливості виходу на зовнішні ринки, негативна геополітична ситуація, що склалася внаслідок військової агресії РФ, зумовлюють необхідність розвитку українського екологічного підприємництва. Зазначимо, що впродовж двох останніх десятиліть великі кошти вкладалися в нерухомість, видобуток вичерпних видів палива і структуровані фінансові активи з вбудованими похідними фінансовими інструментами. Більшість стратегій економічного розвитку і зростання заохочували швидке накопичення фізичного, фінансового і людського капіталу за рахунок надмірного виснаження природного капіталу. Важко переоцінити негативний вплив військових дій як на економіку та інфраструктуру, так і на навколишнє середовище. Руйнування від ворожих ракет, пожежі, що виникають внаслідок обстрілів, знищення промислових об'єктів, транспортної інфраструктури та будинків, забруднення наземних і морських екосистем, руйнування систем водопостачання, очисних споруд, каналізації та поводження з відходами призведуть до довгострокових негативних наслідків і на довкілля, і на здоров'я людей.

Всупереч всім викликам, Україна має величезний потенціал як для функціонування так і для розвитку екологічного підприємництва. Сьогоднішній стан економіки із застарілими технологіями, нагальною необхідністю скорочення ресурсної й енергетичної залежності основних галузей промисловості країни дає змогу оцінити потенціал зелених послуг і технологій у розмірі понад 120 млрд. євро. Найбільшу питому вагу мають технології з енергозбереження, поводження з відходами та водоочищення [3].

Україна має також значний потенціал для розвитку відновлювальної енергетики, але зроблений вклад в енергетичний баланс країни є незначним. Головними причинами такої ситуації, безумовно, стали як відсутність системи

економічного стимулювання переходу до використання нетрадиційних і відновлювальних джерел енергії, низька екологічна свідомість і виконавча дисципліна, так і воєнні дії на території України, систематичні обстріли та руйнування. Розвиток екологічного підприємництва залежить від ефективності мобілізації фінансових ресурсів та інших ресурсів на природоохоронні цілі.

Підсумовуючи, зазначимо, що масштаби необхідних змін у напрямку екологізації економіки України сьогодні для нашої держави загалом непосильні. Тому доцільно саме з екологічного підприємництва, яке через спільні зусилля та за умови підтримки партнерів стане рушієм екологічної економіки майбутнього.

#### Список використаних джерел

1. Попова М.О. Економіка зеленого бізнесу: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2019. 81 с.
2. Quinn J.B. Next Big Industry: Environmental Improvement. *Harvard Business Review*. 1971. September/ October. P. 120–131.
3. Екологічні наслідки війни в Україні: що пишуть світові ЗМІ URL: <https://eco.rayon.in.ua/blogs/551461-ekologichni-naslidki-viyni-v-ukraini-shcho-pishut-svitovi-zmi%20-%20>
4. Bloomberg: Зруйнована війною Україна шукає ідей відновлення в зелених планах Європи. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-06-10/ukraine-post-war-reconstruction-may-have-green-inspiration-from-europe> – 05.05.2023

## **РОЗВИТОК ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ**

Екологічні тренди в підприємстві відображають зростаючу увагу до екологічних проблем і прагнення до створення сталого, екологічно чистого бізнесу. Гармонійний розвиток означає збалансоване поєднання економічного росту, соціального процвітання і охорони довкілля.

Одним з ключових трендів є зелений бізнес або бізнес, спрямований на зменшення негативного впливу на довкілля і сприяння сталому розвитку. Багато компаній впроваджують енергоефективні технології, використовують відновлювальні джерела енергії, зменшують викиди в атмосферу та оптимізують використання ресурсів. Крім того, підприємства все більше зацікавлені у впровадженні зелених інновацій, таких як екологічно чисті матеріали, упаковка та виробництво продуктів з меншою кількістю відходів.

Ще одним трендом є корпоративна соціальна відповідальність (CSR). Багато компаній визнають свою відповідальність перед суспільством і довкіллям і активно займаються благодійністю, соціальними проектами та охороною довкілля. CSR стає не просто показником доброї волі, але й чинником успіху в бізнесі, оскільки споживачі все більше приділяють увагу етичним аспектам діяльності компаній. Також, зростає попит на продукти та послуги, що сприяють здоровому способу життя та екологічній свідомості. Це охоплює органічні продукти, веганські та вегетаріанські вироби, екологічні засоби гігієни та побуту, а також туризм з екологічним підходом.

Узагалі, гармонійний розвиток передбачає інтеграцію економічного, соціального і екологічного вимірів. Підприємства, які працюють на користь всіх цих сфер, зазвичай досягають більшої стійкості та довгострокового успіху. Гармонійний розвиток означає розумне використання ресурсів, підтримку соціально вразливих груп, захист природних екосистем та довкілля, а також взаємодію зі спільнотами, в яких працює підприємство. Ці екологічні тренди в підприємстві та гармонійний розвиток свідчать про зростаючу свідомість бізнесу щодо екологічних проблем та потреби забезпечення сталого розвитку.

Вони відображають зміну в підходах до бізнесу, в яких прибуток і успіх вже не розглядаються окремо від екологічної і соціальної відповідальності, але сприймаються як взаємопов'язані компоненти успішного підприємництва.

Екологічні тренди в підприємництві останнім часом стають все більш популярними, оскільки люди стають більш свідомими про вплив підприємництва на довкілля та розуміють, що захист навколишнього середовища є необхідною умовою для збереження здоров'я людей і збалансованого розвитку економіки. Одним з головних трендів є зменшення викидів парникових газів і підвищення енергоефективності підприємств. Це можна досягти, зокрема, шляхом використання альтернативних джерел енергії, зокрема відновлюваних джерел, таких як сонячна або вітрова енергія. Також важливим є впровадження енергозберігаючих технологій та оптимізація виробничих процесів.

Створення продуктів та послуг з меншим впливом на навколишнє середовище, таких як біорозкладні матеріали, еко-одяг та еко-косметика є важливим сучасним напрямом розвитку підприємництва. Крім того, підприємства все більше звертають увагу на утилізацію відходів та переробку відходів вторинної переробки.

Ще одним важливим трендом є соціальна відповідальність підприємств. Компанії все більше звертають увагу на соціальний вплив своєї діяльності, зокрема на працівників, споживачів та місцеві спільноти. Це включає в себе впровадження соціальних програм, збільшення прозорості та відкритості, а також дотримання етичних стандартів у відносинах з партнерами та постачальниками.

Загалом, екологічні тренди в підприємництві сприяють гармонійному розвитку, оскільки вони спрямовані на досягнення економічного зростання, соціального благополуччя та охорони навколишнього середовища. Ці тренди відображають зростаючу свідомість підприємців та споживачів про важливість сталого розвитку і збереження планети для майбутніх поколінь

#### **Список використаних джерел**

1. Вінчук М.М., Приступа Г.К. Основи екологічного підприємництва. Навчальний посібник. Житомир. ЖДТУ. 2005. 179 с.
2. Косович Б. Екологічне підприємництво як важлива складова сучасної економіки України. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 3. С. 109-118



## **ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ**

Державна політика будь-якої країни націлена на гарантування безпеки, однією з найважливіших якої є продовольча складова. Глобальний індекс продовольчої безпеки містить цінову та фізичну доступність харчових продуктів, їхню якість і безпеку, стан природних ресурсів і довкілля. Протягом останнього десятиліття стан продовольчої безпеки в Україні суттєво погіршився. Країна знаходиться на останньому місці серед країн Європи за Глобальним індексом продовольчої безпеки та на 71-му місці в світі в 2022 році. На рівень двох останніх індикаторів значний вплив має виробництво органічної сільськогосподарської продукції.

Ефективне функціонування органічного сільського господарства є важливим і актуальним у сучасному світі з точки зору сприятливого впливу органічних харчових продуктів на здоров'я людини та зв'язку між якістю продукції і станом навколишнього середовища. Майже в усіх країнах розвивається власне органічне виробництво, про що свідчить і збільшення сільськогосподарських угідь із використанням органічних технологій вирощування культур. У європейських країнах інтенсивно розвивається необхідна інфраструктура, а органічна продукція має значний попит. Україна володіє достатнім природним потенціалом для розвитку даного напрямку сільського господарства та харчової галузі.

Варто відмітити, що в Україні законодавчо визначається тільки поняття «органічна продукція», проте безліч продуктів реалізується під назвами, які законодавчо не визначені. Зокрема, екологічно чиста продукція, натуральна

продукція, біо продукція, продукція без консервантів. Невизначеність таких понять виробники використовують для маніпулювання свідомістю споживачів, користуючись їхньою необізнаністю та бажанням отримати «здоровий» продукт. Цей маркетинговий хід спрацьовує завдяки поширеній рекламі, моді на здоровий спосіб життя, згоді споживачів платити більше за щось корисніше. При цьому є ризик отримати звичайну продукцію за ціною органічної [1].

Проте, висока вартість такої продукції знижує економічну доступність органічних харчових продуктів [2]. Так, в Україні споживання такої продукції менше майже в 15 разів, ніж у країнах ЄС. Проте, як відомо, якщо є попит, то буде й пропозиція. Як наслідок, деякі господарства та фермери переходять на альтернативні системи землеробства. Однак, це не завжди є саме органічним землеробством, інколи просто відмовляються від використання синтетичних добрив і пестицидів. В результаті це може призвести до виснаження ґрунтів, зменшення врожайності культур і погіршення якості продукції.

Дослідження застосування органічної технології із мінімальним обробітком ґрунту відмічають забезпечення найвищого вмісту гумусу в чорноземі звичайному, дещо менший вміст гумусу за ґрунтозахисної технології і найнижчий рівень - за традиційної технології з оранкою. При органічному землеробстві залучають усі види органічних добрив. При недостатньому рівні внесення органіки знижується врожайність культур і може спостерігатися деградація ґрунтового покриву, зокрема розвиток дегуміфікації, водної і вітрової ерозії [3].

Аграрії, діючи на засадах органічного виробництва, отримують суттєві конкурентні переваги, найвагомішими з яких є високоякісна вирощена продукція, її безпечність і зростаючий попит на міжнародних ринках [4, 5]. Крім того, органічне виробництво є прибутковим і перспективним бізнесом. Комерційна служба Посольства США в Україні інформує про 300%-ву середню окупність інвестицій в українське органічне землеробство, що є одним із найпривабливіших інвестиційних напрямів в Україні [6]. Сприятливим для

розвитку органічного виробництва в Україні є отримання державою міжнародної підтримки для розвитку даного ринку від багатьох країн.

Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства представляє собою його потенційну можливість виробляти продукцію, яка б вигідно відрізнялась на ринку своєю якістю та ціною, прийнятною для споживача. На цінову конкурентоспроможність товару впливають два фактори: ціна реалізації і повна собівартість центнера продукції.

Виробник органічної сільськогосподарської продукції оцінює її, в першу чергу, з точки зору величини доходу й чистого прибутку, які він може отримати при реалізації, з урахуванням таких специфічних факторів, як тривалість перехідного періоду, рівень державної фінансової підтримки, якість інформаційно-консультаційного забезпечення, можливість встановлення преміальних цін. ТОВ «Кусто Агро» є частиною міжнародного холдингу Kusto Group, яке активно займається сільськогосподарською діяльністю з використанням органічних технологій. Компанія в органічному виробництві замість отрутохімікатів використовує фітобіопрепарати в рідкому стані, що дозволило покращити флору ґрунту.

В табл.1 представлені результати оцінки цінової конкурентоспроможності деяких видів продукції підприємства.

Таблиця 1

**Результати оцінки цінової конкурентоспроможності деяких видів продукції підприємства**

Продукція	Ціна реалізації 1 ц, грн		Повна собівартість 1 ц реалізованої продукції, грн		Рівень цінової конкуренто- спроможності, %		Індекс цінової конкуренто- спроможності
	2019	2021	2019	2021	2019	2021	
<b>Неорганічні культури</b>							
Жито озиме	294,37	321,42	281,68	301,19	4,31	6,29	1,459
Соняшник	850,96	831,80	608,60	529,22	28,48	36,38	1,277
<b>Органічні</b>							
Жито озиме	336,50	392,13	249,40	274,13	25,88	30,09	1,163
Соняшник	893,77	968,90	456,54	566,70	48,92	41,51	0,849

\*Джерело: складено автором самостійно на основі статистичних даних.

Для релевантного та актуального дослідження були розглянуті культури, вирощувані обома методами. Для підприємства важливо, щоб загальний індекс цінової конкурентоспроможності був більшим за одиницю, оскільки це свідчить про зміцнення позиції підприємства на ринку: всі аналізовані культури мають позитивний показник ( $>1$ ), окрім органічного соняшника. Рентабельність продажу неорганічних культур: жита озимого зросла на 1,98 %, соняшника – 7,9 %; органічних: жита озимого зросла на 4,21 %, соняшника – впала на 7,41 %. Також спостерігається підвищення цінової конкурентоспроможності продукції за рахунок цінового фактора: неорганічне та органічне жито (цінова конкурентоспроможність зросла завдяки підвищенню ціни реалізації на 3,98 % та 11,56% відповідно), органічний соняшник (4,92%). Цінова конкурентоспроможність неорганічного соняшника впала через зниження ціни реалізації на 1,43 %.

Аналогічно здійснюється оцінка і за другим частковим індексом. Одержаний результат для жита неорганічного та органічного, органічного соняшника означає, що за рахунок підвищення повної собівартості центнера продукції її цінова конкурентоспроможність (рентабельність продажу) знизилася на 6,63 %, 7,35 % та 12,33 % відповідно. Соняшник традиційного методу вирощування має позитивну динаміку в повній собівартості, тож його рентабельність продажу за вказаним фактором підвищилась на 9,33 %. Загалом, три аналізовані культури мають збалансовані факторні зміни, що призвели до позитивного значення загального індексу цінової конкурентоспроможності продукції. На противагу цьому, органічний соняшник мав більш суттєвий ріст собівартості (110,16 грн/ц), ніж ціни (75,14 грн/ц), що і призвело до спаду його конкурентоздатності. Такі результати підтверджують вигідність розвитку органічного виробництва. Основні кроки щодо активізації і підтримки органічного руху повинна робити держава, а окремі виробники – здійснювати заходи нарощування іміджу органічності з використанням інноваційних технологій, забезпечення зростання показників органічного виробництва,

організації збутових обслуговуючих кооперативів, дотримання Європейських стандартів.

Таким чином, зважаючи на екологічність і натуральність органічної продукції, її позитивний вплив на здоров'я нації і навколишнє середовище, державна політика в даній сфері повинна бути направлена на розробку дієвого механізму підтримки вітчизняних виробників.

#### Список використаних джерел

1. Органічне виробництво продуктів харчування і його місце у забезпеченні продовольчої безпеки. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/ispui/bitstream/123456789/20932/1/5.pdf>.
2. Чередніченко О.О. (2021). Ефективність виробництва органічної продукції рослинництва. *Економічні горизонти*, 1(16), 22–29. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(16\).2021.252416](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(16).2021.252416).
4. Балаев А.Д., Піковська О.В. Використання соломи у відновленні родючості ґрунтів. К.: «ЦП Компринт», 2016. 244 с.
5. Dankevych V. (2018). Clustering of the international agricultural trade between Ukraine and the EU. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 40. No. 3: 307-319.
6. Dankevych Y. (2017). Ukraine agricultural land market formation preconditions. *Acta Univ. Agric. Silvic. Mendelianae Brun.* No. 65, pp. 259-271.
7. Аналіз ринку органічної продукції в Україні. URL: <https://agropolit.com/spetsproekU407-analiznku-organichnovi-produktsivi-v-ukravini>

## *Секція 6*

### **Міжнародна академічна мобільність та забезпечення якості вищої освіти у галузях підприємництва, торгівлі та логістики**

**УДК 34.04+347.7**

*Polina Dvornikova,*  
*Student of the International Law Faculty of the*  
*Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv City*  
**Scientific Mentor Marina Khaustova,**  
*PhD, Associate Professor, senior scientific specialist of the*  
*National Institute of Legal Security of Innovative*  
*Development of the*  
*National Academy of Legal Sciences of Ukraine*

#### **LEGAL AND REGULATORY ASPECTS OF THE SMART ECONOMY: CHALLENGES AND POSSIBLE SOLUTIONS**

The smart economy, which means an economy driven by technological progress and innovation, has created many lucrative opportunities for businesses and individuals. However, this new economic landscape also poses a number of challenges, especially in the area of legal and regulatory aspects. One of the main challenges facing the smart economy is the need for governments to keep pace with rapid technological developments [1, p. 23–24]. The pace of technological innovation can often outpace the ability of governments to develop effective regulatory frameworks, which can lead to market failures, consumer protection issues, and other problems. Governments must quickly develop regulations and laws that are effective and proportionate in response to new technologies and business models, and that ensure consumer protection and data privacy.

Another important challenge for the smart economy is the need for international cooperation and coordination in developing the regulatory framework. The complexity of the technological landscape and the interconnected nature of global supply chains and markets means that individual countries cannot effectively

address these issues in isolation. Governments need to work together to develop standards and regulations that are both enforceable and transparent to ensure that the benefits of the smart economy are shared fairly and equitably across borders.

Finally, there is a need for greater transparency and accountability in the smart economy. These new technologies have the potential to change many aspects of our lives, from healthcare and finance to transportation and energy. It is therefore important that the public has a clear understanding of how these technologies are used and how their data is collected and processed. This requires both transparent and accountable business practices and effective regulatory oversight. A number of measures can be taken to address these issues. First, governments should increase their investment in science, technology and innovation to ensure that they have the necessary expertise and resources to keep pace with technological developments [2, p. 12–15]. This includes supporting the development of new technologies, as well as investing in a regulatory framework that can effectively manage the risks and benefits of these technologies.

Second, governments should establish and maintain mechanisms for international cooperation and coordination in regulatory development. This requires a willingness to share information, experience and best practices, and to work toward common goals and objectives. Governments should also consider using international standardization bodies, such as the International Organization for Standardization (ISO), to develop and implement technical and regulatory standards for the smart economy. Third, businesses and individuals should play a more active role in shaping the smart economy, including the legal and regulatory framework that will govern it. This requires a willingness to engage in productive dialogue with government, civil society organizations and other stakeholders to develop fair, transparent and effective regulations [3, p. 16–21]. Companies and individuals should also adhere to ethical practices, including responsible use of data and prioritizing privacy and consumer protection.

In conclusion, the smart economy offers a number of opportunities, but also many challenges, especially in the area of legal and regulatory aspects. Governments,

businesses, and citizens must work together to develop an effective, transparent, and fair regulatory framework. This requires investment in science, technology and innovation, as well as international cooperation and coordination. Businesses and individuals must also play a more active role in shaping the smart economy through dialogue with government and commitment to ethical practices. By working together, we can ensure that the smart economy brings many benefits while minimizing potential risks and harms.

### **References**

1. Brinkley Ia. Knowledge economy: How knowledge is Reshaping the Economic life in Nations. – London: The Work Foundation, 2008.
2. Preston P., Sparviero S. Smart if Small Economies? Ireland's Strategy in Comparative Frame. – Dublin: Dublin City University, 2010.
3. Nakashima, H., Aghajan, H., Augusto, J.C. Handbook of Ambient Intelligence and Smart Environments. New-York: Springer, 2010.



**Olga Bodnar,**  
*PhD in Philology, Associate Professor,  
Foreign Languages and Information &  
Communication Technology Department,  
West Ukrainian National University*

**Alla Bychok,**  
*PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Foreign Languages and Information &  
Communication Technology Department,  
West Ukrainian National University*

## **INTERNATIONALIZATION AS A DRIVER OF THE HIGHER EDUCATION DEVELOPMENT**

At present, many aspects of the activities of universities in all countries of the world change under the influence of new global trends determined by the construction of a global information society properties, which naturally have an impact on not only the form and nature of the functioning of call, but also on the strategy of the development of higher education as a whole. Among the most significant characteristics of these changes are the following: the integrating effects of globalization, the rise of knowledge as the most important resource of the information society and the revolutionary development of formation and communication technologies.

The processes of generation, accumulation, distribution knowledge and application of knowledge have become the main factors of economic and social development and are becoming increasingly important as the main competitive advantage for not only a university, education system, but also for a country. The role of higher education in the formation of a knowledge-based economy is extremely important, since it is higher education that has a decisive influence on the formation, support and development of the intellectual potential of the information society. The positive results of the new trends are the next: the development of the practice of continuous education “during the life”, providing constant updating of knowledge and improving skills, creating a new type of educational institutions, increasing

international labor mobility, trade liberalization, introduction of knowledge management, increasing the level of private investment in education, developing new forms of competition. All these factors have an impact for the universities to change the methods of their work, the forms of services, as well as to more intensively use the possibilities of new information and communication technologies at the institutional, national and international levels.

Internationalization can be defined as the next:

1. Definitions based on the priority of integrating the international component into the main organizational structures of the university.

2. Internationalization being implemented at the university (curricula and programs, exchange of students).

3. Internationalization is seen as the development of new competencies and skills by students and teachers; great attention is paid to the human not organizational factor.

4. Definitions focus the factor of the development of the HEIs which accumulate international values.

Today, internationalization at the institutional level is understood as an activity carried out in two directions – “at home” and “abroad”. By internationalization “at home” is understood the implementation of activities in order to attract attention to those aspects of internationalization that develops the process of research at the university, educational work at the intercultural and international levels.

The concept internationalization is often associated with transnational education. At the same time, recently the term internationalization “abroad”, to unfortunately, is often used as a synonym for internationalization in general, and is also used to describe the processes of cross-border provision of educational services, thereby excluding the most important components of internationalization “at home”.

Internationalization is the existence of an appropriate state policy and targeted programs at the national level, which may include activities related to foreign policy, the development of foreign trade, migration processes, scientific and technical cooperation and intercultural communications. Internationalization is associated more

with processes of accreditation, licensing and financing of educational institutions, the content of standard curricula and professional standards, and the direction of scientific research, as well as the same with the management processes of the higher education system as a whole.

At the institutional level, it is important to determine motivations, goals, strategies, programs and policies of internationalization in higher education. The choice of this or that strategy causes the adoption of well-defined plans, mechanisms, which should be described in specific programs. Obviously, in the case of implementing an integrated approach to solving issues of internationalization, it is necessary to take into account its relationship with almost all aspects of the activities of the university, including quality assurance, planning and financing and training of teachers. At the same time, universities can use different approaches to the implementation of their internationalization plans. Motivations for the internationalization of the university are the reasons that encourage higher education institutions to start and develop the process of internationalizations. In recent years, there has been an increase in the interest of educational institutions in raising a kind of international status. At the same time, traditionally the most important motives are the next divisions: socio-cultural, political, academic and economic. It is obvious that the growing interconnection and interdependence between motivations for internationalization at national and institutional levels. At the same time, increased competition at national and international market of educational services causes the emergence of a number of new motivations for the internationalization of the university, such as: branding, high international reputation education, knowledge mobility, export of educational services and products, “electronic” international rationalization, development of human resources, creation of strategic alliances and consortia at national, regional or international levels.

The development of a knowledge-based economy is unfavorable for the kind of countries, demographic physical trends, labor mobility, the growth of trade in the service sector and a number of other factors lead to the problem of “brain drain”. International mobility of students and teachers, university cooperation in the field of

science and education are a powerful stimulus for the development of closer collaboration at both regional and national levels. In this regard, the creation strategic alliances and consortiums in the process of internationalization of universities allows maintaining and development of cooperation at bilateral, regional and international levels, which is an additional competitive advantage of universities in information society.

An important attention, place and space in the strategic planning of the institution should be paid for internationalization. Internationalization activities and programs must be institutionalized. Internationalization models and alternative revisions, and negotiations should be an ongoing process and activity on the campus.

#### REFERENCES

1. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL\\_STU\(2015\)540370\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU(2015)540370_EN.pdf)
2. <https://www.handbook-internationalisation.com/en/handbuch/gliederung/#/Gliederungsebene/821/Overview-Articles-%2526-Issues>
3. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1474904119834779>
4. [https://www.researchgate.net/publication/320379210\\_Internationalisation\\_of\\_higher\\_education\\_Drivers\\_rationales\\_priorities\\_values\\_and\\_impacts](https://www.researchgate.net/publication/320379210_Internationalisation_of_higher_education_Drivers_rationales_priorities_values_and_impacts)
5. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13803611.2022.2041853>

## **ЦИФРОВА ОСВІТА: СТАНОВЛЕННЯ І ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ**

Взаємодія освіти і цифрових технологій є предметом активного дискурсу, який все глибше проникає в інституційні складові і таким чином формує очікування і стратегічні орієнтири. Прикладом такого симбіозу є стратегія Цифрового десятиліття ЄС [2] в межах якого визначаються цілі щодо оволодіння базовими цифровими навиками 80 % громадян у віці 16-74 роки і трудової зайнятості 20 мільйонів фахівців у сфері ІКТ. Одночасно із амбіційними планами і очікуваннями актуалізується побоювання щодо якості освіти, тісно інтегрованої із цифровими технологіями. В основі таких побоювань негативний досвід окремих студентів, викладачів і навчальних закладів, який сформувався в умовах екстреного переходу на он-лайн і дистанційні форми навчання в період пандемії.

Цифрова освіта не має єдиного загальновизнаного визначення. Вона розглядається як певна стратегія сприяння реформі освітньої системи чи складна багатовимірна категорія, яка охоплює початкову, середню та вищу освіту, навчання в межах яких відбувається із застосуванням цифрових технологій і з використанням різних форм – особистого, змішаного і он-лайн навчання [4]. Таким чином, під цифровою освітою розуміють використання та удосконалення цифрових технологій для викладання та навчання у формальній і неформальній освіті в межах спільноти, а також інфраструктуру, необхідну для підтримки такого забезпечення [3]. Цифрова освіта може включати елементи цифрового, електронного та онлайн-навчання, а також інші методи, такі як використання мультимедійних матеріалів, ігор і т.д. Цифрове навчання при цьому є формою навчального процесу із використанням цифрових технологій. Воно охоплює використання спеціальних комп'ютерних програм,

відеоуроків, мультимедійних матеріалів та інших інтерактивних засобів. Електронне навчання використовує електронні пристрої та інтернет-технології. Воно також може використовувати відеоуроки, аудіопрезентації, інтерактивні вправи та інші цифрові матеріали. Онлайн-навчання – це навчальний процес, який відбувається онлайн, за допомогою Інтернету і використовує відеоконференції, вебінари, онлайн-курси та інші інтерактивні засоби.

Якість цифрової освіти визначається відповідно до того, наскільки ефективно освітні програми, методики та інструменти використовуються для розвитку навичок, знань та компетентностей, пов'язаних з цифровими технологіями. Вона може бути визначена за допомогою різних параметрів, таких як рівень залученості студентів, доступність технологій та ресурсів, якість викладання та методів оцінки знань та навичок. Критерії оцінки можуть включати в себе вимірювання успішності учнів, рівня володіння технологіями, задоволення студентів та викладачів освітнім процесом, доступність інфраструктури та ресурсів, а також інші фактори, які можуть впливати на якість освіти.

Основою для вимірювання якості цифрової освіти виступають типові інструменти оцінки якості освіти, сформовані в результаті тривалої еволюції. Більшість досліджень схожих проблем зорієнтована на забезпеченні якості освіти через інструменти та органи акредитації, включаючи міжнародні та національні агенції. Визначені стандарти якості освіти містять перелік критеріїв, які викладаються у спеціальних положеннях і рамкових документах. Прикладом цього є European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education (ESG), який було прийнято в 2005 році та оновлено в 2015 році. Орган, що координує цей процес – European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). Додаткові вимоги щодо політики і стратегії цифрової освіти в Європейському Союзі формує European Commission, зокрема через Digital Education Action Plan, яку запроваджено у 2018 році. Вона містить 11 конкретних заходів з метою покращення якості цифрової освіти в ЄС.

Критерії, рамки компетентностей і стандарти якості освіти формуються виходячи з інтересів ринку праці і самих здобувачів освіти. В таких умовах вимоги і критерії щодо якості формуються за межами системи освіти. Зважаючи на технологічну складову цифрової освіти, вагомий вплив на якість навчального процесу, здійснює фактор наявності і повноти використання інфраструктури, включаючи доступ до Інтернету, його швидкість і частоту використання. Результат спільних зусиль визначається на основі вимірювання рівня володіння цифровими компетентностями і їх оцінки у порівнянні із критеріями, рамками компетентностей чи стандартами, реакції ринку праці чи прямого опитування здобувачів освіти.

Окреслені результати в сукупності можуть бути охарактеризовані як цифрові компетентності. У 2006 році Європейською радою їх було визначено як одну із восьми ключових компетентностей, необхідних для всіх людей у суспільстві, заснованому на знаннях. При цьому цифрову компетентність було охарактеризовано як впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи та участі в суспільстві. Вона включає в себе 5 складових, які відображені в Digital Skills Indicator (DSI): інформаційна грамотність і дані; спілкування та співпраця; медіаграмотність; створення цифрового контенту (включаючи програмування); безпека (включаючи цифрове благополуччя та компетенції, пов'язані з кібербезпекою) [5].

Методологія DSI призначена для вимірювання цифрових навичок, визначених на основі Рамки цифрових компетентностей Європейської комісії – DigComp 2.0. Вона характеризує успішність усіх сфер цифрової освіти з точки зору підвищення рівня цифрової грамотності широких верств населення і може використовуватися як фактор оцінки якості цифрової освіти. Загальна система якості цифрової освіти, є значно ширшою, ніж простий набір індикаторів володіння цифровими навичками. Вона включає фактор наявності і доступності цифрової інфраструктури, реакцію ринку праці і опитування враження самих здобувачів освіти що рівня їхнього задоволення отриманими послугами.

Ключові взаємодії в межах системи формуються навколо блоку «якість цифрової освіти», параметри якої формуються під впливом факторів цифрової інфраструктури і доступу до технологій з одного боку, а також стандартами, рамками компетентностей і критеріями з другого. Перша взаємодія при цьому підлягає вимірюванню і може характеризувати матеріальну частину якості цифрової освіти. Друга – є базовою для наповнення і характеристики усієї системи цифрової освіти. Таким чином, якість цифрової освіти визначають три основні фактори, що характеризують доступність, інфраструктуру і навчання [1]. Результатом, який характеризує якість цифрової освіти виступають декілька елементів, зокрема: рівень цифрової грамотності, задоволеність здобувачів освіти чи реакція ринку праці. Усі ці елементи підлягають вимірюванню в першу чергу через опитування, а також через визначення рівня заробітної плати, зайнятості фахівців певного рівня цифрової грамотності чи професійної ІКТ підготовки.

#### Список використаних джерел

1. Arora, M., Goyal, L. M., Chintalapudi N., Mittal, M. (2020). Factors affecting digital education during COVID-19 : A statistical modeling approach. *2020 5th International Conference on Computing, Communication and Security (ICCCS)*. Patna, India. pp. 1-5, doi: 10.1109/ICCCS49678.2020.9277370. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9277370>. Accessed: 22.02.2023
2. EC (2021). *Europe's Digital Decade: digital targets for 2030*. European Commission. URL : [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en). Accessed: 20.02.2023
3. Lynn, T., Rosati, P., Conway, E., Curran, D., Fox, G., O’Gorman, C. (2022). Digital Education In Digital Towns. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-91247-5\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-030-91247-5_7).
4. Veletsianos, G., VanLeeuwen, C., Belikov, O. & Johnson, N. (2021). An Analysis of Digital Education in Canada in 2017-2019. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*. 22(2). 102–117. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v22i2.5108>
5. Vuorikari, R., Jerzak, N., Karpinski, Z., Pokropek, A. and Tudek, J. (2022). Measuring Digital Skills across the EU: Digital Skills Indicator 2.0. EUR 31193 EN. Publications Office of the European Union. Luxembourg. 2022. doi:10.2760/897803



**УДК**  
**005.336.6:338.139:339.13.018**

***Svitlana Ostryanina,***  
*Associate Professor of the Department of*  
*Management, Candidate of Economic Sciences,*  
*Poltava University of Economics and Trade*

***Darya Manchenko, Myroslava Lavrynenko,***  
*first (bachelor) level applicants,*  
*Poltava University of Economics and Trade*

**FORMATION AND IMPLEMENTATION OF THE KNOWLEDGE  
MANAGEMENT SYSTEM IN ENSURING THE COMPETITIVE  
ADVANTAGES OF ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS**

The rapid change of generations of products, the emergence of new technologies encourages entrepreneurs to constantly develop new products, search for new ideas and is a condition for the functioning of the enterprise in conditions of fierce competition. The innovative activity of the operating enterprise is determined by the qualification, creativity and creativity of the staff. In this context, the main source of innovative competitive advantages in the market is an inexhaustible resource, namely personnel [4, p. 842].

To survive in a competitive environment that is constantly becoming more difficult, organizations need highly qualified specialists who are able to think creatively and use their knowledge to perform tasks aimed at increasing the competitiveness of organizations. In the conditions of the developed market, the competitiveness of the organization is determined by its readiness for a constant and continuous innovation process, which is based on the use of existing and creation of new knowledge. Knowledge becomes the main asset of the company in the competition, since all other sources of competitive advantage (technology, market leadership, brand popularity, etc.) can be copied or surpassed by competitors. Therefore, the property of knowledge - inseparability from its carrier - creates a sustainable competitive advantage, the formation and preservation of which is one of the main tasks of strategic management of the organization.

Every employee is a carrier of knowledge. In each individual case, the knowledge of the individual is transformed into the knowledge of the organization as a single system. Creating the conditions under which a person acquires new personal knowledge and the conditions under which personal knowledge becomes available to others is the main task of a company that creates knowledge. This process should occur continuously at all levels of the organization.

Accordingly, it can be argued that knowledge at the enterprise is accumulated and applied in the individual, collective and organizational system. Individual knowledge refers to individual employees and is determined by the individual's ability to self-study, his intelligence, ambitions, systematicity, and ability to remember. Collective knowledge is associated with the existence of various formal and informal groups at the enterprise, arises and develops in the process of systematic exchange and joint use of knowledge in certain collectives of the enterprise. The task of collectives is the creation, development, storage, distribution and application of knowledge in the enterprise as a whole, the result of which is the creation of an enterprise that relies on knowledge (knowledge in the organizational system) [1, p. 41–42].

Creators and administrators of knowledge at the enterprise are managers of various levels, as well as other employees. Knowledge concentrated in the enterprise is the result of the appropriate selection of employees (respectively trained, experienced, who represent certain traits and skills), as well as the process of individual, collective and organizational self-learning. The implementation of knowledge and intellectual capital management processes, on the other hand, requires the formation of an appropriate organizational structure of the enterprise. One of the main properties of modern organizational structures is their openness, which concerns both the enterprise's relations with the environment, which are based on strong ties with cooperators that serve to exchange information and knowledge, and the enterprise's internal relations, that is, organizational relations. between levels and cells. More and more enterprises are creating flattened (network) structures in which employees operating in target groups can share their knowledge and at the same time put forward new ideas and also pass them on to management. Organizational forms of mutual exchange of knowledge, which are widely used in practice, are the so-

called communities of knowledge exchange or communities of practitioners, which include specialists from various verticals of the enterprise. An important issue is the creation of teams that involve specialists in the field of knowledge management, while in the field of attracting and accumulating information, the main role is played by specialists in the field of information and communication systems [2, p. 259–260]. Thus, true knowledge management acts as a systematic process of creating and transforming individual and group, scientific and practical experience in such a way that knowledge can be embodied in the processes, services and products offered by the organization and increase the productivity of its activities and overall value.

It is "knowledge that contributes to the emergence of new types of activities, industries and industries, becomes the driving force of the emergence of new technologies, the main factor in social development and ensuring people's well-being and quality of life." The appearance of "new" elements and results of activity in the economy (in particular, technologies) accelerates the production of new knowledge and distorts the continuous system of knowledge exchange. So, the main goals of knowledge management as a management process: transformation of hidden knowledge into existing knowledge or selection of those that should give a return in the form of a specific financial result in the future; creation of an environment in which knowledge is reproduced (intellectual product); identification, preservation and effective use of employees' knowledge.

Any activity is built on the basis of certain principles. The content and classification of management principles developed and was refined over time and the change of dominant views on management [3]. Each school of management offers its own principles. The main principles of knowledge management in the organization include: the principle of scientificity (presupposes the construction of a knowledge management system based on scientific recommendations, which requires the use of the entire spectrum of modern scientific achievements); the principle of situationality (presupposes taking into account the importance of the environment and feedback for the success of the organization's activities, making management decisions based on the study of the entire set of situational factors); the principle of system (presupposes accounting for the interaction and interdependence of all components of the knowledge management system in the organization); the principle of using

quantitative methods in knowledge management; the principle of understanding and using psychological factors (presupposes the creation of conditions for the most complete realization of the personal potential of each employee of the organization and the optimization of interpersonal relations in the team); the principle of democratic centralism (presupposes the provision of independence to employees and units of the organization while maintaining coordination functions under management); the principle of authority and responsibility (consists in the fact that each employee must have the authority sufficient to be responsible for the quality performance of work). Specialists in the field of management offer different approaches to the development of a knowledge management system, including: The first step is a needs analysis. The main thing is to clearly define the goals of the system, its specific users and their interests. This step will require a detailed analysis of the organization's information flows and a survey of potential users of the system. At this stage, the technical and economic substantiation of the entire project is carried out.

The first step involves a deep structural analysis of the subject area. Such work for intelligent systems is usually performed by knowledge engineers. For more advanced companies, special positions of managers in the field of knowledge are created. The second step is to search for and receive information. This is the most time-consuming process, as it involves painstaking work on the analysis of documents, processing of all sources of information, including experts. At this stage, fragments of information content are formed, sources of information support are determined. For each expert, an information profile is formed, which characterizes the field of knowledge of this specialist. There are more than a hundred specialized methods of obtaining knowledge, the application of which is determined by the specifics of the company's business and the professionalism of analysts.

The third step is structuring. The conceptual structure used by the organization is clarified. A so-called knowledge map is formed, which clearly demonstrates where the sources of knowledge and data are, as well as who owns them. The structure of information in the knowledge management system and its architecture are being developed. The next stage is system design and maintenance. Most often, the knowledge management system in the organization is based on corporate memory,

which stores information (documents, databases, knowledge bases) from various sources of the enterprise and makes this information available to specialists to perform production tasks. Provides staff access to information, provides assistance to new users, the ability to receive answers to their requests, update information profiles of experts.

The last step can be to use, share and learn. The software implementation of the knowledge management system completes the life cycle, but there is still a need for: facilitating interactive discussions (forums, chats, etc.), constantly searching for new useful sources of information and necessary materials, identifying and removing outdated information, training new employees, responding to (on -line) interactive questions.

In general, the process of creating a knowledge management system is aimed at having a permanent working group that provides support for the system.

#### References

1. Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej. Red. Z. Pierścionek, S.Jurek-Stepień. SGH, Warszawa, 2006.
2. Ліманські А. Проблеми управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету* 2009, № 5, Т. 3. С.256–261.
3. Новікова М.М., Боровик М.В. Організація системи управління знаннями. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки.* 2014. Вип. 7(3). С. 134-137. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_7\(3\)\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7(3)_36).
4. Остряніна С.В., Касьян А.О., Дузенко К.О. Управління знання - процес забезпечення професійного розвитку персоналу організації. The 8th International scientific and practical conference “Topical issues of modern science, society and education” (February 26-28, 2022) SPC “Sci-conf.com.ua”, Kharkiv, Ukraine. 2022. 842–848 p.

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ АКАДЕМІЧНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ В ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ДЛЯ СФЕРИ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Сучасний етап суспільного розвитку визначає основні цілі та завдання економічної освіти та професійної підготовки фахівців сфери підприємництва. Нинішні умови їх трудової діяльності потребують нових форм економічного мислення та поведінки. Рівень фахової підготовки майбутнього працівника безпосередньо залежить від обсягу знань, отриманих ним впродовж освітнього процесу. Тому особлива увага має бути приділена змістовому наповненню навчальних планів підготовки фахівців-економістів, які формуються закладами вищої освіти і які є одним з важливіших методологічних питань сучасної системи економічної освіти.

«Розуміння економічних проблем сучасності видається важливим для підготовки фахівців будь-якого напрямку та рівня. Особливо це стосується професійних якостей фахівця в галузі економіки. Будучи запорукою професійних компетенцій, здібностей, умінь і навичок економічна освіта не тільки сприяє збільшенню обсягу інформації, отриманої студентами в процесі здобуття освітньої послуги, а й формує спосіб мислення і економічну грамотність спеціаліста, впливає на ступінь його соціалізації та адаптації в сучасних соціально-економічних умовах, підвищує творчий потенціал в різних сферах діяльності» [1].

Ключова роль в згаданому процесі належить випусковим кафедрам закладів вищої освіти, які «замикають на собі» відповідальність за якісне наповнення навчального процесу задля підготовки за різними освітньо-професійними програмами максимально адаптованих для практичної діяльності у сфері підприємництва молодих фахівців.

Чимала роль у цьому процесі відводиться якісному складу академічної спільноти в межах окремого ЗВО; наявність практичного досвіду роботи за спеціальністю; науковий доробок, у тому числі в міжнародному науковому середовищі; професійні та особистісні якості професорсько-викладацького складу кафедр тощо. Основна відмінність економіста-практика та економіста-викладача полягає у тому, що перший може бути першокласним фахівцем у своїй сфері та добре виконувати свою роботу в якості найманого працівника, може створювати рентабельні бізнеси, масштабувати їх та ін., а другий, має вміти усьому цьому навчити. А теорія, як відомо, «не дуже жива» без практики. Тому практичний досвід професорсько-викладацького складу ЗВО має стати однією з визначальних характеристик при формуванні змістового наповнення освітньо-професійних програм. Причому варто звернути увагу не лише на вже набутий практичний досвід до моменту початку роботи у ЗВО, а й можливість його набуття в процесі такої роботи шляхом ефективного та якісного стажування у підприємницьких структурах різних напрямків та масштабів діяльності, профільних органах виконавчої влади (департаментів економіки, стратегічного розвитку громади, підприємництва, торгівлі тощо), територіальних структурних підрозділах органів центральної виконавчої влади та ін. Це особливо актуально, оскільки впродовж останніх років таке стажування практикувалось «без відриву від виробництва», що надавало йому дещо формалізованого відтінку та суттєво знижувало якість.

Доречно закладами вищої освіти при формуванні стратегії свого розвитку враховувати сучасні тренди секторального розвитку економіки та відповідні зміни на ринку праці, оскільки без цього стануть очевидними перекося та невідповідність між його потребами та можливостями їх задоволення з боку ЗВО.

#### **Список використаних джерел**

1. Кудласевич О.М. Академічні дослідження як підґрунтя удосконалення змісту економічної освіти. Роль економічної науки у суспільному розвитку: До 100-річчя НАН України: матеріали круглого столу (Київ, 22 листопада 2018 р.). К., 2018. 106 с. С.96-99. URL:<http://ief.org.ua/docs/scc/9.pdf>

**УДК:**  
**37.014.546.1(4)**

*Тетяна Сабецька,*  
*канд. екон. наук,*  
*доцент кафедри міжнародної економіки,*  
*маркетингу і менеджменту,*  
*Івано-Франківського навчально-наукового інституту*  
*менеджменту,*  
*Західноукраїнський національний університет*  
**Михайло Драганчук,**  
*студент,*  
*Івано-Франківського навчально-наукового інституту*  
*менеджменту,*  
*Західноукраїнський національний університет*

## **ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ТА ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ФАНДРАЙЗИНГУ В ГАЛУЗІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

В умовах сучасних соціально-економічних реалій, що супроводжуються глобалізацією та інтернаціоналізацією всіх процесів та галузей суспільного життя, суттєвих змін зазнає й система вищої освіти. В контексті новітніх освітніх реформ важливою проблемою видається необхідність диференціації джерел фінансування освітніх закладів. Як показує міжнародний досвід, одним із напрямків урізноманітнення фінансування освітньої галузі є фандрайзинг, використання якого створює додаткові можливості для розвитку ресурсного потенціалу освітньо-виховної, наукової та соціальної діяльності закладів освіти.

Термін «фандрайзинг» походить від англійських слів «fund» – «кошти» та «raise» – «добувати» і в перекладі означає «процес залучення коштів». Тобто під фандрайзингом слід розуміти процес залучення грошових, трудових, матеріальних, інформаційних і інших ресурсів, які підприємство чи організація не здатна акумулювати самостійно, проте потребує їх для реалізації якогось важливого соціального проекту чи ведення суспільно-необхідної діяльності.

У сфері освітнього менеджменту фандрайзинг розглядається як партнерство між комерційним і некомерційним секторами. Як зазначає Красуля А.В., освітній фандрайзинг – це «діяльність навчального закладу (або окремого



інституційного відділу), що базується на його унікальній місії та стратегії й використовує ефективні способи отримання ресурсів, необхідних для реалізації його проектів, що забезпечують бажану задоволеність дарувальнику (донору/джерелу ресурсів) і має кінцевим результатом зміцнення добробуту академічної громади та суспільства в цілому» [1, с. 134-135].

Як показує досвід Сполучених Штатів Америки, протягом останніх 30 років фандрайзинг став невід'ємною складовою організаційного менеджменту навчальних закладів країни, особливо у сфері вищої освіти. Аналіз діяльності багатьох університетів США та американських національних фандрайзингових асоціацій дозволяє зробити висновок про те, що основними механізмами фандрайзингової діяльності ВНЗ в Сполучених Штатах Америки є організація діяльності так званих ендавмент-фондів та створення асоціацій випускників вузів, які є важливими суб'єктами благодійної діяльності та формують одне з ключових джерел ресурсної підтримки життєдіяльності ЗВО.

І хоча ендавмент-фонди наразі не набули значного поширення у вітчизняному освітньому просторі, все ж вони мають доволі тривалу історію свого становлення та розвитку. На рис. 1 наведено кілька прикладів з історії розвитку цільових освітніх фондів, заснованих на фандрайзингових засадах, які можна вважати прототипами сучасних ендавмент-фондів.

Одним із перших проявів фандрайзингу вважається заснований у 380 р до н.е. стародавнім вченим Платоном ендавмент-фонд при Платонівській Академії Стародавньої Греції, який мав на меті сприяти подальшому розвитку академії та розбудові релігійно-філософського союзу. Також важливу роль у подальшому розвитку і становленні фандрайзингу відіграло створення у 1502 р. леді Маргарет Бюфорт (бабусею короля Генрі VIII) ендавмент-фондів при Оксфордському та Кембриджському університетах. Проіснувавши більше 5 століть, сьогодні вони вважаються найбільшими у Великій Британії, з капіталом £4,1 млрд. і £4,9 млрд. відповідно [2, с. 95].

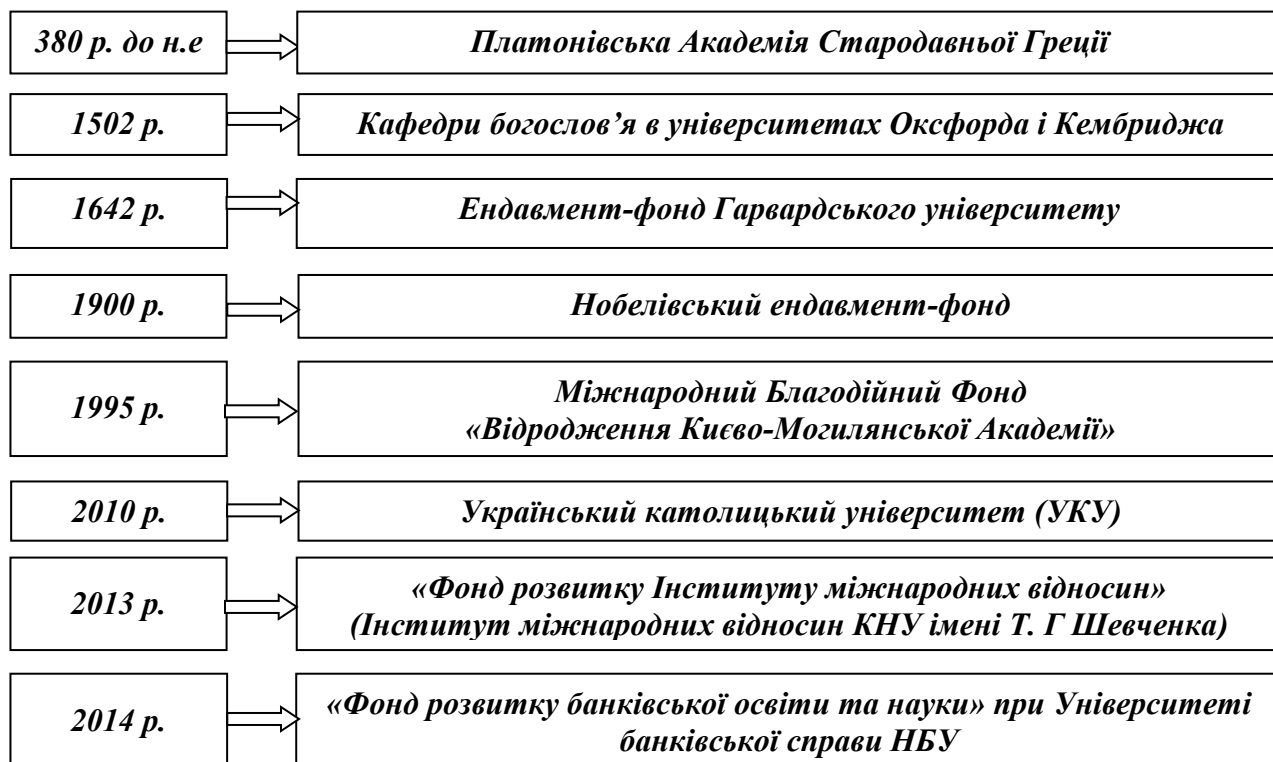


Рис. 1. Історія розвитку ендавмент-фондів\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [2, с. 95–96]).

У 1642 р. був заснований ендавмент-фонд Гарвардського університету (США), який сьогодні з капіталом близько \$36,4 млрд. є найбільшим у світі. Запорукою успіху Гарвардського ендавмент-фонду є дотримання чотирьох основоположних складових, а саме залучення найкращих професіоналів, орієнтованість на інновації, ретельна та виважена оцінка ризиків, а також побудова оптимальної операційної структури [2, с. 95].

Всесвітньо відомий Нобелівський фонд за своєю природою також є ендавмент-фондом, який був заснований у 1900 р. відповідно до заповіту Альфреда Нобеля й акумулював фінансові ресурси, отримані від продажу його майна. Кожного року з цього фонду надаються Нобелівські премії науковцям за вагомі досягнення в науці та політикам і громадським діячам – за внесок в досягнення та підтримку миру у світі.

Одним із перших ендавмент-фондів сучасної незалежної України став Міжнародний Благодійний Фонд «Відродження Києво-Могилянської

Академії», основною метою створення якого було сприяння розвитку культурно-освітньої й матеріально-технічної бази університету. В рамках своєї повсякденної діяльності працівники фонду вивчають та аналізують головні потреби університету, забезпечують залучення благодійної допомоги з метою реалізації наукових та інших не менш важливих проектів. Зокрема, останніми роками Фонд підтримав велику кількість проектів, орієнтованих на виконання ремонтних і реставраційних робіт; на вдосконалення та розвиток матеріально-технічної бази навчального закладу; проектів, пов'язаних проведенням науково-практичних конференцій та культурно-мистецьких заходів, з виданням книг, наукових журналів, збірників наукових праць та іншої літератури [3].

Український католицький університет є некомерційним вищим навчальним закладом, який разом з тим не отримує ніякого фінансування з боку держави. На початковому етапі будівництва університетського містечка було організовано ендавмент-фонд – так звану «Кампанію Розвитку УКУ», основною метою якого став збір доволі амбітної суми коштів (65,5 млн. дол.) на розвиток навчального закладу. Кошти розподіляються за такими напрямками:

- призначення та виплата іменних студентських і викладацьких стипендій, що дає додаткові фінансові стимули для проведення наукових досліджень, написання наукових праць, участі в конференціях, семінарах та інших заходах;
- фінансування нових академічних програм, які враховують кращий світовий досвід, задля підвищення якості освіти в Україні, зростання кількості висококваліфікованих фахівців та виховання нових громадських лідерів;
- фінансування будівництва унікального для нашої країни університетського містечка, що складатиметься з нових навчальних корпусів, бібліотеки, церкви, Колегіуму та інших споруд.

Ще одним яскравим прикладом фандрайзингової діяльності в освітній сфері нашої країни є створення та функціонування «Фонду розвитку Інституту міжнародних відносин» на базі Інституту міжнародних відносин КНУ імені Т. Г Шевченка. Основною метою діяльності ендавмент-фонду є сприяння фінансовій стабільності Інституту, а також забезпечення певного рівня

незалежності навчального закладу та стійкості від суспільно-економічних коливань. Акумуляовані Фондом кошти спрямовуються на фінансування розвитку інфраструктури інституту, на преміальні виплати викладачам, на реалізацію грантових програм, організацію й проведення майстер-класів, а також на налагодження співпраці з вузами інших країн [4].

У 2014 р. при Університеті банківської справи НБУ був заснований ендавмент «Фонд розвитку банківської освіти та науки». Ключовим завданням діяльності даного фонду є залучення приватних інвестицій з метою сприяння розвитку та модернізації вітчизняної економічної вищої освіти. За рахунок коштів даного фонду забезпечується підтримка талановитих і перспективних студентів, надається грантове фінансування для проведення наукових досліджень, а також фінансуються різні інвестиційні проекти.

Тже, як показує досвід фандрайзингової діяльності, запорукою успішної роботи університетських ендавмент-фондів є ефективна комунікація з випускниками вищих навчальних закладів, а також системна взаємодія з бізнесом та благодійними організаціями. Це сприятиме популяризації самої ідеї доброчинності та розширенню участі учасників навчально-виховного процесу закладу освіти в різноманітних благодійних заходах та фандрайзингових проектах, орієнтованих на розвиток даного закладу. Також важливим фактором активізації співпраці вищого навчального закладу та його випускників є регулярне оприлюднення публічної звітності ВНЗ щодо використання залучених фінансових ресурсів на інституційний розвиток вузу.

#### Список використаних джерел

1. Красуля А. В. Історичні традиції благодійності та актуальний стан фандрайзингової діяльності у вищій освіті України. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2014. № 10 (44). С. 132-144.
2. Красуля А. В. Освітній фандрайзинг як інноваційна складова управління сучасним університетом. *Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний та національний виміри змін* : матеріали II Міжнародної наук.-практ. конференції (26–27 березня 2015 року, м. Суми). Том 2. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. 336 с. С. 94-98.
3. Офіційний сайт Міжнародного Благодійного Фонду «Відродження Києво-Могилянської Академії» URL: <http://www.fund.ukma.kiev.ua/> (дата звернення: 14.03.2023).
4. Офіційний сайт Фонду розвитку Інституту Міжнародних Відносин. URL: <http://iirfund.org/> (дата звернення: 14.03.2023).

Наукове видання

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

Матеріали III 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 24.07.2023 р.  
Папір офсетний. Формат 60x84/16.  
Гарнітура Times New Roman. Друк офсетний.  
Умов.-друк. арк. 21,6. Обл.-вид. арк. 22,2.  
Тираж 200 прим.

Видруковано з готових діапозитивів у видавництві «Університетська думка»  
Західноукраїнського національного університету  
вул. Бережанська, 2, Тернопіль, 46009  
тел. (0352) 51-75-72