

УДК 334.72:338.24]:004](06)

ISBN 978-966-695-584-8

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ГРОМАД ТА ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКА МІСЬКА РАДА**

**ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ**

**ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА РАДА**

**ВГО «СОЮЗ УКРАЇНОК»**

**FACULTY OF ECONOMICS VŠB-TECHNICAL UNIVERSITY OF OSTRAVA**

**DEPARTMENT OF ECONOMICS INSUBRIA UNIVERSITY**

**ТБІЛІСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНЕ ДЖАВАХИШВІЛІ, ГРУЗІЯ**

**ПІВНІЧНО-СХІДНИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР НАН І МОН УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

## **М А Т Е Р І А Л И**

**МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ**

### **ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

**Харків – 2023**

**Редакційна колегія:**

**Бубенко П. Т.** – д-р екон. наук, проф. кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

**Палант О. Ю.** – д-р екон. наук, доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

**Юр'єва С. Ю.** – канд. екон. наук, доц. кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано до друку Вченою радою Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, протокол № 7 від 3 березня 2023 р.*

**Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації :**  
ПЗ2 матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 01–28 лют. 2023 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін. ; редкол: П. Т. Бубенко, О. Ю. Палант, С. Ю. Юр'єва]. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. – 315 с.

ISBN 978-966-695-584-8

У збірнику наведені матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ», яка проходила з 01 лютого по 28 лютого 2023 року в Харківському національному університеті міського господарства імені О. М. Бекетова. Розглядалися питання щодо застосування підходів, механізмів та інструментарію у вирішенні проблем і визначенні трендів розвитку підприємництва та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації.

334.72:338.24]:004](06)

## СЕКЦІЯ 1

### ***АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ, ПІДПРИЄМНИЦТВА, ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ***

#### **STATE OF ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE: INTERNATIONAL ASPECT**

V. SMACHYLO, Dr. Ec. Sc.

*O. M. Beketov National University of urban economy in Kharkiv (Ukraine)*

[miroslava.valya@ukr.net](mailto:miroslava.valya@ukr.net)

O. SHEPTUKHA, PhD in Economics

*O. M. Beketov National University of urban economy in Kharkiv (Ukraine)*

[taryanik@ukr.net](mailto:taryanik@ukr.net)

M. SMACHYLO, student

*Lublin University of Technology (Poland)*

[miroslava\\_smachylo@ukr.net](mailto:miroslava_smachylo@ukr.net)

The current state of Ukrainian entrepreneurship is characterized by unprecedented risks and challenges. The set of problems faced by business cannot be solved without eliminating the factor of Russia's military aggression against Ukraine. According to government forecasts, the fall in GDP is expected at the level of 30-40%, according to surveys of representatives of small and medium-sized businesses [1] as of September 2022 33.8% of enterprises stopped their activities. In the sectoral section, the maximum drop is 60% - construction; art, sports, entertainment and recreation and 55% - real estate transactions; regionally: 63.6% - east and 41.8% - south.

Nevertheless, the index of business activity (Ukrainian Business Index) in September 2022 increased to 33.9 compared to July (25) [1], and business expectations (IODA according to NBU calculations [2]) in October, although it decreased in compared to September (September – 46.1; October – 44.9), still had a positive upward trend compared to August (44.1). This shows that entrepreneurs are looking for ways to restore their activities and are trying to adapt to new conditions. At the same time, the top problems include the lack of a sufficient

number of paying customers in the domestic market - 64.0% [1], a decrease in demand for products/services - 30.0% [3], insufficient demand - 38.5% [2 ]. Accordingly, in terms of reducing demand on domestic markets, it is necessary to pay attention to the prospects of entering foreign markets - export activity. According to official statistical data [4], the results of foreign trade for 9 months of 2022 in % to 9 months of 2021 are significant in relation to exports - 68.6%; imports - 76.3%. In terms of regions and countries, the European Union (62.3%) and Poland (15.43%) are the leading exporters. Based on a survey of SMEs [1], the orientation of business entities with regard to domestic or foreign markets was as follows: 3.5% were engaged in export, engaged even before the war, 18% were engaged in domestic and developed even before the war, oriented to the domestic market, but 17.9% are considering entering the foreign market, 59.8% are focused only on the domestic market. According to [3], among exporters, the share of enterprises that stopped exporting after February 24 continues to steadily decrease (down to 16% in September compared to 20% in August), and there is a high percentage of those that did not stop exporting (56%) and those , who renewed it (28%). This demonstrates a positive trend in the resumption of export activities by representatives of domestic entrepreneurship. At the same time, all exporters, regardless of their size, industry, region, note an increase in obstacles (from 5% in May to 8% in September) [3], among which queues at the western borders occupy the first place (60% of respondents), which is caused by the massive use of road transport (due to the complete closure or restriction of other transport routes) and the reorientation of export directions. There are no air transports, sea routes are almost closed (44% of the respondents single out these problems), the load on river, railway and road transport has increased, which provokes the problem of a shortage of railway wagons, cars, drivers (28%) [3]. Such a change in logistics flows provokes a collapse not only on Ukrainian territory, but also in other countries that are not ready for such transformations (ports and terminals of Romania, Bulgaria, etc.). Also, about 40% note complicated customs formalities, and another 16% - corruption at Ukrainian customs, which makes it difficult to enter international markets [3]. Therefore, the restoration and development of domestic entrepreneurship should be based on an export-oriented approach. The problems that have arisen in this direction can be partially solved by simplifying customs procedures, increasing their transparency and comprehensibility, which will affect the reduction of corruption.

## References:

1. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні. Вересень, 2022. Дія. Бізнес. URL: <https://cutt.ly/X1q0LzW>
2. Індекс очікувань ділової активності підприємств України. Жовтень, 2022. URL: <https://cutt.ly/I1q0YY9>
3. Український бізнес під час війни. Випуск 5 (9.2022). URL: <https://cutt.ly/c1q04AA>
4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

## СУЧАСНІ ТРЕНДИ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Л. В. ОБОЛЕНЦЕВА, д-р екон. наук

*Харківський національний університет міського*

*господарства імені О. М. Бекетова*

[larysa.obolentseva@gmail.com](mailto:larysa.obolentseva@gmail.com)

Криза COVID-19 торкнулася абсолютно всієї світової економіки, але туризм виявився найбільш схильним до негативного впливу пандемії, оскільки, в першу чергу, всі заходи були спрямовані на різке скорочення переміщення людей як по світу, так і всередині окремих країн. Прогнозування активності туристичної галузі на даних про прибуття туристів європейськими країнами засвідчує затяжний характер кризи в галузі.

Тренди розвитку туристичної галузі трансформувалися в результаті глобальних змін, зросла увага до ІТ-сектору, підвищився попит на внутрішній туризм, скоротилися потоки бізнес туризму тощо. Також пандемія COVID-19 стала каталізатором для переосмислення моделі туристичного бізнесу, тому колишня модель вважається нестійкою через проблеми з залежністю регіонів від турпотоків, овертуризму.

Беручи до уваги зазначене вище, можна виокремити саме такі тенденції, які мають вплив на формування стратегічних напрямів, пов'язаних з процесами відновлення та подальшого розвитку сфери туризму [1, 2]:

1. Автономізація туристичних ринків. У надзвичайних умовах країни діють за принципом «кожний сам за себе», впроваджуючи політику так званого «державного егоїзму».

Зважаючи на те, що проблематичним є визначення строку закінчення пандемії, і всі країни індивідуально ухвалюють рішення про відкриття

кордонів та доступність пересування для громадян. Багато країн на даний момент не тільки вжили цілу низку заходів, спрямованих на підтримку туристичного сектора для зниження наслідків кризи, але й розпочали розробку стратегії її відновлення та подальшого розвитку.

Водночас, більшість держав-членів ЮНВТО діють самостійно, ігноруючи стратегії та рекомендації цієї організації. У зв'язку з поширенням коронавірусу одним із викликів сучасності є ослаблення всіх інтеграційних процесів та інших форм міжнародного співробітництва. Упродовж короткого часу різко скоротився обсяг зовнішнього туризму, всі країни постаралися повернути своїх громадян додому.

2. Пріоритетність питань забезпечення безпеки та охорони здоров'я туристів. У майбутньому при виборі місця відпочинку люди орієнтуватимуться на «захищеність» території відвідин від різних інфекційних захворювань, на рівень медичної допомоги та вартість можливої профілактики [2].

3. Екологізація туризму: в умовах протистояння пандемії сектор екотуризму набуває все більшої популярності, неминуче відхиляючись від процесу «озеленення» видів економічної діяльності, пов'язаних із наданням туристично-рекреаційних послуг. У руслі розвитку екотуризму країни, що розглядаються, не тільки мають значний потенціал, а й проводять активну політику щодо його планування, регулювання, підтримки, просування та моніторингу, спираючись на міжнародні рекомендації щодо сталого розвитку [1].

Проте викликає побоювання помітне зниження уваги суспільстві до питань впливу сфери туризму на довкілля. У епідеміологічній обстановці, яка склалася, господарюючі суб'єкти при організації своєї діяльності значною мірою керуються санітарними вимогами, для дотримання яких виконується досить широкий комплекс заходів, який неминуче призводить до зростання споживання енергії, води, збільшення неспецифічних відходів (маски, рукавички).

4. Іще один напрям трансформації вітчизняної туристичної індустрії полягає в тому, що пандемія коронавірусу зумовила докорінний перегляд санітарно-гігієнічних стандартів та стандартів безпеки туристів та екскурсантів, зміни технологій обслуговування у туризмі та гостинності з урахуванням нових реалій турист. Так, розроблено специфічні рекомендації для окремих видів діяльності, зокрема, організації громадського харчування, під час роботи туристичних підприємств, готелів та інших підприємств, які

забезпечують надання туристичних послуг. Крім того, розроблено санітарно-протиепідемічні рекомендації для санаторно-курортних організацій.

5. Посилення державної підтримки галузі, що в умовах пандемії знайшло відображення у всіх країнах, які сфокусувалися на зниженні адміністративного регулювання, заходах податкового стимулювання, прямої фінансової допомоги та інших форм підтримки.

Сьогодні вже однозначно зрозуміло, що світ після усунення коронавірусної загрози буде вже іншим, зміняться умови для транскордонних переміщень, на перший план вийде проблема забезпечення медичної безпеки. Потрібно переглянути зміст та механізми реалізації двосторонніх та багатосторонніх програм співробітництва з транскордонних туристичних маршрутів у частині впровадження та дотримання міжнародних медико-санітарних правил у процесі організації подорожей, а також у розвитку співробітництва у таких сферах, як страхування та надання екстреної допомоги туристам під час подорожей, забезпечення комфортного та безпечного перевезення пасажирів, захищеність каналів зв'язку передачі даних.

Країнам доведеться забезпечити взаємний обмін інформацією та досвідом з питань оновлення стратегій розвитку туризму з фокусом на підвищення готовності галузі оперативно та ефективно реагувати на кризи у майбутньому. Інтеграційні процеси у сфері туризму в перспективі будуватимуться не лише на принципах взаємної вигоди та спільного розвитку, а й на взаємній відповідальності та готовності до криз [2].

6. Розвиток туристичної індустрії показав, що ринок туристичних послуг став переорієнтуватися на пропозиції щодо всіх доступних в умовах соціального дистанціювання видів туризму. Затребуваною туристичною пропозицією за умов туристичної мобільності стали віртуальні екскурсії.

7. Іншим потужним інструментом виживання вітчизняного туризму став внутрішній туризм. Особливо заміський, екологічний варіант внутрішнього туризму дав можливість не тільки дотримуватись рекомендацій щодо профілактики поширення COVID-19, але й дозволив галузі відновлюватися.

Власники агросадиб почали пропонувати сплави байдарками, веломаршрути, походи. З'явилося багато нових тематичних програм. Якщо, скажімо, ви хочете навчитися пекти хліб, то можете сміливо їхати до садиби, де проводять відповідні майстер-класи. Набагато простіше агротуристичним

кластерам – територіям, де у обслуговуванні гостей об'єдналися садиби, селяни, ремісники, фольклорні колективи, музеї тощо.

Тобто, відбувається переформатування національного туристичного ринку, коли туроператори виступають у ролі посередників, а самі визначають формування інноваційної безпечної туристичної пропозиції.

Регулярно на різних майданчиках проводяться різного рівня семінари, на яких чиновники різного рівня обговорюють перспективи розвитку внутрішнього туризму, а туристичний бізнес чекає на конкретні, передусім, економічні заходи щодо підтримки туристичного бізнесу. Безпрецедентні обставини, з якими нині стикається сектор подорожей та туризму в результаті пандемії COVID-19, означають, що в еволюційному сенсі світова економіка загалом та туристична індустрія зокрема, досягли розвилки, де можливі як мінімум два загальні результати [3].

Перший, заснований на поверненні до відновлення, і полягає в тому, що сектор поступово повернеться до докризової траєкторії, яка орієнтована на нестійке зростання. Другий, - який означає, що настав поворотний момент, що дає можливість ввести зміни різного ступеня, які можуть дозволити нам уникнути початкової траєкторії і уникнути деяких пов'язаних з цим проблем.

Таким чином, туризм XXI століття на початок введення обмежувальних заходів можна описати такими трендами: діджиталізація чи цифровізація; персоналізація; доступність та зручність; овертуризм. Загальносвітовий тренд на розвиток нових технологій щільно вкоренився і в туристичній галузі. Процес купівлі та продажу туристичного продукту перейшов у сферу онлайн, тим самим змінюючи якісну структуру галузі.

Список використаних джерел:

1. COVID-19: Measures to Support Travel and Tourism. URL: <https://www.unwto.org/covid-19-measures-to-support-travel-tourism>.
2. UNWTO Launches a call for action for tourism's COVID-19 mitigation and recovery. UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/news/unwto-launches-a-call-for-action-for-tourisms-covid-19-mitigation-andrecovery>.
3. Гурська І.С., Федуняк І.О., Стемковська І.В. Формування та перспективи розвитку ринку туристичних послуг в Україні під час та після пандемії. *АГРОСВИТ*. № 5-6, 2021. С.63-67.



# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

В. В. ПАВЛОВ, асп.

*Університет Альфреда Нобеля (м. Дніпро)*

[vic\\_a@ukr.net](mailto:vic_a@ukr.net)

Сучасний розвиток соціально-економічних систем характеризується постійними швидкими нелінійними змінами, результати яких складно передбачити та прогнозувати. Відповідно, перед підприємцями постають постійні виклики та ризики, досвід нівелювання яких у них відсутній. В той же час, в трендах ведення підприємницької діяльності відмічається соціалізація всіх процесів, орієнтація на людину та партнерську взаємодію.

Соціальна роль підприємництва визначається і на законодавчому рівні в Україні. Так, у визначення підприємництва, яке наведено в Господарському Кодексі України (ст.42) зазначається, що це «самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [1]. Така дефініція передбачає отримання соціальних результатів під час здійснення підприємницької діяльності, але сутність соціальних результатів не розкривається. Їх розуміння може бути представлено досить строкатим і широким баченням: вирішенням соціальних проблем людства чи окремих категорій, наданням безоплатної допомоги соціально вразливим верствам населення, задоволення потреб суспільства як соціуму, здійсненням позитивного впливу на соціальну сферу чи соціальні показники територій. Широке розуміння підприємництва [2] розкриває його як процес зміни статус-кво шляхом вирішення найбільш нагальних проблем і болючих точок у суспільстві, часто - шляхом впровадження інноваційного продукту чи послуги або створення нових ринків. Отже, соціальна роль підприємництва виявляється у задоволенні потреб суспільства, поліпшення його стану через зміни, які відбуваються завдяки підприємницькій діяльності.

Ще одним важливим аспектом підприємництва є підвищена відповідальність за поточну діяльність та наслідки, до яких ця діяльність приведе в майбутньому. В цьому сенсі доцільно говорити про концепцію сталого розвитку, яка передбачає розвиток, який вдовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь

задовольняти власні потреби. Дана концепція логічно знаходить своє відображення в теоріях соціальної відповідальності бізнесу та міжнародних стандартах. Основними міжнародними стандартами, які регламентують соціальну відповідальність підприємств є стандарт SA 8000 «Соціальна відповідальність», Глобальний договір ООН та стандарт ISO-26000 «Керівництво з соціальної відповідальності». Відповідно до останнього стандарту соціальну відповідальність бізнесу можна розкрити як [3] добровільну ініціативу підприємства (підприємця) щодо відповідальності за вплив його рішень і діяльності на суспільство і довкілля через прозору та етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, здоров'ю та добробуту суспільства. Вона реалізується за такими основними напрямками [3]: організаційне управління; права людини; трудові відносини; довкілля; добросовісні ділові практики; проблеми, пов'язані зі споживачами; соціально-економічний розвиток суспільства.

Таке бачення соціальної відповідальності підприємництва розкриває змістовне наповнення підприємницької діяльності із врахуванням тих соціальних результатів, які мають ним генеруватися.

Список використаних джерел:

1. Господарський Кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. What Is Entrepreneurship? Definition and Guide for 2022 URL: <https://www.shopify.com/blog/what-is-entrepreneurship>
3. Стандарт ISO-26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>

## **НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА**

Д. А. АРЗЯНЦЕВА, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

І. В. МАРЧУК, студент магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент  
*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

В умовах посилення кризових явищ розвитку вітчизняної економіки визначення ресурсних можливостей має стати пріоритетним напрямом стратегії будь-якого суб'єкта господарювання. Тенденція залежності

економічного зростання від стану потенціалу очевидна, що підтверджується практикою господарювання.

Слід відмітити, що в економічній літературі поняття «можливості» слугує для розкриття широко вживаного термін «потенціал», який являє собою сукупність коштів, запасів, джерел, що є у наявності або можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення мети. Таким чином, термін потенціал часто трактується як «можливості» чи «здатність», але у кожний певний момент часу можна позначити сукупність коштів, що визначають дану здатність чи можливість.

В економічній літературі існують два напрями дослідження ресурсного потенціалу як об'єкта: «ресурсне» та «результативне». Ресурсний напрямок розглядає ресурсний потенціал як сукупність ресурсів господарської ланки, оцінка ресурсного потенціалу зводиться до визначення вартості доступних ресурсів, а рівень використання ресурсного потенціалу визначається ставленням отриманого результату до обсягу використаних ресурсів [3, с.192]. В рамках «результативного» напрямку ресурсний потенціал розглядається як здатність господарської системи освоювати, переробляти ресурси для задоволення суспільних потреб, оцінка величини ресурсного потенціалу зводиться до оцінки максимального обороту, яке господарська ланка здатна зробити при даній кількості, якості та будову ресурсів.

Таким чином, поняття «ресурсні можливості» підприємства можемо розглядати в широкому та вузькому аспекті [1, с.256]. У широкому ресурсні можливості можна ототожнювати із поняттям ресурсний потенціал як сукупності ресурсів, здатних виробити визначену кількість матеріальних благ і послуг, обсягів продукції, отримання фінансових результатів та ін. Дійсно, в рамках натурально-речового аспекту вивчення ресурсів важко визначити відмінність між цими категоріями. У вузькому аспекті поняття «ресурсні можливості» розглядається крізь призму можливості цих ресурсів ефективно мобілізуватись у майбутньому [5, с.55].

Одним із способів більш ефективного використання ресурсних можливостей має стати пошук резервів їх економії на самих підприємствах. У зв'язку з цим ресурсозбереження має стати своєрідним елементом внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства, поряд з рівнем розвитку техніки, технологій і трудового потенціалу.

Розробка ефективної системи управління інноваційним ресурсозбереженням на підприємстві набуває важливого значення в умовах світового зростання цін на енергоносії органічного походження, високих

темтів науково-технічного прогресу, виведення економіки на якісно новий рівень ресурсозбереження за рахунок розробки, освоєння та впровадження нових поколінь техніки, технології та матеріалів. Враховуючи реалії сьогодення можемо запропонувати наступні «розумні технології» нарощування ресурсних можливостей промислових підприємств [4] (табл.1).

Ресурсозбереження є важливим резервом підвищення ефективності виробництва. Виходячи з цього, потрібна концепція ресурсозбереження як головна та першочергова складова концепції розвитку підприємства. За рахунок ресурсозбереження можна істотно підняти рівень виробництва з урахуванням підвищення якості товарів та послуг, а також покращити стан навколишнього середовища.

Таблиця 1 – «Розумні технології» нарощування ресурсних можливостей підприємства

Заходи	Характеристика	Ефект
1	2	3
Комплексне управління ресурсами підприємства - ERP	Інтеграція виробництва та операцій, управління трудовими ресурсами, фінансового менеджменту й управління активами, орієнтована на безперервне балансування та оптимізацію ресурсів підприємства за допомогою спеціалізованого інтегрованого пакета прикладного програмного забезпечення, що забезпечує загальну модель даних і процесів для всіх сфер діяльності	Висока прозорість бізнесу, зростання якості інформації, яку отримує менеджмент і збільшення швидкості прийняття управлінських рішень. Передбачення можливих проблем у технічному устаткуванні, що дозволить своєчасно їх запобігти
Розумний офіс	Сучасний формат приміщення, оснащеного інтегрованими інженерними системами, інтелектуальним мультимедійним комплексом та інформаційними системами для комфортної та ефективної роботи компанії.	Комфорт, безпека та економія ресурсів.
Розумний моніторинг енергії будівель	Розробляється і впроваджується автоматизована система обліку споживання ресурсів, яка визначає скільки електроенергії, теплоенергії і води споживає будівля. Інтенсивність роботи кліматичних установок автоматично коригується залежно від зовнішньої і внутрішньої температури, а також з урахуванням кількості людей в приміщенні, динаміки показань температурних датчиків, часу доби.	В цілому по об'єкту потенціал ресурсозбереження, який може бути досягнутий за рахунок установки автоматизованої системи управління, за різними підсистемами становить від 5 до 30%.

## Продовження таблиці 1

1	2	3
Цифрові інструменти обліку наявності та руху ресурсів	Штрихове кодування економічної інформації застосовується у різних видах діяльності, зокрема у виробництві кодуванню та маркуванню підлягають деталі, вузли, комплектуючі і т.д. з метою автоматизації процесу виробництва; готові вироби для зберігання і транспортування; технологічні та комерційні документи; транспорт	Автоматизація обліку та інвентаризації ресурсів та товарів на складі. Зменшення трудомісткості процесів. Попередження шахрайств

*Примітка. Пропозиції автора.*

Високі вимоги до ресурсоефективності передбачають оновлення технологій та обладнання, використання інноваційних підходів у зміні структури використання традиційних, альтернативних та відновлюваних джерел енергії в процесах виробництва, використання відходів, заміну сировини дешевшим і доступним. Крім того, розвиток системи управління ресурсозбереженням передбачає необхідність дотримання наступних вимог [2, с.67]:

1. Визнання важливості процесів ресурсозбереження та відображення цього в цілях та стратегічних планах розвитку підприємства.

2. Розуміння можливих вигод у вигляді економічного, соціального та екологічного ефекту, що одержуватиметься підприємством під час проведення політики ресурсозбереження.

3. Виконання розрахунків, що дозволяють оцінити сумарні витрати, пов'язані з проведенням ресурсозберігаючих заходів, а також запобігання економічним збиткам, що отримуються внаслідок впровадження цих заходів.

4. Перевірка системи управління ресурсозбереження на адекватність поставленим цілям підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства та покращення якості навколишнього природного середовища.

5. Забезпечення ефективної мотивації, впровадження демонстраційних та тренінгових програм із ресурсозбереження.

6. Забезпечення розвитку системи управління відходами, сприяння рециркуляції та зниження залежності від невідновних джерел енергії.

Таким чином, функціонування за умов обмеженості ресурсів ставить перед підприємством якісно нові вимоги у підходах до управління ресурсним

потенціалом підприємством, які передбачають його орієнтацію на впровадження ресурсної стратегії.

Список використаних джерел:

1. Семенова Т. В., Кравченко С. О. Оцінка економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності*: теоретичні, практичні та освітні аспекти : зб. наук. пр. за матеріалами IV Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 30–31 берез. 2020 р.) / МОН України, Нац. металург. акад. України, Нац. тех. ун-т «Дніпровська політехніка», Полтав. держ. аграр. акад. Дніпро : НМетАУ, 2020. С. 255–259.

2. Стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємства. URL: <https://en.ppt-online.org/119884>

3. Терещенко І. Ресурсний потенціал підприємства: функції та структура. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2012. Вип. 2 (58). С. 191–196.

4. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Вплив цифрових технологій на управління бізнес-організацією. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 14–15 трав. 2020 р.). Запоріжжя : ЗНУ, 2020. С. 94–96.

5. Штихан Н. В., Беззубко Л. В. Аналіз економічного потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. Вип. 4 (18). С. 54–60.

## **СТАРТАПИ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

І. О. ТАРЛОПОВ, канд. екон. наук, доцент

М. О. ДЕНИСОВА, студентка

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

У сучасному світі все частіше чути слово «стартап». У такій формі було створено багато відомих компаній, які згодом стали гігантами ринку. Сьогодні їхні імена відомі у всьому світі – Amazon, Google, Facebook тощо.

На даний момент стартапи класифікуються на основі характеру ринку, поведінкової стратегії чи ступеню наукомісткості. Всі вони так чи інакше проходять ряд послідовних етапів розвитку, починаючи від народження бізнес-ідеї до інтеграції на ринок і подальшого розвитку. Для кожного з них характерні певні завдання.

Стартап – це бізнес-структура, заснована на революційних інноваціях, яка спрямована на вирішення конкретної проблеми шляхом надання нового

продукту чи послуги в умовах країнової невизначеності. Відповідно до іншого підходу, стартап – це тимчасова структура, створена для пошуку бізнес-моделі, яка є відтворюваною, масштабованою та економічно ефективною [1].

Одним із відомих феноменів сучасної економіки є прямий вплив стартапів на інноваційний розвиток країни. Дослідники відзначають, що інновації культивує та впроваджує невелика група стартапів, тоді як більшість підприємств відіграє другорядну роль. Донедавна інтерес до підприємців-новаторів був відносно обмеженим, але останнім часом увага приділяється підприємцям-початківцям, а дослідники та спеціалісти широкого профілю пишуть про їхній потенціал і здатність створювати більш високе вартість.

Згідно зі світовим рейтингом стартап-сервісу «STARTUP RANKING», в якому аналізувалася ситуація у 150 країнах, Україна посіла 37 місце за кількістю стартап-проектів, випередивши Корею та Естонію [3]. Це непоганий показник, оскільки в 2016 році Україна була лише на 83 місці в цьому рейтингу. Згідно зі світовим рейтингом стартап-сервісу 2018 року «STARTUP RANKING», в Україні 77 стартап-проектів, які вийшли на світовий ринок.

Водночас, за критерієм співвідношення поставленої мети та зібраних коштів, найуспішнішими компаніями у 2017 році стали «Jollylook» (екологічна камера для миттєвих зображень), адже проекту вдалося зібрати 377 тис. доларів. замість спочатку оголошених 15 000 доларів США; «Senstone» (мінімалістичний кулон для перетворення голосових нотаток у текст), який зібрав 370 000 доларів США (на 2 платформах); «UGEARS Hurdy-Gurdy» (унікальні механічні музичні моделі), на які вдалося зібрати понад \$290 тис., загальна вартість венчурних інвестицій у 2018 році перевищила вартість 2017 року майже в півтора рази.

Довгостроковою темою для досліджень в області підприємницької діяльності є розуміння факторів, які визначають успіх та невдачу нових стартапів. Ця тема особливо актуальна для високотехнологічних стартапів, оскільки вони дотримуються стратегій, які орієнтовані на високу частку ризику та великий прибуток, які, як правило, призводять їх до невдачі або величезного успіху. Успіх чи невдача стартапів залежить від аналізу підходів, які ґрунтуються на фінансових даних, пов'язаних із такими елементами, як підприємницькі здібності, компетентність команди, характер компанії та характеристики даного ринку. Незважаючи на перспективи та

позитивні тенденції розвитку індустрії стартапів, варто відзначити наявність проблем.

Загально визнано, що молоді підприємці, які одержимі ідеєю створити стартап, — це творці «з запаленими очима», які мають можливість створити корисний продукт/послугу для отримання прибутку, як правило, у віці 20-30 років [4]. Переважна більшість молодих підприємців у цьому віці не мають досвіду ведення бізнесу та менеджменту, не розуміються на економіці та фінансах, не мають уявлення про маркетингові дослідження, не мають навичок ведення переговорів та ділового спілкування. Ці стартапи, які стикаються з подібними проблемами на шляху до великих досягнень, здебільшого зазнають невдачі.

Дослідники розглядають наступні проблеми, найбільш характерні для стартапів.

1. Слабкий маркетинговий аналіз. Молоді підприємці недостатньо уваги приділяють маркетинговому аналізу товару/послуги.

2. Неточність розрахунків. Після написання бізнес-плану та отримання коштів від інвесторів, стартапи округляють деякі суми вгору/вниз, що ускладнює оцінку реальних витрат.

3. Захоплення власною ідеєю. Юнацький максималізм призводить стартаперів до одержимості ідеєю, а також до нездатності об'єктивно оцінити свою ідею та побачити її недоліки.

4. Бізнес без мети. Неправильно сформульована мета ускладнює побудову грамотної стратегії.

5. Низький рівень економічної грамотності. Відсутність бізнес-знань, маркетингових і управлінських навичок у молодих стартаперів.

6. Низький рівень знання англійської мови. Однією з головних проблем українських стартапів є низьке знання англійської у населення. Вона полягає в тому, що українські підприємці часто не отримують повної підтримки від інвесторів та партнерів через так званий мовний бар'єр.

7. Погане інвестиційне середовище та імідж держави. На думку деяких аналітиків, потенційні інвестори не бажають вкладати гроші в розвиток інновацій в Україні через військовий стан в країні, який триває вже майже рік. Це значно ускладнює процес отримання грошей з боку янголів та інвесторів, які так необхідні для повноцінного розвитку інноваційних ідей.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що проблеми, пов'язані з розвитком стартапів, вимагають ретельного та цілеспрямованого підходу як щодо виявлення проблем, так і щодо їх вирішення. Глобальна



проблема з точки зору автора полягає в наступному. Після того, як бізнес-модель пройшла стадію консолідації, молоді підприємці зосереджуються насамперед на продажах або розвитку продукту/послуги, ігноруючи необхідність створення надійної та вимірюваної стадії розвитку бізнесу. Це проявляється в тому, що засновник вичерпує ресурси, стикається з труднощами і несе великі витрати на залучення споживачів. Молоді підприємці зазвичай не володіють спеціальними знаннями у сфері розвитку бізнесу, вони займаються лише своїм продуктом/послугою та шукають вирішення проблеми, але повинні керуватися потребами ринку. На думку автора, щоб зменшити негативний вплив процесу розвитку бізнесу на бізнес-початківців, необхідно компенсувати брак знань у сфері розвитку бізнес-процесів, маркетингу та управління бізнесом шляхом ознайомлення з літературою на цю тему, участю у проектах і проведенням досліджень у цих галузях.

Список використаних джерел:

1. Береза А.І., Володін Р.С. тенденції розвитку інтернет-стартапів в Україні // Журнал У. Економіка. Управління. Фінанси. 2016. № 2. С. 5-15.
2. Світовий рейтинг стартап-сервісу STARTUPRANKING. URL: <https://www.startupranking.com/countries> (дата звернення: 12.01.2023).
3. Райгородський Д. Я. Психологія підприємництва. Хрестоматія: Навчальний посібник. - М: Бахрах-М, 2014. 786 с.

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Д. А. АРЗЯНЦЕВА, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

Д. С. ЩЕРБАТЮК, студентка магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент  
*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

Зовнішньоекономічна сфера діяльності для багатьох вітчизняних підприємств є досить перспективним інструментом подальшого розвитку та підвищення своєї конкурентоспроможності. Водночас не можна розглядати зовнішній ринок як ще один канал збуту через значні якісні відмінності внутрішнього та зовнішнього його сегмента, що характерно як для країн, що розвиваються, так і для розвинених країн. Зараз переважна більшість

організацій використовують функціональний підхід до управління підприємством загалом та зовнішньоекономічною діяльністю зокрема. Цей підхід полягає в тому, що всі функції організації здійснюються окремо, незалежно один від одного, приводячи до розриву єдиного ланцюжка системи управління. Об'єктивним результатом такого підходу до управління організацією, зокрема ЗЕД підприємства, є зростання чисельності апарату управління, створення функціональних бар'єрів, ускладнення взаємодії між підрозділами та виникнення перешкод на шляху впровадження нових технологій, зниження конкурентоспроможності як на зовнішньому, і на внутрішньому ринку тощо.

У зв'язку з цим існує об'єктивна необхідність у розробці механізмів адаптації процесно-орієнтованого управління експортними операціями, що дозволяють використовувати ефективні способи виробничої діяльності з урахуванням динамічності довкілля. Адже саме за допомогою процесного підходу створюються та підтримуються умови, необхідні для забезпечення якості процесів виробництва, що гарантують задоволення споживачів. Він дозволяє керівникам визначати та керувати ключовими процесами, що створюють додану вартість, а також інтегрувати часто розрізнені дії функціональних департаментів та спрямовувати їх зусилля на єдиний результат.

Таким чином, дуже актуальним стає питання модернізації та переосмислення процесу реалізації продукції на зовнішньому ринку, у зв'язку з чим доцільним є формування механізму оцінки ефективності такого бізнес-процесу як «управління експортними операціями».

Вищезазначений бізнес-процес включає наступні підпроцеси (кількість яких не повинна перевищувати десяти, оскільки керівник не зможе ефективно керувати та сприймати інформацію від більшої кількості основних напрямів діяльності):

- визначення потреб зарубіжних ринків;
- вимірювання задоволеності зарубіжних споживачів;
- здійснення моніторингу змін на ринку або в очікуваннях споживачів;
- розробка концепції продукту, його позиціонування на зарубіжних ринках;
- виконання зовнішньоторговельного контракту: підготовка та проведення переговорів; обробка замовлень споживачів; управління процесом експортного виробництва та постачання; контроль розрахунків;
- планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- формування попиту, стимулювання збуту;

- розвиток та навчання персоналу в рамках служби;
- управління продуктивністю.

Типова карта потоку створення цінності (процесу) «Управління експортними операціями» наведено на рисунку 1. На першому етапі відділом маркетингу проводиться ретельний аналіз зовнішнього ринку України та вимог споживачів до задоволення потреб.

Після проведення такого аналізу передбачається спільно з відділом продажів підготовка номенклатури продукції, здатної максимально задовольнити потреби споживачів. На наступному етапі планово-економічним відділом складається план виробництва, що дозволяє мінімізувати всі можливі витрати виробництва з дотриманням принципів "немає запасів" і "точно вчасно". На цьому етапі передбачається злагоджена робота і від відділу продажів, і відділу закупівель, і безпосередньо самого виробництва, для того щоб розроблений план був реалізований.

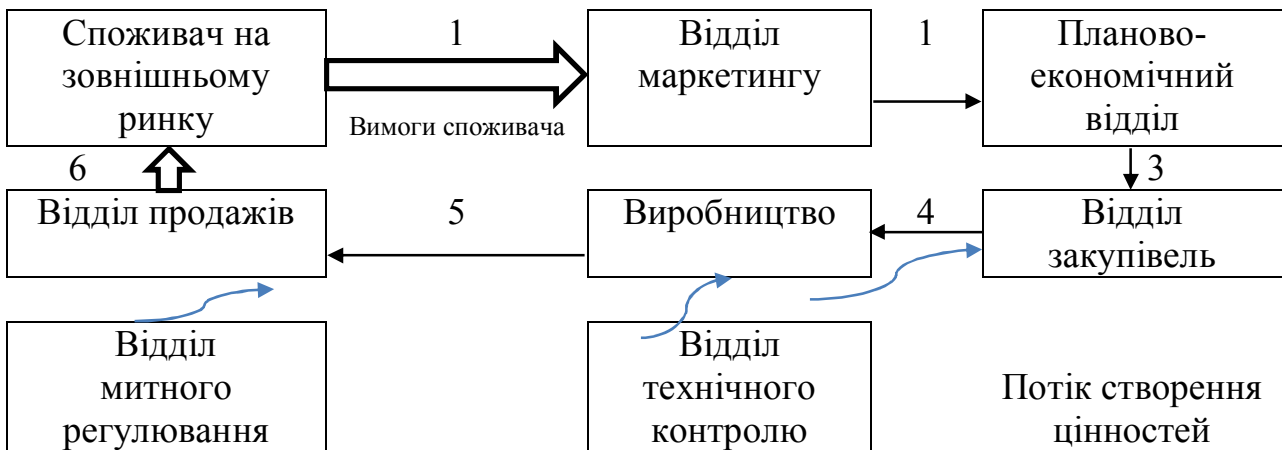


Рисунок 1 – Процесно-орієнтована модель управління експортними операціями

*Примітка. Складено автором.*

На 3 та 4 етапах координуючи діяльність служби закупівель та виробництва, здійснюється закупівля необхідних матеріалів для виробництва конкретного замовлення, дотримуючись принципу «мінімум запасів», тобто відсутність надвиробництва, виробництва на склад і незавершеного виробництва. Ці етапи дуже важливі, тому що від ефективності роботи на цих етапах залежить, чи виникнуть у компанії додаткові витрати чи ні.

Як можна помітити, зі звичної структури виключено етапи складування, т.к. при процесно-орієнтованій моделі скорочення витрат виробництва безпосередньо націлено задоволення конкретного споживача, а не на виробництво на склад. Саме тому точно з'ясовуються потреби, створюється

план, виробляється лише необхідна кількість продукції необхідної якості. На 5 етапі відділом продажів спільно з відділом технічного контролю (може бути виключено, тому що при провесно-орієнтованій моделі у кожного проміжного споживача в рамках процесу є «вбудовані» вимоги якості для результатів попереднього етапу процесу) перевіряється кінцева продукція щодо відповідності заявленим вимогам тощо.

І нарешті, на 6 етапі продукція реалізується з максимальним задоволенням потреб споживача, а, отже, з завоюванням довіри споживача, отриманням нового замовлення та перспективи завоювання ринку.

Для успішного виходу на закордонний ринок керівництво підприємства має чітко розуміти, за рахунок яких ресурсів воно здійснюватиме свою міжнародну діяльність та в які бізнес-одиниці вкладати свій капітал. План забезпечення компанії необхідними фінансовими ресурсами має значення, у своїй аналіз наявності джерел формування капіталу є найважливішим елементом планування (табл.1).

Таблиця 1 – Основні завдання для аналізу ресурсів та можливостей підприємства при виході на закордонні ринки

Види ресурсів та можливостей підприємства	Аналітичні завдання
Фінансові ресурси	1. Вивчення структури, складу джерел формування капіталу. 2. Визначення вартості окремих джерел залучення капіталу. 3. Оцінка ступеня фінансового ризику.
Трудові ресурси	1. Вивчення забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. 2. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів.
Виробничі потужності	1. Визначення забезпеченості підприємства виробничими потужностями. 2. Оцінка ступеня відповідності виробленого товару вимогам споживачів.
НДДКР	1. Відповідність товарів світовим стандартам якості. 2. Рівень технічної оснащеності НДДКР. 3. Інноваційна складова у розроблених НДДКР товарах.
Транспортно-логістичні можливості	1. Оцінка потужності складської системи. 2. Оцінка оснащеності транспортного парку підприємства. 3. Рівень зношеності транспортного парку.
Маркетингові можливості	1. Оцінка можливостей отримання актуальної інформації про зовнішні ринки. 2. Оцінка досвіду ведення бізнесу на ринках. 3. Оцінка налагодженості зв'язків зовнішньому ринках.

*Примітка. Складено автором.*

Якість та обсяг виконаних робіт, ефективність використання обладнання, продажу товару, його собівартість та прибуток на передбачуваному до освоєння на закордонному ринку безпосередньо залежить від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. Вихід підприємства на зарубіжний ринок здебільшого потребує збільшення трудових ресурсів. Найчастіше підприємству модифікувати існуючий товар або розробити новий, для чого потрібно компетентний підрозділ НДДКР, який має проводити оцінку якості та швидкість виконання функцій даного підрозділу.

Вихід промислового підприємства на новий зовнішній ринок є стратегічно складним і важливим завданням, що вимагає ретельного підходу до перебудови багатьох бізнес-процесів функціонування. Для досягнення стратегічного бачення діяльності на зовнішньому ринку менеджменту підприємств необхідно розробляти стратегію виходу на зовнішні ринки, ситуативно реагувати на зовнішні впливи та адаптуватися до умов складного, мінливого, некерованого та турбулентного міжнародного середовища.

Список використаних джерел:

1. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. №10 (151). С. 78-82.
2. Ковтун Е. О. Формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 6. С.285-290.

## **СТАТИСТИКО-ІМІТАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ РИЗИКОВИХ СИТУАЦІЙ В ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ**

Ю. В. КАМПО, магістр

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

[studentsym@ukr.net](mailto:studentsym@ukr.net)

Господарську діяльність у сучасних умовах розвитку ринкових відносин здійснюють при коливаннях ринку та мінливості економічного середовища У зв'язку з цим виникає невизначеність та невпевненість в отриманні очікуваного кінцевого результату, а тому зростає ризик, небезпека зазнання невдачі, непередбачені втрати тощо.

Проблеми оцінювання та аналізу ризику суб'єктів бізнесу розглянуто у низці наукових праць, зокрема [1,2]. Велику увагу також науковці приділяють різним методам моделювання соціально-економічних процесів, зокрема симульативне моделювання використано у [3], багатовимірне ранжування у [4], імітаційне моделювання у [5].

На нашу думку, доцільно використати методи статистичної імітації для аналізу економічних ризиків, оскільки при моделюванні ризикових ситуацій основним результатом, здебільшого, є оцінки ймовірностей деяких несприятливих подій, а отримання достовірних оцінок відповідних ймовірностей забезпечується при імітаційному статистичному моделюванні.

Статистична імітація дозволяє визначити відносне значення окремих чинників, умов введення нових параметрів, які впливають на кінцевий результат тощо. Вирівнювання результатів статистичної імітації здійснюють шляхом перевірки емпіричного розподілу на нормальність.

Для перевірки на нормальність закону розподілу беремо ряди розподілу суб'єктів бізнесу за рентабельністю. Даний показник буде розглядатись для великих та малих підприємств окремо.

У табл.1 представлено аналітичне групування великих підприємств за рівнем рентабельності операційної діяльності. Обсяг сукупності становить 19.

Таблиця 1- Аналітичне групування рентабельності діяльності за розміром великих підприємств України на основі КВЕД

Великі підприємства/ large enterprises	
Рентабельність операційної діяльності підприємств, %	Кількість видів економічної діяльності
-29,8-(-14,8)	1
-14,8 - (0,2)	2
0,2 - 15,2	11
15,2 - 30,2	3
30,2 -45,2	2
Разом	19

Джерело: Побудовано та розраховано автором за даними [6]

Можна зробити висновок, що найбільша кількість підприємств припадає на інтервал рентабельності 0,2 – 15,2. Отже, більша частина великих підприємств веде рентабельну діяльність, відповідно збагачує державний бюджет та заохочує іноземних інвесторів до капітальних інвестицій.

Розрахувавши на основі табл.1 асиметрію та ексцес , які дорівнюють 0,003 та -3 відповідно. Середньоквадратичні похибки становлять 10,9 та 449,6 відповідно.

Оцінюючи міру істотності асиметрії та ексцесу зможемо визначити чи має емпіричний розподіл має характер нормального.

Отже асиметрія інтервального ряду рентабельності діяльності великих підприємств є неістотним так як його значення  $= 0,00024$  ( $0,00024 < 3$  ). Ексцес також неістотний, тому що відношення за модулем ексесу до середньоквадратичної похибки ексесу  $= 0,0067$ , що також є мене за 3. Це свідчить про те, що в оцінюванні інвестиційних ризиків за показником рентабельності діяльності їхні значення будуть меншими та нормальними.

За таким ж алгоритмом обчислено і згруповано малі підприємства за показниками рентабельності (див табл.2 ).

Таблиця 2 - Аналітичне групування рентабельності діяльності за розміром малих підприємств України на основі КВЕД

Малі підприємства/ small enterprises	
Рентабельність операційної діяльності підприємств, %	Кількість видів економічної діяльності
-9 - 1	5
1 - 11	9
11- 21	4
21 - 31	0
31 - 41	1
Разом	19

Джерело: Побудовано та розраховано автором за даними [6]

Слід зауважити, що більшість малих підприємств, а саме 9, рентабельно виконують свою діяльність. Значення асиметрії та ексцесу дорівнюють 0,004 та -3 відповідно. Значення стандартно квадратичних похибок дорівнюють 10,9 та 449,6 відповідно.

Також згідно розрахунків , підтвердилось , що значення асиметрії та ексцесу є неістотними. Тобто, аналітичне групування в оцінюванні інвестиційних ризиків за показником рентабельності діяльності малих підприємств має нормальний розподіл.

Згідно розрахунків , зазначимо , що у великих та малих підприємств є більше шансів привернути до себе увагу іноземних чи національних інвесторів, так як вони роблять рентабельну діяльність. Значення стандартно квадратичної похибки для асиметрії та ексцесу у всіх проведених

розрахунках було однакове, тому що була однакова кількість видів економічної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Вдовин М.Л., Брода А.Р. Статистичне моделювання інвестиційних ризиків в умовах ринку. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 17. 2017. С. 903-908
2. Вдовин М.Л., Дідик М.О. Оцінювання економічного ризику регіону за допомогою методів багатовимірної класифікації. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 24 (2). С. 148-151. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2017\\_24%20282%2029\\_\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24%20282%2029__35)
3. Зомчак Л. М., Старчевська І. М. Симультивне моделювання залежності економічного зростання та рівня інфляції України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2022. Вип. 1 (105). С. 78-85.
4. Вдовин М., Міщук Т. Рейтингування регіонів України за показниками добробуту населення. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2022. Вип. (1 (91)). С. 3-9.
5. Клепікова О.А., Поліщук С.О., Сарамков О.А., Нечай Д.В. Аналіз головних показників фінансової стійкості страхової компанії з використанням імітаційного моделювання. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. 2019. Вип. 96. С. 80-94.
6. Офіційний сайт: Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 04.01.2023).

## **ОПТИМІЗАЦІЯ РОЗПОДІЛУ ЗАМОВЛЕНЬ З ДИЗАЙНЕРСЬКИХ ПОСЛУГ МІЖ ФРІЛАНСЕРАМИ**

А. О. ГОЛЯК, студентка

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

Оптимізація розподілу замовлень між виконавцями може застосовуватись у різноманітних сучасних економічних проблемах, де необхідно призначити когось на виконання тих чи інших робіт за різних умов їх виконання. Один із прикладів економічної проблеми, а саме, розподіл замовлень підприємства з дизайнерських послуг між фрілансерами, було розглянуто на практиці.

Оптимізаційні методи та моделі широко застосовують для розв'язування економічних задач [1, 2], задач менеджменту [3, 4], оптимізації ризиків [5], фінансової стійкості фірм [6] та безпеки [7] тощо.



Знайти оптимальний варіант розподілу замовлень між виконавцями означає знайти такий розподіл, за яким призначається за кожним виконавцем певне замовлення, щоб задовільнити поставлені умови перед виконавцями та перед замовниками. Щоб визначити оптимальний розподіл замовлень між виконавцями можна використати один із видів задач оптимізації. А саме задачу про призначення.

Задача про призначення є комбінаторною задачею оптимізації в області дослідження операцій.

Для дослідження оптимального розподілу замовлень між виконавцями було обрано взаємодію бізнесу з індустрією дизайну та арту. Оскільки в сьогодення дизайн та інші маркетингові речі є важливими для просування будь-якого продукту чи послуги підприємств на ринку.

Отже, розглянемо таку ситуацію: створено та налагоджено усі виробничі процеси у новому підприємстві. Для виходу на великий ринок у є готові товари. Тому необхідно підготувати рекламну кампанію, яка включає у себе дизайнерські аспекти. Перелік робіт, який необхідно виконати: дизайн мобільного додатка, дизайн сайту, логотип, фірмовий стиль, розробка шрифту, оформлення сторінок підприємства у соціальних мережах, дизайн упакування товару, дизайн зовнішньої реклами товару, дизайн візитки, дизайн інтерфейсу, банери.

Для виконання цих робіт (замовлень компанії) відібрали команду з 12 фрілансерів (виконавців). Та оскільки уже є готова продукція, необхідно список робіт виконати якнайшвидше та щонайдешевше.

Тому постановка задачі має вигляд: необхідно розподілити 11 видів робіт з дизайну (див. табл. 1.3) між 12 фрілансерами таким чином, щоб кожен виконав 1 роботу. А також мінімізувати загальні витрати на оплату праці виконавців замовником. Вартість виконання кожної роботи від кожного виконавця відома. З умови бачимо, що кількість замовлень не дорівнює кількості виконавців. Отже, ця задача є не збалансованою і через це було додано 12 фіктивну роботу.

У результаті, економіко-математична модель задачі на мінімум затрат на оплату праці замовником за виконання його замовлень буде мати вигляд:

1. Введення змінних:

$i$  – індекс фрілансерів ( $i = (1; n), n = 12$ ),

$j$  – індекс виду дизайнерських замовлень ( $j = (1; m), m = 11$ ),

$C_{ij}$  – вартість виконання  $i$ -м виконавцем  $j$ -ого виду замовлення.

$X_{ij}$  – логічна змінна, за її визначенням, може набирати лише одне із двох значень: або 1 – якщо фрілансера призначаються на замовлення, або 0 – якщо не призначається.

$L$  – загальні витрати замовника на оплату праці за виконання замовлень.

1) Цільова функція для задачі:

$$L(x) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m C_{ij} X_{ij} \rightarrow \min \quad (i = \overline{1,12}; j = \overline{1,12})$$

2) Система обмежень для задачі:

$$\begin{cases} \sum_{j=1}^m X_{ij} = 1 \quad (i = \overline{1,12}), & \text{—} \\ \sum_{i=1}^n X_{ij} = 1 \quad (j = \overline{1,12}), & \text{—} \\ X_{ij} = \begin{cases} 0, & (i = \overline{1,12}; j = \overline{1,12}). & \text{—} \\ 1, & \end{cases} \end{cases}$$

Після реалізації моделі отримано оптимальний план розподілу робіт між виконавцями: Олена – розробка логотип; Андрій – розробка дизайну мобільного додатку підприємства; Оксана – розробка фірмового стилю підприємства; Олексій – не призначений на жодне із замовлень; Назар – розробка дизайну інтерфейсу; Ярослав – розробка дизайну зовнішньої реклами товару підприємства; Руслана – розробка дизайну візиток підприємства; Тетяна – розробка фірмового шрифту; Артем – розробка оформлення сторінок підприємства у соціальних мережах; Марія – створення та дизайн сайту підприємства; Олександр – розробка дизайну банерів; Дмитро – створення дизайну упакування товару.

Загальні мінімальні затрати замовника на оплату за виконання названих вище видів робіт з дизайнерських послуг становить 321\$.

Список використаних джерел:

1. Вовк В. М., Зомчак Л.М. Оптимізаційні моделі економіки: навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2013. 318 с.
2. Вовк В. М., Зомчак Л.М. Оптимізаційні методи і моделі : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2014. 360 с.
3. Zomchak L., Vdovyn M. Economic-mathematical Methods and Models of Category Management in Retail. Financial and Economic Security and Accounting and Analytical Support in Business : monograph. “East West” Association For Advances Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria. 2016. С.153-162.

4. Зомчак Л. М., Петрик Х. Р. Економіко-математичне моделювання в категорійному менеджменті. Економіка. Фінанси. Право. 2016.(2 (1)), С.41-43.

5. Вдовин М.Л., Данилюк Л.Г., Лелик Л.І., Березяк І.М., Мельник С.М. Моделі та методи оцінювання економічних ризиків у різних функціональних сферах бізнесу: монографія. Львів.: ННБК «АТБ», 2015.

6. Зомчак Л. М., Нич О. В. Економіко-математичне моделювання фінансової стійкості підприємств методом головних компонент. Економіка і суспільство. 2017. №8. С.850-853.

7. Nehrey, M., Zomchak, L., Klymenko, N., Volovelska, I., & Pichugina, J. (2022). Problems and Priorities of Strengthening Economic Security Using it Management: Structural Modeling Approach. *Journal of Information Technology Management*, 14 (Special Issue: Digitalization of Socio-Economic Processes), P.121-131.

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ**

С. Г. ТУРЧІНА, канд. екон. наук

Б. О. КОПЛИК, здобувач освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

*Сумський національний аграрний університет*

[sturchina68@gmail.com](mailto:sturchina68@gmail.com)

В сучасних умовах успішна діяльність підприємств багато в чому залежить від їх здатності виробляти і пропонувати ринку якісну продукцію чи послуги, задовольняючи потреби та вимоги покупців, що пред'являються до такої продукції. У підприємств за рахунок поліпшення якості продукції порівняно з продукцією конкурентів виникає можливість підвищувати ціну на таку продукцію, не втрачаючи при цьому своїх споживачів, а в багатьох випадках, навіть збільшувати обсяги продажів. В усі часи ефективна діяльність підприємства асоціюється з виробництвом якісної продукції.

В економічній літературі можна знайти різні підходи до управління якістю. Деякі науковці, займаючись проблематикою управління якістю, ґрунтуються на теоретичному визначенні якості у відповідності зі стандартом ІСО 8402-94 р., не аналізуючи переваг та недоліків цього визначення [1]. Так, автори при визначенні якості вкладають у його різний зміст, на що дуже впливає часовий фактор – розвиток філософії, засобів і методів управління якістю.

У рамках концепції «загального управління якістю» якість пов'язана не з наявністю тих чи інших характеристик продукції, а з її здатністю

задовольняти потреби споживача, що пропонується представляти у вигляді наступного рівняння [3]: якість сьогодні = задоволення замовника. Таке спрощене розуміння якості викликає деякі заперечення. Дане трактування не враховує саму сутність якості. Задоволення потреб споживача товаром здійснюється за допомогою визначених властивостей і характеристик властивих товару. Тому важливу роль для забезпечення необхідної якості продукції відіграє систематичне вивчення існуючих і потенційних споживачів, яке спрямовано на виявлення їх вимог до властивостей і характеристик товару.

При аналізі поняття «якість продукції» необхідно враховувати наступний ланцюг взаємозв'язку: характеристики – властивості – якість. При цьому, характеристика виражає взаємозв'язок між залежними та незалежними перемінними. Під властивістю продукції розуміють її об'єктивну особливість, що проявляється при виробництві та експлуатації. При цьому виділяються виробничі та споживчі властивості продукції.

До виробничих відноситься уся сукупність властивостей, що створюються в процесі виробництва, яка складає потенційну якість. Тобто продукт праці, створений в процесі виробництва, до реалізації споживачу володіє тільки потенційною якістю, яка набуде споживчих властивостей тільки тоді, коли даний продукт перейде в сферу реалізації та споживання. Кількісна характеристика властивостей є показником якості продукції.

Всю сукупність показників якості продукції класифікують за різними ознаками [1]:

- за кількістю властивостей, що характеризуються (одиночні та комплексні); по відношенню до різних властивостей продукції (показники надійності, технологічності, ергономічності та ін.);
- за стадією визначення (проектні, виробничі, експлуатаційні);
- за методом визначення (розрахункові, експериментальні, експертні);
- за характером використання для оцінки рівня якості (базові та відносні);
- за способом вираження.

Однак у теорії і практиці менеджменту якості ще довгий час будуть вестися суперечки з приводу перекладу та застосування даних термінів. Але все-таки, на нашу думку, ймовірніше всього переважне значення буде віддано такому взаємозв'язку досліджуваних термінів, який представлений на рис. 1.1., де поруч з основними елементами системи менеджменту якості виділяються такі функції менеджменту як мотивація та контроль.

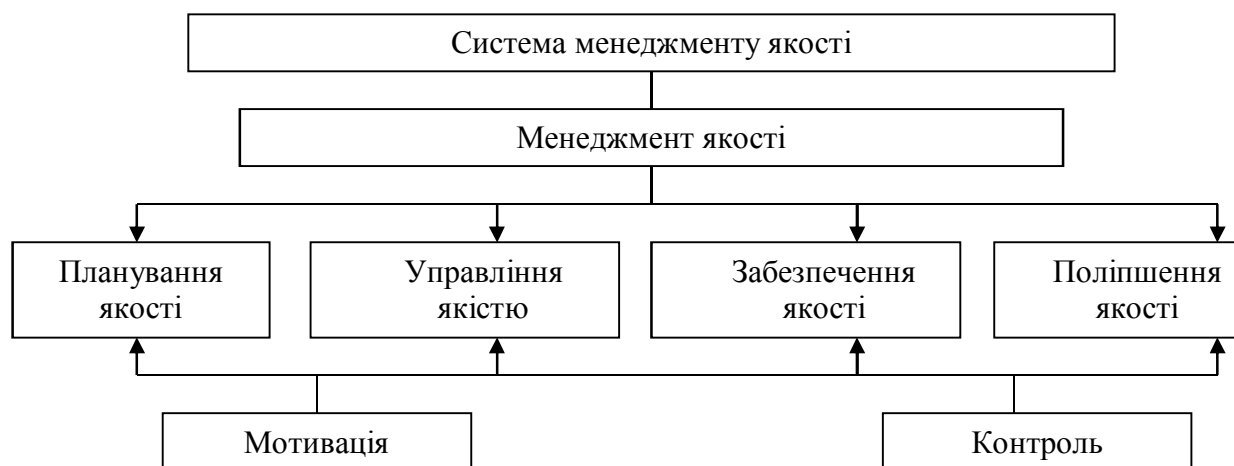


Рис. 1 – Схема взаємозв'язку елементів системи менеджменту якості

Управління якістю – аспекти виконання функції управління, які визначають політику, цілі та відповідальність в сфері якості, а також виконують їх з допомогою таких засобів як, планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості і покращення якості в межах системи якості [3].

Таким чином, розгляд основних термінів і понять, пов'язаних з якістю, дає всі передумови для подальших досліджень і розробки обґрунтованих рекомендацій та пропозицій в галузі впровадження, сертифікації й удосконалювання систем менеджменту якості у відповідності зі стандартами ІСО серії 9000, а також сертифікації продукції за міжнародними стандартами.

Прийняття рішення про впровадження і сертифікацію на підприємстві системи менеджменту якості ставить перед його керівництвом декілька задач:

- по-перше, необхідно визначити, яку суму коштів підприємство може направити на її розробку і сертифікацію;
- по-друге, встановити джерела фінансування заходів з підготовки і сертифікації системи;
- по-третє, прийняти рішення про те, на які виробництва і види продукції буде поширюватися система менеджменту якості;
- по-четверте, організувати так роботу з підготовки системи до сертифікації, щоб розумно розподілити кошти на виконання цих функцій і в результаті успішно пройти сертифікацію своєї системи менеджменту якості.

У цілому величина витрат на розробку і сертифікацію системи менеджменту якості визначається впливом безлічі факторів, вплив яких обов'язково необхідно враховувати.

Особливий вплив на якість системи та витрати на її підготовку робить участь консультативних організацій у передсертифікаційний період. Тому

для підприємства важливими питаннями перед створенням та впровадженням системи менеджменту якості є питання пов'язані з: прийняттям рішення про те, чи необхідно залучати сторонні консультаційні організації і якщо так, то які функції зі створення та впровадження системи повинна виконувати вона, а які працівники підприємства; необхідністю раціонального вибору тих сторонніх консультаційних організацій, що будуть брати участь у її створенні, впровадженні і сертифікації.

Підприємство може покласти усі функції зі створення і впровадження системи менеджменту якості на спеціалізовані організації, що підготують її до сертифікації досить кваліфіковано та ще й у відносно короткий період. Але в даному випадку важливо не забувати про те, з якою метою створюється на підприємстві система менеджменту якості.

У цілому ми поділяємо думки авторського колективу [2] та пропонуємо наступні основні етапи, спрямовані на підвищення ефективності впровадження і сертифікації на підприємствах систем менеджменту якості: встановлення фактичних цілей впровадження і сертифікації системи; пошук джерел фінансування заходів щодо впровадження і сертифікації систем менеджменту якості; залучення на початковій стадії розробки та впровадження сторонніх консультаційних організацій; детальний аналіз дійсного стану справ на підприємстві в галузі управління якістю та ступеня розбіжності існуючої системи управління якістю з вимогами міжнародних стандартів ІСО серії 9000; навчання своїх фахівців питанням управління якістю або залучення нових фахівців з якості; проведення на підприємстві реінжинірингу бізнесів-процесів, націлене на перепроектування всіх або основних ділових процесів.

На наступних етапах, після першої сертифікації системи, підприємства несуть такі основні витрати: поточні витрати, пов'язані з функціонуванням системи менеджменту якості, періодичним аудитом, вдосконаленням самої системи, а також з повторної сертифікації системи. Ці заходи також вимагають коштів. У зв'язку з цим найбільш доцільним є надання підприємствам пільг з податку на прибуток на суму, необхідну для здійснення вище позначених функцій.

Список використаних джерел:

1. Кравченко Ю.М. Антощенкова В.В. Екологічна безпечність та якість сільськогосподарської продукції та її конкурентоспроможність в умовах міжнародної інтеграції. *Вісник Харківського національного технічного університету сільськогосподарства ім. П. Василенка*. Сер. Економічні науки. 2019. Вип. 202. С. 84-92.

2. Орлов О.О., Вознюк Т.К. Основні аспекти управління якістю продукції на підприємствах легкої промисловості. *Збірник «Наукові праці Полтавської державної аграрної академії»*. Полтава: ПДАА. 2014. Вип. 1 (8). Т. 1. С. 26-34.

3. Савіцький А. В. Проблеми та сучасний стан управління якістю продукції промислових підприємств. *Економіка та менеджмент. Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2012. С. 65-66.

## **UNIT-ЕКОНОМІКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ КЛІЄНТІВ**

В. А. ПАВЛОВА, д-р екон. наук, проф.

*Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро*  
*pavlova@duan.edu.ua*

В умовах невизначеності розвитку економіки важливим для суб'єкта підприємницької діяльності є утримання частки ринку й можливість її розширення, а також пошуки потенціалу масштабування діяльності вітчизняного бізнесу за рахунок впровадження нових технологій, які забезпечують залучення споживачів та їх лояльність.

Залучення клієнтів та постійність їх переваг до обраного суб'єкта господарювання стає одним з першочергових завдань бізнесу. Для цього використовуються різні методики. Одним із способів в умовах нових реалій стала unit-економіка. Огляд контенту з інтернет ресурсів дозволяє виділити найбільш прийнятні її визначення. Зокрема, «юніт-економіка – це надходження грошей від одного юніта мінус витрати на те, щоб ця подія здійснилася» [1]. За іншим підходом [2], «юніт-економіка – це метод економічного моделювання, який балансує між отриманим прибутком і витратами, що несе компанія в процесі реалізації свого ключового елемента торгівлі, надання послуги, залученого клієнта». Ще одне визначення юніт-економіки [3] – «це метод виміру рентабельності продукту або послуги на прикладі конкретних одиниць».

Отже, можемо дійти висновку, що призначення «юніту» (новий клієнт, одиниця товару) пов'язано з забезпеченням прибутковості діяльності господарюючого суб'єкта за рахунок залучення до купівлі запропонованих товарів їх споживачу. І сутність такого залучення полягає у розрахунку віддачі споживача у вигляді різниці між потенційним прибутком та витратами на такий процес.

В літературі пропонуються різні підходи до визначенні кількості клієнтів, що сформуують точку беззбитковості. Вважаємо, що найбільш прийнятними для вітчизняного бізнесу є такі: розрахунок вартості залучення одного потенційного споживача та визначення рівня ціни товару/послуги, за якого буде досягнута очікувана окупність. В принципі, така методика відома і застосовується для визначення рентабельності суб'єкта в цілому. Але вітчизняний бізнес не ставив акцент на доцільності залучення окремого клієнта. І саме в цьому конкурентна перевага ринкового суб'єкта, який розуміє, що вкладені кошти в потенційного споживача, на перший погляд, без віддачі, повернуться прирощеними у майбутньому періоді розвитку і такий клієнт через постійність буде цінним для компанії.

Серед таких компаній слід виділити ті, що застосовують онлайн формати діяльності. Іншими словами, лєвова частка їх витрат є постійними, що і дозволяє надати відповідь на основне питання юніт-економіки – можливість отримання інформації щодо реальної величини витрат на одного клієнта та доходності від його споживацької переваги стосовно товарів/послуг. Тож, мова йде про фінансовий успіх будь-якого проекту і підтвердження його досягнення за допомогою зростання бізнесу, яке забезпечує unit.

Список використаних джерел:

1. Юніт-економіка: приклади, розрахунки, формули. URL: <https://ufin.com.ua/unit-ekonomika#:~:text=Unit>
2. Юніт-економіка: що це і які головні принципи її впровадження. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yunit-ekonomika-scho-tse-i-yaki-golovni-printsipi-yiyi-vprovadzheniya>
3. Що таке юніт-економіка і чи потрібна вона стартапу. URL: <https://blog.sikorskychallenge.com/2022/09/Shcho-take-yunit-ekonomika-i-chy%20potribna-vona-u-startapi.html>

## **ЩО ТАКЕ СТАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО І ЧОМУ ВОНО ВАЖЛИВЕ?**

Д. С. СИМОНОВ, аспірант

*Університет імені Альфреда Нобеля, місто Дніпро*

Стійкість у бізнесі – це складна концепція, яка залежить від безлічі економічних, екологічних і соціальних факторів. Основна ідея сталого розвитку полягає в пошуку співвідношення використання природних



ресурсів із соціальним та економічним розвитком, у забезпеченні ефективного використання природних ресурсів, підтримці соціальної та екологічної безпеки, а також у забезпеченні необхідної якості життя та добробуту населення. Стійкість бізнесу розуміється як здатність здійснювати господарську діяльність у кожен окремий момент під впливом зовнішніх обставин, які порушують нормальне функціонування бізнесу. Через це щодня розробляються стратегії, щоб уникнути та мінімізувати шкідливий вплив діяльності на планету. Відповідно до Комісії Брундтланда, сталий розвиток – це розвиток, який відповідає потребам сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [1].

У вересні 2015 року в Нью-Йорку в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку. Підсумковий документ саміту “Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року” містить 17 цілей сталого розвитку та 169 завдань [2]. Ці цілі також включають сталий розвиток підприємництва. Це означає, що існують цілі щодо сприяння стійкому, інклюзивному та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній роботі для всіх; створенню стійкої інфраструктури, яка сприяє повній та сталій індустріалізації та інноваціям; забезпеченню переходу моделей споживання та виробництва [2].

Завданням сталого підприємця є не пошук нових шляхів для побудови машин короткострокового прибутку. Прибуток має приносити забезпечення сталого розвитку, і споживачі все частіше вимагають такої зміни. Підприємець повинен знайти способи забезпечити стійкі інновації та розв’язати проблеми деградації навколишнього середовища, використовуючи стійкі бізнес-практики та технології, глибоко розуміти вплив своєї галузі на суспільні виклики в цілому. Для успішних підприємців майбутнього кінцевий результат буде переплітатися з соціальною відповідальністю та розв’язанням екологічних проблем.

Споживачі люблять сталий розвиток, і багато власників бізнесу хотіли б керувати більш сталими компаніями. Однак шлях від намірів до реальності не завжди є прямим, навіть для підприємств, які вже розпочали свій шлях. Тому виходячи з цього можна виділити основні характеристики які можна застосувати як для малих стартапів, так і для великих підприємств [3]:

- Цілеспрямованість. Підприємці сталого розвитку ставлять цілі перед прибутком, спочатку вирішуючи, як вони будуть створювати цінність

для зацікавлених сторін, а потім діючи з розумінням того, що прибуток не є метою їхніх зусиль, а скоріше наслідком добре організованого сталого бізнесу.

- Інноваційний підрив. Сталі підприємці створюють інноваційні сталі продукти, послуги, виробничі процеси, технології та організаційні форми, які створюють конкурентні переваги, замінюючи традиційні, несталі рішення та суттєво зменшуючи негативний вплив на суспільство та навколишнє середовище.
- Спільна цінність. Сталі підприємці сприяють вирішенню соціальних та екологічних проблем шляхом реалізації бізнес-стратегій, спрямованих на одночасне створення соціальної та бізнес-цінності.

Забезпечення сталого розвитку підприємства знаходить свій показ у досягненні систем цілей (соціальних, економічних технічних і екологічних) на основі послідовного здійснення принципу відповідальності перед суспільством. У цьому випадку прибуток не є кінцевою метою, на яку повинна орієнтуватися управлінська діяльність. Вона є однією з економічних цілей і виконує важливу функцію – виступає засобом досягнення всієї системи цілей.

Можна з упевненістю сказати, що екологічні проблеми світу останніми роками є однією з найактуальніших тем. Глобальне потепління та інші шкідливі наслідки діяльності людини викликають протести, вивчаються і про них багато пишуть. Але що робить пересічна людина для того, щоб зменшити свій власний вуглецевий слід і сприяти сталому життю? Як людство, ми стоїмо перед великим викликом зростання населення та обмежених енергетичних ресурсів. Бізнес, який зможе розв'язати проблему глобального потепління та дефіциту енергії, зможе створити велику кількість прибуткових бізнес-моделей [4].

Список використаних джерел:

1. Відкрита онлайн енциклопедія URL: <http://surl.li/ekguo>
2. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Національна доповідь URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>
3. Kates R. W. What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice. / R. W. Kates, T. M. Parris, A. A. Leiserowitz. — Environment: Science and Policy for Sustainable Development, Number 3, P. 8 –21.
4. Сталий розвиток та екологічна безпека суспільства в економічних трансформаціях / [Андрєєва Н. М., Бараннік В. О., Белашов Є. В. та ін.]; За науковою редакцією д-р екон. наук, проф. Хлобистова Є. В. / РВПС України НАН України, ІПРЕЕД НАН України, СусДУ, ЛНТУ, НДІ СРП. 2019. 582 с.

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

О. О. ЧЕРЕДНІЧЕНКО, канд. техн. наук

*Національний університет біоресурсів і природокористування України,*

*м. Київ*

ya1971@ukr.net

Одним із найвагоміших економічних секторів України тривалий час є аграрний сектор. За результатами 2021 року аграрне виробництво сформувало понад 10% ВВП країни. Окрім того, близько 41 % загального експорту України припадає на агропродовольчу продукцію, а від стану агросектору напряду залежить добробут 13 млн сільських жителів.

Пандемія COVID-19 і спричинені нею збої в логістиці через закриття кордонів і заборона в постачанні продукції не стали на заваді розвитку вітчизняного агробізнесу. Це досягалося безупинним удосконаленням діючих бізнес-моделей, покращенням якості продукції, широким застосуванням результатів наукового-технічного прогресу.

2022 рік став складним випробуванням для всіх галузей економіки. Але, попри масштабні руйнування підприємств і сільськогосподарської інфраструктури, замінування полів, знищення врожаю та сільськогосподарських тварин і птиці, зниження обсягів виробництва, світові експерти вважають, що Україна все одно залишиться житницею Європи та світу. Проте, аграріям доведеться стикнутися з багатьма викликами, рішення яких буде можливе завдяки досягненню ефекту синергії, а саме поєднанню дій представників агробізнесу, органів влади, громадських організацій і споживачів.

Розвиток підприємств агропромислового сектору в значній мірі залежить від кількості та якості ресурсів, якими вони володіють, масштабу їхньої діяльності, позиціонування на ринку тощо. Сьогодні до першочергових заходів можна віднести підвищення якості продукції, посилення енергоефективності виробництва та розширення використання безвідходних технологій. Такої стратегії дотримується ПрАТ«МХП», яке є основним гравцем вітчизняного ринку курятини, маючи декілька торговельних марок.

В 2021 році курятина була найуживанішим видом м'яса в світі, що пояснюється найкоротшим циклом виробництва від яйця до готового бройлера та дешевизною в порівнянні з іншими видами м'яса.

Не зважаючи на всі «економічні шоки» МХП зуміло адаптуватись. Наприклад, достатній рівень власного забезпечення кормами практично нівелював залежність від постачальників. За основними показниками господарської діяльності підприємство демонструє зростання.

Таблиця 1 – Основні показники господарської діяльності підприємства  
ПрАТ «МХП» за 2019–2021 рр., тис. грн

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2019 р.	CAGR (2019- 2021 рр.), %
Оборотні активи	1181641	1174348	1654939	140,1	18,3
Необоротні активи	2508854	2108474	2448840	97,6	-1,2
Власний капітал	1595866	1254203	1794188	112,4	6,0
Поточні зобов'язання	390181	374912	529263	135,6	16,5
Чистий прибуток	215283	-133057	393338	182,7	35,2
Виручка від реалізованої продукції	2055943	1911137	2372262	115,4	7,4
Собівартість реалізованої продукції	1618596	1544101	1812672	112,0	5,8
Валовий дохід	397832	397538	744516	187,1	36,8
Витрати на маркетинг, збут та розповсюдження	179156	187801	228183	127,4	12,9

За період 2019 – 2021 рр. підприємство збільшило валовий дохід і чистий прибуток більше, ніж у 1,8 раз. Незважаючи на зростання витрат, рівень рентабельності в 2021 р. становив 21,7% проти 13,3% у 2019 р.

Зводячи воєдино маркетингові дослідження, облік витрат, фінансовий аналіз і виробниче планування можна визначити ефективність операційного аналізу, що дозволяє обґрунтувати широкий спектр показників, які впливають на кінцеву ефективність діяльності компанії. Зокрема, беззбитковий обсяг продажів і мінімальну ціну реалізації, прийняття рішення про зниження цін при збільшенні обсягів збуту продукції, найбільш вигідний асортимент при обмежених ресурсах, вплив структурних зрушень в асортименті на прибуток компанії тощо.

Розрахунок точки беззбитковості діяльності ПрАТ «МХП» за 2019 - 2021 рр. визначає, що критичні обсяги продажів менші за реальні показники. Коефіцієнт маржинального доходу має тенденцію до зростання, в 2019 р. –

44%, а в 2021 р. – вже 52%. Це підтверджує ефективність діяльності компанії та результативне управління.

Таблиця 2 – Розрахунок беззбитковості діяльності ПрАТ «МХП» за 2019-2021 рр., тис. грн

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Виручка від реалізації продукції	2055943	1911137	2372262
Витрати	1658111	1513599	1627746
у т.ч. постійні витрати	497433,3	454079,7	488323,8
Змінні витрати	1160677,7	1059519,3	1139422,2
Маржинальний дохід	895265	851618	1232840
Коефіцієнт маржинальності доходу, %	0,44	0,45	0,52
Критичний обсяг продажу	1142337	1019012	939645

Зміна співвідношення між постійними й змінними витратами в межах можливостей підприємства дозволяє вирішити питання оптимізації прибутку.

Також політика підприємства повинна враховувати взаємопов'язані між собою складові розвитку: економічний, соціальний та екологічний.

Наприклад, покращення якості продукції посилює конкурентоспроможність компанії на ринку та дозволяє отримати певний дохід за рахунок існуючих і залучення нових споживачів. Дотримання всіх вимог при виробництві продукції сприяє результативній і довгостроковій співпраці з контрагентами. Постійне удосконалення технології виробництва, використання більш безпечних для довкілля речовин приводить до розширення можливостей підприємства, зменшення навантаження на навколишнє середовище.

## ОГЛЯД ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН В УКРАЇНИ В 2022 РОЦІ

О. ЩЕТИНСЬКА, магістрант

*Харківський національний університет*

*міського господарства імені О. М. Бекетова*

[ladirra1104@gmail.com](mailto:ladirra1104@gmail.com)

У своїй історії економіка нашої країни стикнулася з викликами такого масштабу вперше. Стійкість української економіки здивувала, а українці творили дива. Прем'єр-міністр України Денис Шмигаль заявив про

готовність української економіки до нових викликів у 2023 році. За його словами, в 2022 році уряду вдалось зберегти керованість економічними та фінансовими процесами, а дві третини всіх бюджетних коштів склав внутрішній ресурс держави. Водночас він відзначив важливість міжнародної допомоги: «залучили 31,2 мільярда доларів підтримки від міжнародних партнерів. Насамперед це кошти США, Євросоюзу та МВФ. З них 45 % – гранти».

Дослідження змін обсягів та пріоритетів імпорту та експорту України під час війни виявили суттєві зміни. Так, за даними Держстату та Державної митної служби, у 2022 році сумарний експорт товарів становив 36,9 млрд. дол., що становить лише 67,7% відносно січня-жовтня 2021 року, тобто відбулося його скорочення майже на третину. Найбільші торгові партнери за часткою товарного експорту, а також товарна структура експорту України в 2022 році за категоріями продукції представлені на рис. 1.

Структура імпорту також зазнала суттєвих змін як по країнах-імпортерах, так і по складу та кількості товарної продукції (рис. 2).

Все це відбувалося на фоні рекордного дефіциту Держбюджету України (рис. 3).

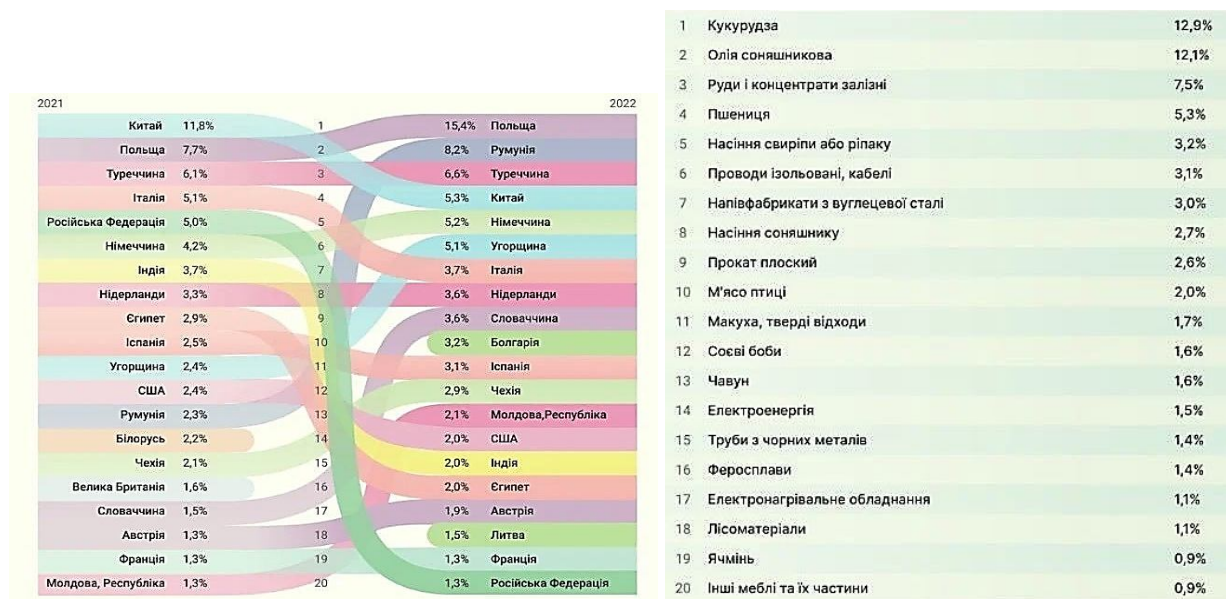


Рис. 1 – Діаграма змін стран-експортерів (2021 та 2022 роки) та товарна структура експорту України в 2022 році

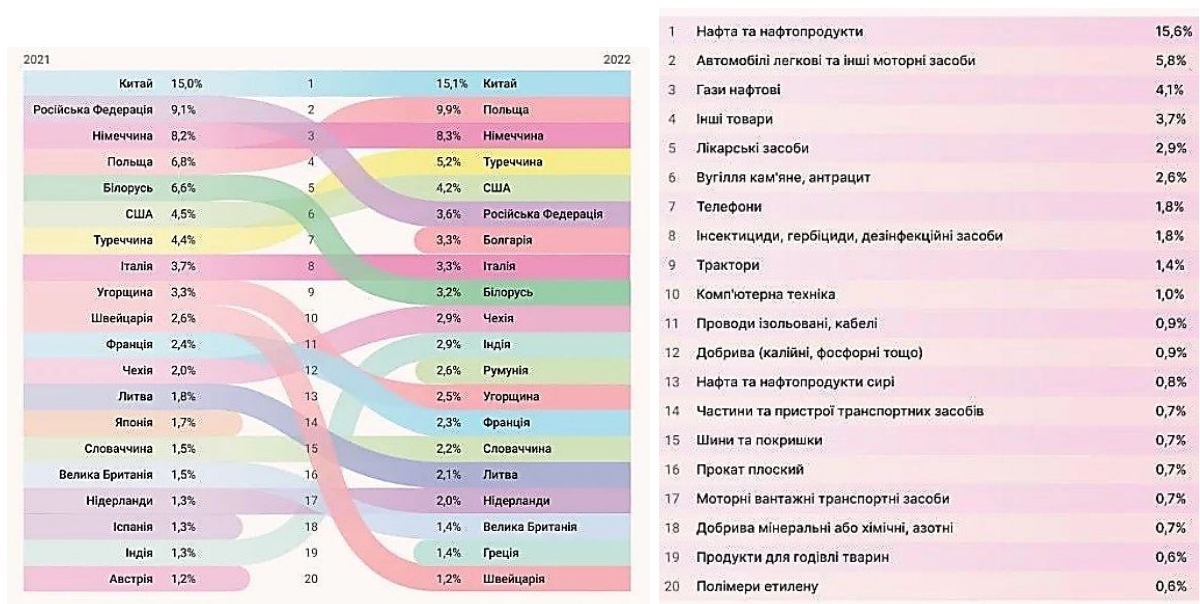


Рис. 2 – Діаграма змін стран-імпортерів (2021 та 2022 роки) та товарна структура імпорту України в 2022 році

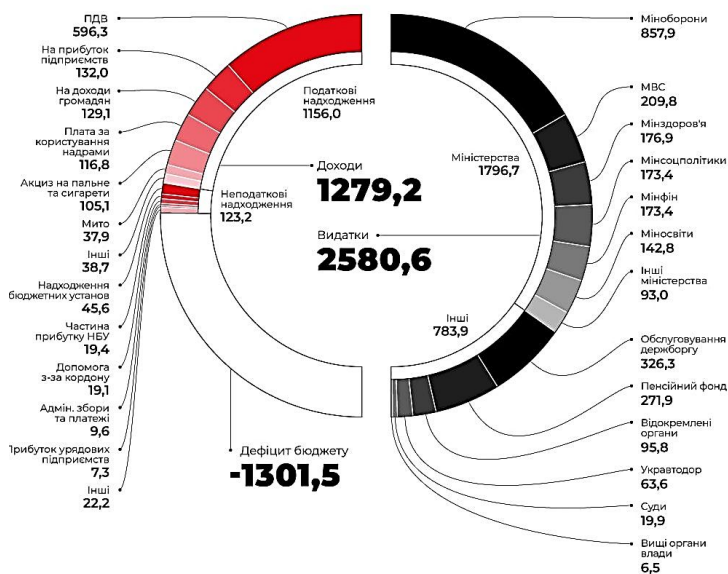


Рис. 3 – Доходи та видатки Державного бюджету України в 2022 році, млрд. грн.

Як саме формувався бюджет України в 2022 році представлено на рис. 4. За даними Міністерства фінансів України загальний обсяг фінансування бюджету склав 50 593 млн. дол. або 1 670 106 млн. грн. Через війну українська економіка скоротилася приблизно на третину за рік, а близько 90 % надходжень до бюджету спрямовуються на фінансування оборони. Забезпечити інші нагальні видатки вдалося завдяки додатковому фінансуванню.

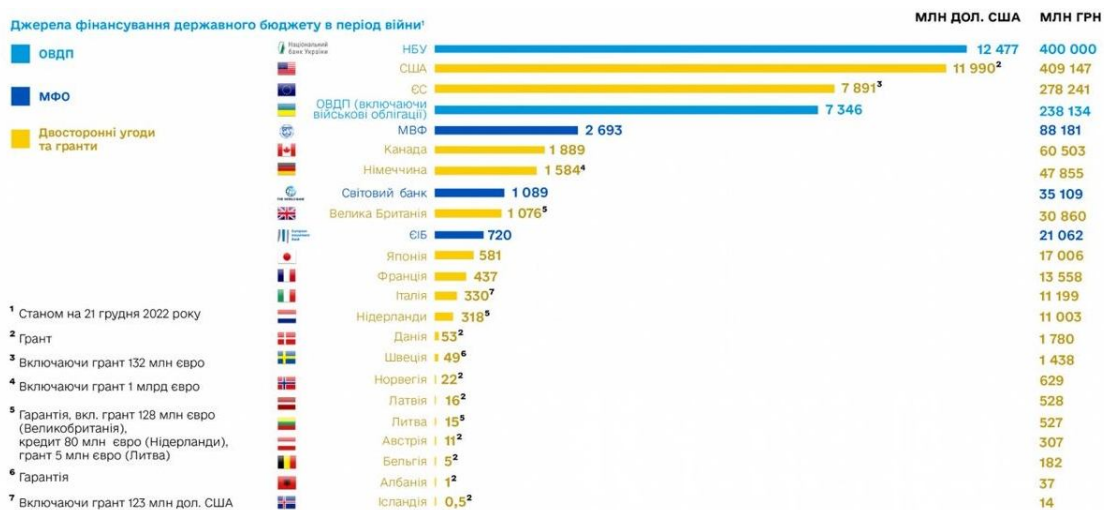


Рис. 4 – Фінансування Державного бюджету України з початку повномасштабної війни 2022 року

Крім того, над Україною нависла демографічна криза, бо скорочується чисельність населення, зростає смертність через війну, знижується народжуваність. Не останню роль відіграє міграція населення України. По даним Управління Верховного Комісаріату ООН у справах біженців станом на 01.01.2023 року у Європі перебуває  $\square$  7,9 млн. осіб біженців з України. Ці явища можуть привести до того, що населення України до 2030 року скоротиться до 35 млн. осіб, і це ще, за висловом фахівців Інституту демографії та соціальних досліджень НАН, оптимістична оцінка. Є прогнози катастрофічного падіння народжуваності вже наступного 2023 року.

А на «фронті» діджиталізації країни під час повномасштабної війни в 2022 році відбулися позитивні зміни. Підсумки цифровізації нашої держави в 2022 році представлені на рис. 5.



Рис. 5 – Діджиталізація України під час повномасштабної війни 2022 року за даними Кабінету Міністрів України



В 2022 році були скасовані практично всі перевірки бізнесу, переведено на декларативний принцип більшість дозволів та ліцензій, встановлено ставку єдиного податку на рівні 2 %, понад 700 підприємств змогли перемістити виробництво в безпечні регіони.

## **ФАКТОРИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

Н. В. ШАНДОВА, д-р екон. наук, професор

М. Ю. РЕДЬКІНА, бакалавр

*Херсонський національний технічний університет*

Ефективний розвиток підприємницької діяльності на основі максимального використання конкурентних переваг потребує створення особливих умов. Такі умови представлені комплексом факторів, одна частина яких формується об'єктивно, у ході еволюції підприємницьких систем того або іншого рівня, а інша частина є підсумком усвідомленої цілеспрямованої діяльності суб'єктів зовнішнього регулювання.

Конкурентні фактори найбільш повно розглядаються в концепції М. Портера [1], стосовно до міжнародної конкуренції, конкуренції між країнами й окремими регіонами (як елементами міжнародної господарської системи). У якості основних факторів, що забезпечують конкурентоспроможність, Портер розглядав: розвинутий національний попит; наявність кластерів взаємно підтримуючих галузей; інтенсивну внутрішню конкуренцію у країні; сучасні управлінські підходи до керування ресурсної бази підприємницьких структур. При цьому в якості провідних факторів розвитку конкурентних переваг він виділяв, у першу чергу, не трудові й природні ресурси, а систему комунікацій, науку й освіту – основу інноваційного процесу [1]. Така позиція одержала розвиток у сучасних концепціях конкуренції.

Сьогодні можна виділити декілька основних факторів, що є детермінантами розвитку конкурентоспроможності підприємницьких структур відповідно до сучасних концепцій керування. Крім того, слід урахувати, що основні фактори носять узагальнюючий (інтегральний) характер, тобто, по суті, відображають вплив низки інших факторів, що прямо не враховуються.

Першим з таких факторів є стан і перспективи використання підприємницького потенціалу. Потенціал у загальному розумінні це сукупність можливостей, які можуть бути ефективно використані в якій-небудь галузі, ділянці, сфері. В економічній літературі до визначення підприємницького потенціалу як економічної системи можна зустріти наступні підходи: ресурсний, який розглядає підприємницький потенціал як сукупність ресурсів, що характеризують можливості розвитку підприємницької активності; та компетентнісний, який розглядає підприємницький потенціал як сукупність знань і навичок (компетенцій) або підприємницьких потенціалів індивідів. Узагальнення обидвох підходів, дає розуміння підприємницького потенціалу як сукупності здібностей (професійних, психофізіологічних, соціально-культурних), знань і навичок (компетенцій) людей щодо розвитку підприємницьких ініціатив та здійснення підприємницької діяльності. Підприємницький потенціал, у якості фактору розвитку конкурентоспроможності, розглядається як інтегральний фактор, що характеризує можливості розвитку підприємницької діяльності на регіональному або галузевому рівні при використанні всього комплексу наявних ресурсів, а також особливості структури підприємницької системи, її територіального розміщення й т.п.

Іншим ключовим інтегральним фактором розвитку конкурентоспроможності підприємницьких структур виступає система керування підприємницьким потенціалом. Її сутність і призначення розкривається через її функції. Центральне місце серед них займає функція стратегічного планування розвитку підприємницької діяльності, що реалізується на основі використання відповідного їй методичного інструментарію. Даний інтегральний фактор акумулює в собі уявлення про роль держави (і її регіональних інститутів) у розвитку підприємництва.

Наступним інтегральним фактором конкурентоспроможності підприємницьких структур є зміст його основних цільових орієнтирів у відповідності із пріоритетами галузевого розвитку. Значущість даного фактору обумовлена глобальним процесом – формуванням постіндустріального суспільства. Даний процес протікає вкрай нерівномірно, але ігнорувати його на всіх рівнях і тим більше на рівні регіону неможливо.

Урахування даного фактору стосовно до керування конкурентним процесом, що становить складову підприємницького процесу, проявляється в активному використанні соціальних стимулів конкурентного процесу, основу

яких повинні скласти цілі й цільові орієнтири підприємництва, що відносяться до розряду соціальних і включені в єдиний цільовий блок.

Ще один інтегральний фактор пов'язаний із проведенням реальних структурних перетворень в економіці й на державному рівні, підтримкою науки й інноваційного процесу, створенням механізмів господарювання інноваційного типу, що забезпечують підтримку інноваційного розвитку. Поява даного фактору пояснюється специфікою сучасного періоду – визначеною державною й регіональною економічною політикою стосовно пріоритетності інноваційного розвитку. В Україні розроблено і схвалено Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 р., де окреслена необхідність забезпечення сприятливих умов для утворення та функціонування інноваційно активних підприємств, розвитку національної інноваційної екосистеми, залучення вітчизняних та іноземних інвесторів. Реалізація стратегії належить до компетенції центральних органів виконавчої влади, що забезпечують формування державної політики у відповідних сферах [2].

Представлені інтегральні фактори розвитку конкурентоспроможності підприємницьких структур також необхідно розглядати в контексті устояних представлень про управлінський процес і враховувати наступні організаційно-економічні аспекти:

- традиційний поділ факторів за місцем виникнення й розвитку - з погляду зовнішнього й внутрішнього середовища підприємницької структури;

- необхідність урахування закономірностей і ключових тенденцій розвитку не тільки національної економічної системи, але й міжнародних економічних відносин;

- значну роль державного регулювання й національної політики в області керування конкурентними процесами й поведінкою суб'єктів ринкового господарювання;

- важливу роль ресурсного забезпечення конкурентного потенціалу підприємницької структури, у тому числі чільну роль людського капіталу в процесі формування й реалізації управлінських рішень в області керування конкурентоспроможністю.

Розглянуті інтегральні фактори розвитку конкурентоспроможності підприємницьких структур по своєму вмісту й складу відповідають вимогам, обумовленим необхідністю регулювання конкурентних процесів. Кожний з факторів не просто спрямований на економічний розвиток, але тією чи

іншою мірою торкається його конкурентної основи. Ряд з них прямо орієнтуються на підвищення конкурентоспроможності регіональних підприємницьких систем (фактор потенціалу, інноваційний фактор), інші виявляють інфраструктурний вплив.

Список використаних джерел:

1. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів; пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 622 с.

2. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-sferiinnovacijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030-roku>.

## СЕКЦІЯ 2

### ***РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ***

#### **АНАЛІЗ РІВНЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ У СВІТІ**

І. В. ГАМОВА, канд. екон. наук

*Державний торговельно-економічний університет м. Київ*

Інтеграція національних економік у глобальну економічну систему була однією з найважливіших подій минулого століття. Цей процес інтеграції, який часто називають глобалізацією, матеріалізувався у надзвичайному зростанні торгівлі між країнами. Серед найбільш вагомих показників інтеграції країни в міжнародний економічний простір є індекс глобалізації. Індекс глобалізації показує ступінь глобальних зв'язків країни, рівень її інтеграції та незалежності в різних сферах – економічній, соціальній, технологічній, культурній, політичній та екологічній. Індекс щорічно визначається рейтинговою компанією А. Т. Kearney спільно з журналом Foreign Policy та Швейцарським інститутом дослідження бізнес-циклів (КОФ). Відмінність у методиці його визначення полягає у кількості змінних, що залучають до розрахунку (14 та 24 показники відповідно), які групуються в блоки (групи) за напрямками глобальної інтеграції.

За методикою Швейцарського інституту показники глобалізації об'єднані в три групи:

- економічному (обсяги зовнішньої торгівлі, іноземні інвестиційні доходи; рівень торговельних бар'єрів, та ін.);
- соціальному (кількість міжнародних, туристичних поїздок, міжнародних телефонних переговорів, поштових відправлень, грошових переказів, інтернет - провайдерів, користувачів Інтернету, періодичних та інших видань та ін.);
- політичному (членство в міжнародних організаціях, участь країни у місіях Ради Безпеки ООН, кількість іноземних дипломатичних представництв, кількість підписаних та ратифікованих урядом країни міжнародних домовленостей та угод).

За допомогою цих трьох вимірів загальний індекс глобалізації намагається оцінити поточні економічні потоки, економічні обмеження, дані про потоки інформації, дані про особисті контакти та дані про культурну близькість у досліджуваних країнах.

Таблиця 1 – ТОП-5 країн за індексом глобалізації у 2022 р. [1]

№	Країна	Індекс	Країна	Індекс економ. глоб.	Країна	Індекс соц. глоб.	Країна	Індекс пол. глоб.
1	Швейцарія	91	Сінгапур	94	Люксембург	90	Італія	98
2	Нідерланди	90	Нідерланди	90	Гонконг	90	Франція	98
3	Бельгія	90	Бельгія	89	Монако	90	Німеччина	98
4	Швеція	89	Ірландія	88	Швейцарія	90	Британія	97
5	Британія	89	ОАЕ	87	Макао	90	Іспанія	97

Світовим лідером за індексом глобалізації у 2022 р. є Швейцарія – 91, хоча Сінгапур є провідною країною в Globalization Index 2022 у сфері глобалізації економіки. Значення індексу для Сінгапуру визначено на рівні 94,28і. Далі йдуть Нідерланди з результатом 90,12і. Індекс соціальної глобалізації очолює Люксембург – 90і та індекс політичної глобалізації відкриває Італія – 98і. Отже, у лідерах немає жодної країни, яка б лідирувала за всіма показниками глобалізаційних перетворень. Наприклад, лідер світової е-торгівлі Китай займає 77 позицію (65і) в індексі глобалізації, 137 місце (46і) - індекс економічної глобалізації, 128 місце (59і) - індекс соціальної глобалізації та 25 місце (90і) - індекс політичної глобалізації. США займає 24 позицію (81і) в індексі глобалізації, 56 місце (67і) - індекс економічної глобалізації, 24 місце (85і) - індекс соціальної глобалізації та 16 місце (92і) - індекс політичної глобалізації. Економіка США адаптована більше до глобалізаційних впроваджень, на відміну від Китаю. Згідно даних показників, можна дійти висновку, що найсильніші економіки світу та найбільші е-торговці світу не завжди відкриті до повномасштабних глобалізаційних перетворень.

Щодо України, то в загальному індексі глобалізації займає 44 сходинку (73і), 71 місце (62і) – індекс економічної глобалізації, 87 місце (69і) – індекс соціальної глобалізації та 33 місце (88і) – індекс політичної глобалізації. США, Китай та Україна мають найвищі показники у політичній готовності до глобалізаційних перетворень. Слабкими місцями у США та Китаї є

готовність економіки до глобалізації, а в Україні проблемною стороною є соціальна сфера.

Список використаних джерел:

1. KOF Swiss Economic Institute. 2022. URL: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>.

## **РОЛЬ МОЛОДІ МІСТА ХАРКОВА У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

К. В. ШКУРУПІЙ, магістр спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

В. О. ХАЙЛО, аспірант

Є. В. КИСЕЛЬГОФ, аспірант

*Харківський національний університет*

*міського господарства імені О. М. Бекетова*

Умовою успішного працевлаштування і ефективної роботи висококваліфікованого спеціаліста є оновлення, інтелектуалізація робочих місць, які пропонує ринок праці, відповідно до нових трудових орієнтацій і мотивацій, життєвих цінностей молоді. На в підприємствах все ще недостатньо дієві такі чинники мотивації до підвищення конкурентоспроможності фахівців, як можливості професійного зростання, безперервного навчання, інноваційного оновлення змісту праці, гідна її оплата. [1]

Органом, що відповідає за якість життя молоді у м. Харків – Департамент у справах сім'ї, молоді та спорту Харківської міської ради (далі – Департамент). Щорічно Департаментом виконується аналіз життя молоді у Харкові у контексті: здоров'я, освіти, сімейного благополуччя, працевлаштування, творчості тощо.

Підтримка та розвиток молодіжного підприємництва, як з боку державних органів управління, так і міжнародних та громадських організацій, є запорукою підвищення рівня зайнятості серед молоді та створення нових малих підприємств і додаткових робочих місць. Враховуючи, що в Україні 42,5 % молодих людей вважають, що «Бізнесмени» та «Підприємці» відносяться до ТОП-5 професій, що дають можливість досягнути успіху в житті. [2]

Спостерігається диспропорція між попитом на роботу та її пропозицією. Даний чинник обмежує можливості працевлаштування та задоволення потреб роботодавців у молодих працівниках. Безробіття молоді, нажаль, мають також високі показники, то станом на 01.01.2020 він складав 0,60%.

Серед безробітних, що задекларовані - 60,5% (3029 осіб) складають жінки, молодь до 35 років – 32,7 % (1637 осіб), особи старше 45 років – 36,4 % (1823 осіб). А на початок 2021 року 3100 осіб отримують допомогу з пошуку нового місця роботи та подолання безробіття.

Для зменшення показника безробіття молоді неодноразово Департаментом були проведені роз'яснювальні роботи з роботодавцями с приводу наймання молодого покоління та їх залучення до роботи фізичною або розумовою діяльністю. На території м. Харкова функціонує центр зайнятості, що декларує безробітних осіб та становить їх на облік, метою якого є сприяння зменшенню кількості безробітних осіб на території Харкова.

Для вирішення проблем молодіжного підприємництва держава повинна залучати інститути громадянського суспільства, суспільні та некомерційні організації, самих підприємців. При цьому, важливо розуміти, що молодь повинна бути безпосереднім учасником вирішення регіональних проблем та не повинна знаходитися лише у ролі об'єкту виховання, навчання та соціалізації. [3]

Проаналізував аналітичну звітність Департаменту, можна зробити висновок, що наразі влада намагається надати усі можливі шляхи для розвитку внутрішнього та зовнішнього молоді м. Харкова. Даною структурою щорічно ведеться комплексне опитування молоді та їх батьків для покращення та розуміння їх умов життя. Кількість безробітної молоді щорічно зростає, нехважаючи на те, що обрані спеціалізації молоді підлягають пріоритетним для розвитку харківського регіону. Це безумовно обумовлено відсутністю практичних знань у роботі даних підприємств та недовірою досвідним підприємців до молодого покоління. Необхідно більше приділяти увагу не тільки теоретичному освоєнню матеріалу, а й з практичної точки зору. Саме тому, рекомендується стимулювання державою набуттю молодих фахівців практичних знань у веденні підприємницької діяльності, наданню робочих місць за відповідною спеціалізацією та подальшим працевлаштуванням.[4]



Таким чином, необхідно підвищувати рівень активності молодіжного підприємництва, тому що це безумовно впливає на соціально-економічний розвиток країни у контексті: розвитку підприємництва, подолання безробіття, впровадження інновацій, підвищення рівня життя населення та розвитку України в цілому.

Список використаних джерел:

1. Грішнова О. А. Молоді спеціалісти на ринку праці: проблеми конкурентоспроможності та працевлаштування. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*: Зб. наук. пр. 2012. Вип. №1 (3). С. 28–35.
2. Молодіжне підприємництво, його місія і головні засади URL: <https://platforma-msb.org/molodizhneridpryyemnytstvo-realiyi-ta-perspektyvy/>
3. Капліна А.І. Молодіжне підприємництво: проблеми та шляхи їх вирішення. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8312>
4. Димченко О. В., Шкурупій К. В. Регіональні центри підприємницької діяльності як складова сталого розвитку України [Текст] / О.В. Димченко, К.В. Шкурупій // *Комунальне господарство міст: науково-технічний збірник*, Харків, 2019. том 7, №153 С. 37-42.

## КОНЦЕПТУАЛЬНА СХЕМА ЛОГІСТИЧНОГО ПРОЦЕСУ

К. О. МУСУЛЬБЕС, магістр

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро*

[katya.musulbes@gmail.com](mailto:katya.musulbes@gmail.com)

Логістичну систему, яка здатна відповісти на критерій попиту з швидкою поставкою потрібного товару, можна порівняти з живим організмом людини, у якій дію м'язів замінює підйимально-транспортна техніка, мережа комп'ютерів на робочих місцях співробітників виражена як центральна нервова організація. Єдину інформаційну систему, і загалом цей організм можна порівняти із заводом чи підприємством оптової торгівлі які здатні пристосуватися, адаптуватися до змін довкілля, реагувати у тому темпі, у якому вони відбуваються.

Будь-яка логічна система складається з кількох ланок, які пов'язані між собою. Тут ланки використані в осмисленні економічно чи функціонально відокремленого об'єкта, який може змінитися у межах побудови логічних систем. Він здійснює свою мету, пов'язану з певними логістичними

операціями або функціями. Організація може бути ланками логістичних систем оскільки вони виступають постачальниками матеріальних ресурсів, і навіть до ланок можна зарахувати і виробничі організації та підрозділи, збутові, комерційні, посередницькі організації, транспортні та експортні організації. Особливістю ланок які можуть стати складовими логістичної системи виступають [1]:

- різна організаційно-правова форма майна;
- різні завдання діяльності;
- окрема потужність та фокусування технологічного обладнання та ресурсів, що витрачаються;
- висока мобільність транспортних засобів;
- спрямованість на результат роботи, який залежить від великої кількості зовнішніх факторів і сусідніх ланок.

Виходячи з загального розуміння терміну «процес», логістичний процес розглянемо його динаміку, а саме «Входи» і «Виходи» (рис. 1.).

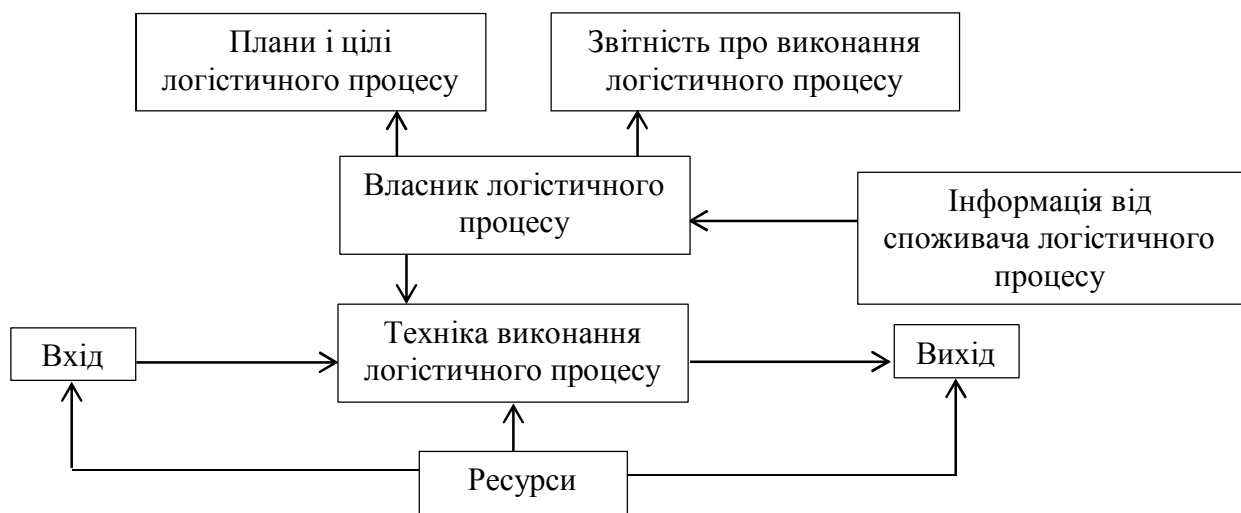


Рис. 1 – Концептуальна схема логістичного процесу

Як відомо, для здійснення логістичного процесу використовуються будь які ресурси: персонал, устаткування, інфраструктура, фінанси тощо.

Управління процесом здійснює його власник, у розпорядженні якого знаходяться всі перелічені вище ресурси. Як правило, власником логістичного процесу призначають компетентного, ініціативного, творчого працівника, який користується повагою у колективі. Така людина відповідає за налагоджування міжфункціональних зв'язків, оптимізацію виконуваних у ході бізнес-процесів робіт і та ін. Реально ресурсами розпоряджаються керівники функціональних підрозділів служби логістики підприємства, але за будь-яких умов при такому визначенні логістичного процесу та його

власника необхідно чітко регламентувати взаємодію власника з керівниками інших функціональних підрозділів.

Власник логістичного процесу (суб'єкт логістичного управління) – посадова особа чи колегіальний орган логістичного управління, що має у своєму розпорядженні персонал, інфраструктуру, програмне та інформаційне забезпечення, інформацію про логістичний процес, керує ходом його виконання та несе відповідальність за отримані результати і ефективність логістичного процесу.

Таким чином, у представленому розумінні сутності логістичного процесу наявність його власника, який володіє та розпоряджається ресурсами, є важливою необхідною умовою.

Друге розуміння логістичного процесу виходить з наявності його споживача (клієнта), на якого спрямований «Вихід» процесу, тобто готовий продукт (матеріальна продукція чи послуга), цінністю та вартістю якого визначається споживчий попит на такий продукт.

Метою логістичного процесу перш за все є доставка необхідної кількості товару по правильно складеному маршруту з мінімальними витратами в потрібне місце.

Головними ознаками класифікації моделей керівництва логістичними процесами виступають: попит, параметри збільшення запасів, витрати, пов'язані з формуванням та підтримкою запасів, обмеження та стратегія керівництва.

Тому дуже складно сформувати узагальнену модель керівництва логістичними процесами, яка враховує всі різновиди умов, що спостерігаються у дійсних системах. Але якби вдалося сформувати цілком універсальну модель, вона навряд чи виявилася б аналітично вирішеною.

Одним із дуже популярних методів керівництва логістичними процесами що пов'язані з управлінням товарними запасами виступає метод ABC в якому здійснюється ранжування товару, наприклад, в порядку зменшення його кількості на складі підприємства або річного споживання.

Другий приклад ефективного управління запасами, це використання принципу Парето згідно з яким вся номенклатура ділиться на групи за критерієм динамічності продажів і такий розподіл дозволяє диференційовано контролювати зміни в середині товарних групі А, В і С. При цьому керівної уваги потребує товар що відноситься до групи А, а група С обслуговується найменш активно [2].

На наш погляд, у процесі керування логістичними процесами слід перш за все визначати:

1. які товари необхідні для забезпечення ефективної господарської роботи торгового підприємства;
2. кількість та співвідношення товарів що формують товарообіг;
3. розмір необхідних торговельних та складських приміщень для зберігання товарів;
4. витрати що пов'язані з матеріально-технічним постачанням та ін.

Таким чином, існує безліч способів оцінки кількості матеріальних ресурсів. Всі вони мають власні аспекти, переваги і проблеми, які необхідно брати до уваги, щоб зберегти час і скоротити витрати підприємства.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук В. Г. Сутність логістичної системи. Економіка. 2019. № 2. С. 3-9.
2. Пушкарь А. И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление: научное издание. Харьков: Кроссруд, 2016. 440 с.

## **ДЕТІНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Л. М. ПИСКУН, аспірантка

*Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України, Київ,  
Україна*

[lesiapyskun@gmail.com](mailto:lesiapyskun@gmail.com)

З початком війни Росії проти України завдано масштабних збитків економіки держави. В цілому по Україні зруйновано багато міст, сіл, знищені великі підприємства, відбувається відтік кадрів за кордон та їх часткова міграція на захід держави, висока смертність людей працездатного віку, зростання кількості безробітних. Знизилася виробництво основних видів продукції, зокрема тієї, що становить основу експортного потенціалу України. У зв'язку з блокуванням портів відбулось суттєве зменшення частки зовнішньої торгівлі. Пошкодження чи знищенні транспортно-логістичні, соціальні, маркетингові та інженерна інфраструктура цілих регіонів.

Так, протягом першого місяця війни лише 17% великих підприємств продовжували працювати без будь-яких обмежень (ще 30% змогли перейти

на роботу в онлайн, а решта або не працювали зовсім, або призупинили діяльність якщо не до мирних, то принаймні до спокійніших часів).[\[1\]](#)

Більше 10% орних земель країни виявились не доступними для проведення посівної кампанії, що суттєво вдарило як по експортному потенціалу країни, так і по наповнюваності державного бюджету.[\[2\]](#)

Станом на початок квітня понад 50% українців втратили роботу. Насамперед це стосується працівників великих старопромислових підприємств, розташованих у південно-східному регіоні України.[\[3\]](#)

Загальні втрати від транспортної блокади, зокрема морських торговельних портів (які забезпечували до 65% міжнародної торгівлі України, передусім за рахунок металургійної та аграрної продукції) становитимуть орієнтовно 3-5 млрд доларів щомісяця (і це без урахування пошкодження об'єктів інфраструктури внаслідок системних бомбардувань).[\[4\]](#) Згідно даних Звіту Світового банку загальна сума збитків оцінюється у 349 мільярдів доларів США [\[6\]](#).

За попередньою оцінкою аналітиків Мінекономіки, зробленою з урахуванням оперативної оцінки Держстату реального ВВП за 3 квартали 2022 року (у I кварталі 2022 року зменшення порівняно з I кварталом 2021 року на 15,1%, у II кварталі 2022 року – на 37,2%, у III кварталі 2022 року – на 30,8% відповідно), падіння ВВП за підсумком 2022 року оцінюється на рівні 30,4% [ $\pm 2\%$ ] (зростання на 3,4% у 2021 році). Це є об'єктивно найгіршим результатом часів незалежності, втім кращим, ніж очікували більшість експертів на початку повномасштабного вторгнення, коли оцінки варіювалися в межах 40-50% падіння ВВП і глибше [\[7\]](#).

Також слід зазначити, що за різними оцінками частка тіньової економіки становить від 30% до 50%, що вищим ніж аналогічний минулий період. Тіньові операції існують практично у всіх сферах діяльності, що в свою чергу призводить до не знаходження до бюджету коштів (оподаткування) в період війни в країні.

Разом з тим, враховуючи вищевикладене уряд в екстреному порядку запровадив низку важливих регуляторних новацій, покликаних зменшити фіскальне навантаження на бізнес та стимулювати розвиток малого підприємництва.[\[8\]](#)

Як наслідок, економіка держави поступово адаптується, ділова активність почала відновлюватись, прослідковується відновлення експорту, імпорту, фактичні темпи зростання цін в Україні залишалися контрольованими, а інфляційний тиск в останні місяці стабілізувався.

Крім того, війна показала, що багато функцій державного апарату можна і потрібно оптимізувати, суттєво знизивши кількість держслужбовців, підвищивши їхню ефективність та діджиталізувати основні управлінські процеси.

З урахуванням вищевикладеного, можна зробити висновок, що один із пріоритетним завданням являється в час війни та в подальшому після воєнному часі є зменшити фіскальне навантаження на бізнес та стимулювати розвиток малого підприємництва, а також збільшення обсягу діджиталізації в управлінські процеси держави.

Список використаних джерел:

1. Самаєва Ю. Як працює тил. *Дзеркало тижня*: веб-сайт. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/jak-pratsjuje-til.html> (дата звернення: 31.03.2022).
2. Через бойові дії неможливо провести посівну на 3,5 млн гектарів сільгоспземель. *Agravery*: веб-сайт. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/cerez-bojovidi-nemozливо-provesti-posivnu-na-35-mln-gektariv-silgospzemel> (дата звернення: 05.04.2022).
3. Максимов В. Стало відомо, скільки українців втратили роботу через війну. *Today. Ua*: веб-сайт. URL: <https://ukraine.today.ua/ru/stalo-yzvestno-skolko-ukrayntsev-poteryaly-rabotu-yz-za-vojny> (дата звернення: 05.04.2022).
4. Даценко В. Транспортна блокада Росії. *Light. Дзеркало тижня*: веб-сайт. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/transportna-blokada-rosiji-light.html> (дата звернення: 08.04.2022).
5. Експерти Агенції місцевого економічного розвитку Яворівщини: Борщевський В., Куропась І., Микита О. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, **пріоритети**, завдання. *Громадський простір*: веб-сайт. URL: [https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojennyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorityty-zavdannya#\\_ftn2](https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojennyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorityty-zavdannya#_ftn2) (дата звернення: 13.04.2022).
6. Відмова від відповідальності: звіт «Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення – серпень 2022» спільно підготовлений Світовим банком, Урядом України та Європейською Комісією // Серпень 2022, Світовий Банк, Уряд України, Європейська Комісія. веб-сайт. URL: <https://documents1.worldbank.org> (дата звернення: 09.08.2022).
7. Мінекономіки попередньо оцінює падіння ВВП в 2022 році на рівні 30,4% // *Міністерство економіки України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 05.01.2022).
8. Реун А. Податково-митна реформа 2.0. *Дзеркало тижня*: веб-сайт. URL: <https://zn.ua/ukr/business/podatkovo-mitna-reforma-20.html> (дата звернення: 01.04.2022).

## СЕКЦІЯ 3

### ***РОЗВИТОК ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН В СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ***

#### **ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА ПЛАНУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ**

П. Т. БУБЕНКО, д-р екон. наук

*Північно-Східний науковий центр НАН України і МОН України*

*pavlobubenko@gmail.com*

Багаторічна історія інноваційних перетворень національних економік провідних країн переконливо довела, що підсумковий успіх на цьому безальтернативному шляху вирішальним чином залежить від дієвих систем стратегічного планування і управління. Досліджуючи і розвиваючи основи теорії економічного розвитку та інституціоналізму, Лауреат премії з економіки пам'яті Альфреда Нобеля Дуглас Норт зазначав, що вірно обраний стратегічний курс у поєднанні з інституційними правилами, які такому курсу відповідають, виступає у якості провідного фактору ефективного функціонування господарських систем у довгостроковій перспективі [1].

Інноваційне оновлення господарського комплексу є сьогодні магістральним напрямком підвищення конкурентоспроможності національної економіки, її швидкої інтеграції у світо-європейський економічний простір.

Водночас, думки про те, що країна у змозі швидко побудувати інноваційне середовище на старому фундаменті витратної економіки - є ілюзорними. Досвід розвинених країн засвідчує виправданість застосування сегментно-сітьових методів інноваційної трансформації і доводить можливість розвитку інноваційного середовища всупереч економічній невизначеності та відносно низькому рівню життя, для цього треба мати лише бажання та необхідні ресурси.

*Інституційна складова.* Однією з головних причин вкрай низького рівня інноваційності господарського комплексу України є хибна практика реалізації економічної моделі розвитку на основі концентрації великого

капіталу в декількох фінансово-промислових групах, попри те, що визначальним рушійним елементом інноваційних перетворень є малий і середній бізнес. Який, до речі, ментально властивий саме українському суспільству, в основі якого завжди був здоровий індивідуалізм особистості. Більш лібералізоване, диверсифіковане економічне середовище має стати не тільки підґрунтям динамічного розвитку національного виробництва, але й, що вкрай важливо, – для розгортання інноваційних перетворень в економіці, які їй життєво необхідні. Також необхідно пам'ятати, що перманентна криза здебільше носить не циклічний, а структурний характер (як тут не згадати видатних Роя Харрода та Овсія Домара, які свого часу це довели [2;3]). Тож, для її подолання необхідна кардинальна зміна структури української економіки на користь високотехнологічних інноваційних, за своїм змістом, секторів.

Навпаки, існуюча олігархічна, «вертикально-інтегрована» економіка зовсім не сприймає інновацій – вони їй просто не потрібні, оскільки у надмонополізованому ринку конкурентні переваги суб'єктів господарювання мають зовсім іншу, неінноваційну природу, а це консервує і продукує технологічну відсталість, в'яже розвиток продуктивних сил, веде в нікуди.

Тож у концентрованому вигляді трансформаційні зусилля щодо переведення національної економіки на інноваційні рейки розвитку необхідно зосередити на реалізації трьох скрадових.

*Організаційна складова.* Треба визнати, що чисельні спроби побудови в державі ефективної структури виконавчої вертикалі влади, яка б, з одного боку, вирішувала більшість проблем соціуму та суб'єктів господарювання у наданні якісних управлінських послуг і охоплювала всі сфери і галузі діяльності, де виникає необхідність у державному регулюванні, а з іншого – усувала б дублювання функцій та пряме суперництво міністерств і відомств за сфери впливу та можливості доступу до каналів розподілу бюджетних коштів, інших економічних і неекономічних важелів, виявилися марними саме через відсутність системного, наукового підходу до цієї важливої справи.

Функції, повноваження та зони компетенції, як раніше, так і тепер, встановлюються самостійно міністерствами і відомствами в положеннях про їх діяльність, що призводить до багатократного перекриття сфер впливу за наявності невирішених соціально-економічних проблем в державному управлінні там, де це вкрай необхідно. Боротьбою за такі сфери впливу і пояснюються, перш за все, перманентні зміни і перетворення,



перейменування та реорганізації органів виконавчої влади. За таких умов цілком зрозумілим стає частий перехід на "ручний режим" управління, що не може не позначитись на загальному процесі системних перетворень. Усі зазначені недоліки повною мірою притаманні і спробі побудови моделі управління в науково-технологічній та інноваційній сферах.

В основу реформи системи управління науково-технологічною сферою діяльності, яка є визначальною в інноваційному процесі будь-якого рівня ієрархії, мають бути закладені політично окреслений інноваційний механізм розвитку економіки та функціональний (індикативний) принцип управління, причому зусилля слід зосередити не на створенні нових органів державного управління, а на їх реорганізації, забезпеченні структурної повноти окреслених функцій та зон відповідальності, розмежуванні відповідних прав і завдань, визначенні механізмів системної взаємодії та координації з органами управління в інших сферах, підвищенні рівня професійної компетенції.

*Фінансова складова.* У деформованій економіці сучасного часу, коли ступінь централізації фінансів навряд чи нижчий за той, що був за недавньої пори, саме бюджет, акумулюючи в собі практично всі кошти, наявні у держави, залишається майже єдиним джерелом як для виробничо-господарської, соціально-культурної так і інноваційної діяльності.

Світовий досвід також підтверджує, що вплив науково-технологічного потенціалу країни на її соціально-економічний й інноваційний розвиток безпосередньо залежить і корелює з часткою валового внутрішнього продукту, яка витрачається на наукові дослідження. Зростання цієї частки не тільки дозволяє нарощувати такий вплив, але і докорінно змінює функціональну, репродуктивну роль науки в житті країни, і тому наукоємність ВВП виступає сьогодні однією з найважливіших характеристик рівня інноваційності тієї чи іншої країни.

Щодо рівня фінансового, у тому числі і бюджетного фінансування наукової сфери, то слід зазначити, що за останні роки відбувається неухильне відносно зменшення загальних витрат на науку, частка таких витрат у валовому внутрішньому продукті коливається на позначці 0,73–0,83 відсотка. Це є прямим порушенням норми Закону України „Про основи державної політики в сфері науки і науково-технічної діяльності” [4], згідно якої рівень асигнувань на наукову та науково-технічну діяльність має дорівнювати не менше 2,5 відсотка ВВП країни.

Ще більш вразливою є динаміка частки витрат на наукові дослідження з державного бюджету. Протягом останніх років цей показник лише падав і

на сьогодні становить лише 0,30 %, що майже на порядок нижче, ніж у розвинених країнах, а це свідчить про одне: наукова, а разом з нею і інноваційна складові розвитку не є пріоритетом діяльності як законодавчої, так і виконавчої гілок влади.

Прийнято вважати, що економічна невизначеність, економічна криза є факторами дестабілізації та руйнації неефективних форм господарювання. Але вони водночас дають імпульси виникненню нових економічних утворень, провокують інновацію всієї соціально-економічної системи. Тож економічна криза не тільки руйнує, але й створює.

Отже, якщо сьогодні в Україні не отримають подальшого розвитку вже існуючі осередки і форми інноваційної інфраструктури, то можна не тільки забути про конкурентні амбіції нашої інтеграції до ЄС.

Наявність в державі чіткої регіональної диференціації практично у всіх сферах суспільного життя і значних диспропорцій регіонального економічного розвитку актуалізує питання використання інноваційно-сільових методів розвитку господарських структур, коли регіональна диференціація слугує структурною основою інноваційної конкуренції і фактором забезпечення гнучкої моделі функціонування господарського комплексу всієї країни.

Таким чином, ще однією відповіддю на виклики глобалізації має стати стимулювання створення науково-технологічних платформ як основи територіальної системи організації інноваційного розвитку. Звернемо увагу, що саме територіальний акцент у науково-технологічній діяльності стає сьогодні основною характеристикою сучасних практик інноваційних перетворень.

Список використаних джерел:

1. Норт Д. Інститути, інституційні зміни та функціонування економіки. 1990. (Institutions, Institutional Change and Economic Performance).
2. Харрод Р. Теорія економічної динаміки: Пер. з англ. В.Є Маневича / за ред. В.Г. Гребеннікова.-М.: ЦЕМІ.2008. –210 с.
3. Домар О. Д. Про міжнародні співставлення економічної ефективності // Радянсько-американський симпозиум економістів. Москва, 8-21 червня 1976 г. М.: Прогресс, 1978.
4. Закон України № 848-VIII від 26.11.2015, ВВР, 2016, № 3, ст.25.

## **РОЛЬ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

О. В. ДИМЧЕНКО, професор, д-р екон. наук, кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування

*Харківський національний університет*

*міського господарства імені О. М. Бекетова*

*dutchenkoov@kname.edu.ua*

Є. М. КАЙЛЮК, канд. екон. наук, професор кафедри научних основ управління

*Національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди*

*kaylyk-evgeny@ukr.net*

Я. М. ХАЙЛЮ, канд. екон. наук, доцент

В. К. ОСТРОГЛЯД, аспірант

Необхідність проведення реформи на підприємствах життєзабезпечення не потребує додаткового обґрунтування, оскільки реальні наслідки неефективності функціонування, точніше неадекватності вимогам часу, чітко визначились за результатами поточної діяльності. Це стосується як фінансово-економічної стійкості, так і виробниче-господарської надійності.

Але повноцінна, повномасштабна реформа в цій сфері потребує довгострокових капіталовкладень, брак яких не дозволяє провести навіть першочергові заходи модернізації виробництва. Неспроможність здійснювати відновлення і розвиток виробничої і комерційної діяльності є недоліком управління, його невідповідності умовам ринку, що не дозволяє скористатися ні фінансовими, ні технічними ресурсами бізнес-середовища. Таким чином, створення умов, які б дозволили скористатися інноваційним і інвестиційним потенціалом ринкового оточення, це принципове питання сучасного управління підприємствами життєзабезпечення, а адаптація їх системи управління до умов ринку і набуття якостей інвестиційної привабливості цих підприємств є необхідною умовою сталого розвитку в цілому.

Цілі сталого розвитку, також відомі як Глобальні цілі, були ухвалені Організацією Об'єднаних Націй у 2015 році як універсальний заклик до дій щодо скорочення бідності, захисту планети та забезпечення дотримання екологічних, економічних та соціальних стандартів. [1]

17 Цілей взаємодоповнюють одна одну, тому в розвитку мають бути збалансовані соціальна, економічна та екологічна стійкість.

Для досягнення ЦСР у кожному контексті необхідні творчі підходи, ноу-хау, технології та фінансові ресурси всього суспільства.

У 2019 році Президент України своїм указом підтримав досягнення Цілей сталого розвитку та результатів їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України, викладених у Національній доповіді "Цілі сталого розвитку: Україна".[2] У грудні 2020 року Кабінет Міністрів України вніс зміни до Регламенту, яким відтепер встановлено, що необхідність досягнення Цілей сталого розвитку враховується у процесі формування та реалізації державної політики України. Таким чином на державному рівні Цілі сталого розвитку закріплено у якості орієнтирів для розроблення програмних та прогнозних документів.

Коли Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу досягнення Цілей сталого розвитку було започатковано інклюзивний процес їх досягнення в Україні. Кожна глобальна ціль була розглянута з урахуванням специфіки національного розвитку, у результаті чого постала національна система, яка складається із 86 завдань. Ці завдання національного розвитку, індикатори для моніторингу їх виконання та цільові орієнтири для досягнення до 2030 року було відображено в Національній доповіді "Цілі сталого розвитку: Україна". Фактично ця система є базою для подальшого комплексного моніторингу країни. [2]

У 2019 році Кабінет Міністрів України у своєму Розпорядженні затвердив перелік індикаторів, у розрізі яких здійснюється збір даних для моніторингу реалізації Цілей сталого розвитку і оприлюднення даних та координацію робіт з розробки метаданих за індикаторами. Так було започатковано вимірювання суспільного прогресу у цілому та удосконалення системи національної статистики.[3]

У липні 2020 року Україна на Політичному форумі високого рівня зі сталого розвитку під егідою Економічної і соціальної ради ООН представила світовій спільноті перший Добровільний національний огляд стану досягнення Цілей сталого розвитку. [4] У 2021 році запроваджено постійний моніторинг індикаторів досягнення Цілей сталого розвитку.[5]

Таким чином, необхідно відзначити, що роль підприємств життєзабезпечення у досягненні цілей сталого розвитку досить вагома.

Наприклад, ціль номер 6 – «Чиста вода та належні санітарні умови» щодо

забезпечення загального доступу до безпечної та недорогої питної води для всіх до 2030 року вимагає інвестування у відповідну інфраструктуру, забезпечення санітарно-технічних споруд. Захист і відновлення водних екосистем має важливе значення для пом'якшення дефіциту води. Посилення міжнародного співробітництва також є необхідною умовою для стимулювання ефективного використання водних ресурсів.

Ціль 7 – «Доступна та чиста енергія» вимагає загального доступу до дешевої електроенергії до 2030 року та передбачає інвестиції в чисті джерела енергії, такі як сонячна, вітрова та теплова енергія. Впровадження економічно ефективних стандартів для широкого спектру технологій може знизити споживання електроенергії в будівлях і промисловості по всьому світу на 14%. Розширення інфраструктури та технологічна модернізація для забезпечення чистою енергією, є найважливішим завданням, яке може стимулювати сталий розвиток та сприяти збереженню навколишнього середовища. [6]

Таким чином, орієнтація підприємств життєзабезпечення до функціонування в умовах бізнес-середовища є важливою складовою стратегії реформування управління, яка з одного боку дозволяє зробити перші кроки щодо виходу підприємства із кризового стану і розпочати розвиток, з другого боку – є стимулом до впровадження на підприємствах механізму сталого розвитку [7,8].

Список використаних джерел:

1. <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>
2. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>
3. [https://ukrstat.gov.ua/csr\\_prezent/2.htm](https://ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2.htm)
4. <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2021-10/VNR%20SDG%20Ukraine%202020.pdf>
5. <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/>
6. <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>
7. Підприємництво і адаптація комунальних підприємств до ринкових умов / Димченко О.В., Гайденко С.М., Хайло Т.О. *Механізм регулювання економіки. Міжнародний науковий журнал*. 2020. №2. С. 96-105.
8. Dymchenko O.V., Smachylo, V.V., Rudachenko, O.O., Shkurupii K.V., Entrepreneurial component in the formation of financial capacity of territorial communities of Kharkiv region. *Municipal Utilities*, 5(172), 2022, 31–35. <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2022-5-172-31-35>.

## **ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

В. В. ВЕЛИЧКО, канд. екон. наук, доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування

О. КОРОТУН, студентка

*Харківський національний університет*

*міського господарства імені О. М. Бекетова*

Кризи є невід'ємною частиною розвитку суспільства, проте якщо не приділяти їм належної уваги, вони можуть перетворитися на загрозу для організації або держави. В умовах кризи стратегія розвитку підприємства займає ключове місце в антикризовому управлінні.

Перелік кризових факторів включає низку показників: рівень безробіття, інфляції, споживча спроможність населення, економічна політика держави, діяльність іноземних компаній, мотивація праці, інноваційний клімат, якість маркетингу та ін.

У процесі становлення ринкових відносин в Україні одним із основних завдань управління підприємством має бути створення ефективної системи антикризового менеджменту. Адже саме від ефективності проведення антикризових заходів на підприємствах буде залежати майбутнє діяльності. Відтак, роль антикризового управління підприємствами набуває особливого значення.

Найбільш значущими роботами присвячені проблемам економічного розвитку, антикризовому управлінню підприємств, на яких базується теоретична частина дослідження, є праці таких вчених: Адам Сміт, Д. Ф. Тейлор, Л. Бартон, Г. Бірмана, І. Бланка, А. Бузгаліна, О. Гаврилюка, В.О. Василенко З.С. Варналій, В.С. Пономаренко Л.О. Каніщенко, М.О. Кизима, Г.Н. Климка.

У сучасних умовах існують досить різні підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством.

Антикризове управління — це тип управління, що являє собою систему методів і принципів розроблення й реалізації специфічних управлінських дій щодо прогнозування кризових ситуацій та явищ і усунення їх.

Головна мета антикризового управління – стабілізація діяльності всіх систем організації, усунення суперечностей елементів мікро системи між

собою та із зовнішнім оточенням до відновлення рівноваги економічної системи, відновлення її життєздатності

Антикризовий процес в умовах ринкової економіки - це керований процес. Виникнення кризових ситуацій потрібно розглядати як загальну закономірність. Вона тісно пов'язана з певним характером життєвого циклу підприємства.

Одним із видів антикризових стратегій є стратегія розвитку, що забезпечує успішне функціонування підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Стратегія - це комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення генеральної мети фірми і вихідних з оцінки ринкової ситуації і власних можливостей, а також інших факторів і сил навколишнього середовища.

Розробка ключових стратегічних орієнтирів повинна враховувати часовий фактор, який характеризується стадією життєвого циклу підприємства, і втілювати основоположні вимоги до перспективного розвитку з урахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін і необхідності оцінки стану зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Стратегія антикризового управління дозволяє встановити:

- Яким чином підприємство може протистояти змінам зовнішнього середовища
- За допомогою яких заходів можна зберегти життєздатність компанії і досягти намічених цілей.

Можна виділити декілька кроків, які допоможуть виправити кризову ситуацію:

- Зібрати вихідну інформації про ситуацію в організації (визнати, що підприємство знаходиться в кризовому стані);
- Провести детальну діагностику ситуації;
- На підставі антикризових документів, розробити підходи щодо виходу підприємства з кризи;
- Сформулювати план для подолання кризи;
- Оцінити та трансформувати необхідні та наявні ресурси.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що криза є переломним моментом діяльності підприємства, це момент коли потрібно швидко приймати рішення про кардинальні зміни в організації діяльності підприємства. Антикризовими інструментами є низка стратегічних та тактичних заходів із нейтралізації та попередження кризових явищ.

Список використаних джерел:

1. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. Київ : Эльга; Ника Центр, 2006. 652 с
2. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. Київ : Ін-т екон. прогноз., 2016. 344 с.
3. Добишева О. О. Антикризове управління як інструмент запобігання банкрутства промислових підприємств в сучасних умовах: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.О. Добишева. Кременчуг, 2015. 73 с
4. Калюжна Ю.В. Ризики в системі антикризового управління підприємствами машинобудування: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ю.В. Калюжна. Запоріжжя, 2016. 83 с.
5. Карачина Н. П. Антикризове управління: сучасний категоріальний вимір *Економіка. Управління. Інновації*. 2014.
6. Чернишов В. В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління *Економіка розвитку*. 2011. № 1. С. 21–24.

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

В. В. СМАЧИЛО, д-р екон. наук, доц.

А. В. НОВИЦЬКА, студ.

*Харківський національний університет*

*міського господарства імені О. М. Бекетова*

Для розуміння поняття «соціальна відповідальність бізнесу» нами був обраний стандарт ISO 26000 [1] тому що, на нашу думку, він найкраще розкриває поняття соціальної відповідальності. Згідно нього, соціальна відповідальність бізнесу – це відповідальність організації, бізнесу за прийняті рішення та вплив дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку і бере до уваги побажання зацікавлених сторін, і відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки, а також впроваджена у діяльність організації та практикується в її відносинах.

Аналіз різних рейтингів соціальної відповідальності підприємств показав, що розвиток соціальної відповідальності в Україні відбувається, переважно, на великих підприємствах, які ведуть діяльність у таких сферах: фінансова; транспортування та постачання електроенергії; фармацевтика;



металургійне та промислове виробництво. Що стосується компанії в будівельній галузі, то вони, в своїй більшості, мають невелику кількість інформації про соціальну відповідальність або взагалі її не мають. Завдяки відкритим джерелам (веб-ресурси) вдалося проаналізувати інформацію щодо 20 підприємств у сфері будівництва, які так чи інакше показують, що мають деякі аспекти соціальної відповідальності.

З аналізу 20 веб-ресурсів будівельних підприємств лише 5 (25%) розкривають хоча б мінімальну інформацію щодо соціальної діяльності на сайті або в фінансові звітності, яка формується акціонерними товариствами. Але варто наголосити, що жодне підприємство не оприлюднює нефінансовий (соціальний) звіт, який мав би більш детальну інформацією щодо заходів у сфері соціальної відповідальності.

В табл. 1 представлено інформацію щодо соціальної відповідальності будівельних підприємств, яка узагальнена на основі вивчення веб-ресурсів.

Таблиця 1 – Українські будівельні компанії, які оприлюднюють інформацію щодо соціальної відповідальності на сайтах

Компанії	Наявність фінансової звітності на сайті	Наявність інформації про СВ на сайті	Інформація про СВ у звітності
«Київміськбуд»	+	-	+
«Трест Жилбуд-1»	+	-	+
«Альтіс-Констракшн»	+	-	+
«Будівельна компанія «УКРБУД»	+	-	+
«БМК Планета-Буд»	-	+	-

*Сформовано за джерелом [2-6]*

Розкриємо більш детальну інформацію про соціальну відповідальність кожного будівельного підприємства з табл.1 на основі даних, які є у відкритому доступі та за інформацією у звітності підприємства.

Будівельне підприємство «Київміськбуд». Інформація щодо екологічних аспектів: будівництво споруд з автономними котельнями, які підвищують енергозбереження приміщень на 25-30%; встановлення сонячних батарей, що дає можливість мешканцям суттєво економити на оплаті комунальних послуг; використання частини сміття як вторинну сировину під час будівельно-монтажних робіт.

Соціальні аспекти та кадрова політика: матеріальне заохочення шляхом премії; нематеріальне заохочення працівників здійснюється шляхом нагород та відзнак від державних установ; наявність навчання, підвищення кваліфікації, семінари та тренінгів для працівників; для працівників підприємства є можливість отримання безкоштовних послуг у медичному багатофункціональному центрі ДП МНПО «Медбуд»; підтримка національної збірної з міні футболу; підтримка дитячого Євробачення; прибирання місцевості Києва разом з працівниками; допомога дитбудинку «Малятко».

Будівельне підприємство «Трест Жилбуд-1». Інформація щодо екологічних аспектів: зменшення рівня енергоспоживання та інших ресурсів; комплексне впровадження технологій утилізації та переробки відходів; переорієнтація на використання енергоощадних виробів і послуг; здійснення заходів внутрішнього та зовнішнього озеленення; участь у проектах з охорони довкілля та збереження біорізноманіття; запровадження технічних заходів щодо запобігання потраплянню всіх видів відходів у навколишнє середовище

Аспекти соціальної політики стосовно найманих працівників: наявність розгалуженої система матеріальних заохочень працівників; покращення соціально-побутових умов на підприємстві; формування здорового морального клімату, єдиної корпоративної свідомості та командного духу; надання за рахунок підприємства можливостей для особистого розвитку працівників; допомога працівникам у зв'язку із важкими особистими обставинами.

Аспекти соціальної політики осіб, які не є найманими працівниками: участь у заходах з благоустрою населеного пункту за місцем розташування підприємства; надання іменних стипендій обдарованим студентам; надання індивідуальної благодійної допомоги учасникам антитерористичної операції та участь у заходах із підвищення обороноздатності країни.

Також на підприємстві «Трест Жилбуд-1» впроваджені аспекти соціальної відповідальності, які пов'язані з охороною праці та безпекою, навчанням та освітою працівників, розвиток поваги до прав людини, а також проводяться заходи з боротьби з корупцією та хабарництвом.

Будівельне підприємство «Альтіс-Констракшн». Інформація щодо екологічних аспектів: підприємство дотримується раціонального використання природних ресурсів та збереження зовнішнього середовища.

Соціальні аспекти та кадрова політика: формування та збереження високопрофесійного колективу, його розвиток, навчання, підвищення кваліфікації згідно з вимогами підприємства; преміювання працівників за дотримання встановлених стандартів та за виконання планових показників; впровадження заходів, які забезпечують безпеку працівникам задля мінімізації ризиків епідемії.

Аспекти охорони праці та безпеки працівників: здійснення правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних та інших заходів і засобів, які спрямовані на безпеку життя, здоров'я та працездатності працівників.

Також підприємство «Альтіс-Констракшн» дотримується принципів загальної поваги людини та знижує рівень корупції та хабарництва.

Будівельне підприємство «Будівельна компанія «УКРБУД». Інформація щодо екологічних аспектів: спрямування паперових відходів на вторинну переробку; ведеться облік люмінесцентних ламп, батарейок, автомобільних шин, акумуляторів, а також їх утилізація.

Соціальні аспекти та кадрова політика: забезпечення достатнього рівня кваліфікації працівників дочірніх підприємств; заходи щодо нарощування кадрового потенціалу за рахунок молодих фахівців; заходи щодо підвищення середньомісячної заробітної плати штатних працівників; підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації за рахунок власних навчальних закладів.

Будівельне підприємство «БМК Планета-Буд» дотримується таких принципів соціальної відповідальності:

1. Турбота про співробітників включає такі аспекти: забезпечення гідних умов праці, заробітної плати, безпеки на виробництві, надання можливостей для особистісного та кар'єрного розвитку.

2. Захист середовища включає такі аспекти: захист навколишнього середовища, використання сучасної якісної техніки зі спеціальними системами захисту, що забезпечують екологічну безпеку.

3. Благодійність включає такі аспекти: впровадження благодійних проектів та програм по збереженню історичної та культурної спадщини.

Але, інформація, яка наявна у відкритих джерелах є недостатньою, щоб сформувати бачення щодо реального становища соціальної відповідальності у будівельній сфері економіки України. Хоча, аналіз рейтингів показав: чим більш відкрите та прозоре підприємство щодо надання різних видів звітностей, тим ефективніше підприємство приваблює як зовнішніх, так і

внутрішніх стейкхолдерів, а також відбувається зміцнення позицій підприємства в різних секторах економіки.

Список використаних джерел:

1. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility : веб-сайт. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення: 20.11.2022)
2. ДПАТ «Будівельна компанія «УКРБУД»: Фінансова та інша інформація : веб-сайт. URL: <https://ub.kiev.ua/finansova-ta-insha-informatsiia.html> (дата звернення: 23.11.2022)
3. Офіційний сайт АТ «Трест Жилбуд-1» : веб-сайт. URL: <https://gs1.com.ua> (дата звернення: 23.11.2022)
4. Офіційний сайт ПрАТ «ХК «Київміськбуд» : веб-сайт. URL: <https://kmb.ua/ua/> (дата звернення: 23.11.2022)
5. Офіційний сайт ТОВ «Альтіс-Констракшн» : веб-сайт. URL: <https://altis.ua> (дата звернення: 23.11.2022)
6. Офіційний сайт ТОВ «БМК Планета-Буд» : веб-сайт. URL: <https://planeta.ua> (дата звернення: 23.11.2022).

## **УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

В. М. ПРАСОЛ, доц.

П. М. БЕЙЛІН, студент

*Харківський національний університет*

*міського господарства імені О. М. Бекетова*

Виробничі ресурси найчастіше розглядають під кутом зору їх класичного поділу на основні та оборотні засоби. Проте з точки зору ресурсного підходу ми пропонуємо інший поділ виробничих ресурсів на технологічні, енергетичні, матеріально-технічні. Технологічні ресурси – це сукупність формалізованих процесів, правил, навичок, які використовуються при виготовленні продукції, виконанні робіт у сфері виробничої діяльності. Енергоресурси (або паливно-енергетичні ресурси) - це засоби постачання технічних ресурсів (газ, електроенергія, вугілля, кокс, бензин тощо). Матеріальні ресурси - це ті елементи праці, які складають матеріальну основу готової продукції: сировина, матеріали, вузли. Сировина - це речовина, з якої виготовляють готову продукцію. За своїм походженням усі види сировини можна розділити на дві великі групи: промислову та сільськогосподарську сировину.

Матеріали - це упаковка, мастила, фарби тощо. Залежно від того, яку частку займає той чи інший предмет у виготовленні готового виробу, він може виконувати роль основного або допоміжного матеріалу.

Компоненти - це допоміжні пристрої або речі, які допомагають в роботі з технологічними ресурсами: запчастини, інструменти, вимірювальні прилади. Технічні ресурси - це сукупність механізмів і машин, а також систем і засобів управління, які створені для виробництва і транспортування конкретного продукту.

Фінансові ресурси формуються за рахунок двох груп джерел фінансування: власних коштів (внутрішнє фінансування: прибуток, суми амортизації, кошти, отримані від продажу нерухомості, постійні зобов'язання) та зовнішніх коштів (зовнішнє фінансування: продаж цінних паперів, позики, валютні операції). і дорогоцінні метали, відсотки та дивіденди за цінними паперами інших емітентів, дотації з державного бюджету, страхові відшкодування, фінансові надходження від галузевих структур, асоціацій, концернів).

Первісне створення фондів відбувається в момент створення суб'єкта господарювання за рахунок статутного капіталу.

Під нематеріальними ресурсами суб'єктів господарювання пропонуємо розуміти сукупність нематеріальних та інформаційних ресурсів, тобто ресурсів, які не мають матеріальної форми. За природою свого походження нематеріальні ресурси виникають або в результаті нових, унікальних знань у будь-якій формі, або внаслідок дефіциту ресурсів (природних чи організованих).

Нематеріальні ресурси – це сукупність об'єктів інтелектуальної власності, які використовуються для визначення результатів творчої праці певної особи, вказують на належність таких результатів творчої праці відповідним суб'єктам творчої діяльності, захищають особисті немайнові активи та майнові права, пов'язані з розробкою цих суб'єктів та використання створених ними інтелектуальних продуктів.

Серед об'єктів інтелектуальної власності виділяють: об'єкти промислової власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, маркування товарів і послуг, зазначення походження товарів, фірмове найменування, способи захисту від недобросовісної конкуренції), об'єкти, що охороняються авторським правом і суміжними правами (твори в галузі науки, літератури і мистецтва, комп'ютерні програми, бази даних, топології інтегральних схем, права підрядників), інші (нетрадиційні) об'єкти

інтелектуальної власності (раціоналізаторські пропозиції, ноу-хау, комерційна таємниця).

Похідною категорією, яка виникає внаслідок наявності прав на нематеріальні блага та забезпечує їх використання, є нематеріальні активи, до яких належать: права, що виникають із права власності на підприємство (патенти на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, свідоцтва у справі маркування товарів і послуг, назва місця походження товару, назва компанії); права, що виникають із володіння підприємством авторськими правами (наукові твори, література, мистецтво, комп'ютерні програми, бази даних, топології інтегральних мікросхем) і суміжними правами (права виконавців, виробників фонограм і організацій мовлення); право на використання нетрадиційних об'єктів інтелектуальної власності, створених на підприємстві (раціоналізаторські пропозиції, ноу-хау, комерційні таємниці тощо); права користування землею та природними ресурсами; монополні права та привілеї на використання обмежених ресурсів, у тому числі ліцензії на здійснення окремих видів діяльності; організаційні витрати, пов'язані зі створенням підприємства; права за ліцензійними договорами, укладеними підприємством з іншими організаціями на використання об'єктів інтелектуальної власності. Нематеріальні активи є показником розвитку нематеріальних ресурсів.

До інформаційних ресурсів може входити інформація, отримана та створена працівниками та посередниками суб'єктів господарювання завдяки комунікаційним процесам і зібрана в ІТ-системі або на конкретних носіях інформації підприємства та суб'єктів його зовнішнього середовища. Інформація — це сукупність повідомлень, які відображають певну сторону явища чи події виробничо-господарської діяльності.

Під інформаційною системою ми розуміємо набір (уніфікований набір) персоналу, пристроїв і процедур, призначених для збору, обробки, аналізу та розповсюдження достовірної інформації, необхідної для підготовки та прийняття конкретних рішень у фіксований час. Носіями інформації є документація: документи, дискети, диски, схеми, перфострічки, перфокарти, магнітні стрічки, плакати, схеми, на яких представлені дані про факти, події, явища. Інформаційні ресурси є потужним засобом комунікації та просування товару у зовнішньому середовищі та відіграють важливу роль у забезпеченні економічної безпеки.

Ресурси часу (тимчасові ресурси) — це ресурси часу, якими володіє економічний суб'єкт для досягнення мети, заради якої він існує. У контексті

запропонованої класифікації ресурсів ресурс часу розглядається не тільки як частина кадрової чи виробничої діяльності, а й як елемент стратегічної орієнтації організації та можливості існування економічного суб'єкта в зовнішньому середовищі. середовище взагалі. В умовах скорочення життєвого циклу товарів, підприємств і ринків, а також посилення динаміки НТП все більшого значення для суб'єктів господарювання набуває час. Обмежені ресурси потребують ефективного використання. Один із способів зробити це – захистити свої ресурси.

Під охороною ресурсів розуміється діяльність, пов'язана зі збереженням усіх видів ресурсів, тобто ресурсозбереження визначається конкретними формами прояву: матеріальними, земельними, трудовими, енергетичними та іншими ресурсами. Ресурсозбереження можна розуміти як раціональне, комплексне використання та економне використання всіх видів ресурсів, виходячи з існуючого рівня розвитку техніки і технології, при зниженні впливу на навколишнє середовище.

За змістом процесів, що відбуваються, ресурсозбереження можна розглядати в таких сферах, як:

- раціональна охорона ресурсів - досягнення максимальної ефективності використання ресурсів у народному господарстві при сучасному рівні розвитку техніки і технологій при обмеженні впливу на навколишнє середовище;

- ефективне ресурсозбереження – це ефективне перетворення ресурсів у кінцеву продукцію;

- ресурсозбереження – це пряме зменшення величини витрат ресурсів на одиницю продукції (пряма економія); раціоналізація розміщення і зберігання виробничо-товарних запасів (непряма економія).

Ефектом збереження ресурсів є підвищення соціальної, екологічної та економічної ефективності виробництва.

У розвинених країнах світу охорона ресурсів є основним елементом стратегічних планів розвитку на різних рівнях господарювання. Україна, як невід'ємна складова світової економіки, поступово справляється зі своїм зусиллям щодо ресурсозберігаючих заходів. Основні з них:

- комплексне та стале використання мінерально-сировинних і паливних ресурсів;

- широке використання вторинної сировини в переробній промисловості, впровадження безвідходних технологій, інноваційний підхід

до використання ресурсів і сировини, ресурсозберігаючі пристрої та технології;

- стабілізація земельного фонду, відновлення родючості земель, рекультивація відпрацьованих кар'єрів тощо;

- активне лісорозведення, підтримання кисневої та сировинної продуктивності лісів, ефективне регулювання лісокористування;

- збереження рекреаційних ресурсів при розміщенні нових промислових об'єктів.

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ**

**(дослідницький проект у рамках викладання дисциплін: «Управлінські комунікації» та «Прийняття підприємницьких рішень»)**

О. В. СОЛОВЙОВ, канд. екон. наук, доцент, професор кафедри

Підприємництва та бізнес-адміністрування

*Харківський національний університет*

*міського господарства імені О. М. Бекетова*

Теза 1. «Актуальність теми дослідження»: коли внутрішня комунікація організацій не є ефективною, це може звести нанівець будь – які досконалі програми та плани вирішення нагальних та перспективних проблем регіону, міста, селища щодо розвитку бізнесу, що може призвести до низького задоволення (незадоволення) населення територіальної громади через відсутність належного потоку інформації про тарифи та модифікації послуг [1]. Саме на цій основі це дослідження спрямоване на розбудову методологічних засад вирішення проблем внутрішньої комунікації та її зв'язку з успішним впровадженням послуг в будь – яких організаційних системах.

Теза 2. Поняття «Внутрішня комунікація»: на погляд науковців, слід розглядати її як керовану комунікаційну систему організації, де співробітники являють собою *внутрішню громадськість або групу зацікавлених сторін* яка передбачає [2]:

- комунікацію співробітників та організаційну комунікацію,
- різноманітні канали комунікації та комунікативні дії,
- побудову двосторонніх довірливих стосунків із внутрішньою громадськістю з метою підвищення ефективності організації, що є стратегічною проблемою для будь – якого лідера.



Теза 3. Поняття «Керована комунікаційна система організації»: являє собою різноманітні канали та дії, але не обмежені інформаційними бюлетенями, дошками оголошень, брифінгами для персоналу та інтранетом [2].

Теза 4. Поняття «Стратегія внутрішньої комунікації»: полягає в тому, що керівництво свої зусилля спрямовує на домагання прихильності робітників цілям, планам та цінностям організації.

Стратегія внутрішньої комунікації повинна бути побудована на аналізі того [3]:

- що керівництво хоче сказати;
- що робітники хочуть почути;
- які проблеми мають місце при передачі й отриманні інформації.

Теза 5. Поняття «Ефективність внутрішньої комунікації»: щоб внутрішня комунікація була ефективною, вона повинна досягти балансу, який гарантує, що члени організації отримають правильну інформацію в правильний час [4].

Ефективна внутрішня комунікація прагне до адекватності інформації, яка є *мірою співвідношення між необхідною та отриманою інформацією за об'ємом та якістю*.

Теза 6. Багатофакторна модель «Ефективність внутрішньої комунікації».

За результатами попередніх теоретичних та емпіричних досліджень науковців встановлено [5]:

- потреба в розумінні ефективності внутрішньої комунікації в організаціях існує в усьому світі: неефективна внутрішня комунікація може призвести до незадовільної діяльності організації;

- комунікаційний потік науковці переважно оцінюють як вертикальний, односторонній потік або вниз, або вгору, або як горизонтальний, двосторонній або багатосторонній комунікаційний потік.

- що внутрішня комунікація має значний вплив на загальну ефективність і продуктивність співробітників, на основі яких були зроблені висновки, що на ефективність внутрішньої комунікації в свою чергу впливають [6,7] :

гіпотеза Х 1: стать та вік відправника чи одержувача інформації;

гіпотеза Х 2: комунікативні навички як відправника, так і одержувача інформації;

гіпотеза Х3: соціальні системи;

гіпотеза Х4: техніка та технологія виробничих процесів;

гіпотеза Х5: зворотній зв'язок є важливою характеристикою для досягнення ефективної комунікації.

Теза 7. Фактор «Стиль спілкування комунікатора. Гіпотеза S1». Перелічені науковцями гіпотези факторів не викликають ніякого сумніву щодо їх впливу на ефективність внутрішньої комунікації. Однак добре знаємо й пам'ятаємо про те, що головною рушійною силою в економіці є людський капітал. Проява якості індивідів щодо стилю спілкування та вплив їх (стилю) на ефективність внутрішньої комунікації потребувала перевірки та аргументації на актуальність включення до багатофакторної моделі впливу комунікації на результати економічної діяльності індивіда (продуктивність праці) та організації в цілому (доход, прибуток та ін.).

Перевірка та аргументація гіпотези S1 було здійснено в декілька кроків:

Крок 1. Проектування респондентом свого особистого профілю стилю спілкування.

За відповідними стилями спілкування («Асертивний», «Агресивний», «Пасивний», «Пасивно-агресивний» та «Маніпулятивний») було детально визначено прояви їх якостей до спілкування. Таким чином респондентам було запропоновано анкету (таблицю), яка мала: назву стилю спілкування, прояви якостей комунікатора за відповідним стилем, які (якості) можуть впливати на ефективність комунікації та оціночний стовбець з діапазону балів від 0 (абсолютно не поділяю) до 10 (абсолютно поділяю). Результати дослідження були вражаючими: з 37 респондентів – 92.4% «позицінували» себе як «Асертивні». Ніхто не «побажав» бути ні «Агресивним», ні «Маніпулятивним». Прийшлося змінити підходи до анкетування.

Крок 1А. Проектування респондентом свого особистого профілю стилю спілкування.

Новий підхід до анкетування полягав в тому, що в анкеті вже було відсутнє як назви стилів спілкування так й прояви їх якостей: перше й друге було трансформовано у девізи, які відбивали сутність відповідного стилю спілкування. Результати дослідження були задовільними з точки зору дослідників: з 42 респондентів (вже були інші респонденти) – 44.8% «позицінували» себе як «Асертивний»; «Агресивний» - 18.3 %; «Пасивний» - 8.2 % ; «Пасивно-агресивний» - 10.7 % та «Маніпулятивний» - 18.0 %.

#### Висновок

Отримані результати дійсні у тому сенсі, що кожний індивід, як свідчить нам практика життя, має свою «комбінацію» стилів спілкування й в

залежності від умов спілкування й особистісної поведінка індивіда – партнера (опонента і т.п.) у індивіда може бути змінена домінанта стилю спілкування. Це ще раз підтверджує те, що при спілкуванні не слід з «Асертивного» комунікатора «робити» «Агресивного», краще навпаки.

Список використаних джерел:

1. Why is Internal Communication Important for Your Business?  
<https://www.google.com/search?q=The+concept+of+%22Internal+communication&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b>.
2. Chapter 1: Introducing Organizational Communication.  
<https://granite.pressbooks.pub/organizationalcommunication/chapter/chapter-1/>.
3. How to Create an Internal Communication Strategy — with Free Internal Communication Plan Template. <https://www.workvivo.com/blog/internal-communications-planning/>.
4. Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication.  
[https://www.researchgate.net/publication/281169311\\_Factors\\_Influencing\\_Effectiveness\\_of\\_Internal\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/281169311_Factors_Influencing_Effectiveness_of_Internal_Communication).
5. Integrated Market-related Internal Communication: Development of the Construct.  
[https://www.researchgate.net/publication/249644413\\_Integrated\\_Market-related\\_Internal\\_Communication\\_Development\\_of\\_the\\_Construct](https://www.researchgate.net/publication/249644413_Integrated_Market-related_Internal_Communication_Development_of_the_Construct).
6. An Assessment of the Challenges of Internal Communication and Its Relationship to Successful Product Implementation in a Commercial Bank. [https://www.scirp.org/html/12-1531327\\_101419.htm](https://www.scirp.org/html/12-1531327_101419.htm).
7. Influence of internal corporate communication on employee job satisfaction.  
<https://www.academia.edu/34638771>.

## **ТРЕНДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В СФЕРІ ПЛАТІЖНИХ КАРТОК**

**І. Є. КУБАСЬ**

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*  
[inna.kubas24@gmail.com](mailto:inna.kubas24@gmail.com)

Тема діджиталізації операцій з платіжними картками є актуальною.

По-перше, на вітчизняному ринку зростатиме питома вага споживачів інноваційних платіжних послуг у віці від 18 до 24 років. Перевагами, якими керуються ці споживачі, є різноманітні нагороди, знижки, купони, що надаються інтегрованими в телефон платіжними системами [9].

Смартфони, планшети та інші мобільні пристрої становлять лише 3% від усіх угод в США - але 7% серед цієї вікової групи.

По-друге, в Україні має розширюватися впровадження безконтактних платежів, які використовуються вже чотири роки. Згідно з даними MasterCard обсяг транзакцій з використанням безконтактних карток або пристроїв збільшилася у 1,8 рази. За оцінками MasterCard у світі є понад чотири мільйони торгових точок, які можуть здійснювати безконтактні транзакції [7].

По-третє, в Україні зростатиме роль мобільної комерції. За даними компанії Nokia, у світі зараз близько 4,3 млрд. абонентів і тільки 1,8 млрд. власників банківських рахунків [2]. В Україні вже використовуються передові технології у сфері мобільних платежів (NFC, HCE і QR-коди).

Проте, щоб їх використовувати, необхідні сучасні смартфони та модернізовані POS-термінали.

По-четверте, для розвитку вітчизняного ринку платіжних послуг необхідна зміна програми PayPal «Send only» на програму вищого рівня, що дозволяє клієнтам виконувати більше операцій. Види програм PayPal представлено у табл. 1.

Таблиця 1 – Види програм «PayPal»

Програма	Види операцій	Кількість країн, охоплених програмою
Send only	Відправка валютних коштів	138
PayPal Zero	Зарахування, введення і виведення валютних коштів	58
Send-Receive – Withdrawal (SRW)	PayPal Zero та можливість тримати на рахунку PayPal баланс у валюті і за необхідності перераховувати на картку гроші	81
Local Currency	SRW та проведення платежів не лише у іноземній, а й в національній валюті	61

Джерело: розроблено автором на основі [3]

По-п'яте, ширше використання криптовалюти у сфері електронної комерції. Як стверджують експерти, криптовалюта є безпечнішим засобом розрахунків порівняно із традиційними платіжними картками [4].

Підґрунтям цього є застосування технології blockchain. За результатами досліджень компанії FTI Consulting 70% фінансових інститутів вважають, що технологія blockchain позитивно впливатиме на їх бізнес [1].

У теперішній час Україна входить до десяти країн світу за кількістю біткоїн-нодів у всесвітній біткоїн-мережі, лідер за кількістю біткоїн-бізнесменів. При цьому користувачі заробляють майже 15% від всіх коштів

за майнінг, надаючи під біткоїн свої обчислювальні потужності. Водночас Україна входить до п'ятірки країн світу за якістю підготовки і кількості ІТ-спеціалістів [5].

Нині ПриватБанк став першим банком в світі, який розробив сервіс з прийому оплати в Bitcoin для інтернет-магазинів. Розплатитися в Bitcoin можна на веб-сайті Allo.ua. Проте поки гроші на рахунок магазину будуть зараховуватися у національній валюті. У наступному році банк планує запуснути ще п'ять сервісів на основі Bitcoin.

По-шосте, відбуватиметься зростання використання віртуальних платіжних карток. Принцип їх роботи полягає в тому, що при здійсненні покупки клієнт переказує гроші з основної банківської картки на віртуальну і оплачує товар або послугу [8].

Віртуальна карта приймається у всіх Інтернет-магазинах світу, з її допомогою можна здійснювати будь-які платежі в мережі Інтернет, бронювати готелі, купувати авіаквитки і оплачувати багато інших послуг. Перевагами віртуальних карток порівняно з пластиковими є: негайна доступність після заявки на вступ, ширші можливості використання картки в поєднанні з пластиковими картками, управління закупівлями в інтернет-магазинах і надійність та безпечність онлайн-платежів.

По-сьоме, виникає необхідність посилення безпеки у сфері платежів. Це обумовлюється перш за все інтенсифікацією розвитку FinTech, викликами банкам від нових учасників ринку і Директивою 2 ЄС про регулювання захисту даних і платіжних послуг (General Data Protection Regulation and the EU Payments Services Directive 2 (PSD2) з терміном реалізації від січні 2018 року [3].

Директива PSD2, що акцентує увагу на захисті споживачів і відкритті доступу на ринок новим продавцям платіжних послуг, сприятиме зміцненню безпеки та запобігання шахрайству, встановивши вимоги щодо автентифікації і звітності для всіх гравців. За прикладом міжнародних платіжних систем варто було б зобов'язати всі платіжні системи, що працюють в Україні, резервувати на своїх банківських рахунках певні суми, які покривали б їх зобов'язання [9].

Ширше впровадження інноваційних платіжних послуг в Україні сприятиме інтеграції національного платіжного ринку у міжнародний. Це має ґрунтуватися на зручності, соціалізації, безпечності платіжних послуг.

Висновок: підґрунтям інноваційного розвитку вітчизняного ринку платіжних послуг має стати гармонізація стандартів і правил ведення бізнесу

із загальноєвропейськими вимогами, що передбачає ліцензування та контроль за діяльністю оферентів послуг. Це сприятиме забезпеченню безпеки і ефективності платіжних послуг.

Список використаних джерел:

1. 70% фінансових інститутів зареєстровані в Blockchain. *PaySpace Magazine*: веб-сайт. URL: <http://psm7.com> (дата звернення: 05.01.2023)
2. Бочарський К. Небанківські платіжні системи на ринку мікротранзакцій. *Україна фінансова*: веб-сайт. URL: <http://www.ufin.com.ua> (дата звернення: 05.01.2023)
3. Зустріч НБУ з PayPal. *PaySpace Magazine*: веб-сайт. URL: <http://psm7.com> (дата звернення: 06.01.2023)
4. Індекс проникнення FinTech. *PaySpace Magazine*: веб-сайт. URL: <http://psm7.com> (дата звернення: 05.01.2023)
5. Misra A. The confluence of the blockchain and traditional CNP payments. *The Paypers*: веб-сайт. URL: <http://www.thepayers.com> (дата звернення: 05.01.2023)
6. Bitcoin Conference Kiev. *BitcoinConf*: веб-сайт. URL: <http://bitcoinconf.com.ua> (дата звернення: 06.01.2023)
7. European contactless payments pass 1 bln in 2015 – report. *The Paypers*: веб-сайт. URL: <http://www.thepayers.com> (дата звернення: 05.01.2023)
8. Mersch Y. Challenges of retail payments innovation. *European Central Bank*: веб-сайт. URL: <https://www.ecb.europa.eu> (дата звернення 06.01.2023)
9. Mobile payments to reach 5 bln users by 2019 – Ovum. *The Paypers*: веб-сайт. URL: <http://www.thepayers.com> (дата звернення: 05.01.2023)
10. US: Generation Z choosing mobile payments over cash. *The Paypers*: веб-сайт. URL: <http://www.thepayers.com> (дата звернення: 05.01.2023)

## ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ В ЧЕХІЇ

В. М. ПРАСОЛ, доц.

М. І. ЧЕРНИХ, студентка

*Харківський національний університет*

*міського господарства імені О. М. Бекетова*

[Prasol.vm.2017@gmail.com](mailto:Prasol.vm.2017@gmail.com)

На сьогоднішній день оподаткування є найважливішим інструментом як національної економічної і соціальної політики нашої країни, так і країн Євросоюзу. За допомогою системи оподаткування відбувається перерозподіл прибутку, запускаються процеси стимулювання розвитку інвестиційного клімату, знижується рівень споживання і

використання окремих товарів тощо. Сучасні тенденції розвитку світової економіки зумовлюють поглиблення співпраці у всіх сферах, важливе місце у зазначених процесах відводиться гармонізації податкової політики.

Економічна політика кожної країни піклується про підтримку економічного зростання для підвищення рівня життя людей та розвитку підприємництва. Задля цього, в країнах ЄС була запроваджена певна фіскальна політика, яка безпосередньо пов'язана з гармонізацією податків. Філософія ЄС полягає в тому, що окремі країни-члени зобов'язані підлаштувати свої податкові системи таким чином, щоб не конкурувати між собою, і саме тому підтримувати спільний ринок.

Завдяки стратегічно-географічному розташуванню, стабільній економіці та людським ресурсам Чехія є привабливою для іноземних інвесторів, які планують вийти на європейський ринок або розширити свій бізнес на більшу кількість країн регіону.

Люди працездатного віку, що проживають в Чехії, як відомо, є добре освіченими, кваліфікованими та багатомовними і складаються як з місцевих, так і з іноземних фахівців. З іншого боку, заробітна плата відносно низька в порівнянні із Західною Європою.

Загалом близько 37% економічно активного населення зайнято в промисловості, що є найвищим співвідношенням серед країн ЄС. Найбільша частина працює в автомобільній промисловості (близько 180000 співробітників), друге місце займає сфера послуг – 60% співробітників. Для порівняння, у сільськогосподарському секторі зайнято лише близько 2% економічно активних працівників. Іншим цікавим фактом є те, що Чехія має найбільшу кількість самозайнятих осіб (OSVČ) на душу населення в Європі – близько 9%.

Всі інвестиційно-заохочувальні заявки оцінюються і затверджуються урядом, який враховує головним чином вигоди для даного регіону і держави. На практиці це означає, що всі заявники інвестиційного заохочення повинні кількісно оцінити свої очікувані внески до державних бюджетів та їх вплив на ринок праці у своїх заявках. На додаток до цього, вони також повинні описати засоби, за допомогою яких вони мають намір включити дослідження та розробки у свою діяльність та співпрацювати з науково-дослідними інститутами та школами, а також як вони використовуватимуть потенціал місцевих постачальників та сприятимуть розвитку місцевої інфраструктури.

Найпоширенішою організаційно-правовою формою є товариство з обмеженою відповідальністю (або скорочено ТОВ). Мінімальний внесок

кожного акціонера становить 1 крона. Товариство з обмеженою відповідальністю підходить для переважної більшості бізнес напрямків і планів, легко можна залучити декількох інвесторів. Виконавчий директор може бути будь-якої національності і немає необхідності мати співробітників.

ТОВ може бути зареєстровано відповідно до довіреностей, наданих нам, тому особиста присутність директорів / акціонерів у Чеській Республіці під час процесу реєстрації не потрібна.

Документи, необхідні для процесу реєстрації, включатимуть судимість та аффідевіт від виконавчого директора та виписку з комерційного реєстру, якщо акціонер є юридичною особою.

Час реєстрації ТОВ становить від 2 до 3 тижнів з моменту отримання всіх необхідних довіреностей та інших документів.

Плата за створення товариства з обмеженою відповідальністю становить 800 євро без ПДВ та додаткових витрат, таких як нотаріальні збори та плата за ліцензію на торгівлю, що становить приблизно 450 євро. Плата за переклад залежить від кількості сторінок, які потрібно перекласти, та мови перекладу. Плата за надання зареєстрованого офісу залежить від провайдера. Якщо зареєстрований офіс створений в Ассасе, плата за впровадження становить 110 євро (без ПДВ), а щомісячна плата становить 90 євро (без ПДВ).

Для створення ТОВ потрібен як мінімум один акціонер (фізична або юридична особа) і хоча б один директор (яким може бути та ж особа, що і акціонер). Якщо призначено більше директорів, в установчому договорі може бути встановлено, чи уповноважені вони діяти незалежно або спільно. Можуть бути сформовані додаткові умови, наприклад, директори, що діють спільно, якщо дії стосуються фінансових зобов'язань, що перевищують певну суму, або певні дії можуть бути визначені як такі, що вимагають згоди Загальних зборів.

Податок на прибуток підприємств (ППП) застосовується до прибутку, отриманого всіма компаніями, включаючи філії іноземних компаній. Корпоративні партнери в загальних товариствах (наприклад, необмежених) і корпоративні загальні партнери (наприклад, необмежені) в командитному товаристві обкладаються податком на прибуток від своєї частки прибутку в товаристві.

Чеські компанії-резиденти зобов'язані сплачувати податок на прибуток з доходів, отриманих зі світових джерел. Компанії-нерезиденти



зобов'язані сплачувати податок на прибуток з доходів, отриманих у Чеській Республіці:

— 19% є ставкою податку на прибуток і застосовується до всіх прибутків бізнесу, включаючи приріст капіталу від продажу акцій (якщо не звільнені відповідно до режиму звільнення від участі);

— 15% є спеціальною ставкою податку на прибуток, що стягується з доходів від дивідендів чеських суб'єктів оподаткування від організацій-нерезидентів (якщо вони не підлягають звільненню від участі);

— 5% є зниженою ставкою податку на прибуток, що застосовується до доходів певних інвестиційних фондів;

— 0% є ставкою податку на прибуток, що застосовується до пенсійних фондів.

Компанія є резидентом Чеської Республіки для цілей податку на прибуток, якщо вона:

— має зареєстроване місцезнаходження в Чеській Республіці;

— має місце управління, розташоване в Чеській Республіці.

Відповідно до національного законодавства, створення постійного представництва іноземного податкового резидента в Чеській Республіці визначається наявністю фіксованого місця, доступного для здійснення підприємницької діяльності, довгостроковим наданням послуг (більше шести місяців протягом будь-яких 12 місяців поспіль) або наявністю залежного агента, якщо застосовна угода про уникнення подвійного оподаткування не передбачає іншого. В якості тлумачення використовується коментар Модельної податкової конвенції ОЕСР. Чеська Республіка, як правило, має положення про «службове ПП» (тобто пункт, який передбачає, що ПП створюється шляхом надання послуг на території Чеської Республіки навіть без наявності фіксованого місця діяльності), включене до її угоди про уникнення подвійного оподаткування.

Можна звернутися до податкового органу за юридично обов'язковим рішенням, що підтверджує обраний спосіб визначення бази ПП з податку на прибуток.

Результат бухгалтерського обліку відповідно до чеських стандартів бухгалтерського обліку є основою для визначення бази оподаткування податком на прибуток підприємств. Компанії, які ведуть бухгалтерський облік за Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ), зобов'язані провести перерахунок результату бухгалтерського обліку відповідно до правил чеських стандартів бухгалтерського обліку.

Результат бухгалтерського обліку в подальшому коригується на суму неоподатковуваних витрат та неоподатковуваними доходами, що визначені законодавством про податок на прибуток.

Витрати, як правило, можна вважати такими, що враховуються для зменшення доходу до оподаткування, за умови виконання наступних умов:

- понесені витрати мають бути здійсненні для отримання, забезпечення та підтримки оподаткованого доходу,
- понесені витрати відносяться за характером і термінами до періоду, в якому вони відображені,
- платник податків повинен вміти довести, що поставка, за яку він поніс витрати, була йому фактично надана,
- платник податків повинен вміти довести, що між витратами і доходами існує зв'язок.

Податкові збитки, визначені протягом податкового періоду, можуть бути перенесені на зменшення податкового прибутку за п'ять наступних податкових періодів. Сума податкових збитків, які можуть бути перенесені на майбутнє, не обмежена. Починаючи з 2020 року податкові збитки можуть бути перенесені назад на два безпосередньо попередні податкові періоди. Максимальна сума податкових збитків, що підлягають перенесенню, становить 30 млн крон.

У Чехії немає окремого податку на приріст капіталу. Дохід від продажу акцій є частиною звичайної бази оподаткування податком на прибуток підприємств податкового періоду, в якому реалізується прибуток (за умови, що приріст капіталу не звільняється від оподаткування в рамках звільнення від участі).

Дивіденди, отримані чеськими корпораціями податкових резидентів від організацій-нерезидентів, обкладаються спеціальною ставкою податку в розмірі 15% (за винятком випадків, коли вони звільнені від оподаткування в рамках звільнення від участі).

Дивіденди, що виплачуються чеськими податковими корпораціями-резидентами чеським організаціям-резидентам, оподатковуються остаточним податком на репатріацію у розмірі 15% (коротше ПР), якщо вони не звільнені від оподаткування відповідно до звільнення від участі.

Дивіденди, що виплачуються чеськими корпораціями податкових резидентів чеським організаціям-нерезидентам, підлягають 15% остаточному податку на репатріацію, за винятком випадків, коли вони звільняються від участі або якщо застосовна ставка ПР не знижена відповідною угодою про

уникнення подвійного оподаткування. Підвищена ставка ПР на доходи нерезидентів у розмірі 35% застосовується до дивідендів, що виплачуються суб'єктам господарювання, які не є податковими резидентами в жодній державі-члені ЄС або Європейської економічної зони або в країні, з якою Чеська Республіка уклала угоду про уникнення подвійного оподаткування або угоду про обмін інформацією в податковій сфері.

Список використаних джерел:

1. Економіка та управління підприємствами. Висоцький О.О. Європейський університет 2017. 282 с. URL : [http://bses.in.ua/journals/2018/26\\_1\\_2018.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018.pdf)
2. Гармонізація системи оподаткування в країнах Європейського Союзу. URL : [http://bses.in.ua/journals/2018/33\\_2018/9.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/33_2018/9.pdf)
3. Окремі питання існуючої податкової системи у Чеській Республіці та в Україні та проблеми перекладу відповідної термінології. URL : [https://is.muni.cz/th/f5ka0/Bakalarska\\_prace\\_ppljrvou.pdf](https://is.muni.cz/th/f5ka0/Bakalarska_prace_ppljrvou.pdf)

## **FEATURES OF BUSINESS FINANCING BY VENTURE FUNDS IN UKRAINE**

O. BUDIAKOVA, PhD

*Kyiv National University of Technologies and Design*

[budyakova.oy@knutd.edu.ua](mailto:budyakova.oy@knutd.edu.ua)

Activation of innovative activity requires effective use of the country's investment potential, development of a system of state financial support for innovative investment activity. It is important to determine the directions of development of the venture financing system, taking into account the leading experience of countries with developed and transformational economies; mutual coordination of the goals of state administration aimed at the development and implementation of new technologies with the goals of investors interested in investment efficiency.

In the conditions of the military aggression of the Russian Federation and economic transformations, the role of the venture financing system, which is a significant prerequisite for accelerating economic growth, transitioning to an investment-innovation model of economic development and increasing its competitiveness, is being updated. The development of venture funds is important for the effectiveness of venture financing. Determining effective areas of venture financing and creating favorable conditions for attracting investments in business

projects and startups will ensure the development of high-tech production. Carrying out a reasonable assessment of the investment attractiveness of business projects and startups will contribute to the implementation of an effective innovation policy in the field of venture capital. At the same time, it is important to transform venture financing into an effective tool for stimulating innovation processes, creating institutional conditions for the development of the system of venture financing of innovative activities, improving the infrastructure of venture activity and the structure of venture capital.

The key to the successful development of any state is the presence of innovations that can simplify and facilitate the life of both an individual and society in general. The primary basis of innovation is an idea that, under certain conditions, can turn into a product demanded by the market. And one of the factors of such a transformation is financial support for the implementation of the idea. Therefore, issues related to the search and attraction of financial resources for the support and development of creative and, at the same time, risky business structures - startups, are gaining special relevance, especially considering the rapid growth of the number of Ukrainian startups and their demand [1]. Based on the above, the purpose of the study is to analyze the financing of business projects and startups by venture funds of Ukraine.

The service for the creation and management of venture funds involves business support at all stages of its existence and aims to ensure high indicators of the fund's financial activity by using the most optimal strategies and the most profitable financial instruments.

The purpose of creating venture funds can be: launching a new project or opening a business; construction of real estate objects; effective management of temporarily free assets; centralization of business control and management of corporate rights.

Forbes gathered the most active venture funds founded by Ukrainians or focused on investments in Ukrainian IT. The participants are ranked by the number of deals. The list is illustrated with portraits of "workhorses" who put money into action every day, reminding themselves and the world that venture is an adventure [2].

The advantages of venture funds are determined by:

- the opportunity to take advantage of a tax benefit and minimize the amount of taxes payable - transactions with the fund's assets are not subject to income tax;
- no restrictions on the structure of assets - the possibility of choosing an individual investment strategy with the most profitable financial instruments;

- high liquidity – a simpler and faster procedure for transferring ownership rights to a venture fund and, as a result, all its assets, compared to the procedure for selling corporate rights.

- confidentiality - a venture fund allows you to own assets without advertising it.

Individual venture funds provide:

- professional investment management, control and guarantees of activity;
- multi-level system of protection of property rights of investors;
- legal optimization of taxation;
- minimization of investment risks due to reasonable diversification;
- the opportunity to participate in publicly difficult-to-access businesses.

Assets in which venture capital funds can invest include securities (shares, bonds, promissory notes, etc.), corporate rights of enterprises with the possibility of further lending to their business, bank deposits, real estate, precious metals, etc.

The individual strategy of the venture capital fund takes into account the wishes of the investor and is primarily aimed at preserving the invested funds and obtaining stable profitability under the conditions of minimizing portfolio volatility and investment risk.

Features of taxation of venture investment funds:

- transactions with securities that are assets of a venture fund are not subject to value added tax (VAT);

- funds raised from investors of joint investment institutions (CII) [3-5], income from operations with CII assets and income accrued on CII assets are not included in gross income, and therefore are not subject to income tax;

- dividends accrued in favor of the fund are not taxable;

- dividends accrued in favor of non-resident investors are taxed at a preferential rate of 15%;

- dividends accrued in favor of individual investors are taxed at a preferential rate of 5%.

Ukrainian tax legislation practically exempts investment funds from paying income tax and value added tax. Venture capital funds can provide loans to businesses whose assets they own. This makes it possible to effectively redistribute financial flows within business groups, without the need to create artificial debts between group enterprises.

Thus, venture financing is an important component of the innovative development of the country's economy, as it stimulates the development of high-

tech and risky businesses, helps turn the latest research developments, business projects and startups into competitive and rapidly scalable products.

In the early stages of venture business projects and start-ups, funding is mostly provided by non-institutional investors, usually at the expense of personal funds of individuals or legal entities controlled by them. Such financing takes place either individually by an investment angel or a group of angels, or with the participation of many less qualified and smaller private investors, whose funds are collected using crowdfunding platforms.

Informal venture capitalists usually make smaller investments than formal venture capitalists. However, this investment is carried out in the early stages of business projects and startups with increased risks and overheads, when formal investors are unable and unwilling to invest their funds.

Thus, taking into account the above, it should be noted that the activity of venture funds in Ukraine, as well as venture financing in general, especially in conditions of limited investment resources, and even more so in conditions of war, is a prerequisite for the transition of the country's economy to a new model of innovative development. First of all, investors and businessmen are attracted by tax benefits and the possibility of refinancing business projects and startups without additional tax costs, prevention of double or even triple taxation.

But despite the fact that the formation and development of venture financing institutions in Ukraine has certain positive trends, the investment business in the country is only formally venture business. Ukrainian venture funds are used as a mechanism to minimize taxation, and therefore act in the interests of the companies that own shares of the investment fund.

For these reasons, the Ukrainian venture financial market is a useful tool for development and creation, but in turn, it needs additional attention in the process of control - to prevent abuse of the benefits provided by the state.

#### Reference:

1. Dub, Andrii & Khlopetska, M.S. (2016). Фінансування стартапів та можливості їх залучення в Україні (sources for startups financing and opportunities for their involvement in ukraine джерела). соціально-економічні проблеми сучасного періоду України (socio-economic problems of the modern period of Ukraine). 1 (117). 87-92.

2. Журнал Форбз 2021. Венчурні фонди. <https://forbes.ua/ratings/10-venchurnikh-fondiv-09042021-1321>

3. Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди): Закон України N 2299-III від 15.03.2001 ( Із змінами, внесеними згідно із Законами N 2801-IV (2801-15) від 06.09.2005, N 3201-IV від 15.12.2005, N 693-VI від 18.12.2008) // <http://zakon.rada.gov.ua>.

4. Про венчурні інвестиційні компанії: Проект Закону України. URL: <http://www.in.gov.ua/index.php?get=118&id=1495>

5. Про венчурні фонди інноваційного розвитку: Проект Закону України. URL: <http://www.in.gov.ua/index.php?get=118&id=1499>.

## **ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РІВЕНЬ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ ДО ПОСЛУГ СТРАХОВИХ КОПАНІЙ**

Т. Д. КРИВОШЛИК, канд. екон. наук, доцент

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*  
[tatiana.dk@ukr.net](mailto:tatiana.dk@ukr.net)

Розвиток суспільства відбувається під постійним впливом різних ризиків, здатних заподіяти великих збитків. Тому цілком природно, що людство прагне захиститися від їх впливу. Одним із надійних способів захисту від їх дії є страхування. Проте населення та суб'єкти господарювання не завжди поспішають передати свої ризики страховим компаніям. Їх залучення «до придбання страхових послуг досі залишається великою проблемою, оскільки попит на масові види страхування сформувався у людей, здебільшого, під тиском інших обставин, аніж як усвідомлена потреба у страховому захисті» [1, с. 70]. Причини цього доволі різні й вагомою серед них є низький рівень довіри до послуг страхових компаній, який, у свою чергу, виступає важливим чинником, що стримує розвиток вітчизняного ринку страхових послуг. Так, за даними експертів, довіра українців до фінансових установ знаходиться на рівні близько 20 %. Повністю довіряють фінансовим установам лише 3 %, у той час як, аналогічний показник, наприклад, у Чехії становить 80 %. Низький рівень довіри споживачів до послуг страхових компаній свідчить про наявність значних проблем у страховому бізнесі.

На наш погляд, довіра до страхування, і зокрема, до послуг страхових компаній формується через усвідомлення суспільством надійності захисту своїх прав та інтересів у страхових відносинах.

Правову основу участі держави у захисті прав страхувальників встановлюють Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» [2], і зокрема, стаття 31, яка визначає принципи захисту прав споживачів фінансових послуг та Закон України «Про страхування», яким передбачено, що державний нагляд за

страховою діяльністю здійснюється з метою дотримання вимог законодавства України про страхування, ефективного розвитку страхових послуг, запобігання неплатоспроможності страховиків та захисту інтересів страхувальників [3]. Закон України «Про страхування», а також інші спеціальні нормативно-правові акти у сфері страхування містять відокремлені норми з конкретних питань страхової діяльності, проте не об'єднані єдиним принципом всебічного, комплексного захисту прав страхувальників. Відповідно виникає ситуація, за якої страхувальники, не маючи правових важелів для відстоювання своїх інтересів, виявляють низький рівень довіри до страховиків.

Серед причин недовіри споживачів до послуг страхових компаній виділимо такі:

- недостатня відкритість інформації про умови та вартість (ціну) страхування, які надають страховики;

- відсутність гарантій отримати страхову виплату навіть при настанні страхового випадку, відповідно потенційним страхувальникам не зрозуміло, наскільки вигідний і потрібний договір страхування;

- права страховиків у юридичному плані більш захищені, на відміну від страхувальників. Зокрема, страховики готові укласти договори страхування, але при настанні страхового випадку можуть знайти різні причини для відмови у страховій виплаті, і тим самим проявляють свою безвідповідальність. Бажання окремих страховиків оптимізувати свої витрати за рахунок скорочення обсягу страхових виплат, по суті «руйнує» страховий бізнес, формуючи негативне ставлення клієнтів у цілому до страхування;

- побоювання потенційних страхувальників про можливість їх обману при розрахунку і відшкодуванні втрат;

- неякісне обслуговування страхувальників при наданні страховиками послуг;

- практична відсутність (або непомітність) діяльності організацій, які займаються наданням послуг щодо захисту прав і законних інтересів страхувальників, а також наданням їм інформаційної, юридичної та іншої допомоги при настанні страхового випадку або шахрайства у страхових відносинах.

Вагомий вплив на рівень довіри споживачів до послуг страхових компаній має страхова культура, яка являє собою поширеність у суспільстві знань і навиків, необхідних для користування страховими послугами. Рівень страхової культури споживачів може мати різнобічний прояв, зокрема:



нерозуміння – необхідності сплати внесків страховим компаніям; побоювання, що наявний договір страхування може «притягнути до себе небезпеку» або – це примха для «багатих». Крім того, низький рівень страхової культури населення та юридичних осіб проявляється через байдужість до системи страхування. Існує думка про те, що немає сенсу платити за ризик, який може ніколи не статися. Менталітет українців докорінно відрізняється, наприклад, від європейського, де кожен має кілька різних страхових полісів. У нас же споживачі, особливо, залучені до тих страхових послуг, які є обов'язковими.

Таким чином, поширеність у суспільстві знань і навичок, необхідних для користування страховими послугами незначна. Потенційні страхувальники, здебільшого громадяни, які мешкають у невеликих містах і сільській місцевості необізнані про страхові компанії та їх послуги, не усвідомлюють їх соціальної необхідності, корисності і саме головне – доступності [4, с. 29].

Вищезазначені проблеми можуть бути вирішені як зусиллями самих страховиків, так і шляхом створення дієвої системи захисту прав та інтересів страхувальників. При цьому зауважимо, що з метою удосконалення системи захисту прав споживачів та розв'язання проблем у взаємовідносинах між фінансовими установами (і зокрема, страховими організаціями) та споживачами їх послуг у 2009 р. було схвалено Концепцію захисту прав споживачів небанківських фінансових послуг в Україні [5] та розроблено План заходів щодо її реалізації [6]. Проте вони були досить загальними і потребували відповідної конкретизації та розробки спеціального механізму реалізації. У 2016 р. виносився на обговорення громадськості Меморандум про захист прав споживачів страхових послуг та умови забезпечення надання страхових послуг належного рівня якості [7]. У 2019 р. Національний банк України запропонував до обговорення Концепцію захисту прав споживачів фінансових послуг, реалізація якої сприяла би підвищенню якості фінансових послуг, які отримують українці, через посилення відповідальності фінансових установ за їх якість [8]. Однак вищезазначені Меморандум та Концепція не були прийняті.

Отже, як виконавча влада, так і страховики зацікавлені у формуванні довіри суспільства до страхування. І якнайшвидше подолання, пов'язаних з цим проблем стане позитивним чинником для подальшого, динамічного розвитку ринку страхових послуг та захисту прав споживачів і рівня їх захищеності від різних небезпек.

Список використаних джерел:

1. Гаманкова О.О. Сегмент страхових послуг фізичним особам на страховому ринку України. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. Спец. вип. Страховий ринок України в умовах фінансової глобалізації. К.: КНЕУ, 2012. 352 с.

2. [Закон України](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text) «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001 р. № 2664-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text>

3. Закон України «Про страхування» від 07.03.1996 р. № 85/96-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80>

4. Кривошлик Т.Д. Сучасний стан страхування майна громадян в Україні. *Страхова справа*. 2012. № 2 (46). С. 26-29.

5. [Про схвалення Концепції захисту прав споживачів небанківських фінансових послуг в Україні](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1026-2009-%D1%80). Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.09.2009 № 1026-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1026-2009-%D1%80>

6. [Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції захисту прав споживачів небанківських фінансових послуг в Україні](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/135-2010-%D1%80). Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.01.2010 р. № 135-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/135-2010-%D1%80>

7. Меморандум про захист прав споживачів страхових послуг та умови забезпечення надання страхових послуг належного рівня якості. Міністерство економіки України. 23.08.2016. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=921e94f9-1967-4940-b073-eb74ea5c1577&title=MemorandumProZakhistPravSpozivachivStrakhovikhPoslugTaUmoviZabezpechenniaNadanniaStrakhovikhPoslugNalezhnogoRivniaYakosti>

8. Національний банк запрошує до обговорення Концепції захисту прав споживачів фінпослуг. [Національний банк України. Новини. Медіа-простір](https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-zaproshuye-do-obgovorennya-kontseptsiyi-zahistu-prav-spojivachiv-finposlug). 19.06.2019. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-zaproshuye-do-obgovorennya-kontseptsiyi-zahistu-prav-spojivachiv-finposlug>

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

С. Ю. ЮР'ЄВА, канд. екон. наук, доцент

А. ШЕРЕМЕТ, студентка

*Харківський національний університет*

*міського господарства імені О. М. Бекетова*

Сучасний стан розвитку економіки України, що характеризується високим ступенем нестабільності та загрозовості, супроводжується рядом

невирішених проблем, серед яких однією з найважливіших для більшості українських підприємств є проблема досягнення та збереження певного рівня конкурентоспроможності.

Конкуренція на ринку спонукає підприємства покращувати процеси виробництва, ефективніше використовувати ресурси, прискорює науково-технічний прогрес, дозволяє найповніше задовольнити потреби споживачів і сприяє загальному зростанню добробуту нації.

Враховуючи кризовий стан економіки, підприємствам важко досягти значних результатів господарювання. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні та реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі правильно організованого стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

В загальному вигляді конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [1].

Для досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства необхідний комплексний підхід із орієнтацією на довгострокову перспективу. Відповідно до цього, важливим аспектом у ефективному менеджменті конкурентних переваг стає стратегічне управління конкурентоспроможністю.

Зазначимо три підходи до визначення даного поняття у табл. 1.

Таблиця 1 – Визначення поняття «стратегічне управління конкурентоспроможністю» [2]

	Сутність поняття «стратегічне управління конкурентоспроможністю»
1.	Діяльність щодо встановлення перспективних цілей підприємства та ефективного їх досягнення на основі утримання конкурентних переваг та адекватного реагування на зміну зовнішнього середовища.
2.	Система, що слугує для впливу на елементи та процеси, які забезпечують формування конкурентних переваг та розвиток конкурентного потенціалу підприємства з метою підвищення його стійкості в умовах зростання конкурентного тиску та зміни факторів зовнішнього середовища.
3.	Система впливу суб'єкта на об'єкт з метою переведення цього об'єкта в бажаний стан у вигляді розвитку його параметрів.

До цілей стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства можна віднести:

- формування виняткових переваг підприємства;

- оперативне та ефективне використання можливостей зовнішнього середовища.

Зазначимо принципи стратегічного управління конкурентоспроможністю, запропоновані К.В. Желуденко [3]:

- перспективність – орієнтація стратегічного управління на довгострокову перспективу;

- економічність – розробка стратегії відповідно до наявних ресурсів та перспектив розвитку;

- єдина спрямованість – підлаштування тактичних заходів до стратегічних пріоритетів;

- інтерактивність – поетапне впровадження стратегії через комплекс середньострокових та короткострокових заходів;

- комплексність – всебічний аналіз та збір інформації дозволяють своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Опираючись на вітчизняну та зарубіжну практику в області стратегічного менеджменту можна сформулювати наступну концептуальну модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства (рис.1).

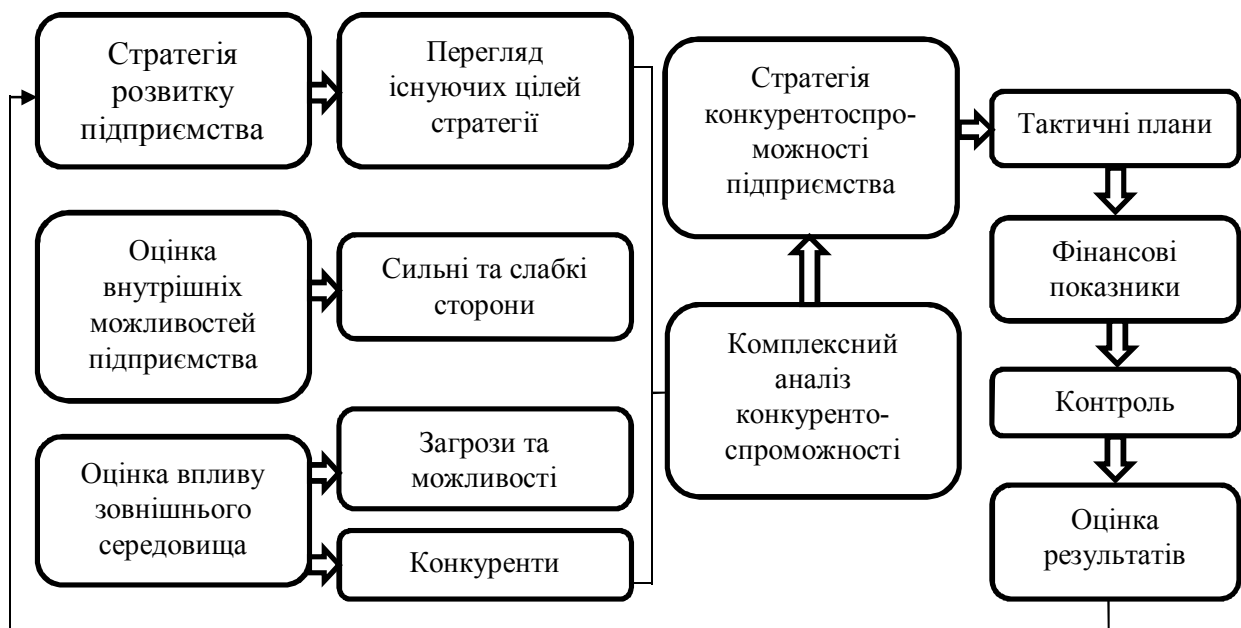


Рис. 1 – Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Перша складова моделі містить у собі дослідження існуючої стратегії розвитку підприємства, що являє собою узгоджену програму генеральної

перспективної діяльності організації з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх умов середовища функціонування підприємства.

Оцінка стратегії — це постійний інструмент внутрішнього оцінювання, який використовується через регулярні проміжки часу, щоб визначити, чи досягає компанія своїх цілей, як зазначено в бізнес-стратегії чи плані.

Після цього проводиться внутрішній та зовнішній аналіз підприємства.

Внутрішній аналіз – це дослідження внутрішніх компонентів компанії, як матеріальних, так і нематеріальних, таких як ресурси, активи та процеси. Може бути реалізований за наступними методами.

SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози) допомагає компаніям отримати широкий огляд усіх внутрішніх функцій.

McKinsey 7S: сім S — це стратегія, структура, системи, спільні цінності, навички, стиль і персонал.

GAP-аналіз — це інструмент оцінки, який дозволяє організаціям визначати недоліки продуктивності та внутрішні слабкі місця [4].

Під час стратегічної оцінки внутрішніх можливостей підприємства також доцільною є аналіз таких напрямків як:

- виробництво;
- маркетинг;
- фінанси;
- персонал;
- організаційна культура підприємства.

Зовнішнє середовище – сукупність суб'єктів господарювання, суспільних, економічних та природних умов, зовнішніх умов та факторів, що впливають на всі сфери діяльності підприємства.

Серед головних інструментів аналізу зовнішнього середовища можна виділити PEST - аналіз. Цей метод дозволяє власникам бізнесу розглянути політичний, економічний, соціальний і технологічний вплив на їхній успіх (політичний: закони, правила та торгові бар'єри; економічний: інфляція, обмінні курси та процентні ставки; соціальний: вік і населення; технологічний: нові промислові технології та інвестиції в дослідження та розробки).

Крім цього, доцільно проводити аналіз галузі, а також основних конкурентів підприємства. З цією метою можуть застосовуватися: аналіз конкурентного середовища в галузі за моделлю п'яти сил М. Портера; виявлення стратегічних груп конкурентів та визначення ключових чинників

успіху; аналіз найближчих конкурентів; визначення профілю галузі; оцінка конкурентних позицій підприємства та його конкурентів [5].

За результатами проведення комплексної оцінки конкурентоспроможності складається загальна стратегія, що містить у собі місію, політику, цілі, програми та плани щодо укріплення позицій на ринку в умовах нестабільного середовища та покращення показників діяльності.

Відповідно до стратегії конкурентоспроможності формуються тактичні плани щодо забезпечення реалізації цілей стратегії. Після цього робиться прогноз щодо фінансових показників та здійснюється контроль. В кінці даної моделі проводиться аналіз отриманих результатів шляхом оцінки ступеню досягнення намічених планів.

Напрямки за якими реалізується стратегічне управління конкурентоспроможності можуть бути виражені у наступних заходах для сучасних підприємств України:

- підвищення рівня фондоозброєності та автоматизації виробництва;
- удосконалення асортиментного ряду продукції та покращення її якості;
- проведення активної рекламної діяльності та вдосконалення маркетингових комунікацій;
- впровадження інноваційних технологій;
- підвищення ефективності управління підприємством;
- підвищення кваліфікації працівників;
- робота над іміджем компанії та підвищення рівня «пізнаваності».

Таким чином, найважливіша проблема для сучасних компаній, – це проблема їх виживання і забезпечення безупинного розвитку, саме тому стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє організаціям більш швидко та ефективно адаптуватися до умов нестабільного конкурентного середовища.

Список використаних джерел:

1. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. Економіка України. 2007. № 8. С. 52–60.
2. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006. 272 с.
3. Желуденко К. В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 14(1). С. 89–93.

4. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.

5. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет, 2016. – 80 с.

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

С. М. ГАЙДЕНКО, канд. екон. наук, доц.

*Харківський національний університет*

*міського господарства імені О. М. Бекетова*

*[Nosamariia@gmail.com](mailto:Nosamariia@gmail.com), [gayd1981@gmail.com](mailto:gayd1981@gmail.com)*

М. І. ДМИТРИКОВА, студент 2 курсу

Методологія аналізу підприємницької та фінансово-господарської діяльності підприємств є невід'ємною теоретичною основою економічних досліджень провідних економічних науковців. Активні зміни в сучасній ринковій економіці формують необхідність у постійному удосконаленні методології аналізу підприємницької та фінансово-господарської діяльності підприємств у різних галузях. Ідуть пошуки способів підвищення ефективності діяльності підприємства з урахуванням активно розвиваючого конкурентного середовища, проводиться діагностика існуючих проблем на підприємстві, проводиться оцінка фінансових ризиків, аналіз фінансових потоків, планів розвитку тощо. Можна зробити висновок, що коректна методологія аналізу, а також сучасні тренди у інструментарії, який застосовується суттєво впливають на ефективність підприємницької та фінансово-господарської діяльності сучасного підприємства, а формування концепції підприємницької та фінансово-господарської діяльності підприємств є важливим кроком у розвитку сучасного економічного знання [4].

Фінансовий стан підприємств залежить від результатів його виробничої, підприємницької та фінансової діяльності. Якщо виробничі та фінансові плани успішно виконуються, то це позитивно впливає на фінансовий стан підприємств, і, навпаки, в результаті невиконання плану з виробництва та реалізації продукції відбувається зростання собівартості, знижується виручка та сума прибутку, отже, погіршується фінансовий стан підприємства, його платоспроможність й кредитоздатність. Зазначимо, що

методика фінансового аналізу складається з наступних взаємозалежних блоків: I) аналіз фінансових результатів діяльності підприємства; II) аналіз фінансового стану; III) аналіз ефективності підприємницької та фінансово-господарської діяльності. Істотну роль у системі аналізу підприємницької та фінансово-господарської діяльності підприємства відіграє комплексність. Ефективність комплексної системи аналізу полягає в отриманні результатів, які включають всебічний аналіз діяльності підприємства, що дозволяє приймати важливі стратегічні рішення. Також необхідною умовою комплексності аналізу є використання в ньому єдиної мети, яка дозволяє об'єднати окремі напрямки аналізу, показники та чинники виробництва в єдину систему. Методологія економічного аналізу складається з методу, як загального підходу до досліджень й конкретної методики, як сукупності спеціальних прийомів, які застосовуються для обробки та аналізу економічної інформації. Метод економічного аналізу виходить з діалектики. Особливостями методу економічного аналізу є використання системи показників і чинників підприємницької та господарської діяльності, вибір вимірювачів й оцінки в залежності від особливостей аналізованих явищ, вивчення причин зміни показників і виявлення впливу чинників на результативний показник з використанням прийомів математики, статистики та господарського обліку [5].

Виділимо основні групи методів аналізу та діагностики підприємницької та фінансово-господарської діяльності будівельних підприємств, які для наочності представимо у вигляді наступної блок-схеми (див. рис. 1) [1, 3, 6].

У процесі оцінки кредитоздатності будівельних підприємств застосовуються кілька груп методів, але окремо варто звернути увагу на традиційні, неформалізовані методи та логічне моделювання. У процесі розробки комплексної системи аналізу, з нашої точки зору, необхідно також активно використовувати рейтингові та експертні методи.

Далі зазначимо, що у вигляді наступної блок-схеми (див. рис. 2) представимо один з основних варіантів структурування економічного аналізу, при цьому варто звернути свою увагу на місце оцінки кредитоздатності й аналізу підприємницької та фінансово-господарської діяльності у загальній структурі. Економічний аналіз, як наука представляє собою систему спеціальних знань, які базуються на законах розвитку та функціонування систем і спрямованих на пізнання методології оцінки, діагностики та прогнозування підприємницької та фінансово-господарської



діяльності підприємства. Під предметом економічного аналізу розуміються господарські процеси підприємств, їх соціально-економічна ефективність й кінцеві фінансові результати діяльності, які формуються під впливом об'єктивних й суб'єктивних чинників, які знаходять відображення через систему економічної інформації. Сукупність прийомів і способів, які застосовуються щодо підприємницьких і господарських процесів складають методику економічного аналізу [3].

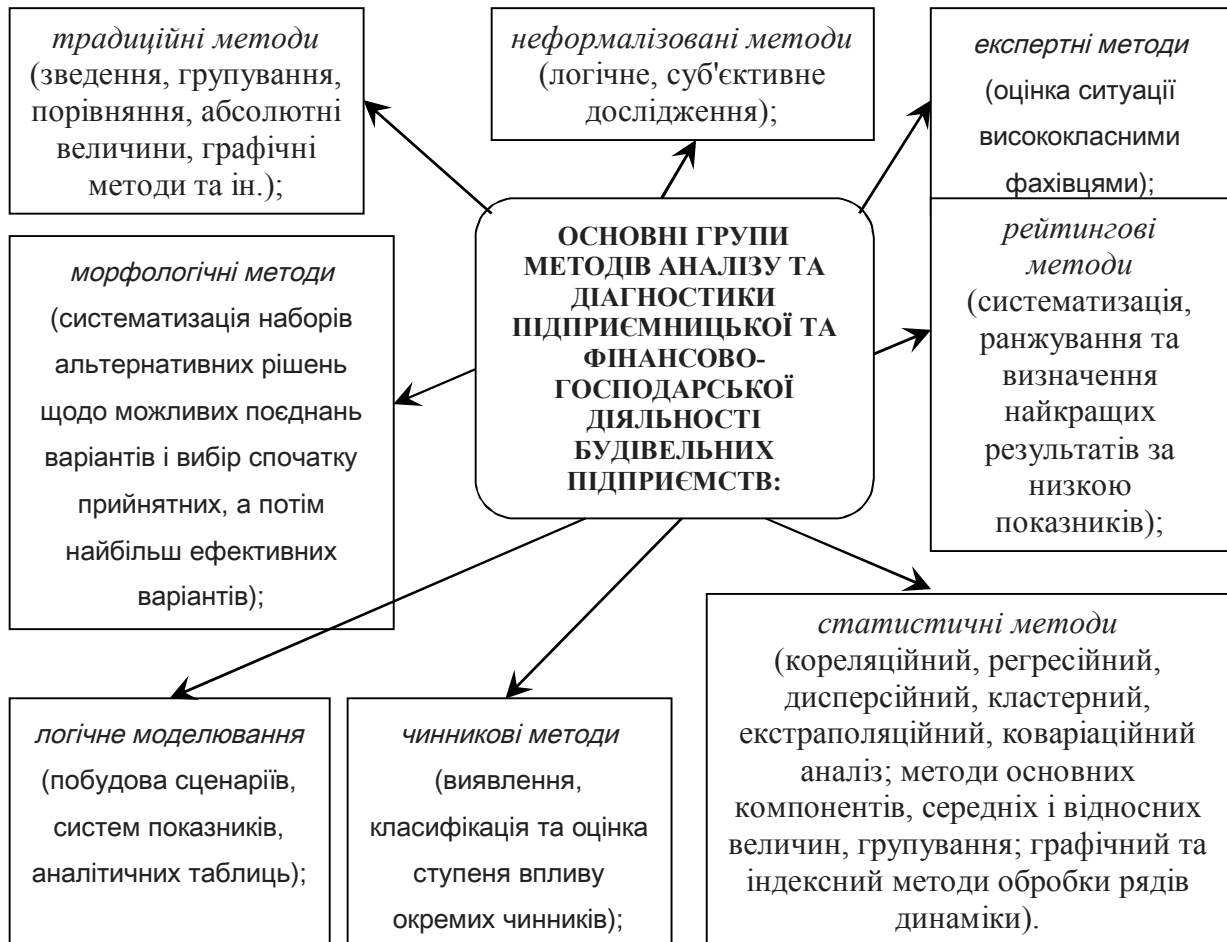


Рисунок 1 - Блок-схема «основні групи методів аналізу та діагностики підприємницької та фінансово-господарської діяльності будівельних підприємств»

Основний науковий підхід до структурування аналітичних процедур на рівні підприємств, частково описаний вище, який був запропонований українською школою аналітиків (див. рис. 3) [1, 3].

Даний підхід базується на англо-американській методології бухгалтерського обліку, яка має на увазі його поділ на управлінський та фінансовий обліки.

На наш погляд процедури, які представлені на рис. 3 у рамках аналізу

підприємницької та господарської діяльності представляють собою невід'ємну частину аналізу кредитоздатності будівельного підприємства в банках.

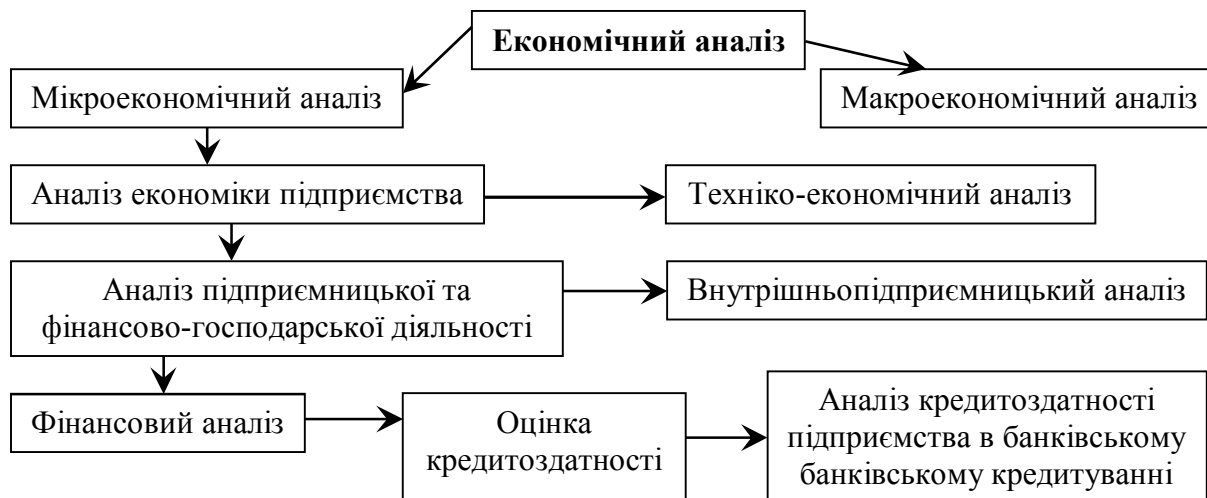


Рисунок 2 - Блок-схема «місце аналізу кредитоздатності в економічному аналізі»

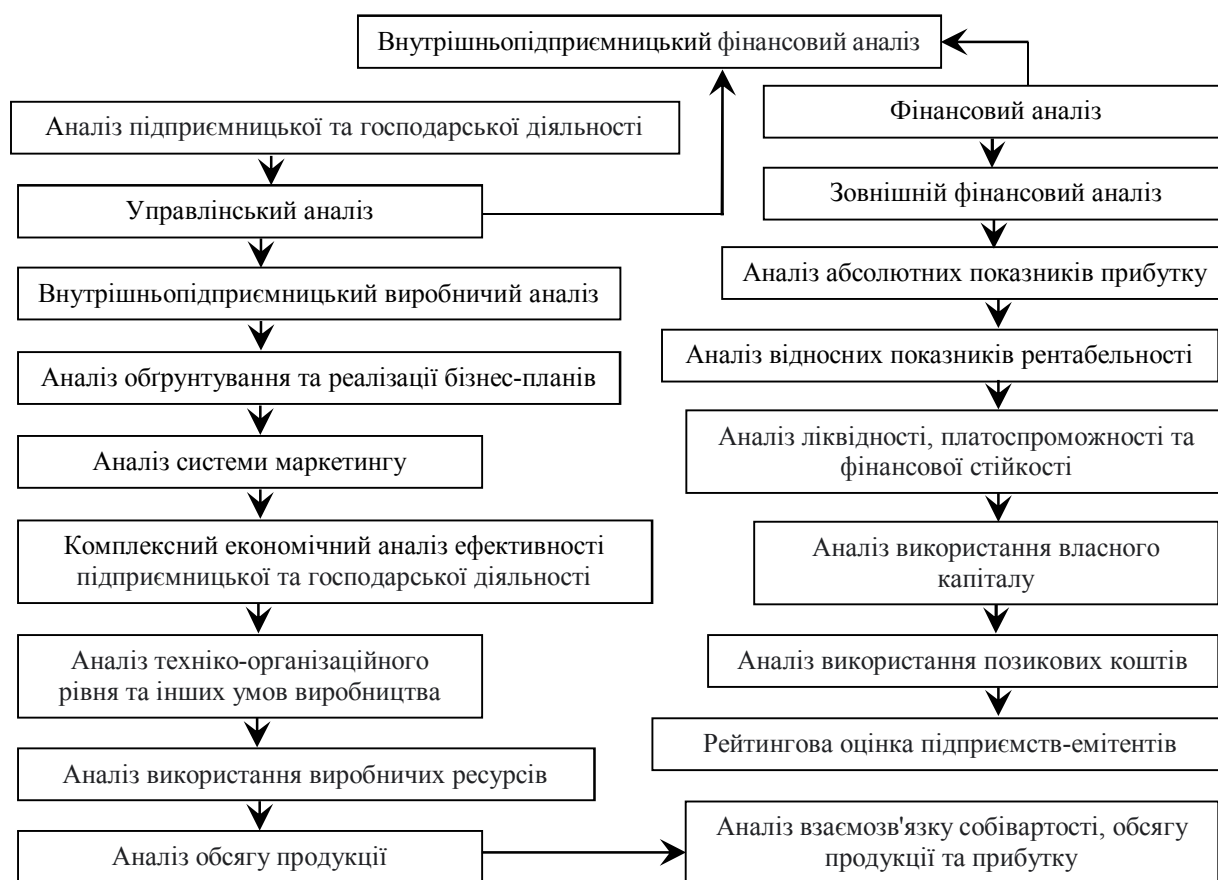


Рисунок 3 - Блок-схема «аналіз підприємницької та господарської діяльності будівельного підприємства»

У процесі формування бази методології аналізу підприємницької та фінансово-господарської діяльності будівельного підприємства доречно дотримуватися основних складових аналізу, які були сформульовані українською школою [1, 2, 3].

Таким чином, наголосимо, що з точки зору використовуваного інструментарію, оцінюваних показників оцінка кредитоздатності позичальника може бути визначена, як підсистема аналізу підприємницької та фінансово-господарської діяльності будівельного підприємства.

З позиції різних науковців інструментарій аналізу кредитоздатності варто виділяти окремо, у вигляді індивідуальних цілей аналізу, галузі застосування, але в процесі оцінки кредитоздатності інструментарій може бути поєднаний або доповнений методологією аналізу підприємницької та фінансово-господарської діяльності будівельного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Адлер О. О. Аналіз господарської діяльності : навч. посібник / О. О. Адлер, О. Й. Лесько. – В. : ВНТУ, 2019. – 115 с.
2. Багацька К. В., Говорушко Т. А., Шеремет О. О. Фінансовий аналіз : підручник. – К., 2014. – 320 с.
3. Кулик А. В. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. / А. В. Кулик. – К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. – 452 с.
4. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз господарської діяльності [Електронний ресурс] : підручник / І. М. Парасій-Вергуненко ; за ред. Л. М. Кіндрацької. – К. : КНЕУ, 2016. – 629 с.
5. Старинець О. Г. Методи фінансового аналізу діяльності підприємств у системі антикризового управління. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 17, частина 2. 2018. – С. 87-91.
6. Фінансовий аналіз : навч. посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон. – Т. : ТНЕУ, 2016. – 304 с.

## СЕКЦІЯ 4

### ***ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ (РІЗНИХ ФОРМ ВЛАСНОСТІ)***

#### **ANALYSIS OF TEAM LEADERS MOTIVATION AT THE UKRAINIAN MINING ENTERPRISES**

T. S. CHERKASHYNA, PhD in Economics, Associate Professor  
*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*  
*t.cherkashina@hotmail.com*

Changes taking place in a global economy, searching of new models of innovative development require from modern enterprises to stimulate managerial staff to work hardly and extensively, build salaried and structural career, bring new ideas and things, promote teamwork and co-operation. So it is very important question to understand how firms can get the most from their managerial staff. The aim of this study is to analyze motives and incentives of team leaders at the Ukrainian mining enterprises.

Motivation is a common term that states individuals' actions or behavior including all their needs, interests, motives and goals. Deep study of management books and articles on staff motivation systems [1-2] allows the author to confidently state that there are two main groups of motivational factors. These are external and internal factors. External factors (or incentives) are mostly influenced by the company employees work for and the government but internal factors (or motives) are fully depended on the employees' themselves. In turn, motives are usually distinguished into three groups: material, social and status motives [1, p. 72-75; 2, p. 403-407]. Material motives are the motives to satisfy the needs for vital goods and services, desire of great track record of success, maximize one's own revenue. Accordingly key incentives to satisfy material motives and maintain a certain standard of living are the following: increase in basic wages and salaries depending on employees' seniority or experience; increase in additional wages and salaries including monthly bonuses, allowances, compensations packages based on the evaluation of their effectiveness and team performance; other perks (profit sharing programs, paid leaves, paid external training, free internal training,

discounts on purchase of goods and services produced, free weekend trip to another town or even overseas, providing of the first-line managers by an official car or reimbursement of transportation costs for other categories of managerial staff, paid membership in sports clubs, free lunch, free legal services, etc.).

Social motives (or the motives of social interaction) are motives of employees' to interact between each other and with business environment, work in a friendly team, disclosure own emotional potential, satisfy with the work performed, create an employment brand. Accordingly key incentives to satisfy social motives and improve job satisfaction are the following: development of collective forms and formation of organizational teams; improvement of social facilities and infrastructure (canteens, sports clubs, medical institutions, libraries); visible public rewards (public thanks on information boards or official website of the company); favorable social and psychological climate in the team; mobilizing of organizational culture of the company; entertainment events (excursion tours, "a la buffets" after the end of the working day, celebrations of company's anniversary or the release of new products).

Status motives (or the motives of status self-affirmation) are the motives that stimulate employees to do challenging work, obtain the right set of skills, get hands-on experience, build perfect or even global career, etc. Accordingly key incentives to satisfy status motives and increase the amount of experience are the following: possibilities of vertical career (getting of more responsible position); possibilities of horizontal career (taking part in project groups); improvement in working conditions; flexible working hours; so called "creative" holidays and vacations, etc.

Analyze the state of job satisfaction of team leaders at the biggest Ukrainian mining enterprises. From December 2022 to January 2023 the author of this writing conducted personnel satisfaction survey devoted to the analysis of working conditions. The instrument of an empirical analysis was questionnaire and, for that purpose, it has been used five-point scale. It means if the level job satisfaction of working conditions is low, then it is estimated in one point; if the level job satisfaction of working conditions is below average, then it is estimated in two points; if the level job satisfaction of working conditions is average, then it is estimated in three points; if the level job satisfaction of working conditions is above average, then it is estimated in four points; if the level job satisfaction of working conditions is high, then it is estimated in five points. The criteria of estimation was the following: satisfaction of material motives; satisfaction of

social motives; satisfaction of status motives. The results of author's survey conducted are presented in Figure 1.

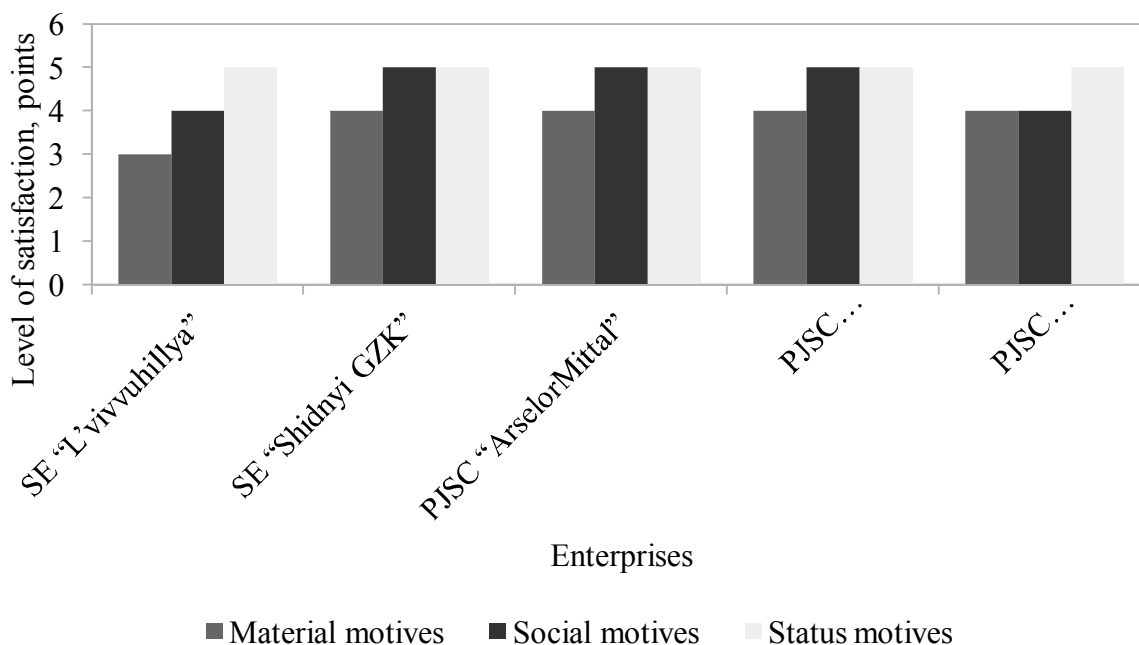


Fig. 1 – Satisfaction of working conditions of team leaders at the Ukrainian mining enterprises

From the Fig. 1 it is shown that team leaders at the Ukrainian mining enterprises are most satisfied with status motives and non-material remuneration. It includes rewards associated with changing the workplace, allocation of a separate office, hiring personal secretary, helper or security, providing additional office equipment. The second place (besides PJSC "Naftogasvydobuvannya") is occupied by social motives that are satisfaction social and psychological climate at the enterprises. In particular, team leaders at the PJSC "Ukrigasvydobuvannya" and PJSC "ArselorMittal" estimated satisfaction of social motives in 5 points that proves there level job satisfaction of working conditions is high. It is also advisable for regional and division managers to pay more attention to informing employees about the state of affairs at the enterprise, results of financial and economic activity, perspectives of the development of the organization. At the same time, team leaders are badly satisfied with the material rewards; it proved the statement about low wages and salaries in Ukraine even at the biggest Ukrainian mining enterprises. Furthermore, received the least approval in the form of points, that is, material incentives prevail among the proposed motives. But don't forget it have been estimated low managers not top and middle managers.

Thus, the investigation showed there are three groups of team leaders' motives that are material, social and status. As for the biggest Ukrainian mining enterprises, team leaders are most satisfied with status and social motives (social facilities and infrastructure, public rewards, possibilities of vertical and horizontal career, flexible working hours, "creative" holidays and vacations, etc.) but they are badly satisfied with material rewards (basic wages and salaries, additional wages and salaries (bonuses, allowances, compensation packages), other perks). Consequently, top and middle managers at Ukrainian mining enterprises should pay close attention to staff satisfaction of material motives.

References:

1. Sulaiman N., Jailani N., Saari N., Abdin N., Norizan N. & Zolkapli N. The importance of employee motivation and job satisfaction. *International Journal of Accounting, Finance and Business*. 2022. Volume 7. Issue 42. PP. 71-79.
2. Thang D., Nghi N. The effect of work motivation on employee performance: the case of OTUKSA Japan company. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2022. Issue 13(01). PP. 401-412.

## **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ «МАКИСС»**

Л. І. СТЕШЕНКО, канд. екон. наук  
*Волинський фаховий коледж НУХТ*  
*lesya.igorivna.steshenko@gmail.com*

В умовах сучасного ринку підприємства гостинності або роблять самостійні спроби впроваджувати інновації, або ринкові умови підштовхують їх до інноваційної діяльності. На впровадження інновацій на підприємстві гостинності впливають зовнішні та внутрішні чинники [1].

«Makiss» – це один з найбільш популярних готельно-рекреаційних закладів міста Луцьк, де є все для відпочинку та дозвілля. Концепція «Makiss» передбачає організацію відпочинку та дозвілля для різних вікових категорій. Комплекс нараховує кілька підрозділів: ресторан, спа-комплекс, готель, басейновий комплекс та футбольна академія.

Для виявлення проблем та перспектив інноваційної діяльності готельно-рекреаційного комплексу «Makiss» проведено SWOT-аналіз інноваційної діяльності підприємства.

Таблиця 1 – SWOT-аналіз інноваційної діяльності готельно-рекреаційного комплексу «Makiss»

<b>Вид інновації</b>	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- власний веб-сайт та мобільний додаток;</li> <li>- карти-ключі у готелі;</li> <li>- програмне забезпечення, яке підтримує програму лояльності у всіх підрозділах закладу;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- функціонал додатку обмежений;</li> <li>- цифрові ключі є передовою інновацією у готелях;</li> <li>- відсутність єдиного програмного забезпечення для усіх підрозділів закладу;</li> </ul>
Продуктові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження нового меню у ресторані;</li> <li>- відкриття масажного кабінету;</li> <li>- безкоштовна послуга room-service у готелі;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність продуктових інновацій у спа-салоні;</li> <li>- відсутність комплексних послуг (наприклад, ночівля у готелі+безкоштовна година фітнесу)</li> </ul>
Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження знижок - 50% на певні позиції в меню;</li> <li>- розіграш сертифікатів на безкоштовне проживання у готелі;</li> <li>- картки на знижки -15% при бронюванні номерів телефоном</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність подібних акційних пропозицій у спа-салоні;</li> </ul>
Сервісні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розбір нестандартних ситуацій у швидкі терміни та з урахуванням думки всіх працівників;</li> <li>- відмова від паперового меню на користь QR-кодів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність новітніх методів навчання персоналу;</li> <li>- відсутність перепідготовчих курсів для працівників</li> </ul>
Організаційно-управлінські	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мотивація персоналу у вигляді премії при перевищенні показників заповненості закладів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність нововведень в управлінні комплексом;</li> <li>- обмеження «червоної» зони та додаткові обов'язки персоналу усіх закладів</li> </ul>

Сьогодні інноваційні технології застосовують для збереження конкурентоспроможності, посилення інтересу до закладів сфери гостинності, залучення нових гостей та клієнтів, підвищення рівня комфорту, підвищення якості послуг та створення ексклюзивних послуг. Основною проблемою інноваційної діяльності комплексу «Makiss» загалом є низький рівень застосування технологічних інновацій в усіх його підрозділах.



Запровадження технологічних інновацій дозволить комплексу:

- підвищити рівень лояльності клієнтів;
- автоматизувати роботу підрозділів комплексу;
- персоналізувати клієнтів;
- спростити бронювання послуг підрозділів комплексу;
- підтримувати конкурентноспроможність комплексу на ринку послуг гостинності.

Наявність у «Makiss» власного веб-сайту та мобільного додатку є перевагою закладу серед конкурентів дестинації. Сайт знайомить клієнтів з усіма підрозділами та послугами комплексу, рекламуючи один одного без додаткових маркетингових заходів. Також перевагою цієї технології є комфортність бронювання послуг клієнтами. Проте у веб-сайту комплексу обмежений функціонал. До функцій сайту та мобільного застосунку варто було б додати кнопку спеціальних пропозицій підрозділів; підключити сповіщення на корпоративні мобільні телефони про нове бронювання чи замовлення; додати можливість купити абонемент для занять у басейні в онлайн-режимі.

Використання пластикових карток-ключів є загальноприйнятою практикою у готельному бізнесі. Але із зростанням розвитку цифрових технологій доцільно впровадити цифрові ключі, які крім основної функції – відкриття готельного номеру будуть виконувати і інші функції [2].

Щодо управлінських інновацій, то запровадження єдиної системи управління підрозділами готельно-рекреаційного комплексу «Makiss» (готель, ресторани, спа-салон та басейн) дозволить надавати комплексні послуги клієнтам.

Щодо продуктових інновацій, то недоліки цього напрямку діяльності у комплексу «Makiss» практично незначні, адже комплекс постійно впроваджує нововведення, які у підсумку є ефективними. У перспективі варто звернути увагу на впровадження продуктових інновацій у спа-салоні та басейновому комплексі. У закладах ресторанного господарства комплексу час від часу оновлюється меню.

Ресторан комплексу забезпечує room-service готелю, у всіх інших випадках спостерігається слабка взаємодія між підрозділами. Комплексу «Makiss» варто запровадити інновації, які поєднують в собі послуги різних його підрозділів. Наприклад, при бронюванні номеру в готелі, гості автоматично отримують годину процедур у спа-салоні в подарунок. Або при замовленні доставки з ресторану отримувати одноразову знижку на місячний

абонемент для плавання у басейні. В перспективі запровадження таких комплексних послуг дасть змогу зацікавити клієнтів одного підрозділу іншим підрозділом.

Інноваційна діяльність комплексу у маркетингу є однією з найефективніших. Єдиним недоліком у напрямку маркетингової інноваційної діяльності є недостатня реклама окремих підрозділів. У закладі давно не проводили рекламні кампанії, соціальні мережі закладу просувають не дуже активно, колаборацій з іншими закладами комплексу менеджмент проводить мало. Тому в перспективі інноваційна діяльність у комплексі повинна впроваджуватися рівномірно і поширюватися на всі підрозділи.

Щодо сервісної інноваційної діяльності, то переваги комплексу полягають в опрацюванні помилок персоналу та негативного досвіду гостей, що пов'язані з обслуговуванням. Щодо системи надання послуг, то запровадження QR-кодів замість меню було вимушеним заходом під час пандемії. Для підняття рівня сервісу важливо впроваджувати інноваційні методи навчання персоналу. Додатковою перевагою буде щорічне проведення курсів підвищення кваліфікації персоналу.

Організаційно-управлінський напрям інноваційної діяльності у «Makiss» є одним з найбільш слабких. Щодо преміальної мотивації персоналу, то у кожному підрозділі комплексу є фіксовані умови для отримання премії. Наприклад, у готелі працівники отримують премію у вигляді 2% від продажів у разі завантаженості готелю від 70% за місяць. Такий відсоток завантаження закладів індустрії гостинності в часи пандемії та військового стану є досить високим, тому мотивації для персоналу слід впроваджувати на більш лояльних умовах. Недоліком є відсутність нововведень у організації управління комплексом. Тому у перспективі варто запровадити систему мотивації, яка буде додатковим стимулом для кращої роботи працівників комплексу.

Список використаних джерел:

1. Беляєва С. С., Деревич М. А. Бізнес-ідеї щодо впровадження інноваційних технологій у діяльність готелів. *Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»*: 22-23 березня 2018 року, м. Черкаси [Текст] : у 2-х томах / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Т. 2. Черкаси : Видавець Чабаненко Ю. А., 2018. С. 492-497.

2. Ніколаєнко Н., Жихор О. Управління інноваційною діяльністю у сфері гостинності. *Сучасні тенденції та стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу*. 2021. С. 79-81.

## УЧАСНИКИ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ТА ЇХНІ ІНТЕРЕСИ

Н. М. БОНДАР, д-р екон. наук

*Національний транспортний університет*

[ruta2000@ukr.net](mailto:ruta2000@ukr.net)

Є. С. САГАЙДАК

*Національний транспортний університет*

[sahaidak@ffu.org.ua](mailto:sahaidak@ffu.org.ua)

Катастрофічні наслідки впливу російської агресії на стратегічні інфраструктурні об'єкти потребує їх швидкого відновлення для забезпечення подальшого стабільного розвитку економіки країни в цілому. Через обмеженість бюджетних коштів та капіталомісткість проектів, пов'язаних з інфраструктурою, у тому числі транспортною, реалізація відповідних об'єктів потребуватиме залучення приватних інвестицій. Таке залучення відбувається на основі визнаного та поширеного у світі механізму державно-приватного партнерства (ДПП). Незважаючи на різне трактування поняття ДПП як у вітчизняній, так й зарубіжній практиці, у розумінні такого партнерства спостерігається низка основних спільних рис: 1) модель взаємодії держави та приватного бізнесу передбачає об'єднання їхніх зусиль та ресурсів (у тому числі сильних сторін та переваг); 2) між учасниками партнерства обов'язково має місце розподіл ризиків; 3) метою створення партнерств є реалізація найбільш суспільно значущих проектів; 4) взаємодія держави та приватного бізнесу передбачає довгострокову основу; 5) предметом партнерства є управління, розвиток та використання об'єктів державної та муніципальної власності; 6) відбувається зміна статусу держави з володільця послуг на споживача послуг. Отже, під *державно-приватним партнерством* можна розуміти будь-які договірні або організаційні форми взаємодії держави та приватного капіталу, що передбачають передачу приватному бізнесу з боку держави певних повноважень з проектування, будівництва, управління, фінансування, експлуатації та обслуговування об'єктів на основі укладених типових контрактів (договорів) для здійснення суспільно значущих проектів із заздалегідь визначеними державою вимогами щодо результатів їхньої реалізації, а також розподіл пов'язаних із ними ризиків та очікуваних прибутків [1].

Виходячи із запропонованого визначення, як економічну категорію «державно-приватне партнерство» можна розуміти як: 1) невід’ємну частину економічної системи, яка являє собою сукупність економічних відносин, ресурсів, результатів, ефективності тощо; 2) суб’єкт господарських відносин, що характеризується виробничо-господарськими, ресурсними, фінансово-кредитними та соціальними зв’язками; 3) соціально-економічну систему, яка регулюється інституціональним середовищем та спрямована на надання суспільству необхідних послуг та продукції; 4) як проект, що передбачає наявність цілі, ресурсного забезпечення та обмеження у часі; 5) як організаційну структуру, що забезпечує реалізацію проекту та досягнення поставленого суспільно важливого завдання; 6) як загальну характеристику способу дій, пов’язаних із спільним вирішенням завдань державою і приватним бізнесом; 7) спосіб фінансування суспільно-значущого проекту [1]. Така неоднозначність розуміння категорії «державно-приватного партнерства» потребує системного підходу до визначення складу учасників. В той же час, склад учасників буде відрізнятися, залежно від форми ДПП.

За класифікацією Світового банку – однієї з провідних інституцій, яка активно бере участь у фінансуванні подібних проектів, ДПП може здійснюватися у формах: контракти на управління та договори лізингу (оренди); концесії; нові проекти (або проекти «з нуля»); продаж (приватизація) активів. Найбільш складними є концесії на відновлення та експлуатацію діючих об’єктів та нові проекти, за якими концесіонер здійснює великі інвестиційні вкладення капіталу [3].

Реалізація проекту на умовах концесії являє собою складний процес, що передбачає об’єднання інтересів та зусиль низки учасників, кожний з яких бере на себе певну частину відповідальності за весь проект. До складу основних учасників реалізації проекту ДПП на умовах концесії належать: державний та приватний учасники, які виступають акціонерами і формують акціонерний капітал новоствореної спеціальної проектної компанії (Special Purpose Vehicle (SPV));

ініціатор (концедент) – державний органі влади, який ініціює реалізацію суспільно значущого проекту на засадах концесії;

банки та фінансово-кредитні установи, які забезпечують формування кредитного капіталу для новоствореної SPV

страхові компанії;

генеральний підрядчик, що виконує проектування, будівництво;

постачальники матеріально-технічних ресурсів, енергії, послуг з технічного нагляду та супроводу тощо;

оператор, що забезпечують експлуатацію та обслуговування об'єкта [2].

Кожен з цих учасників має відповідні інтереси, які узгоджуються і закріплюються у відповідному концесійному договорі, зокрема:

1) концедент – це орган влади будь-якого рівня, що ініціює реалізацію проекту та виступає стороною при підписанні контрактів на реалізацію проекту з боку держави (публічного сектору). Цілями держави є реалізація суспільно значущого проекту, розвиток економіки регіону, створення нових робочих місць, покращення соціально-економічної ситуації. Досягнення зазначених цілей забезпечує отримання державою додаткових надходжень до бюджету у вигляді концесійних платежів та податків від активізації на прилеглих територіях підприємницької діяльності. Крім того, як учасник проекту, держава також отримує доходи при розподілі прибутку від експлуатації об'єкта інвестування;

2) концесіонер - спеціальна проектна компанія (Special Purpose Vehicle (SPV)), яка виступає стороною приватного партнера у концесійному договорі. Вона формується з представників приватного та державного партнерів. До компетенції концесіонера належить вибір: підрядчиків у разі, коли проект передбачає будівництво нового або відновлення діючого об'єкта; постачальників матеріалів та обладнання; оператора, який буде експлуатувати або обслуговувати об'єкт; пошук фінансових ресурсів для реалізації проекту. SPV створюється як самостійна юридична особа з акціонерним статутним капіталом. Акціонерами можуть бути: орган влади, що виступає державним партнером за проектом; приватні структури, які мають частку в капіталі SPV, що була створена для управління проектом відповідно до концесійного договору. Інтерес концесіонера полягає в отриманні додаткових доходів, прибутку та формуванні іміджу соціально орієнтованого партнера. Акціонерами SPV також можуть бути підрядчики, експлуатаційні організації, інжинірингові консультанти, місцеві інвестори. Вони прагнуть отримати винагороду за ризики, які вони приймають на себе в межах проекту. Така винагорода може мати вигляд: прибутку, що генерується під час їхньої індивідуальної діяльності в межах проекту; прибутку, що генерується SPV та розподіляється між спонсорами у вигляді дивідендів пропорційно індивідуальній частці кожного з них у проекті.

3) кредитори. Можуть бути представлені: комерційними кредиторами – фінансово-кредитними установами, які є основними постачальниками коштів для фінансування проектів на умовах концесії, а також кредиторами з ринку капіталів, кошти яких залучаються під час випуску та розміщення SPV облігаційних позик. Вони зацікавлені в отриманні доходів, що корелюються з пов'язаними з ними ризиками.

4) підрядники – будівельні компанії, які, як правило, є одними з основних учасників договору концесії внаслідок того, що вони є єдиною стороною, яка реально контролює будівельні ризики і впливає на ефективність проекту. До того ж такі організації часто мають значні фінансові можливості, які вони реалізують становлячись акціонерами SPV. У свою чергу, основні підрядники наймають субпідрядників, яким передають частину своєї відповідальності, ризиків та доходів;

5) оператори – експлуатаційні компанії, до функцій яких входить управління об'єктом, робота з його експлуатації та поточного обслуговування, а також збір платежів з користувачів послуг. Приватні оператори працюють відповідно до конкретного контракту, укладеного із SPV. Коли проект передбачає тільки утримання та експлуатацію існуючого об'єкта, у більшості випадків засновується SPV для проведення робіт з експлуатації та технічного обслуговування діяльності (контракт на утримання та експлуатацію).

Список використаних джерел:

1. Бондар Н. М. Розвиток транспортної інфраструктури України на засадах державо-приватного партнерства: монографія. К.: НТУ, 2014. 336 с.
2. Бондар Н. М., Сукманюк В. М., Юрченко А. С. Світова практика застосування концесій у дорожньому будівництві: монографія. Київ: НТУ, 2019. 120 с.
3. Private Participation in Infrastructure (PPI). Annual Report 2021. The World Bank. IBRD-IDE. URL: <https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI-2021-Annual-Report.pdf>
4. Public-Private Partnership Handbook. 2017. URL: <https://www.github.org/resources/publications/public-private-partnership-ppp-handbook/>

## МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

С. Г. ТУРЧІНА, канд. екон. наук, доцент  
Сумський національний аграрний університет  
[sturchina68@gmail.com](mailto:sturchina68@gmail.com)

К. В. ДОРОШЕНКО, магістрантка  
Сумський національний аграрний університет  
[dkv.kateryna00@ukr.net](mailto:dkv.kateryna00@ukr.net)

Ефективна діяльність суб'єктів господарювання значною мірою залежить від чітко налагодженої системи мотивації та стимулювання праці всіх працюючих. Тому, навіть, за сучасних складних умов зростає зацікавленість до вказаної проблеми. Водночас, вражаючими є результати статистичних досліджень, які свідчать, що станом на сьогодні у **63%** працівників всього світу з різних сфер діяльності відсутня мотивація [2], через що вони менше докладатимуть зусилля в досягнення загальних цілей підприємств.

Беручи до уваги той факт, що визначена проблема знаходиться в площині управління підприємством, слід відмітити, що існує значна кількість найрізноманітніших мотиваційних теорій викладених у наукових та методичних джерелах якими користуються сучасні менеджери.

Нами встановлено, що окремі автори досліджують поведінку людини з позицій її психіки, інші акцентують увагу на вивченні поведінки людини та її ставлення до продуктивної праці. Саме останні становлять для нас найбільший інтерес у світлі вивчення питань, що стосуються мотивації та стимулювання праці. Хоча, звичайно ж, і ці теорії різною мірою засновані на психологічних аспектах життєдіяльності людини.

Так, класичну теорію мотивації можна виразити наступним чином: гроші – це єдиний сенс на будь-якому робочому місці. З цієї точки зору люди видаються «економічними істотами», які працюють тільки для того, щоб оплачувати їжу, одяг, житло тощо. Керівнику в цьому випадку достатньо показати працівникам, що вони зароблять більше грошей, якщо діятимуть відповідно до інтересів підприємства.

У 1943 р. психолог А. Маслоу висловив припущення, що людська поведінка визначається широким спектром потреб, який він поділив на п'ять категорій та визначив, що людина – це «тварина, яка постійно чогось хоче».

Коли потреби найнижчого рівня задоволені хоча б частково, людина починає прагнути до задоволення потреб наступного рівня ієрархії [1].

Цікавою для сприйняття сучасними управлінцями є теорія мотиваторів і гігієнічних чинників Ф. Херцберга, яка трактує, що при управлінні конкретними людьми менеджер повинен застосовувати ті чи інші форми (способи) мотивації, диференційовані стосовно кожної людини, завдяки чому може досягти більшої ефективності.

Інша теорія мотивації, вплив якої останніми роками посилюється, була розроблена Д. Надлсром і Е. Лоулером. Згідно з їх теорією очікувань, кількість праці, що витрачається на виконання певного завдання, залежить від очікуваної винагороди. Працівники беруть до уваги такі чинники:

- наскільки вони здатні справитися з певним завданням;
- чи отримають вони очікувану винагороду за виконану роботу;
- чи відповідає така винагорода витраченій праці.

Психолог Д. Мак-Грегор сформулював певний набір постулатів, які, на його думку, закладено в основу міркувань більшості керівників, і назвав теорією X, де основне значення надається авторитарному стилю управління, та теорією Y, в основі якої лежать професійне зростання і самостійність (демократичний стиль управління).

Запропонована У. Оучі теорія Z - описує перспективу розвитку людських відносин, де ефективно управління має охоплювати працівників всіх рівнів, розглядаючи їх як єдине ціле (як одну велику сім'ю).

Доречним буде відмітити, що теоретичні питання визначеної проблеми розроблені і розкриті досить повно і широко. Всі теорії стосовно мотивації та стимулювання праці мають подібні риси, адже всі вони підкреслюють значущу роль потреб людини як відвічних чинників, які спонукають її до певної дії. Також у всіх теоріях приділяється особлива увага важливості врахування індивідуальних особливостей кожного працівника в процесі управління трудовим колективом.

Поділяємо думку науковців [3] стосовно того, що сучасні умови внесли і продовжують вносити свої корективи у розвиток і вивчення цього питання. У наші дні тільки хороша винагорода вже не може служити достатнім засобом мотивації працівників (за умови нормально функціонуючої економічної системи). Потреби вищих рівнів не менш важливі. Тому керівні працівники (або менеджери) шукають нові методи управління персоналом через підвищення трудової активності своїх підлеглих. Суть цих нових методів полягає в індивідуальному підході, в розширенні сфери діяльності



працівника і залученні його до справ підприємства в цілому. Наведені вище теорії покликані допомогти сучасному керівникові в складанні програми підвищення трудової мотивації в підприємстві, виходячи з конкретних умов і намічених цілей. Усе вище перелічене дає підстави вважати, що мотивація як процес є складним процесом та вимагає системного підходу до їх вивчення особливо управлінцями вищого рівню.

Безумовно, існує ще величезна кількість зарубіжних теорій підвищення трудової мотивації, але, обмежені рамками цієї роботи, ми звернемося до вітчизняного досвіду.

Так, серйозні концепції у сфері мотивації праці розробляв найвидатніший психолог Л. С. Виготський і його учні. Напрацьовані ними умовиводи говорять, що в психіці людини існує два паралельні рівні розвитку – нижчий і вищий, які й визначають паралельний розвиток вищих і нижчих потреб людини. Цей підхід дуже важливий для розуміння психології сучасного працівника, особливості його менталітету. Тобто вчений доводить, що нематеріальне стимулювання праці для задоволення вищих потреб людини є дуже важливим - задовольняє вищі потреби людини, а рівень заробітної плати покликаний задовольняти нижчі потреби. Вищі потреби задовольняються тільки через вищі психологічні функції, основна форма яких – діяльність, і перш за все, творча трудова діяльність.

Отже, сутність мотивації полягає у задоволенні потреб персоналу, як матеріальних, так і нематеріальних, що значним чином впливає на досягнення мети підприємства, посилення конкурентних позицій на ринку та отримання економічного ефекту.

Список використаних джерел:

1. Грібін Ю. Г., Королевський К. Ю. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності заходів щодо вдосконалення систем стимулювання персоналу. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodicheskie-podhody-kotsenke-ekonomicheskoyeffektivnosti-meropriyatiy-po-sovershenstvovaniyusistem-stimulirovani> (дата звернення 07.01.2022).
2. Дашкова Е. С. Методика оцінки ефективності системи стимулювання працівників сфери. *Вісник ВДУ. Серія: Економіка та управління*. 2018. № 2. С. 69-73.
3. Зось-Кіор М. В., Семенюта М. В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648> (дата звернення 28.01.2021).

## ЛІДЕРСТВО ТА МЕНЕДЖМЕНТ В ХХІ СТОЛІТТІ

В. О. ІВАНЕНКО, канд. екон. наук

*Житомирський державний університет імені Івана Франка*

[ivanenko2112@gmail.com](mailto:ivanenko2112@gmail.com)

Лідерство досить складний та багатоаспектний феномен, воно не має конкретної визначеності, тому в науковій літературі відсутня одностайність не лише щодо сутності лідерства, але й підходів до його аналізу. Зокрема, під лідерством розуміють:

- «процес надання цілі (значимого напрямку) колективним зусиллям і спонукання до додавання добровільних сил для досягнення цієї цілі» (Jacobs and Jaques);

- «єдиний найбільш важливий фактор, що впливає на ефективність організації через його вплив на мотивацію співробітників та організаційний клімат» (Chen and Silverthorne);

- «вести людей і компанії туди, де вони ніколи до цього не були, робити те, чого ніхто раніше не робив, рухатися від пересічного до екстраординарного» (Kouzes and Posner).

Як влучно зазначили М.Мескон, М.Альберт та Ф.Хедоурі, лідерство – це здатність впливати на окремі особистості і групи, направляючи їх зусилля на досягнення цілей організації [1].

Лідерство встановлює цілі і сприяє їх досягненню, менеджмент реалізує цілі команди чи організації.

Менеджер планує, бюджетує, організовує, шукає персонал, створює процедури, моніторить реалізацію, контролює виконання і вирішує проблеми. При цьому, лідер визначає напрямок, візію та стратегію, комунакує цю візію і стратегію з людьми, мотивує і надихає.

Лідерство у нових реаліях вимагає оновлених лідерських навичок і підходів. Сьогодні надзвичайно важливо розглядати феномен лідерства через призму довіри, яка ґрунтується на минулому, але створює майбутнє.

Вочевидь, основою лідерства є довіра: фахова та особиста. Тобто лідеру довіряють як фахівцю і особистості. Відповідно, керівник, якому довіряють, здатен зробити свою команду в разі продуктивнішою.

Якщо говорити про фахову довіру, то вона базується на вірі підлеглих в те, що лідер бачить: майбутнє; роль; цілі.

Люди вірять, що лідер бачить майбутнє, тобто розуміє, куди він іде; яку роль відіграє він та його команда у формуванні цього майбутнього і він здатен транслювати це все в цілі.

Крім того, люди вірять в те, що лідер знає: справу; команду; світ.

Лідер повинен знати свою роботу (не можна бути керівником, якщо ти не здатен працювати) та свою команду, з якою працюватиме (оскільки справжній лідер повинен розуміти кому і яку роботу можна доручити для ефективного її виконання).

Також лідер повинен знати світ навколо себе (він може допомогти вирішити питання, підказати підлеглому, що йому потрібно робити і з ким поговорити, домовитися з потрібними людьми, тобто допомагати підлеглим шукати зв'язки в середині організації).

Щодо особистісної довіри, то це перш за все стосується певних рис характеру лідера, зокрема, лідер повинен бути впевненим, щирим і позитивним.

Якщо лідер є впевненим у собі, то у нього є мета, він знає, куди він іде, він знає, чого він прагне. Лідерство обов'язково є щирим, оскільки через невиконання даної умови з часом буде втрата довіри, крах. Ну і звичайно ж лідер повинен бути позитивним, оскільки людина, яка не є позитивною і не є приязною, викликає відразу.

Як впливати на людей? Словом і ділом – основні інструменти впливу керівників на підлеглих.

В сучасних умовах актуалізується така модель лідерства, основою якої є: залучити – зробити можливим – заряджати.

Залучати людей – це узгоджувати спільне бачення; створювати ролі, що надихають; кидати виклики.

Зробити так, щоб підлеглі розуміли, навіщо вони приходять на цю роботу. Для цього потрібно узгодити спільну місію, спільне бачення, щоб було спільне розуміння, зокрема, навіщо потрібен цей відділ в організації, що від нього очікують.

Необхідно створювати ролі, що надихають, тобто зробити так, щоб людина, яка працює, отримувала насолоду від того, що вона робить, або знайти правильну мотивацію для працівника, яка б заохотила його до ефективної роботи. І знову ж таки, потрібно формулювати працівникам цілі, кидати їм виклики, щоб у них була зона напруження, але щоб разом з тим вони розуміли, що поставлена мета досяжна.

Зробити можливим передбачає: просувати свою програму; надавати повноваження; допомагати.

Одним з основних завдань керівника-лідера є забезпечити умови та можливості, щоб підлеглі ефективно працювали. Для цього потрібно просувати свою програму дій в організації, зокрема, лідер створює умови, запускає їх, як результат, підлеглі досягають успіхів. Але при цьому, підлеглим потрібно допомагати та інвестувати свій час в їх навчання.

Заряджати означає надихати, хвалити, дякувати, заохочувати, виплачувати премії. Крім того, людям постійно потрібна підтримка і захист, повинен бути зворотній зв'язок між керівником і підлеглими, люди повинні почуватися комфортно і довірливо.

Боб Йохансен стверджує, що «раніше лідер міг досягти успіху, зосередившись на тому, щоб швидко і авторитетно приймати рішення та діяти. Тепер лідери мають постійно рухатися по колу від передбачень до інсайтів та дії. Вони повинні втримуватись від прийняття занадто швидких рішень (класична помилка кризових менеджерів) та від занадто пізніх (класична помилка лідерів аналітичного складу)» [2].

Нестабільність, невизначеність, складність та неоднозначність стали визначати цифрову економіку як надзвичайно руйнівне середовище та потенційну небезпеку для компаній, орієнтованих на поступове зростання.

Боб Йохансен у книзі «Лідери створюють майбутнє: десять нових якостей для невизначеного світу» говорить про те, що лідерів нового покоління відрізняють Vision (бачення), Understanding (розуміння), Clarity (ясність) та Agility (швидкість) (модель VUCA Prime) [2].

Бачення (vision) протидіє нестабільності (volatility). У тяжкий час формування бачення майбутнього підприємства важливіше, ніж у звичайний час. Це допоможе протистояти турбулентності, кризі чи витримати конкуренцію. Важливо, щоб співробітники також розуміли, куди та навіщо йде компанія.

Розуміння (understanding) протидіє невизначеності (uncertainty). Щоб виявити нові можливості, керівнику слід вийти за межі своїх компетенцій. Важливо бути гнучким, спілкуватися із співробітниками різного рівня. І тут важливу роль відіграють soft skills, зокрема комунікативні навички та емпатія.

Ясність (clarity) протидіє складності (complexity). Потрібно оперативно визначати, на яких стратегічних напрямках фокусуватися для якнайшвидшого виходу з кризової ситуації.

Швидкість (agility) протидіє неоднозначності (ambiguity). Під швидкістю мається на увазі здатність ефективно спілкуватися, швидко приймати та виконувати рішення.

Отже, з огляду на зазначене, виокремимо ключові здібності лідерів ХХІ століття, які повинні працювати в сукупності, та є надзвичайно важливими у важкі часи:

- сприйняття – здатність лідера «помічати» важливе в собі і більш широкому оточенні, частиною якого він є;
- інтерпретація – здатність читати і розуміти політичний, культурний та історичний контекст і будувати свої дії на основі цього розуміння;
- комунікація – здатність заохочувати діалог в середині організації, а також між організацією і зовнішніми стейкхолдерами;
- дивитися на сьогодні з майбутнього;
- добровільно занурюватися у страх;
- вести організації, що змінюють форму;
- бути там, де Вас немає;
- створювати та підтримувати позитивну енергію.

Список використаних джерел:

1. Mescon M., Albert M., Khedouri F. Management: Individual and Organizational Effectiveness. Harpercollins College Div. New York: Harper and Row Publishers, 1985. 756 p.
2. Johansen B. Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. Berrett-Koehler Publishers, Incorporated, 2012. 272 p.

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРИ НАДАННІ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ**

В. М. КАПЕЛЬКО, магістрант

*Сумський національний аграрний університет*

Збереження та зміцнення стоматологічного здоров'я нації шляхом забезпечення доступності та високої якості наданої громадянам медичної стоматологічної допомоги є одним із найбільш пріоритетних завдань стоматологічної служби. В умовах збільшення попиту на стоматологічні послуги у населення, функціонування та розширення мережі лікувальних установ з різними формами власності, тенденцій до розвитку ринку платних стоматологічних послуг, що сформувалися, визначилася готовність населення оплачувати стоматологічну допомогу. Однак зі зростанням частки нових, дорогих технологій у загальному секторі стоматологічних послуг,

істотно змінилися вимоги пацієнтів, бо ніхто не хоче оплачувати неякісну медичну послугу.

В даний час, коли пацієнт має право вибору медичної установи та лікаря, в умовах жорсткої конкурентної боротьби за формування довіри пацієнта, утримання та розширення клієнтської бази, підвищення престижу та іміджу, питання якості стоматологічної допомоги, що надається населенню, набувають особливого значення. Саме тому будь-яка медичні заклади різної форми власності, орієнтуючись на міжнародні критерії якості стоматологічної допомоги, мають зробити якість об'єктом комплексного управління, тобто. створити умови для розробки, впровадження та підтримки системи менеджменту якості.

Для створення ефективної системи управління якістю стоматологічної допомоги, насамперед, важливо дати визначення стосовно якості медичної допомоги, від чого вона залежить, якими критеріями користуватися для її оцінки.

Якість, як економічна категорія, – це сукупність властивостей, що визначає придатність товару чи послуги стосовно задоволення відповідних його/її призначенню потреб. Що ж до якості медичної допомоги, то це сукупність характеристик, що підтверджують відповідність медичної допомоги потребам (стану) пацієнта (населення), його очікуванням, сучасному рівню медичної науки та технології.

Повністю погоджуємося з Герц А.А., що «якість стоматологічної послуги – це сукупність її властивостей і характеристик, що відносяться до спроможності послуги задовольняти життєві потреби пацієнта» [1, с. 18].

Відповідно до концептуальних положень, які викладені у групі міжнародних стандартів ISO серії 9000, розроблено національні стандарти. Наголосимо, що є три моделі управління якістю: професійна, бюрократична та індустріальна. У першому випадку якість забезпечується за рахунок високого рівня професіоналізму персоналу, який надає медичну допомогу, в другому – шляхом контролю за виконанням стандартів, обсягів медичної допомоги та її результатів. Індустріальна модель, запропонована Демінгом, інтегрує в себе принципи професійної та бюрократичної моделей та будується з урахуванням вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000. Ця модель декларує: можливість та необхідність забезпечення та управління якістю замість контролю; застосування з боку персоналу самоконтролю замість контролю та оцінки ключових етапів процесу; якість як процес

безперервного поліпшення кожного робочого місця завдяки участі у цьому процесі всього персоналу закладу.

Модель процесу управління якістю відповідно до стандарту ISO серії 9000, складається з чотирьох розділів: 1) Відповідальність керівництва; 2) Управління ресурсами; 3) Процес життєвого циклу продукції; 4) Контроль (вимірювання), аналіз, поліпшення. Також важливо пам'ятати, що сучасні системи управління якістю охоплюють усі етапи життєвого циклу стоматологічної послуги, починаючи з маркетингових досліджень та завершуються контролем та оцінкою ступеня задоволення споживачів після отримання медичної допомоги. Слід наголосити, що для вітчизняної медицини завжди пріоритетним був профілактичний напрямок. Хоча інколи мотивація дбайливого ставлення до зубощелепної системи у пацієнтів залишає бажати кращого.

Аналізу системи організації та управління стоматологічними медичними закладами різних форм власності підтвердили необхідність наукового підходу до розробки сучасних управлінських технологій. В даний час для підвищення ефективності системи управління стоматологічною службою першорядну значущість набувають організаційно-економічні та фінансово-господарські питання. Позитивна динаміка у підвищенні рівня стоматологічного здоров'я багато в чому залежить від професійної компетенції лікаря-стоматолога. Актуальність парадигми, згідно з якою якість має бути головною складовою всіх етапів життєвого циклу послуги, зумовило зміни, що відбуваються в практичній діяльності стоматологічних клінік щодо підвищення якості послуг.

Далі, хотілося б відзначити, що оскільки якість стоматологічної допомоги – величина вимірна, необхідно установі визначити з яких позицій воно оцінюватиметься (споживач, керівництво стоматологічного закладу, суспільство загалом тощо.). При цьому система оцінки якості стоматологічної допомоги обов'язково повинна враховувати задоволеність пацієнта наданою стоматологічною допомогою, оскільки, зрештою, лише споживач вирішує, яка саме допомога, в якому обсязі та якої якості йому потрібна, а також де і в кого він хоче її отримати (що особливо важливо для медичних організацій приватного сектору охорони здоров'я).

Вищий керівництво уповноважено встановлювати показники, аналізувати інформацію про результати функціонування стоматологічної служби, або її частини, приймати управлінські рішення для досягнення максимальної ефективності цих результатів. Оскільки принциповою

відмінністю нового підходу Всесвітньої організації охорони здоров'я до оцінки якості є оцінка не системи стоматологічної допомоги, а її кінцевого результату, то згідно з вимогами системи менеджменту якості, процес управління, орієнтований на безперервне підвищення якості послуги та, відповідно, ступеня задоволеності споживача, описується PDCA циклом або циклом Шухарта-Демінга. Саме за таким безперервним циклом здійснюється управління, забезпечення необхідної якості та подальше поліпшення. Враховуючи послідовність проходження у цьому циклі таких найважливіших етапів, як план (Plan), реалізація (Do), перевірка (Check) та виправлення (Action). Процес комплексного управління якістю за цією моделлю, що відповідає вимогам ISO 9000:2015, складається з: визначення стратегії лікувального закладу щодо безперервного підвищення якості послуги з урахуванням запитів споживача; визначення мети кожного з рівнів та аспектів управління якістю; планування процесів у керованих умовах, певним чином та у встановленій послідовності; формування механізму реалізації стратегії; проведення постійного аналізу ефективності управління; розробки заходів щодо підвищення результативності системи менеджменту якості.

Все вищевикладене дозволяє нам зробити висновок, що використання на практиці принципів менеджменту якості на основі вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000:2015 показало їх універсальність та можливість застосування в стоматологічній організації будь-якої форми власності.

Список використаних джерел:

1. Герц А. А. Договірні зобов'язання у сфері надання медичних послуг: автореф. дис. ... д-ра. юрид. наук: 12.00.03. Київ, 2016. 41 с.

## **СИСТЕМАТИЗАЦІЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

В. В. КОНЕНКО, канд. екон. наук, доцент  
*Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова*

Результативність бізнес-процесів є важливою характеристикою, що відображає результати та можливості підприємств бути конкурентоспроможними. Щоб ефективно керувати бізнес-процесами,



необхідно проводити оцінку їхнього стану, оскільки будь-які зміни в умовах або результатах діяльності бізнес-процесів, пов'язані з тією чи іншою альтернативою управлінського рішення, можна визначити лише за умови існування відповідних критеріїв.

При виявленні критеріїв оцінки результативності бізнес-процесів доцільно виходити з цілей процесів [4], які розробляються з урахуванням стратегічних цілей підприємства, специфіки процесів, вимог споживачів до результатів бізнес-процесів. Мета бізнес-процесу – це виражений кількісно показник, якого має прагнути власник бізнес-процесу шляхом управління та поліпшення процесу [1].

Перш ніж виявити критерії оцінки результативності та визначити способи моніторингу бізнес-процесів, необхідно сформулювати положення та регламентувати їхню діяльність, які можна представити у вигляді послідовного алгоритму дій.

*Перший етап – Визначення стратегічних цілей та вимог споживачів є важливим етапом функціонування підприємств. Він полягає у розробці планів розвитку на довгострокову перспективу на основі максимального використання науково-технічного, виробничого та кадрового потенціалу. Здійснення стратегічних планів багато в чому залежить від рівня розробки бізнес-процесів та управління ними.*

*Другий етап – визначення складу бізнес-процесів, їх класифікація та взаємодія.* Класифікація бізнес-процесів сприяє упорядкованості бізнес-процесів підприємства, а визначення взаємозв'язків між ними необхідне для побудови процесної моделі та розгляду її властивостей, а також з метою вдосконалення системи управління та забезпечення належної якості проміжних та підсумкових результатів.

*Третій етап – Ідентифікація бізнес-процесів.* При ідентифікації бізнес-процесів описуються такі показники: функції бізнес-процесів, порядок виконання дій як алгоритму; власник бізнес-процесу, вхідні та вихідні потоки та вимоги до них; постачальники та споживачі бізнес-процесів; ресурси.

*Четвертий етап – визначення цілей бізнес-процесів.* У процесі функціонування підприємства з допомогою виконання процесів здійснюється досягнення стратегічних цілей.

Нижче сформульовані цілі бізнес-процесів на основі стратегічної цілі підприємства та специфіки бізнес-процесів.

*Основні бізнес-процеси:*

1. Маркетингові дослідження.

2. Розробка продукції.
3. Підготовка виробництва.
4. Закупівля.
5. Виробництво.
6. Вимірювання та моніторинг продукції.
7. Реалізація продукції.

*Забезпечуючі бізнес-процеси:*

1. Технічна підтримка споживача.
2. Вимірювання та моніторинг бізнес-процесів.
3. Оцінка задоволеності зацікавлених сторін.
4. Управління скаргами.
5. Інформаційне забезпечення.

*Бізнес-процеси менеджменту:*

1. Відповідальність вищого керівництва.
2. Стратегічний маркетинг.
3. Планування.
4. Управління фінансовими потоками.
5. Управління персоналом.
6. Менеджмент якості.
7. Екологічний менеджмент.
8. Управління здоров'ям та безпекою.

*П'ятий етап – визначення критеріїв оцінки результативності бізнес-процесів підприємства.* Число критеріїв залежить від змісту процесу, цілей процесу та інших факторів.

Оцінка результативності бізнес-процесів за даними критеріями дозволяє керівнику у кожний момент часу проаналізувати стан справ на підприємстві та зрозуміти, наскільки ефективно воно працює. Створювана система вимірювання та моніторингу процесу спрямована на попередження невідповідностей, а не лише на контроль кінцевого результату [3].

Для отримання достовірної інформації щодо функціонування бізнес-процесів необхідно визначити способи моніторингу. Під моніторингом розуміється методика та система спостережень за станом певного бізнес-процесу, що дає можливість спостерігати його у розвитку, оцінювати, оперативно виявляти результати впливу різних факторів [5]. Кожен із обраних критеріїв оцінки результативності повинен знайти відображення в системі планування та звітності підрозділів, щоб не виникло такої ситуації,

що підрозділи звітують за одними формами, а критерії оцінки результативності розраховуються окремо спеціальним відділом [2].

Якщо критерії оцінки результативності не закладені в планах підрозділів і не контролюються через звіти, то вони не є орієнтирами у діяльності, а тому не дотримуються. Важливо, щоб інформація надходила до єдиного центру, що підвищує її достовірність та скорочує витрати на використання системи критеріїв результативності. Правильно організований моніторинг бізнес-процесів дозволяє:

- визначати недоліки бізнес-процесів, де найімовірніша поява вузьких місць та перебоїв у роботі;
- визначати ті місця бізнес-процесів, де існують потенційні можливості для економії часу та зниження витрат;
- перевіряти, чи справді можливості бізнес-процесів точно відповідають обсягу виконуваної роботи;
- перевіряти, щоб дотримувався запланований час виконання операцій бізнес-процесів;
- перевіряти відповідність реального рівня витрат під час виконання бізнес-процесів запланованому.

Отже, результативність бізнес-процесів підприємства оцінюється з урахуванням виявлених критеріїв, які відбивають такі аспекти діяльності підприємства, як економічні, технічні, екологічні, соціальні. Основною характеристикою використання критеріїв, безсумнівно, повинен бути позитивний результат, що досягається. Систему критеріїв необхідно періодично переглядати задля підвищення ефективності її використання та достовірного відображення результативності діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О. В., Луцька Т. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність: [монографія]. Європейський ун-т. К. : Вид. Європейського ун-ту, 2009. 96 с.
2. Біловодська О. А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств [Текст]: монографія. Суми: Мрія-1, 2010. 440 с.
3. Терехух А. А., Макар О. П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ*. 2015. № 7. С. 66-70.
4. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. №9. С. 125-131.

5. Шемаєва Л. Г., Безгін К. С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві [Текст]: [монографія]. Харківський національний економічний ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 240с.

## **УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Н. В. СТОЯНЕЦЬ, д-р екон. наук,  
професор кафедри менеджменту імені професора Л. І. Михайлової

*Сумський НАУ*

[natalystoyanez@gmail.com](mailto:natalystoyanez@gmail.com)

Л. В. КУДІНОВА здобувач 2-го освітнього рівня  
спеціальності 073 «Менеджмент»

*Сумський НАУ*

Зі зростанням глобалізації та загостренням міжнародної конкуренції аналітики та політики в усьому світі виступають за технологічні інновації для підвищення експортної конкурентоспроможності своїх компаній. Аргумент полягає в тому, що інноваційні експортери мають більші шанси на успіх, оскільки інновації допомагають зменшити витрати виробництва та підвищити продуктивність, або що вони сприяють розробці нових продуктів і послуг з унікальними характеристиками або вищою якістю. Ринки, що розвиваються, і ринки, що розвиваються, також характеризуються вищим ступенем неоднорідності фірм, пов'язаною з відмінностями у власності та інституційних умовах. Наприклад, на іноземних інвесторів припадає значна частка інвестицій і торгівлі в багатьох експортно-орієнтованих країнах з економікою, що розвивається. У той же час уряди відіграють більш важливу роль, ніж у більшості розвинутих економік, через велику державну власність на підприємства.

Взагалі ефективний підйом у сучасному вітчизняному виробництві будматеріалів базується на особливості сировини та компаніях, які розгорнули глобальні проекти, побудували модернізовані заводи та забезпечили експортні можливості для України. На сьогоднішній день країна відправляє на експорт: керамічну плитку та керамограніт; цеглу рядову та лицьову, клінкерну, блок пористий великоформатний, цеглу ручного формування. Взагалі Україна повністю покриває внутрішній попит та експорт облицювальної та клінкерної цегли. Щодо бетону та залізобетону, який

сьогодні головний в будівництві а саме товарний бетон і залізобетон, неймовірна кількість виробів і конструкцій. В Україні стрімко розвиваються світові технології, оскільки логістика обмежує радіус доставки. Будівельні організації все частіше використовують будматеріали українських виробників, які дешевші за іноземні аналоги.

Поведінка підприємства на зовнішньому ринку визначальною мірою виділяється внутрішніми її резервами і можливостями розвитку при досягнутому ступені стратегічного управління. Одночасно стратегія зовнішньоекономічної діяльності є основною серед вагомих елементів стратегічного плану організації та системи стратегічного управління. Процес розробки та впровадження стратегії діяльності підприємства на зовнішньому ринку включає в себе основні шість стадій: загальний всебічний аналіз стану та розвитку зовнішньоекономічної діяльності; оцінка та аналіз передбачуваних змін у кон'юнктурі зовнішнього ринку; стан можливостей та резервів на зовнішньому ринку з урахуванням прогностичних змін у його кон'юнктурі; стан зовнішньої та внутрішньої бюджетно-податкової політики через впливи пертурбацій на умовах функціонування організації; синтез тенденцій піднесення світової економіки, розвиток тенденцій світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельної політики різних країн, оцінка впливу змін у ній на умови функціонування організації; розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням існуючого і прогнозного стану на зовнішніх ринках, а також можливостей і очікуваних змін в умовах функціонування підприємства [1].

Розробка стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку здійснюється на трьох різних рівнях: глобальному, стратегічному і тактичному. Глобальний рівень включає в себе довгострокові аспекти діяльності на основі визначення найважливіших цілей, сукупність яких розглядається як одне ціле. При цьому планування здійснюється на рівні керівництва підприємства з урахуванням можливих довго - і середньострокових варіантів розвитку. На тактичному рівні планування ЗЕД концентрується на визначенні конкретних цілей, досягнення яких є передумовою ефективного використання існуючих ресурсів для реалізації глобальних цілей на існуючих ринках збуту. Стратегічне управління пов'язане з визначенням цілей організації і з приведенням її взаємозв'язків із навколишнім середовищем у відповідність до внутрішніх можливостей і завдань розвитку.

Таким чином, стратегічний менеджмент у сфері зовнішньоекономічних зв'язків сприяє стабілізації і зміцненню стратегічних позицій підприємства, забезпеченню його тривалої життєздатності при зміні зовнішніх умов функціонування. Ефективний розвиток зовнішньоекономічної діяльності має ґрунтуватися, перш за все, на адаптації стратегії організацій до вимог міжнародного ринку. Враховуючи досить складне фінансово-економічне становище багатьох вітчизняних промислових підприємств і високі витрати, необхідні для виходу на зовнішній ринок, важливим стає вибір пріоритетних напрямів, в більшій мірі сприяючих досягненню успіху на зовнішньому ринку, пошук досконалих варіантів управління зовнішньоекономічною діяльністю. Організаційне забезпечення є одним із факторів ефективного розвитку ЗЕД підприємства, формування і вдосконалення якого повинно бути одним із першочергових управлінських рішень керівництва. Використання даного підходу надасть змогу сформулювати і реалізовувати конкретну послідовність заходів, спрямованих на стабільне функціонування, стійкий та перспективний розвиток ЗЕД підприємства.

Список використаних джерел:

1. S. Ayllón, D. Radicic Product innovation, process innovation and export propensity: persistence, complementarities and feedback effects in Spanish firms *Applied Economics*, 51 (2019), pp. 3650-3664

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ**

Л. М. МОГИЛЬНА, канд. екон. наук

В. С. ЗАМУЛА, магістрант

*Сумський національний аграрний університет*

В охороні здоров'я стосовно ресурсів медичних установ прийнято апелювати такими поняттями як: матеріальні, фінансові енергетичні, інформаційні, інноваційні, наукові, технологічні, кадрові ресурси тощо. Система охорони здоров'я має важливе значення для розвитку потенціалу людських ресурсів, бо вона характеризується високим рівнем контакту з пацієнтами, а тому медичним установам необхідні кадри, які не тільки добре навчені та підготовлені, а й віддані своїй справі. Вкрай важлива наявність належної структури та ефективного використання професійних знань та умінь.

Важливо визначитися з такими поняттями як «ресурс» і «потенціал». З погляду наукових підходів, потенціал означає переважно розкриття творчих можливостей співробітників, їх самореалізацію у професії з погляду задоволеності своєю працею через «реалізацію» всіх багатограних сторін своєї особистості. Застосовуючи термін «людські ресурси» у процесі даного дослідження, а не «кадрові ресурси» (де більшою мірою оцінюються кількісні показники та укомплектованість медичним персоналом, а також питання підвищення кваліфікації), нами робиться акцент на розгляді соціокультурних характеристик та особистісно-психологічних властивостей людей, що є досить новим напрямом у розвитку управлінських аспектів у діяльності медичних закладів.

Управління людськими ресурсами в організаціях охорони здоров'я – складний процес, здійснюючи який, необхідно брати до уваги також внутрішню специфіку роботи медичної організації, обирати рішення відповідно до поточної кадрової ситуації, забезпечувати організацію фахівцями, організовувати раціональне використання кадрового потенціалу організації, а також здійснювати контроль за професійним розвитком медичних працівників. Людські ресурси медичної організації, тобто її працівники, перебувають у постійному русі (працевлаштування, кадрові переміщення, тимчасова непрацездатність, підвищення кваліфікації, звільнення тощо). Процес управління людськими ресурсами в медичних закладах, як і на підприємствах інших галузей економіки, складається з певних етапів управління персоналом, які представлені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Основні етапи управління людськими ресурсами в медичних установах

Етап	Зміст
1	2
1. Планування людських ресурсів	Оцінка наявних людських ресурсів, майбутніх потреб у фахівцях; розробка програм кадрового планування в установі
2. Підбір кадрів	Набір трудових ресурсів; формування кадрового резерву з кандидатів для заміщення позицій штатного розпису в організації відповідно до вимог
3. Відбір персоналу	Оцінка кандидатів на штатні позиції; відбір найкращих претендентів з кадрового резерву за допомогою випробувань та співбесід
4. Формування системи оплати праці	Розробка окладів штатного розпису; встановлення надбавок та пільг для залучення нових та утримання працюючих кадрів

Продовження таблиці 1

1	2
5. Адаптація працівників	Вступний інструктаж нових працівників; ознайомлення з посадовими інструкціями, правилами трудового розпорядку та особливостями виробничого процесу в установі
6. Навчання співробітників	Розробка програм з навчання та підвищення кваліфікації при вступі на роботу, при зміні обладнання, при переміщенні на нову посаду, при виявленні у працівника недоліків у процесі та т. ін.
7. Оцінка трудових ресурсів	Оцінка трудової функції працівника; формування методики оцінки виконання трудових обов'язків
8. Кадрові перестановки співробітників	Підвищення, переміщення чи звільнення кадрів
9. Управління кар'єрою працівників	Планування та управління кар'єрою співробітників; розробка заходів кадрових переміщень виходячи з цілей, потреб та можливостей медичного закладу

Основна мета управління людськими ресурсами повинна збігатися з кінцевою метою медичної установи, що забезпечує стабільне функціонування та сталий розвиток організації у довгостроковій перспективі, а також створення згуртованого ефективно працюючого колективу, здатного досягти запланованих цілей. Дослідження питань управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я є необхідними з низки причин. По-перше, за тривалий період часу, що відбувалися трансформацій у галузі, накопичилося чимало проблем, що інколи породжують низьку якість медичних послуг. По-друге, ринкові перетворення торкнулися системи та структури управління медичними установами, зумовили необхідність удосконалення організаційної культури та якості управління, найбільш повного використання людських ресурсів, тим більше що в медичних організаціях, незважаючи на різний рівень їхнього адміністрування та фінансування, основна робота виконується медичним персоналом. Це призводить до висновку, що всі проблеми, пов'язані з управлінням медичним персоналом, в першу чергу визначають якість надання медичної допомоги населенню, а також дозволяють медичній організації посідати певне місце на ринку медичних послуг.

Управління людськими можливостями та ресурсами створює тісний взаємозв'язок між загальними стратегічними цілями медичної установи, стратегією людських ресурсів та реалізацією. Люди, що становлять



організацію – людські ресурси – вважаються одним із найважливіших ресурсів закладів охорони здоров'я. Люди і те, як ними управляють, стають дедалі важливішими ресурсами, оскільки багато інших джерел конкурентного успіху стали менш потужними, ніж раніше. Важливо зрозуміти, чому успіх завдяки людським ресурсам може бути стійким і може бути легко імітований конкурентами. Причина в тому, що успіх, який приходить завдяки ефективному управлінню людьми, часто не такий помітний або прозорий, як його джерело. Організаційна культура та те, як здійснюється управління людьми, їх вплив на поведінку людини, знання та навички-іноді розглядаються як «м'яка» сторона успіху. Легко перейняти з досвіду успішних організацій щось одне, але набагато складніше запозичити, скопіювати безліч успішних факторів чи навіть певну систему.

Слід наголосити, що «поняття «людський потенціал» представляє новий етап розвитку людини, на якому зростає роль його продуктивних можливостей. У гру вступають інтелектуальні, соціальні, психологічні та культурні якості, тобто людські характеристики. Усе це свідчить про те, що поняття «людський потенціал» з певними відмінностями є важливими віхами на шляху до вищої форми розвитку людини до праці – творчого руху» [1, с. 33]. Людський потенціал реалізується у вигляді людського капіталу. Людський потенціал є складною системою, яка бере участь у соціалізації особистості. Він може вимірюватися як якісних, і у кількісних показниках. Для того щоб потенціал трансформувався в ефективний капітал, необхідно його аналізувати та мотивувати з метою розвитку. Наприклад, слід створювати такі умови праці, щоб людина була зацікавлена у підвищенні продуктивності (ефективності) праці.

З вищесказаного, можна дійти висновку у тому, що людський потенціал можна і необхідно розвивати кожному працівнику у різний спосіб. Для цього необхідно: займатися своєю самоосвітою, відвідувати курси додаткової освіти, курси підвищення кваліфікації, тренінги та семінари. Тобто кожен працівник повинен самостійно прагнути до самовдосконалення, але й керівництво медичного закладу повинно підтримувати і мотивувати працівника в цьому, оскільки воно також у цьому зацікавлено. Наскільки ефективним є людський капітал, настільки ефективна медична установа.

Список використаних джерел:

1. Седікова І.О., Мироненко Б.В. Людський потенціал: артикуляція понять. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Вип. 3. С. 32-36. DOI: 10.15673/ie.v14i3.2359.

## ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ ДЛЯ ФІРМ ЗІ СКЛАДОМ

Ю. С. ПЕРЕВЕРТАЙЛО, студентка

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

Математичним інструментарієм оптимізації вантажоперевезень є транспортна задача. Для розв'язування транспортної задачі використовують оптимізаційні методи та моделі. Всі методи дають однаковий результат, проте вони мають різні переваги. Деякі з них орієнтовані на візуальність, інші - на швидкість, треті – на надання декількох варіантів. Таким чином, транспортна задача надає дослідженню якісний інструментарій оптимізації вантажоперевезень.

Оптимізаційні методи та моделі широко застосовують для розв'язування економічних задач [1, 2], задач менеджменту [3, 4], оптимізації ризиків [5], фінансової стійкості фірм [6] та безпеки [7] тощо.

Якщо фірма використовує склади для зберігання продукції, то для неї транспортна задача ускладнюється та стає двоетапною. Двоетапною називають таку транспортну задачу, коли перевезення продукції здійснюється у два етапи: спочатку від постачальника на проміжний пункт, далі – з цього проміжного пункту до споживача (рис. 1).

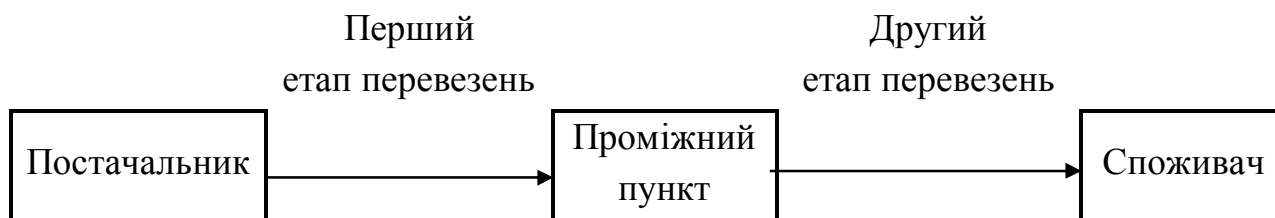


Рис.1 – Перевезення продукції у двоетапній транспортній задачі

Економіко-математична модель та постановка багатоетапної транспортної задачі полягає в наступному: позначимо кількість постачальників через  $m$ , обсяг наявної у кожного з них продукції через  $a_i$  ( $i = \overline{1, m}$ ). Кількість споживачів позначимо через  $n$ , попит кожного споживача – через  $b_j$  ( $j = \overline{1, n}$ ). Припускається, що перевезення продукції від постачальників до споживачів здійснюватимуться у два етапи.

Спочатку продукція від постачальників надходить на проміжні пункти, а вже з проміжних пунктів – до споживачів (рис. 2). Кількість

проміжних пунктів позначимо через  $p$ , а пропускну спроможність окремого  $k$ -го проміжного пункту – через  $c_k$  ( $k = \overline{1, p}$ ).

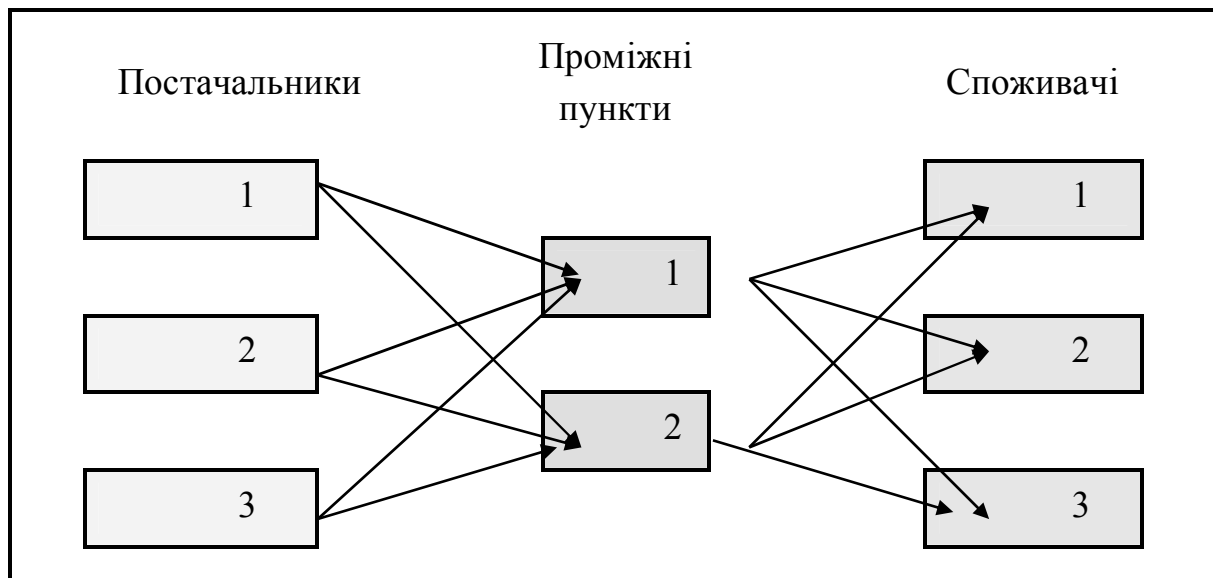


Рис. 2 – Транспортна мережа двоетапної транспортної задачі  
( $m = 3, n = 3, p = 2$ )

Нехай для дистриб'ютерської компанії необхідно оптимізувати план перевезень продукції від трьох виробників: Конті, Карлсберг, Кома через два склади що знаходяться в Києві – Склад-1 і в Дніпрі – Склад-2, та розповсюдити по 10 областях України.

Відома вхідна інформація про об'єм виробленої продукції кожним із виробників, пропускну здатність складів, попит споживачів по областях, де область 1 – Львівська область, точкою реалізації вважаємо Львів; область 2 – Волинська область, Луцьк; область 3 – Рівненська область, Рівне; область 4 – Житомирська область, Житомир; область 5 – Хмельницька область, Хмельницький; область 6 – Сумська область, Суми; область 7 – Харківська область, Харків; область 8 – Кіровоградська область, Кропивницький; область 9 – Дніпропетровська область, точкою реалізації вважаємо Кривий Ріг; область 10 – Запорізька область, Запоріжжя.

Також відомі витрати (у гривнях) на перевезення однієї тони продукції від точок виробництва до складів. Вважаємо що товар доставляється з кожного складу (Склад-1, Склад-2), по всіх десяти областях України. Вартість перевезення однієї тони продукції від складів до точок збуту також відома.

Необхідно за критерієм мінімізації загальних транспортних витрат визначити оптимальний план перевезень продукції від виробника до точок реалізації (вважаємо обласні центри).

Після реалізації двоетапної оптимізаційної транспортної задачі отримали оптимальний план перевезення продукції від виробників на склади та зі складів до кінцевих споживачів.

Оптимальний обсяг перевезення такий: від Складу-1 оптимально перевезти до Області 3 – 42 тони продукції, до Області 4 – 156 тон, до Області 6 – 167 тон, до Області 8 – 125 тон продукції; від Складу-2 краще перевезти до Області 7 – 169 тон продукції, до Області 9 – 191 тон продукції, до Області 10 – 130 тон продукції; з Фіктивного складу краще перевезти до Області 1 – 182 тони продукції, до Області 2 – 105 тон продукції, до Області 3 – 105 тон продукції, до Області 5 – 170 тон продукції, до Області 7 – 111 тон продукції.

Такі великі поставки з фіктивного складу та до нього свідчать про те, що продукція не може бути умовно вивезена за один день від усіх виробників та поставлена до усіх точок збуту. Треба враховувати той фактор, що продукція може залишатись на складах дистриб'ютора впродовж деякого проміжку часу.

Загальні витрати становлять 245912 гривень, тобто при постійній роботі дистриб'ютора в місяць на логістику витрачають більше 7 млн. грн.. Ці витрати можна змінити за рахунок зменшення витрат на перевезення 1 тони продукції або внести зміни до обсяг поставок продукції до точок збуту – тобто збільшити обсяги для Центральної та Східної України.

Список використаних джерел:

1. Вовк В. М., Зомчак Л.М. Оптимізаційні моделі економіки: навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2013. 318 с.
2. Вовк В. М., Зомчак Л.М. Оптимізаційні методи і моделі : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2014. 360 с.
3. Zomchak L., Vdovyn M. Economic-mathematical Methods and Models of Category Management in Retail. Financial and Economic Security and Accounting and Analytical Support in Business : monograph. "East West" Association For Advances Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria. 2016. 153-162.
4. Зомчак Л. М., Петрик Х. Р. Економіко-математичне моделювання в категорійному менеджменті. Економіка. Фінанси. Право. 2016.(2 (1)), 41-43.
5. Вдовин М.Л., Данилюк Л.Г., Лелик Л.І., Березяк І.М., Мельник С.М. Моделі та методи оцінювання економічних ризиків у різних функціональних сферах бізнесу: монографія. Львів.: ННБК «АТБ», 2015.
6. Зомчак Л. М., Нич О. В. Економіко-математичне моделювання фінансової стійкості підприємств методом головних компонент. Економіка і суспільство. 2017. №8. 850-853.

7. Nehrey, M., Zomchak, L., Klymenko, N., Volovelska, I., & Pichugina, J. (2022). Problems and Priorities of Strengthening Economic Security Using it Management: Structural Modeling Approach. *Journal of Information Technology Management*, 14(Special Issue: Digitalization of Socio-Economic Processes), 121-131.

## **ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

М. О. ПРОКОПЕНКО, аспірантка

*Київський національний університет технологій та дизайну*

Підвищення ефективності діяльності, посилення конкурентних позицій на ринку, постійний розвиток і вдосконалення вітчизняних промислових підприємств є результатами їх копіткої аналітичної роботи.

Дослідження тенденцій економічного розвитку є окремим серйозним напрямком діяльності, яким займаються наукові інститути і школи у різних країнах світу. Визначенню тенденцій розвитку промислового комплексу України присвячені роботи таких вчених як Кондукоцова Н. В. [1], Кривов'язюк І. В. [2], Кушнірук В. С., Сирцева С. В., Самойленко Ю. В. [3], Мариненко Н. Ю. [4] та інших, які відзначають низький рівень технологічного оснащення та диверсифікації виробництв галузі, переважання адаптивних стратегій виживання та наявність негативних тенденцій розвитку. Аналіз тенденцій розвитку бізнес-процесів промислових підприємств, які здатні забезпечити позитивні зміни, на наш погляд, є не достатньо опрацьованим і потребує досліджень з урахуванням існуючого стану та глобалізаційних впливів.

Визначати галузеві тенденції розвитку суб'єкти господарювання можуть як самостійно, так і з використанням аутсорсингу. Але результати синдикатних досліджень, проведених зовнішніми стейкхолдерами, можуть бути лише основою для подальших глибинних досліджень. Методологічною основою дослідження тенденцій розвитку бізнес-процесів на промислових підприємствах України є сучасний інструментарій, який включає:

- різні види аналізів (Google Analytics, Universal Analytics, економічний аналіз, статистичний аналіз, фінансовий аналіз, маркетинговий аналіз тощо),
- різні види методів («Таємний інформатор», «Фокус-група» тощо),
- практичні підходи (трендвотчинг, трендспоттинг, кулхантинг та інші),
- інтернет-інструменти (платформи, сайти тощо).

Охарактеризуємо їх у контексті дослідження тенденцій розвитку бізнес-процесів.

До сучасних технологій, які дозволяють визначати тенденції розвитку, можна віднести такі види аналізів як:

- *On-line аналіз* (Google Analytics, Universal Analytics та інші) – аналітика інформації, представленої у відкритому доступі у віртуальному середовищі (у внутрішніх і зовнішніх мережах);

- *Економічний аналіз* – виявлення закономірностей і тенденцій розвитку економічних процесів (застосовуються, як правило, дескриптивні дослідження, які дозволяють описувати різні характеристики й функціональні особливості об'єктів/явищ на основі яких у подальшому визначаються прогнозні вектори і маркери розвитку);

- *Статистичний аналіз* – аналіз даних, отриманих у результаті соціологічних спостережень, опитувань (дескриптивні методи досліджень дозволяють отримувати базові константи для подальших досліджень);

- *Фінансовий аналіз* – аналіз ефективності господарської діяльності (внутрішній аналіз за документами фінансової звітності);

- *Маркетинговий аналіз* – аналіз інформації про ринкову діяльність суб'єктів на ринку та розвиток ринку взагалі (використовують переважно причинно-наслідкові дослідження, які дозволяють отримувати докази наявності / відсутності причинно-наслідкових зв'язків між факторами впливу і змінами станів);

- *інші аналізи.*

За результатами кожного з аналізів керівництво підприємства отримує актуальну інформацію про стан діяльності у певній сфері (маркетинговій, виробничій), яка в подальшому використовується для вдосконалення / впровадження нових відповідних бізнес-процесів.

З метою отримання інсайдерської інформації можуть бути застосовані такі методи досліджень як:

- «*Таємний інформатор*» – бізнес-аналітик спостерігає та оцінює інсайдерську ситуацію з середини;

- «*Фокус-група*» – глибинне опитування керівників (менеджерів, представників цільової аудиторії) дозволяє отримувати інсайти (інтуїтивне знаходження вирішення проблеми);

- *інші методи.*

Основою для прийняття управлінських рішень можуть бути результати трендвотчингу, трендспоттингу, кулхантингу та інших видів аналітичної

діяльності, яка забезпечує інформацією щодо вдосконалення, модернізації чи впровадження нових бізнес-процесів.

Трендвотчинг (від англ. *trend watching* – спостереження за трендами) бізнес-процесів промислових підприємств дозволяє на основі постійного спостереження факторів (і, відповідно, показників) оцінювати і прогнозувати трансформаційні тренди (тенденції і закономірності) розвитку бізнес-процесів з метою визначення нових можливостей та напрямків їх удосконалення.

Трендспоттинг (від англ. *trendspotting* – визначення тенденцій) бізнес-процесів промислових підприємств надає можливість відокремлювати актуальні тренди та на основі їх урахування модернізувати бізнес-процеси.

Кулхантинг (від англ. *coolhunting* – полювання за класним) бізнес-процесів промислових підприємств дозволяє на основі дослідження нових тенденцій, передбачення трендів і відстеження появи нових явищ впроваджувати нові бізнес-процеси.

Враховуючи можливість впливу казуальних (від латин. *casualis* – випадковий) чинників, відзначимо зростаюче значення новітніх інструментів. Так, наявний широкий інструментарій для відстеження сучасних трендів в Інтернеті дозволяє отримувати різноманітну інсайдерську інформацію щодо бізнес-ідей, консультацій. Окремі з інструментів відстеження трендів представлені на рис. 1.

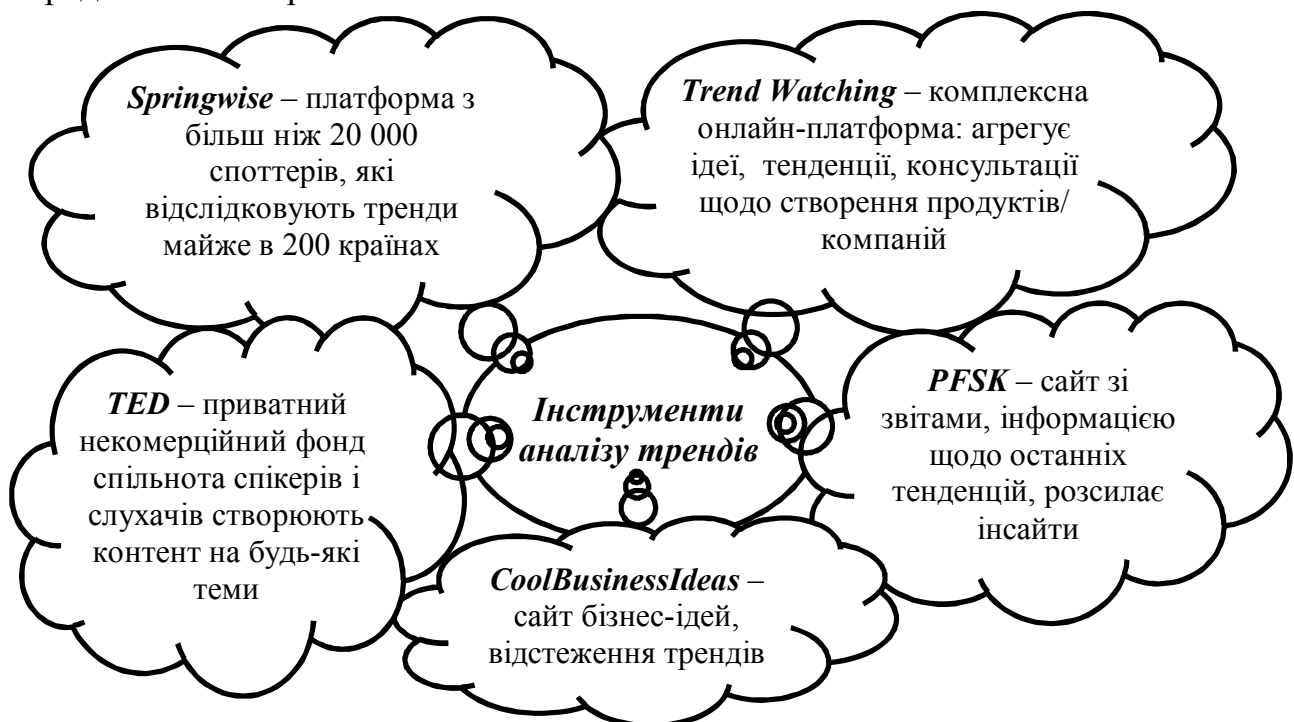


Рис. 1 – Інструменти аналізу трендів (побудовано автором за матеріалами [5])

Урахування тенденцій розвитку з застосуванням сучасного інструментарію дозволить підприємствам оновити діяльність з урахуванням новітніх інформаційно-комунікаційних та інших технологій, удосконалити організаційну структуру управління, модернізувати власні бізнес-процеси, посилити конкурентні позиції, підвищити ефективність діяльності.

Список використаних джерел:

1. Кондукоцова Н. В. Стан і тенденції розвитку промисловості в Україні. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2017. № 13. С.80-87.
2. Кривов'язюк І. В. Тенденції розвитку промислового комплексу України на початку III тисячоліття. *Економіка та держава*. № 12. 2012. URL : [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2012/5.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2012/5.pdf)
3. Кушнірук В. С., Сирцева С. В., Самойленко Ю. В. Тенденції розвитку промислового виробництва харчових продуктів: регіональний аспект. *Modern Economics*. 2020. № 19(2020). С. 101-107. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V19\(2020\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V19(2020)-17). <https://modecon.mnau.edu.ua/trends-in-the-development-of/>
4. Мариненко Н. Ю. Тенденції розвитку промислових підприємств України в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4724>
5. Трендспоттинг: краткая инструкция, как быть на коне. *Blog potok*. URL : <https://blog.potok.io/trendspotting/>

## **УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

Н. В. СТОЯНЕЦЬ, д-р екон. наук,  
професор кафедри менеджменту імені професора Л. І. Михайлової  
Сумський НАУ  
[natalystoyanez@gmail.com](mailto:natalystoyanez@gmail.com)

Р. М. БАГА, здобувач 2-го освітнього рівня спеціальності 073 «Менеджмент»  
Сумський НАУ

Захист навколишнього середовища, сталий розвиток, якість і цінність стали цілями розвитку суспільства в двадцять першому столітті. Будучи основою захисту навколишнього середовища, новий енергетичний сектор став широко поширеною тенденцією[1]. Енергія використовується в багатьох секторах, зокрема для виробництва електроенергії, транспорту та для різних потреб у житлових і комерційних будівлях. Більшість існуючих енергетичних технологій спалюють викопне паливо та викидають вуглекислий газ. Щоб



досягти цільових показників викидів, необхідних для уникнення найсильніших наслідків зміни клімату, технології з низьким і нульовим вмістом вуглецю повинні замінити поточні методи виробництва та використання енергії споживачами.

Енергетичне питання сьогодні має вирішальне значення для сталого економічного зростання, оскільки воно може вплинути на все суспільство та спричинити значний вплив на промисловість. Енергоємні галузі відіграють важливу роль у розвитку країни, але, на жаль, вони також завдають шкоди навколишньому середовищу. Термін «Енергетичний менеджмент» може мати кілька значень у різних галузях знань і є міждисциплінарною сферою, яка може включати техніку, адміністрацію, економіку, фінанси, а енергія пов'язана зі здатністю системи для виконання зовнішньої діяльності або роботи. Підприємства, що займаються енергоменеджментом, відіграють вирішальну роль у супроводі своїх клієнтів до розумного використання споживання (або виробництва) енергії, оцінюючи нові технології та інноваційні системи для зменшення марнування енергії. Великі можливості відкриваються на недавньому енергетичному ринку завдяки гнучкості. Гнучкість електричних систем визначається як гнучке функціонування споживання та виробництва. У період високого попиту ціна на електроенергію буде вищою, ніж середній тариф, але в інші періоди, непікові години, ціна на електроенергію значно нижча. Підприємства з енергоменеджменту експлуатують та впроваджують такі системи, де це дозволяють промислові процеси чи діяльність.

Енергетичні технології з низьким вмістом вуглецю існують, але вони стикаються з перешкодами для широкого впровадження. Політика, спрямована на вирішення екологічних зовнішніх ефектів використання енергії, наприклад податок на викиди вуглецю або програма обмеження викидів вуглекислого газу та торгівлі ними, може сприяти розгортанню низьковуглецевих технологій. Однак навіть за наявності кліматичної політики інші ринкові бар'єри - високі початкові витрати на технологію, обмеження капіталу для споживачів, інформаційні бар'єри та невизначеність щодо ефективності технології - все одно можуть завадити широкому впровадженню. Отже, можуть знадобитися додаткові заходи для збільшення впровадження ринком технологій з низьким вмістом вуглецю. Одним із можливих рішень є модель «енергія як послуга». В останні десятиліття бізнес-моделі, засновані на послугах, набули популярності в широкому спектрі галузей, які традиційно базуються на продуктах, починаючи від

потоків відео до регулярного оновлення гардеробу. Модель, як правило, передбачає послугу на основі передплати: клієнт може користуватися перевагами продукту, не купуючи його безпосередньо або безпосередньо керуючи його використанням. Бізнес-моделі, що базуються на послугах, можуть забезпечити виробникам стабільні потоки доходів, одночасно приносячи користь клієнтам завдяки збільшенню вартості продукту та доступності через фінансування.

У секторі електроенергетики бізнес-моделі послуг, які зазвичай називають енергією як послугу або енергетичні послуги, наприклад освітлення, в обмін на постійну плату. Клієнт отримує вигоду від уникнення прямих платежів за електроенергію, дорогих оновлень електричного обладнання чи програмного забезпечення або керування пристроєм, але все ще отримує вигоду від використання пристрою. Подібно до моделей обслуговування в інших секторах, може зробити кращі технології (такі як енергетичні пристрої та програмне забезпечення) більш доступними та принести користь споживачам, сервісним компаніям, електричній мережі та, можливо, суспільству в цілому.

Хоча термін «енергія як послуга» в минулому використовувався переважно для опису бізнес-моделей, пов'язаних з енергоефективністю, його можна використовувати для опису інших бізнес-моделей, що використовуються в енергетичному просторі, не пов'язаних з енергоефективністю, як використання сонячної енергії. Взагалі у минулому забезпечив цінність для клієнтів і, можливо, суспільства, і це може бути корисним для розширення використання нових технологій у майбутньому.

Сучасні клієнти надзвичайно вимогливі та усвідомлюють якість; вони точно знають, чого хочуть як від продукту, так і від послуг енергетичного ринку. Якість – це динамічний стан, пов'язаний із продуктом і задоволеністю споживачів, що дозволяє клієнтам формувати довгострокові взаємовигідні зв'язки з організацією шляхом застосування спеціальної сили. Висока якість розглядається як ключова конкурентна перевага та джерело доданої вартості як для компанії, так і для її споживачів. Існує три типи поглядів на зв'язок між якістю та цінністю: споживча вартість продукту дорівнює його якості, якість визначається як здатність товару задовольняти певну потребу, тобто є носієм корисної вартості, якість подібна до ефективності управління, яка вимірюється відношенням споживчої вартості до вартості виготовлення та використання речі, яку ви виготовляєте та використовуєте.

Список використаних джерел:

1. Aggarwal A, Kumar R (2018) Examination of service quality dimensions in the power distribution sector. *Int J Futur Revolut Comput Sci Commun Eng* 4(2):207–212

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

А. О. КАСИЧ, д-р екон. наук, проф.

*Київський національний університет технологій та дизайну*

[kasich.alla@gmail.com](mailto:kasich.alla@gmail.com)

А. А. АСЦАТРЯН

*Київський національний університет технологій та дизайну*

[anitaastsatrian@gmail.com](mailto:anitaastsatrian@gmail.com)

Стратегічне управління базується на внутрішніх і зовнішніх факторах, що впливають на компанію, і, виходячи з цього, розробляються і реалізуються суворі і чіткі стратегії, що дозволяють компанії вносити зміни, які можуть відбутися в навколишньому середовищі, що дозволить їй вижити і пристосуватися. Стратегічне управління допомагає визначити позицію, яку займає компанія в даний час, і позицію, яку вона має намір займати в майбутньому, що передбачає, обов'язково, аналіз і прогнозування розвитку всіх факторів, які можуть вплинути на компанію [3]. Це передбачає: знання конкуренції, ринку, визначення цілей і розвиток навичок з боку компанії, спрямованих на те, щоб сприяти успішній реалізації стратегії підприємства.

Однак зовнішнє середовище діяльності компаній в останні роки суттєво та динамічно змінилось: загострення конкуренції, розвиток цифрової економіки, розгортання пандемії, вплив війни тощо. Відповідно в процесі розробки стратегії не лише враховувати всі ці чинники, а й застосовувати інноваційні підходи.

*Метою дослідження є вивчення особливостей процесів розробки стратегії підприємства в умовах цифровізації.*

Стратегічний менеджмент є концепцією впливу, що впливає як на економічні, так і на соціально-політичні процеси [5]. Його прийнято вважати таким:

- процес, який має на меті полегшити управління компанією і використовувати стратегію для керівництва діями;
- форма управління, що забезпечує найкраще поєднання екологічних вимог, вимог внутрішніх і зовнішніх партнерів та цілей управління;

- процес, за допомогою якого керівники встановлюють довгострокову орієнтацію компанії, пропонуються конкретні цілі діяльності, розробляються стратегії для досягнення цих цілей відповідно до зовнішніх і внутрішніх факторів, а також здійснюється реалізація встановлених планів дій.

Сьогодні жодна національна економіка не може функціонувати ізольовано, а лише у взаємозв'язку з іншими регіональними або глобальними економіками. В даний час дуже мало місцевих МСП здійснюють транскордонну діяльність.

Для того, щоб генерувати цінність і прибуток, компаніям необхідно створювати цифрову перевагу, поєднуючи цифрові та фізичні ресурси. Компанії, які прагнуть досягти цієї мети, трансформують процеси, бізнес-моделі та клієнтський досвід, використовуючи цифрові зв'язки між системами, людьми, місцями та речами. Вони повинні об'єднати цифрові технології, інформацію і фізичні ресурси для розширення можливостей співробітників.

Таким чином, по-справжньому цифрова компанія включає цифрові принципи в свою стратегію, бізнес-модель, операції і культуру.

Сьогодні будь-якій компанії необхідно використовувати потенціал цієї технології, розробивши цифрову стратегію. Така стратегія полягає в поєднанні цифрових технологій, інформації та фізичних ресурсів, що дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу. Якщо її не впровадити, це підірве конкурентоспроможність фірми. Так, більш діджиталізовані компанії в США лідирують за обсягами продукції, послуг, інноваційністю бізнес-моделей та зростанням доходів.

Розробка цифрової стратегії передбачає розуміння трансформації і підриву, з якими стикаються компанії. Взаємозв'язок між цифровою стратегією та корпоративною стратегією все ще обговорюється. Однак автори статей схиляються до того, що цифрова стратегія компанії повинна стати суттю її корпоративної стратегії. Цифрова стратегія повинна, як мінімум, бути інкорпорована в корпоративну стратегію.

Одним словом, цифрова стратегія - це не вибір. Вона стає вимогою для будь-якої організації, яка хоче залишатися конкурентоспроможною на своїх ринках [1].

Цифрова стратегія повинна виходити за рамки традиційних функціональних сфер і бізнес-процесів, що підтримуються ІТ. Хоча вона включає в себе оцифрування продуктів і послуг, а також інформації навколо них, вона також виходить за межі фірми і ланцюжків поставок до динамічних

екосистем, які перетинають традиційні галузеві кордони. Стратегія не може бути розроблена без урахування бізнес-екосистеми, альянсів, партнерств та конкурентів, оскільки ці екосистеми взаємопов'язані.

Для того, щоб приймати правильні рішення та розробити найбільш адаптовану цифрову стратегію, фірмам необхідно розуміти трансформацію та підрив, з якими вони стикаються, а не конкретних акторів, які можуть ініціювати ці зміни. Крім того, цифрова стратегія сама по собі не дасть достатніх результатів. Вона повинна бути інтегрована в корпоративну стратегію, щоб мати шанс забезпечити конкурентну перевагу [2].

Формування стратегії має бути свідомо контрольованим процесом. Стратегія має бути унікальною, чіткою, простою і такою, що може бути реалізована. Стратегія базується на корелятивному підході організації та середовища, в якому вона функціонує. Стратегія передбачає організацію передбачення конкурентної поведінки в довгостроковій перспективі, враховуючи як культуру компанії, так і контекстні зміни. Отримання більшого синергетичного ефекту завжди є метою розробки стратегії.

Як би не була задумана стратегія, необхідно враховувати і сприяти розгортанню інтенсивного процесу організаційного навчання. Організаційне навчання враховує здатність організації відчувати зміни в операційному середовищі та реагувати на них.

Зокрема розробка стратегії підприємства передбачає наступні кроки: визначення місії підприємства, основних цілей, встановлення стратегічних варіантів, ресурсів, термінів та конкурентних переваг [4].

Стратегічне управління допоможе керівництву приймати найкращі рішення відповідно до змін, які відбуватимуться в бізнесі, вживаючи всіх заходів обережності при використанні всіх можливостей та загроз. Впровадження стратегічного управління дозволяє значно покращити фінансові результати діяльності підприємства, розвинути та зміцнити ринкові позиції та підвищити його конкурентоспроможність. Аналіз показує, що підприємства, які застосовують стратегічне управління, як правило, більш ефективні, ніж інші, а їх персонал краще мотивований.

Список використаних джерел:

1. Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A., & Venkatraman N., (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. MIS Quarterly, 37, n°2.
2. Fenwick N., (2015). The State Of Digital Business 2016 to 2020. Forrester.
3. Mintzberg, H. (2015) - The rise and fall of strategic planning, Editura Publica, București.

4. Tapinos, E. (2018) The strategic development process: exploring the relationship between organizational governance and performance measurement. Doctoral dissertation, Warwick Business School.

5. Weick, C.E. (1979) The social psychology of organization. Addison-Wesley: Reading, MA.

## **СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Л. О. ДАШУТІНА, канд. екон. наук

*Сумський національний аграрний університет*

[ljutikd@gmail.com](mailto:ljutikd@gmail.com)

В. Г. ЛОБОДА, слухачка магістратури

*Сумський національний аграрний університет*

Людський фактор на сьогодні є одним із головних у сфері виробництва, а витрати підприємства мають бути першочерговими інвестиціями у розвиток власного персоналу. Це вимагає значно підвищити вимоги власників компаній до менеджменту персоналу. Отже, стратегія управління персоналом стала ключовою в стратегічному керівництві підприємством.

В Україні вже є багато прикладів реалізації системного підходу до управління персоналом шляхом створення відповідних функціональних структур. Разом з тим на багатьох підприємствах керівники за інерцією тримаються застарілих поглядів. Вони ще не спромоглися створити сучасні служби менеджменту персоналу, мало того, поскорочували чисельність працівників у відділах організації праці й заробітної плати, ліквідували відділи підготовки кадрів. Така недалекоглядна практика управління трудовими колективами є безперспективною, вона може привести підприємство лише до занепаду і банкрутства. Отже, дане питання є досить актуальним [1].

Існування низки вказаних та інших проблем в даній сфері вимагають впровадження новітніх сучасних світових технологій та підходів у менеджменті персоналом.

Серед сучасних практик управління персоналом, що можуть стати в нагоді під час формування колективу, особливо, креативних команд,

мотивації персоналу, діагностики та формування його лояльності до підприємства, оцінюванні тощо, варто виділити [3]:

1) Методику LAB-profile, яка дає можливість будувати метапрограмні профілі працівників та/або кандидатів на вакантні посади. Цей метод ґрунтується на психологічних інструментах управління персоналом і дає можливість побудувати метапрограмний портрет особистості, за допомогою якого виявляються найважливіші характеристики стилю мислення співробітника, що дає можливість спрогнозувати, як успішно він впорається з тим чи тим видом діяльності, якими ресурсами він володіє. Метапрограми описують звичний стиль мислення людини, як вона сприймає та опрацьовує інформацію. Залежно від того, які способи мислення домінують у людини, тим успішнішою вона буде в діяльності, яка вимагає саме такого мислення. Таким чином, ефективність роботи значною мірою залежить від того, наскільки стиль сприйняття та мислення (тобто набір метапрограм), що характерний для людини, відповідає вимогам її діяльності.

2) Підхід управління персоналом на основі високої залученості персоналу (high involvement approach to HRM або HИHRM). HRM може одночасно підвищувати здібності співробітників, мотивацію і створювати можливості для них здійснити свій внесок у спільний результат.

3) Концепцію управління талантами, метою якої є врахування індивідуальних особливостей розвитку кожного співробітника, надання допомоги в прояві та удосконаленні його сильних сторін та в поліпшенні ділових якостей, які, на власну думку та думку колег (лінійних менеджерів), він відчуває нестачу. Основним підходом побудови системи управління талантами є категоризація і сегментація всього персоналу на групи за критеріями: потенціал, ефективність, компетенції. Що допоможе розподілити зусилля і витрати компанії на персонал залежно від цінності тієї чи іншої групи співробітників. Завдяки чому керівництво зможе: виділити найцінніших співробітників, розвивати, утримувати їх і мотивувати, назначати на позиції, де їх здібності дадуть найбільшу віддачу для бізнесу; розподілити інвестиції в персонал цільовим чином; сформувати у співробітників моделі поведінки, які отримують позитивну оцінку, що сприяє посиленню корпоративної культури компанії.

4) Прогресивний підхід до управління персоналом – Investors in People (у перекладі стандарт «Інвестиції в Людей») – інноваційна система якісного менеджменту.

Основними відмінностями служби управління людськими ресурсами в ХХІ столітті, на думку багатьох економістів, буде перехід від:

- вузької спеціалізації та обмеженої відповідальності за доручену справу до широких професійних і посадових профілів;

- запланованого росту кар'єри — до інформаційного і гнучкого вибору професійного розвитку;

- відповідальності менеджерів за розвиток персонал - до відповідальності самих працівників за свій власний розвиток;

- контролю проблем працівника — до створення можливостей для всебічного його розвитку;

- уникнення зворотного зв'язку з підлеглим — до його активного пошуку;

- секретного вивчення факторів успіху, вакантних робочих місць і відбору спеціалістів — до відкритого обговорення рівня компетенції працівників, наявних вакансій і шляхів їх заповнення;

- участь у формуванні і реалізації політики соціального партнерства. В рамках концепції «управління людськими ресурсами» персонал «зрівнюється в правах» з основним капіталом, і витрати на нього розглядаються як довготермінові інвестиції.

Отже виходячи із вищезазначеного, основні завдання інновацій у кадровій сфері на сьогодні полягають у [2]:

- підвищенні продуктивності діяльності;
- ефективному навчанні і розвитку персоналу;
- поліпшенні робочих взаємин і створенні творчого середовища;
- поліпшенні якості трудового життя;
- стимулюванні креативних ідей;
- звільненні менеджерів від рутинних функцій, а краще використанні майстерності і здібностей людей;
- підвищенні сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень;
- залученості і лояльності персоналу, згуртованості колективу;
- забезпеченні балансу інтересів компанії та співробітника.

Вирішення саме цих завдань потребує відмінно інших інноваційних навичок і визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке застарівання знань, умінь і навиків персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії. Тому здійснення постійного розвитку персоналу з метою



підвищення його компетентності - це невід'ємна частина кадрової політики і потребує ретельного вивчення потреб підприємства і самого персоналу для правильного вибору методу навчання.

Список використаних джерел:

1. Хауляк В.С. Особливості управління персоналом на підприємствах, що здійснюють ЗЕД. Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (17-20 квітня 2019 р.). Суми, 2019. С.302.
2. Валерия Дворцевая, Каадзе Анастасия. Управление персоналом организации: современные стратегии, технологии и методы. URL: <https://www.kp.ru/guide/upravlenie-personalom-organizatsii.html> (дата звернення: 10.01.2023).
3. Адизес И. Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию. Перев. с англ. Т. Гутман. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 160 с.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ**

Н. П. ЗАХАРКЕВИЧ, канд. екон. наук, доцент

*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*  
[z.nata.p@ukr.net](mailto:z.nata.p@ukr.net)

А.О. ОЛІХ, здобувач освітнього ступеня магістра

*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*  
[olihao@ukr.net](mailto:olihao@ukr.net)

Ефективність праці в умовах ринкової економіки є однією з актуальних проблем, оскільки від цього залежить потенціал економіки держави, конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках, рівень життя населення. Проблема ефективності праці завжди цікавила економістів, різні економічні школи. Це проблема співвідношення необхідного та додаткового продукту, розрахункового робочого часу та додаткового робочого часу, ролі живої та уречевленої праці у створенні продукту, ступеня експлуатації найманої праці та вартості робочої сили тощо.

Перш за все необхідно відзначити, що дослідники не дають єдиного визначення таким поняттям, як «ефект» та «ефективність», навіть ототожнюють їх. А для успішного функціонування та досягнення поставлених цілей треба чітко розуміти суть цих понять та їх відмінності. Визначено дефініції поняття «ефект», сформульовані різними авторами:

1. Сурмін Ю. П.: «Ефект — результат, наслідок яких-небудь дій».
2. Петрова І. В.: «Ефект — корисний результат, виражений у вартісній оцінці».
3. Сініцина Т. А.: «Ефект — це результат, наслідок яких-небудь причин, дій, господарських заходів (введення нової техніки та інвестиційних проектів, реалізація господарського рішення, здійснення природоохоронних заходів, проведення соціальних заходів)».
4. Лозовський Л. Ш.: «Ефект — результат, наслідок якої-небудь дії, який вимірюється в матеріальному, грошовому або соціальному вираженні як різниця між результатами й витратами, пов'язаними з отриманням цього результату» [1].

Таким чином, виходячи з наведених вище визначень, поняття «ефект» можна трактувати як безпосередньо досягнутий або отриманий результат від здійснення певного виду діяльності, процесу, явища чи будь-якої іншої взаємодії загалом.

З категорією «ефект» дуже тісно пов'язане поняття «ефективність», але їх слід чітко розрізняти. Ефект — абсолютний показник результату будь-якої дії чи діяльності. Він може бути як позитивним, так і негативним. Ефективність — відносний показник результативності, який може бути тільки позитивною величиною. Під ефективністю розуміють одержання максимальних результатів на одиницю витрат, пов'язаних із виробництвом, або забезпечення мінімізації витрат на одиницю результату. Тобто поняття ефективності асоціюють з економічністю (можливістю одержання найбільшого результату з наявних ресурсів) й ототожнюють із показниками, які співвідносять ефект від економічної діяльності з ресурсами (витратами) [2].

На відміну від ефекту, який відображає результат окремих заходів разового або періодичного характеру, ефективність розглядається як результативність діяльності та характеризує відношення отриманого ефекту, результату до витрат факторів виробництва, ресурсів, що зумовили одержання цього результату.

Відомі німецькі науковці І. Хентце, А. Каммел і К. Ліндерт [3], розглядаючи ефективність як «досягнення мети або вирішення завдання з найменшими витратами», дають доволі диференційовану характеристику економічної та соціальної ефективності. Згідно з їхнім трактуванням економічна ефективність — це реалізація персоналом цілей організації і, перш за все, підвищення продуктивності праці та рентабельності за рахунок економічного використання обмежених ресурсів. Соціальна ж ефективність

проявляється в ступені досягнення індивідуальних цілей працівників і характеризує задоволення в процесі управління очікувань, бажань, потреб й інтересів співробітників. Крім того, соціальна ефективність має два основних виміри: орієнтація на роботу й орієнтація на відносини з іншими людьми.

Якщо розглядати працю як доцільну діяльність людини, спрямовану на створення певного продукту, то результат праці – споживча вартість та вартість цього продукту. Тобто результатом та метою праці є створення продукту, що задовольняє потреби людей, створення суспільної споживчої вартості. Звідси ефективність праці відображатиме дві сторони – економічну ефективність праці та соціальну ефективність праці.

Ефективність праці автори розглядають у вузькому та широкому значенні слова. У вузькому значенні ефективність праці ототожнюється з продуктивністю праці, із законом економії часу [3, с. 110-118]. У цьому випадку йдеться лише про витрати живої праці. Можна погодитись, якщо ми говоримо про ефективність праці окремого працівника. У широкому значенні ефективність праці розглядається та практично ототожнюється з ефективністю виробництва.

У систему показників ефективності праці включаються показники ефективності виробництва. Так Л. Е. Кунельський, розглядаючи ефективність праці як «ефективність роботи» в умовах переходу до інтенсивних методів господарювання, включає зміну не лише продуктивності праці, а й зміни «місткості» - матеріаломісткості, енергоємності, капіталомісткості, тобто відображає процес ресурсозбереження, якість робіт та послуг. Такий підхід, на наш погляд, підміняє низку положень і може характеризувати роботу структурних підрозділів та підприємства в цілому, але не окремого працівника.

Ефективність праці як економічна категорія, на нашу думку, характеризуватиме ступінь реалізації економічних та соціальних цілей праці та відображатиме ступінь відповідності результатів праці об'єктивним цілям суспільства. Реалізація цілей суспільства повинна мати односпрямованість дій суб'єктів на усіх рівнях господарювання. Єдність дій має забезпечити узгодження та реалізацію економічних інтересів суб'єктів усіх рівнів господарювання від працівника до держави як носіїв цих інтересів.

Економічна ефективність праці виявлятиметься в рівні продуктивності праці, якості праці, економії робочого часу і виражатися в економічній оцінці виробленого та використовуваного продукту праці. Важливо встановити критерій ефективності праці, якою ціною, якими зусиллями отримано кінцеві

результати праці. Тому потрібно безперервне виявлення, кількісне порівняння ступеня використання робочого дня, якості продукції, що характеризує якість праці та зміну продуктивності праці, зрештою, відбивають ступінь задоволення потреб як внутрішніх, і зовнішніх споживачів.

Соціальна ефективність праці характеризується соціальними його результатами, тобто зміною змісту та характеру праці, що сприяє формуванню та розвитку особистості: підвищення професійної підготовки працівників, зростання їхньої кваліфікації; поліпшення умов праці; збільшення творчого потенціалу працівників у процесі праці.

Досліджуючи проблеми ефективності праці Д. М. Іванцевич та А.А. Лобанов вважають, що «оцінка ефективності праці — це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності з управління працею, та порівняння їх результатів із підсумками базового періоду, показниками конкурентів і цілями підприємства» [4].

Для визначення ефективності праці необхідний комплексний підхід із позицій важливості кінцевих результатів діяльності, продуктивності та якості праці й організації роботи персоналу як соціальної системи [4, с. 47]. Але, на нашу думку, не можна визначати ефективність праці лише за допомогою зіставлення тих або інших кількісних економічних показників. Щоб зрозуміти, наскільки ефективна та чи інша система, потрібні, перш за все, критерії, що дозволяють це зробити.

Таким чином, на нашу думку, ефективність праці можна визначити як раціональне використання персоналу підприємства з метою досягнення цільових орієнтирів та забезпечення отримання очікуваних позитивних результатів діяльності суб'єкта господарювання у визначений часовий період. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані — як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а й у ширшому контексті, й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю в трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Список використаних джерел:

1. Райзберг Б.А. Словарь современных экономических терминов. URL: [https://docs.google.com/file/d/0Bw\\_f54vrxEtUENWVG1wV2lmUEU/edit](https://docs.google.com/file/d/0Bw_f54vrxEtUENWVG1wV2lmUEU/edit).

2. Саркісян В.Р. Сутність та зміст поняття «ефективність комерційного банку». *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2009. № 1. С. 251 - 258.
3. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Сімченко Н.О., Ситник Н.І., Грамотнев В.Е. *Управління персоналом сучасної організації*. К.: НТУУ «КПІ», 2011. 496 с.
4. Ніколайчук М.В. *Управління людським капіталом за умов розвитку економіки знань: проблеми теорії та практики: монографія*. Хмельницький: ХНУ, 2012. 201 с.

## **ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ГІБРИДНИХ ВИДІВ МІСЬКОГО ЕЛЕКТРОТРАНСПОРТУ**

Н. П. ХАДЖИНОВА, магістрант

*Харківський національний університет*

*міського господарства імені О. М. Бекетова*

[ladirra1104@gmail.com](mailto:ladirra1104@gmail.com)

Міський громадський транспорт, як відомо, є складовою частиною всієї транспортної системи будь якої країни. До початку війни 2022 року парк рухомого складу комунальних підприємств України налічував близько тисячі одиниць трамваїв, тролейбусів, автобусів та вагонів метрополітену. За останні два десятиріччя кількість рухомого складу міського електротранспорту України зменшилась майже на третину, що обумовило скорочення мережі трамвайних і тролейбусних ліній, деякі міста зовсім втратили комунальний транспорт. Сильно, подекуди безповоротно, постраждав транспорт та транспортна інфраструктура в період війни.

Найкращим варіантом для відновлення міського електротранспорту в повоєнні роки та не на останньому місці – для збереження навколишнього середовища та розвантаження транспортних потоків, буде використання в якості громадського транспорту гібридних його видів – електробусів та тролейбусів з автономним ходом. Єдине, що потрібно для ефективної їх роботи – раціонально збудовані маршрути та виконання графіків руху, а також достатня кількість одиниць рухомого складу. Природньо, буде необхідно профінансувати будівництво зарядних станцій для електричного бездротового громадського транспорту, але тут відкриваються перспективи для підприємницької активності комунальних транспортних підприємств в розрізі продажу електроенергії від зарядних станцій іншим споживачам автокарів.

Для того, щоб вивити найменш 150 оживляться 150ний (найбільш енергоефективний) вид міського електричного транспорту, проведемо аналіз енергоспоживання різних видів гібридного міського електротранспорту, та на основі висновків з цього аналізу надаємо рекомендації міським радам та підпорядкованим їм транспортним підприємствам, що мають наміри по закупівлі такого виду міського електротранспорту.

Для проведення аналізу енергоспоживання треба обрати типи тролейбусів та електробусів, які будуть піддані аналізу. Для проведення аналізу енергоспоживання були обрані як традиційні так і гібридні види міського електротранспорту:

- тролейбуси, 150 оживляться від контактної мережі;
- електробуси з накопичувачами електричної енергії великої ємності, що забезпечують автономний пробіг до 200 км та заряджаються стаціонарно в депо;
- електробуси з накопичувачами електричної енергії обмеженої ємності, що забезпечують автономний пробіг до 50 км, зарядка здійснюється на кінцевих зупиночних пунктах маршруту методом швидкої 10-30 хвилинної стаціонарної підзарядки;
- електробуси з накопичувачами електричної енергії мінімальної ємності, що забезпечують автономний пробіг до 5 км, зарядка здійснюється на штатних зупинках маршруту за допомогою короткочасних сеансів тривалістю, порівнянною з тривалістю процесу посадки-висадки пасажирів. Показники випробувань зведено в порівняльну таблицю 1.

Таблиця 1 – Показники ефективності енергоспоживання різних типів електричного пасажирського транспорту

Параметри	Тип пасажирського транспорту			
	Тролейбус	Електробус із зарядкою в депо	Електробус із зарядкою на кінцевих зупиночних пунктах	Електробус із підзарядкою на проміжних зупиночних пунктах
1	2	3	4	5
Загальний ККД* заряду	0,702	0,823	0,825	0,779
Загальний ККД рекуперації	0,691	0,848	0,848	0,848
Середня споживна потужність без урахування рекуперації, кВт	36,64	34,8	<b>32,06</b>	33,43

### Продовження таблиці 1

1		2	3	4	5
Середня споживна потужність з урахуванням рекуперації, кВт		30,04	25,73	<b>23,78</b>	25,28
Питома споживна потужність з урахуванням рекуперації, кВт	кВт/км	2,22	1,9	<b>1,76</b>	1,87
	кВт/год	2,66	2,28	<b>2,11</b>	2,24

\*ККД – коефіцієнт корисної дії

В ході проведення порівняльного аналізу енергоспоживання тролейбуса та трьох типів електробусів з різними концепціями зарядки бортових накопичувачів енергії було встановлено, що найбільшу енергоефективність використання показали електробуси із зарядкою на кінцевих зупиночних пунктах. Отже, можемо зробити висновок, що реалізація такого методу енергозабезпечення в умовах реального міського руху дозволить мінімізувати значення питомої споживаної електричної потужності в порівнянні з іншими видами транспортних засобів, що аналізувалися. Подібних результатів дійшли й автори робіт [1-3].

В силу своєї специфіки тролейбусна мережа має обмежену гнучкість через прив'язку до власної контактної мережі. Застосування гібридних транспортних вирішує цю проблему. Традиційний тролейбус не може відхилитися від контактної мережі більше, ніж на 4,5 метра, що іноді приводить до ускладнень при об'їзді дорожніх заторів, місць дорожньо-транспортних пригод чи пошкоджень контактної мережі, а іноді й самі тролейбуси стають причинами заторів. Тролейбусам при значному відхиленні від контактної мережі необхідно знижувати швидкість, щоб уникнути сходу штанг з дротів контактної мережі. Перелічені проблеми та незручності, а також проблеми заощадливого використання електроенергії вирішує використання новітнього екологічного міського громадського транспорту – гібридних його видів – тролейбусів з автономним ходом та електробусів замість, перш за все, транспортних засобів з двигунами внутрішнього згорання.

Виходячи з проведеного аналізу, ми рекомендуємо тролейбусним підприємствам та міським радам закупати тролейбуси з автономним ходом зі швидкою (до 30 хвилин) підзарядкою на кінцевих зупиночних пунктах, як найбільш економічних та таких, що можуть підвищити їхню підприємницьку

активність, а саме – на комерційній основі надавати послуги зарядки інших електричних транспортних засобів, що належать громадянам на правах приватної власності.

Список використаних джерел:

1. Ложачевська О.М., Команчук С.В. Розвиток громадського транспорту шляхом упровадження електробусів. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво, 2021, № 2 (119), с. 49-54.

2. Хрипач Н.А., Шустров Ф.А., Петриченко Д.А. Анализ эффективности энергопотребления безрельсового пассажирского транспорта на базе тягового электропривода. Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=15724>

3. Karlsruhe Institute of Technology, Power-to-Gas with high efficiency, 2018. URL: [https://www.kit.edu/kit/pi\\_2018\\_009\\_power-to-gas-mit-hohem-wirkungsgrad.php](https://www.kit.edu/kit/pi_2018_009_power-to-gas-mit-hohem-wirkungsgrad.php)

## **РОЗВИТОК ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Н. П. ЗАХАРКЕВИЧ, канд. екон. наук, доцент

*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*  
[z.nata.p@ukr.net](mailto:z.nata.p@ukr.net)

Р. В. ТРУБАЙЧУК, здобувач освітнього ступеня магістра

*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*  
[olihao@ukr.net](mailto:olihao@ukr.net)

В умовах інноваційного розвитку економіки виникає потреба нового підходу до вирішення проблем підвищення ефективності діяльності підприємств. При цьому все більшої актуальності набуває проблема партисипативного управління, що дозволяє вийти на якісно новий рівень розвитку підприємств за допомогою найбільш ефективного використання трудового та творчого потенціалу працівників, здатних вирішувати як виробничі, так і управлінські завдання. Метою цієї проблеми є визначення компонентів процесу реалізації партисипативного управління як мотиваційної складової оплати праці в практиці діяльності сучасних підприємства.

Термін партисипативного управління (participative management) дослівно перекладається як «колективне управління» або «управління, засноване на участі». Початок досліджень партисипативних стилів



управління було покладено у 50-60-ті роки ХХ століття. Д. Макгрегор, Р. Лайкерт та К. Арджіріс обґрунтували доцільність використання людського фактору найбільш ефективним чином. Істотний внесок у розвиток ідей партисипативного управління зробили такі вчені, як К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Макклеланд, А. Маслоу, Е. Мейо. Партисипативне управління почали розглядати у межах школи людських відносин, особливу увагу питанням корпоративного управління почали приділяти Д. Гарсон, А. Берлі, М. Мінз, Еге. Лоулер (середина 80-х) [1].

Міжнародний інститут трудових досліджень описує партисипативне управління як процес, у якому робочі та інші категорії персоналу мають право приймати управлінські рішення у межах підприємства, усі елементи партисипативного управління розглядаються як умова більш повної реалізації трудового потенціалу працівників у межах концепції якості трудового життя [2].

В.М. Цвєтаєв зазначає, що «...партисипативне управління базується на визнанні взаємних інтересів усіх членів організації, що сприяє інтеграції цих інтересів та підвищенню зацікавленості працівників у результатах праці...» [2].

Відомо, що людина є одним з основних ресурсів будь-якого підприємства, і з метою найбільш повної реалізації її трудового потенціалу стає вкрай важливим враховувати, за умови повного задоволення базових потреб, потреби у визнанні, повазі, самореалізації, владі, успіху та причетності.

Використання інструментів партисипативного управління у процесі задоволення потреб працюючих сприяє розвитку таких компетенцій та навичок, як творча активність, здатність до інновацій, уміння мислити складними категоріями, продукування рішень, сталий розвиток, знання та застосування нових технологій, лідерство, відповідальність, взаємодія у роботі з професіоналами з інших країн; технічні знання. У зв'язку з цим закономірно виникає питання щодо реалізації одного з основних принципів оплати праці залежно від результатів діяльності висококваліфікованих працівників.

Організація оплати праці на підприємстві також має сприяти розвитку та заохочення вищезазначених компетенцій та навичок. У сучасних умовах необхідна орієнтація оплати праці на встановлення тіснішого зв'язку між рівнем заробітної плати та результатами участі персоналу в управлінні підприємством на основі партисипації, що сприяє підвищенню ефективності

праці працівників та діяльності підприємства в цілому. Отже, розвиток партисипативного управління дозволяє вирішувати як соціальні завдання, які полягають у задоволенні потреб персоналу, збагаченні праці, підвищенні задоволеності працею, а й економічні завдання шляхом залучення працівників до пошуку та активного вирішення різних проблем з урахуванням раціонального використання всіх ресурсів підприємства.

Партисипативний стиль управління передбачає різні форми участі працівників в управлінні підприємством, що сприяють розвитку необхідних навичок та компетенцій у сучасних умовах, та можливість участі у прибутках підприємства. Окремі аспекти партисипативного управління знаходили свій відбиток у різних системах оплати праці розвинених країн вже у вісімнадцятому сторіччі, так, в 1775 р. французький економіст А.Р.Д. Тургот уперше показав доцільність застосування схем участі працівників у прибутку підприємства [3].

Однак лише в період ХІХ-ХХ століть застосування систем оплати праці, заснованих на участі у прибутку підприємства, стало поширюватись у таких країнах, як США та Великобританія. Крім того, наприкінці ХХ століття починає зростати інтерес до колективних преміальних систем, а також до схем участі працівників в акціонерному капіталі, які підтримувалися на законодавчому рівні [4].

У нашій країні у певний період спостерігалось поширення колективних (бригадних) форм організації праці з використанням коефіцієнтів трудового участі (КТУ), величина яких встановлювалася радою бригади у складі працівників бригади і безпосередньо впливала розмір заробітної плати. До основних тенденцій оплати праці за кордоном на початку ХХІ століття, що враховує елементи партисипативного управління, можна віднести:

- зростання змінних виплат у структурі заробітної плати, що включають премії, дивіденди на акції та частки у прибутках підприємства;

- посилення диференціації в оплаті праці працівників, що відображає ступінь їх ініціативності, трудової та творчої активності, прийняття на себе відповідальності, вміння працювати в колективі;

- поширення групових систем стимулювання праці;

- поява значної кількості різних видів преміювання - за індивідуальну технічну творчість та раціоналізаторство, за економічний ефект від впровадження нововведення, за винахідництво, причому встановлений відсоток преміювання є досить високим, підкреслюючи тим самим важливість та значущість для керівництва підприємств виконання цих

показників преміювання; збільшення частки участі працівників у власності підприємства.

Вирішення завдання підвищення ефективності діяльності підприємства на основі партисипативного управління як мотиваційної складової організації та оплати праці передбачає використання таких його напрямків реалізації, як: формування робочих груп на розсуд самих працівників; самостійність у своїй роботі; декларація про прийняття управлінські рішення; бригадна (колективна) форма організації праці; гуртки якості; участь працівників у раціоналізаторській діяльності; участь працівників в інноваційних процесах на підприємстві та ін.

Таким чином, поступове впровадження практики оплати праці на основі партисипативного управління на вітчизняних підприємствах створить умови для повнішої реалізації трудового потенціалу працівників майбутнього, що сприяє прискоренню інноваційних процесів. Партисипативне управління проявляється у різних аспектах діяльності підприємства може стати невід'ємним компонентом його стратегічного розвитку на умовах глобальних змін.

Список використаних джерел:

1. Corace C.J. Engagement – enrolling the quiet majority. *Organization Development Journal*. 2007. Vol. 25. № 2. P. 171-175.
2. Garson D.G., Smith M.P. Organizational democracy: Participation and Self-management. Beverly Hills: Sage, 1976. 151 p.
3. Lawler E.E. High - involvement management. San Francisco: Jossey-Bass, 1986. 252 p.
4. Madjar N. The contributions of different groups of individuals to employees' creativity. *Advances in Developing Human Resources*. 2005. Vol. 7. № 2. P. 182-206.

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

В. І. ТРОЯН, доктор філософії з управління та адміністрування, старший викладач

*Харківський національний університет*

*міського господарства імені О. М. Бекетова*

[troyan.vlada@gmail.com](mailto:troyan.vlada@gmail.com)

Вітчизняні будівельні підприємства у сучасних ринкових умовах працюють у режимі жорсткої конкуренції та обмеженості ресурсів. Тому

існує гостра необхідність швидко реагувати на зміни зовнішнього політичного та економічного середовища з метою вдосконалення підприємницької діяльності шляхом ухвалення найбільш ефективних рішень у сфері управління виробництвом [1]. Контрольований розвиток стає запорукою успіху для будь-якого будівельного підприємства незалежно від форми власності та сфери діяльності. І цей процес потребує залучення інвестицій. Інвестиції відіграють важливу роль для реалізації процесу відтворення, в організації структурних перетворень, у досягненні максимального прибутку і тому сприяють вирішенню багатьох соціально-економічних проблем.

Слід визнати, що світова економічна криза суттєво знизилася обсяги доступних інвестиційних ресурсів, а потреби у них з боку вітчизняних підприємств будівельного сектору економіки досить високі [2]. Як наслідок, потенційні інвестори значно підвищили вимоги до основних показників підприємств, які претендують на залучення коштів інвесторів. Дослідження економічної літератури дозволяє укласти, фахівцями не вироблено єдиного підходу до трактування сутності поняття «інвестиційна привабливість». На наш погляд, під інвестиційною привабливістю слід розуміти багатовимірну, багатофакторну економічну величину, що характеризується сукупністю показників-індикаторів, що не зводяться один до одного, оцінювану лише непрямым шляхом через суб'єктивне узагальнення конкретним аналітиком інтегральних показників [3]. Якщо узагальнити існуючі підходи, їх можна об'єднати у такі групи: інвестиційна привабливість як ефективність підприємства; як потенційна можливість для інвестора; як показник вибору шляхом порівняння; як сукупність зовнішніх та/або внутрішніх факторів [4]. Інвестиційну привабливість можна як абсолютно самостійну категорію, характеризується як стабільністю фінансового становища. При цьому важливо оцінювати рівень конкурентоспроможності продукції та рівень орієнтованості підприємства на максимальне задоволення очікувань споживачів, а також інноваційний потенціал компанії. В умовах глобалізації економіки інвестиційну привабливість підприємства неможливо розглядати окремо від такої важливої складової, як інвестиційний клімат країни, біля якої функціонує підприємство [2]. Характер інвестиційного клімату залежить від дії комплексу взаємопов'язаних факторів: стабільність законодавства, ефективність інвестиційної політики держави щодо розвитку національної економіки країни, регіонів та суб'єктів господарювання.

Для регулювання інвестиційної привабливості можливе використання моделі прогнозування обсягу інвестицій у виробничу діяльність

підприємства. Ця модель дозволяє прогнозувати рівень інвестиційної привабливості залежно від різних значень показників, що визначають інвестиційну привабливість підприємства. Наприклад, зниження ставки рефінансування скоротить ризикову складову, що за незмінної економічної складової збільшить показник інвестиційної привабливості. Використання моделі прогнозування шляхом встановлення розрахункового значення показника інвестиційної привабливості підприємства дає можливість визначити очікуваний приплив капіталу у разі зміни ставки рефінансування. Зіставлення отриманого значення із потребою підприємства у капіталотворчих інвестиціях показує необхідність подальших змін. Якщо очікуваний обсяг інвестицій менший за необхідний, підприємство потребує подальших змін, спрямованих на поліпшення інвестиційної привабливості. Якщо очікуваний обсяг інвестицій більший за необхідний, рекомендується обмежити інвестиційну діяльність, щоб не допустити перенасичення підприємства інвестиційними ресурсами.

Цікавим і життєздатним є диференційований підхід до підвищення інвестиційної привабливості, що передбачає використання кваліметричного методу оцінки компаній для їхньої класифікації за рівнем привабливості для інвестора [3]. Щоб залишатися привабливим для потенційних інвесторів, підприємству недостатньо простої ідентифікації факторів, на які можна вплинути шляхом ухвалення управлінських рішень. Потрібно розробити загальну стратегію управління інвестиційною репутацією [1]. Така стратегія має включати такі елементи:

- діагностику стану підприємства та визначення найбільш активних інвестиційних переваг підприємства;
- аналіз особливостей та вимог інвестора (навіть у тому випадку, коли інвестором є власник підприємства);
- визначення інтегральних показників для оцінки інвестиційної привабливості;
- формування методики активного моніторингу інвестиційної привабливості;
- визначення методів візуалізації та презентації показників інвестиційної привабливості підприємства.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що основним методом підвищення інвестиційної привабливості у сфері підприємницької діяльності є формування інвестиційної стратегії підприємства, яку можна трактувати як єдину інтегровану систему, яка складається з багатьох

організаційних аспектів. Цілеспрямованість та високий професіоналізм управлінського персоналу в рамках цієї стратегії сприятимуть залученню на підприємство зовнішніх інвестицій навіть за умов несприятливого інвестиційного клімату в країні.

Список використаних джерел:

1. Гірна, О., Карп'як, І. (2019). Оцінювання тіньової економіки та її впливу на соціально-економічний розвиток. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, (2 (35-36)), 128–134.
2. Тимошук, М., Шишковський, С., Яворська, Н. (2019). Фінансові індикатори соціально-економічної взаємодії стейкхолдерів. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, (34), 107–114.
3. Н. О. Батьковець, Л. О. Марусяк. (2022). Маркетингові та правові аспекти мотивації споживачів до прийняття рішення про купівлю. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. № 66. 51-56.
4. Zhakupov, Y. K., Berzhanova, A. M., Mukhanova, G. K., Baimbetova, A. B., Mamutova, K. K. (2022). The impact of entrepreneurship on the socio-economic development of regions. *Business Strategy & Development*, 1–7.
5. Kondratenko, N., Papp, V., Romaniuk, M., Ivanova, O., & Petrashko, L. (2022). The role of digitalization in the development of regions and the use of their potential in terms of sustainable development. *Amazonia Investiga*, 11(51), 103-112.

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

С. Г. ТУРЧІНА канд. екон. наук

*Сумський національний аграрний університет*

[sturchina68@gmail.com](mailto:sturchina68@gmail.com)

А. В. МАЩЕНКО, здобувач вищої освіти «Магістр» ОП «Адміністративний менеджмент»

*Сумський національний аграрний університет*

[annatsyganenko33@gmail.com](mailto:annatsyganenko33@gmail.com)

Прибутковість сучасного агробізнесу значною мірою залежить від чітко вибудованої системи менеджменту яка повинна забезпечувати не лише належну координацію трудової діяльності персоналу та оптимальний баланс процесів оновлення його кількісного складу, а й якісно налаштовану систему управління розвитком персоналу. Тому, поділяючи думки науковців [2, 4]

стосовно того, що ефективність підприємства визначається, в першу чергу, не продуктивністю устаткування, а продуктивністю його працівників, вважаємо, що ефективне використання персоналу підприємства неможливе без високого рівня кваліфікації та професіоналізму, тобто без його постійного розвитку.

Дослідження значної кількості наукових джерел дає підстави стверджувати, що визначена проблематика за будь-яких часів була актуальною, а «управління розвитком персоналу» більшість авторів трактує як сукупність організаційно-економічних заходів з управління персоналом підприємства щодо навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу [1, 2, 4]. Приєднуючись та цілком поділяючи сформовані наукові погляди ми вважаємо, що змістовну характеристику даного визначення варто доповнити розробкою заходів з: професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та питань службово-професійного просування персоналу, роботи з кадровим резервом тощо.

Для характеристики управління розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві розглянемо основні методи управління персоналом, які, зазвичай, поділяються на три групи: 1) соціально-психологічні, 2) адміністративні, 3) економічні (рис. 1).



Рис. 1 – Методи управління персоналом сільськогосподарського підприємства

Крім вище викладених методів управління персоналом, розрізняють: правові, адміністративно-розпорядчі та соціально-економічні. Правові методи діяльності служби управління персоналом передбачають, що всі дії фахівців служби щодо наймання, переведення, звільнення працівників, оформлення відпустки, оформлення пенсійного забезпечення, оформлення особової справи, заповнення трудової книжки та інших документів мають відбуватися у чіткій і суворій відповідності до чинного трудового законодавства України. Адміністративно-розпорядчі методи передбачають організацію діяльності служби управління персоналом на підставі комплексу нормативно-правових та організаційно-розпорядчих документів.

Соціально-економічні методи спрямовані на використання в діяльності служби управління персоналом не лише адміністративно-розпорядчих, а й економічних аспектів мотивації персоналу до високопродуктивної діяльності [3].

В рамках політики управління розвитком персоналу особливе місце має бути відведене питанням адміністрування. Йдеться про документаційне забезпечення та фіксацію інформації по кожному працівнику, щодо кар'єрного зростання, зміни окладів, нарахування премій, використання відпусток тощо. При здійсненні управління персоналом та його розвитком варто наголосити на провідній ролі керівника підприємства, який має бути не лише висококласним спеціалістом, а й менеджером, який вчасно приймає та реалізовує управлінські рішення, володіє та застосовує специфічні методики управління з урахуванням особливостей сільськогосподарського виробництва продукції. Керівник сучасного сільськогосподарського підприємства повинен досконало володіти мистецтвом управління, ефективного поєднувати наявні ресурси, знати закони і принципи менеджменту, вміти правильно розподілити свій час, а головне – приймати правильні, виважені рішення. Він має бути лідером здатним як самостійно змінюватись та вдосконалюватись у відповідності до вимог часу так і вести до змін весь підпорядкований йому персонал.

Розглядаючи визначену проблематику доцільним буде відмітити, що управління розвитком персоналу повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні і використанні персоналу [4]. Підвищення результативності господарювання може бути досягнуте шляхом встановлення ефективних функціональних взаємозв'язків в процесі управління діловою кар'єрою, які виконують: керівник, служба управління персоналом (інспектор з кадрів), керівники функціональних



відділів підприємства. Практикою доведено, що ефективне управління розвитком персоналу оцінюється самими працівниками як важливий чинник їх продуктивної праці, а відсутність подібної системи та можливостей підвищення кваліфікації і професійних знань негативно впливає на задоволеність працею та лояльність персоналу. Працівники, в свою чергу, повинні теж постійно піклуватися про власну кар'єру та професійний розвиток, уміти дорого себе «продавати».

Отже, управління та адміністрування розвитком персоналу - це процес, що спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства та реалізацію стратегічних цілей, де персоналу відведена вирішальна роль. Резюмуючи можемо впевнено сказати, що саме правильно вибудована система управління та адміністрування розвитком персоналу, застосування науково-обґрунтованих методів управління є запорукою високого економічного рівню розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Балабанюк Ж.М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень. *Економіка та держава*. 2017. № 12. С. 42-45.
2. Біттер О.А., Малецька І.О. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2012. № 3. С. 68-72.
3. Гаран О. Формування кадрового резерву. *Праця і Закон*. 2021. № 1. С. 18-19.
4. Кібанов А.Я. Інноваційні підходи до управління професійним ростом персоналу в організації. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2015. Т. 1, № 11. С. 187–194.

## **УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ**

СТОЯНЕЦЬ Н. В. д-р екон. наук,  
професор кафедри менеджменту імені професора Л. І. Михайлової  
Сумський НАУ

[natalystoyanez@gmail.com](mailto:natalystoyanez@gmail.com)

Р. В. ЯКОВЕНКО, здобувач 2-го освітнього рівня спеціальності 073  
«Менеджмент»  
Сумський НАУ

Інвестиції в сільське господарство, як матеріальні або «реальні» активи, є частиною класу альтернативних активів і користуються все більшим попитом з боку інвесторів. Альтернативні інвестиції, як правило, вважаються

некорельованими з більш поширеними активами, такими як акції, готівка, майно та фіксований дохід. Це означає, що немає прямого зв'язку між дією цих ринків і ефективністю альтернатив. Як результат, альтернативи можуть бути потужним інструментом диверсифікації, який можна порівняти зі страховим полісом, допомагаючи з часом згладити загальну прибутковість портфеля. Сільське господарство та виробництво продуктів харчування є фундаментальними для функціонування суспільства. Основні глобальні тенденції, які сприяють зростанню, інноваціям і можливостям для цього сектора, включають зростання населення, зростання попиту на джерела білкової їжі, а також технологічні зміни та сталість.

Очікується, що до 2050 року світове населення зросте до 9,7 мільярдів, що на 33 відсотки більше, ніж у 2021 році. Очікується, що до 2030 року це зростаюче населення потребуватиме на 35 відсотків більше їжі [1]. Близькість до швидкозростаючих азійських європейських та африканських ринків і репутація чистої, високоякісної сільськогосподарської продукції роблять Україну важливою частиною глобального ланцюга постачання продовольства та мають хороші можливості для задоволення зростаючого попиту.

У довгостроковій перспективі сільськогосподарські угіддя це як обмежений актив який постійно зростає в ціні. Сільське господарство все більше використовує такі технології, як робототехніка, штучний інтелект і дистанційне зондування, а також методи сталого управління землею, щоб зменшити витрати та підвищити продуктивність. Інвестиції в сільське господарство можуть приносити прибуток у формі як доходу, так і зростання капіталу та є перевіреним інструментом для захисту інвестиційних портфелів від інфляції. Зважаючи на поточний інфляційний тиск, спричинений фіскальними та монетарними стимулами, порушенням ланцюга поставок і геополітичними подіями, настав час розглянути активи, які можуть забезпечувати захист від інфляції.

Доступ до інвестицій у сільське господарство історично був обмежений великими інвесторами та установами. Однак доступність зараз покращується, оскільки диверсифіковані керовані фонди пропонують доступ до садівництва, виноградарства, культур зрошуваних або посушливих земель, худоби та волокнистих активів, таких як бавовна, вовна та деревина. Зростаюче меню біржових фондів дозволяє інвесторам вибирати конкретні сільськогосподарські товари або диверсифіковані сектори, наприклад компанії, пов'язані з харчовими продуктами чи агробізнесом. Інвестори

також мають доступ до інвестицій у сільськогосподарську інфраструктуру, таких як переробні заводи, і ресурси для виробництва, включаючи права на воду [2].

Відповідальне інвестування в сільське господарство та продовольчі системи має важливе значення для підвищення продовольчої безпеки та харчування та підтримки поступової реалізації права на достатнє харчування в контексті національної продовольчої безпеки. Відповідальне інвестування робить значний внесок, зокрема, у підвищення стабільних засобів до існування для дрібних власників, членів маргіналізованих і вразливих груп, створення гідної роботи для всіх працівників сільського господарства та харчової промисловості, викорінення бідності, сприяння соціальній та гендерній рівності, викорінення найгірших форм дитячої праці, сприяння соціальній участі та інклюзивності, посилення економічного зростання, а отже, досягнення сталий розвиток.

Сільське господарство та продовольчі системи охоплюють увесь спектр видів діяльності, пов'язаних із виробництвом, обробкою, маркетингом, роздрібною торгівлею, споживанням та утилізацією товарів, що походять із сільського господарства, включаючи продовольчі та непродовольчі товари, тваринництво, скотарство, рибальство, включаючи аквакультуру, та лісове господарство; і необхідні вхідні дані і результати, створені на кожному з цих кроків. Продовольчі системи також включають широкий спектр зацікавлених сторін, людей та установ, а також соціально-політичне, економічне, технологічне та природне середовище, в якому відбувається ця діяльність.

Вирішення чотирьох аспектів продовольчої безпеки та харчування є наявності, доступу, стабільності та використання вимагає значного збільшення відповідальних інвестицій у сільське господарство та продовольчі системи. Відповідальне інвестування в сільське господарство та продовольчу систему стосується створення виробничих активів і накопичення капіталу, що може включати фізичний, людський або нематеріальний капітал, орієнтований на підтримку реалізації продовольчої безпеки, харчування та сталого розвитку, включаючи збільшення виробництва та продуктивності, відповідно до Принципів, викладених у цьому документі. Відповідальне інвестування в сільське господарство та харчові системи вимагає поваги, захисту та сприяння правам людини, включаючи поступову реалізацію права на достатнє харчування в контексті національної продовольчої безпеки, відповідно до Загальної декларації прав людини та інших відповідних міжнародних прав людини інструменти.

Таким чином, будь-які інвестиції в продовольство та сільське господарство слід розглядати як частину динамічної та взаємопов'язаної системи, і їх не слід розглядати ізольовано. Системна перспектива допомагає відійти від лінійного мислення про причинно-наслідкові зв'язки та дозволяє розглядати взаємозалежності, зворотні причинно-наслідкові зв'язки та компроміси. Будь-які інвестиції принесуть зміни та потребують аналізу як прямого, так і непрямого впливу, а також ризиків впливу.

По-друге, контекстна специфіка є ключовою. Хоча докази можуть підтверджувати певний підхід до інвестування для досягнення впливу в цілому, те, що працює в одному місці, може не працювати в іншому. Тому важливо оцінювати та контролювати вплив кожної інвестиції окремо, як передінвестиційної за допомогою належної перевірки впливу, так і післяінвестиційної за допомогою моніторингу та управління впливом.

По-третє, важливо враховувати ширше сприятливе середовище, необхідне для підтримки інвестицій. Можуть існувати недоліки в нормативно-правовій базі, наприклад, на рівні ринку чи країни, або інші обмеження, які необхідно усунути для належного функціонування продовольчих і сільськогосподарських систем.

Список використаних джерел:

1. Кальченко С. В., Попова Т. В., Свиноус Н. І. Організаційно-економічні засади гармонізації економічних інтересів держави та фермерських господарств в інвестиційній сфері. *Агросвіт*. 2020. № 3. С. 9-15.

2. Михайлов А. М. Фінансові інструменти формування інвестиційних ресурсів в аграрному секторі національної економіки в умовах глобалізаційних викликів. *Економіка АПК*. 2019. № 3. С. 52-57.

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ**

О. О. ЯРИНОВСЬКИЙ, магістрант  
*Сумський національний аграрний університет*

Освітній заклад – це організація, а отже, і люди, які в ній працюють. Саме від того, як ці люди працюватимуть, залежить діяльність всього освітнього закладу. Налагодити роботу всіх співробітників – це найперше завдання будь-якої організації, в тому числі і в закладі освіти.

Входження вищої школи України до європейського освітнього простору об'єктивно вимагає перегляду усталених змісту технологій організації, принципів, структури системи підготовки фахівців в закладах освіти. У зв'язку з різними змінами перед усіма освітніми закладами постає завдання приведення своєї діяльності у відповідність до встановлених у ньому положень.

Вся робота з персоналом починається з набору співробітників (планування потреб у кадрах, їх пошук та відбір). У закладах освіти під час пошуку потенційних працівників перше місце серед джерел займають зовнішні, оскільки у поодиноких випадках є можливість ротації всередині організації. Найбільш популярні зовнішні джерела: оголошення у педагогічних вузах та коледжах, газетах, оголошення в Інтернеті, заявки у Центрах зайнятості населення.

Сучасні підходи до управління персоналом орієнтовані на вирішення завдань інноваційного розвитку. Вони передбачають: гнучкість та різноманітність форм надання послуг; підтримку та повніше використання освітнього потенціалу сімей, індивідуалізацію, орієнтацію на практичні навички, фундаментальні вміння. У цій ситуації особливо важливою є професійна компетентність, в основі якої лежить особистісний та професійний розвиток педагогів та управлінців.

Процес оновлення освіти організується людьми, разом із групами людей, так званими педагогічними колективами. Дослідження показують, що лише у професійно зрілому педагогічному колективі, завдяки атмосфері співробітництва та взаєморозуміння, створюються умови для ефективної діяльності кожного з його членів, що сприяє підвищенню якості освітніх послуг.

Таким чином, в освітній практиці виділяються протиріччя між необхідністю в умовах сучасної моделі освіти розвитку персоналу та недостатньо ефективним управлінням цим процесом на інституційному рівні. Сучасний підхід до управління – це науково обґрунтовані дії адміністрації та педагогів, спрямовані на раціональне використання часу та сил педагогів, учнів у навчально-виховному процесі з метою поглибленого вивчення навчальних дисциплін, морального виховання, всебічного розвитку особистості та підготовки до професійної діяльності. Вирішення цих питань залежить від уміння керівника та викладачів творчо використовувати новітні досягнення науки та передового досвіду, від взаємин у колективі, від активності педагогів та учнів у навчальній та виховній роботі.

В умовах сьогодення рішення теоретичних і практичних завдань системи управління персоналом набуває все більшого значення у зв'язку з гуманізацією та демократизацією суспільства, зростанням ролі та значущості захисту прав і свобод людини, розвитком ринкових відносин, формуванням нових соціальних структур та форм управління. Тому сучасному керівнику для ефективного впливу на діяльність підлеглих потрібне глибоке розуміння основ організації та управління, сучасні підходи до вирішення проблем. Хоча ці механізми в сучасному управлінні закладами освіти все ще мало вивчені, але наявні результати наукових досліджень можуть істотно розширити можливості керівника створювати умови, що сприяють формуванню зацікавленості членів колективу в продуктивній роботі закладів освіти.

У нових соціальних, економічних умовах, в умовах модернізації освіти суспільство і держава пред'являють до педагогічних кадрів, рівню їхньої професійної компетентності нові вимоги. Професійний стандарт покликаний підвищити мотивацію педагогічних працівників до праці та якості освіти. Професійний стандарт педагога призначений: для встановлення єдиних вимог до змісту та якості професійної педагогічної діяльності; для оцінки рівня кваліфікації педагогів при прийомі на роботу та при атестації, планування кар'єри; на формування посадових інструкцій та розробки державних освітніх стандартів педагогічної освіти.

«Педагог – це педагог-дослідник, педагог-лідер, педагог нової формації – духовно розвинена, соціально зріла, творча особистість, компетентний фахівець» [1, с. 39]. Педагог – ключова постать реформування освіти. У відкритому світі, що стрімко змінюється, головною професійною якістю, яку педагог повинен постійно демонструвати своїм учням, стає вміння вчитися. Готовність до змін, мобільність, здатність до нестандартних трудових дій, відповідальність і самостійність у прийнятті рішень – всі ці характеристики діяльності успішного професіонала повною мірою ставляться до педагога. Набуття цих цінних якостей неможливе без розширення простору педагогічної творчості. Праця педагога має бути позбавлена дріб'язкової регламентації, звільнена від тотального контролю.

Сучасна ситуація в сфері освіти потребує особливої підготовки спеціалістів. Готувати фахівців до змін може тільки той педагог, який сам готовий до змін, що особисто розвивається в професії, має високий рівень знань, навичок і умінь, рефлексію, розвинену здатність до проектувальної діяльності. Тобто це повинен бути професійно-компетентний педагог.

Що стосується удосконалення управління персоналом в закладах освіти, то до сучасних підходів, що застосовуються у цих закладах в першу чергу необхідно віднести такі форми спілкування з педагогами, які забезпечують зворотний зв'язок «адміністрація – педагог-вихованець». Зокрема, це співбесіда за підсумками півріччя, року, самодіагностика діяльності педагога, звіти щодо результативності освітніх програм.

Кадрова політика закладів освіти повинна бути спрямована на забезпечення високої кваліфікації та мотивації педагогічного колективу, педагогів, збільшення кількості педагогів, атестованих на вищу та першу кваліфікаційну категорії. Також значну роль відіграватиме система постійного професійного навчання в галузі управління якістю для всіх співробітників. Слід зазначити, що всі заступники директора та керівники структурних підрозділів періодично повинні проходити курси перепідготовки з проблеми «Менеджмент в освіті».

Повсякденна увага до їх реалізації дозволяє навіть у сучасних умовах обмежених можливостей фінансового та матеріального забезпечення діяльності установи стимулювати працю педагога: матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання (грамоти та подяки за відмінну працю, тощо). Мотивація співробітників закладів освіти виходить з наступних принципів: справедливості; доступності інформації для персоналу; урахування тимчасового фактора; зрозумілості критеріїв оцінки діяльності працівників; об'єктивності оцінки, заснованої на оцінці керівника, колективу та самооцінці співробітника.

Водночас знання методів та критеріїв дозволить виявити основні результати у роботі з кадрами закладів освіти, визначити особливості управління персоналом у цих закладах, запропонувати систему вдосконалення подальшої роботи закладів.

Особливостями вдосконалення управління персоналу в закладах освіти на нашу думку, є наступні. Управління персоналом носить соціально-значущий характер і здійснюється на основі норм професійних і міжособистісних відносин. Це забезпечує своєчасну реакцію на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, лояльність та довіру до персоналу, інтерес до інновацій та пошук можливостей їх практичного застосування, створення в організації атмосфери новаторства. Сприяє розвитку комунікаційних мереж, що пронизують організацію по горизонталі та вертикалі, підвищенню якості особистої роботи та її постійне вдосконалення на основі навчання. Все більше уваги приділяється

менеджменту як мистецтву управління людьми на основі знань та високої кваліфікації управлінців.

Вдосконалення управління персоналом пов'язуємо з впровадженням в управлінську діяльність партисипативного підходу, який передбачає, що у розробці та прийнятті найважливіших рішень повинні брати участь усі члени навчальних закладів. Додатковими критеріями ефективності роботи з персоналом у закладах освіти є: об'єктивні показники діяльності персоналу; посилення особистісних ресурсів працівників, що сприяє стабільності роботи персоналу установи; їхня мотивація; використання мережевих форм роботи з іншими освітніми організаціями.

Отже, головне призначення керівництва у вдосконаленні системи управління персоналом усередині закладів освіти бачиться у створенні та ефективному використанні умов для продуктивної, творчої та успішної діяльності педагогів, інших працівників, спрямованої на реалізацію цінностей, принципів та досягнення цілей навчальних закладів.

Список використаних джерел:

1. Бірук Н. Педагог - дослідник: окреслення дефініції та особливості діяльності. *Людинознавчі студії: зб. наук. праць ДДПУ імені Івана Франка. Серія «Педагогіка»*. 2018. 6/38, 38–48. DOI: 10.24919/2313-2094.6/38.119575.

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

О. В. ЛОЗОВА, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту

А. ТОПЧІЙ, студентка кафедри менеджменту

*ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

[oksana\\_lozova@ukr.net](mailto:oksana_lozova@ukr.net)

Кадри є основним елементом будь-якого підприємства, як відкритої соціально-економічної системи. Крім того, що підприємство являє собою систему взаємопов'язаних елементів, то кадри можуть формуватися в їх окремій системі управління персоналом. Ця система повинна бути органічно і цілком інтегровано в загальну систему підприємства, отже, в створенні ефективної системи кадрів на підприємстві є одним із головних завдань компанії.

Управління персоналом (кадрова функція менеджменту), також відоме як управління людськими ресурсами. Управління персоналом пов'язане з правильним використанням людського фактору. Управління персоналом



можна визначити як ту частину процесу управління, яка в першу чергу стосується людських складових організації.

Управління персоналом також можна визначити як ту сферу управління, яка пов'язана з плануванням, організацією, керуванням і контролем різних оперативних функцій із найму, розвитку, підтримки та використання робочої сили таким чином, щоб досягати цілей компанії, персоналу на всіх рівнях і рівні громади.

Безумовно робота менеджера з персоналом є однією з найважливіших на підприємстві, тому керівники не шкодуючи фінансів створюють відділи кадрів, HR служби і т.д. Та жодна робота з персоналом не буде ефективною, якщо на підприємстві створена єдина система управління персоналом.

Система управління персоналом є досить складною незважаючи на обсяги діяльності підприємства, розміри чи форми власності. Так, найбільш типовою є система управління персоналом представлена вітчизняним науковцем Д.О. Корсаков, який виокремив у ній 9 основних підсистем.

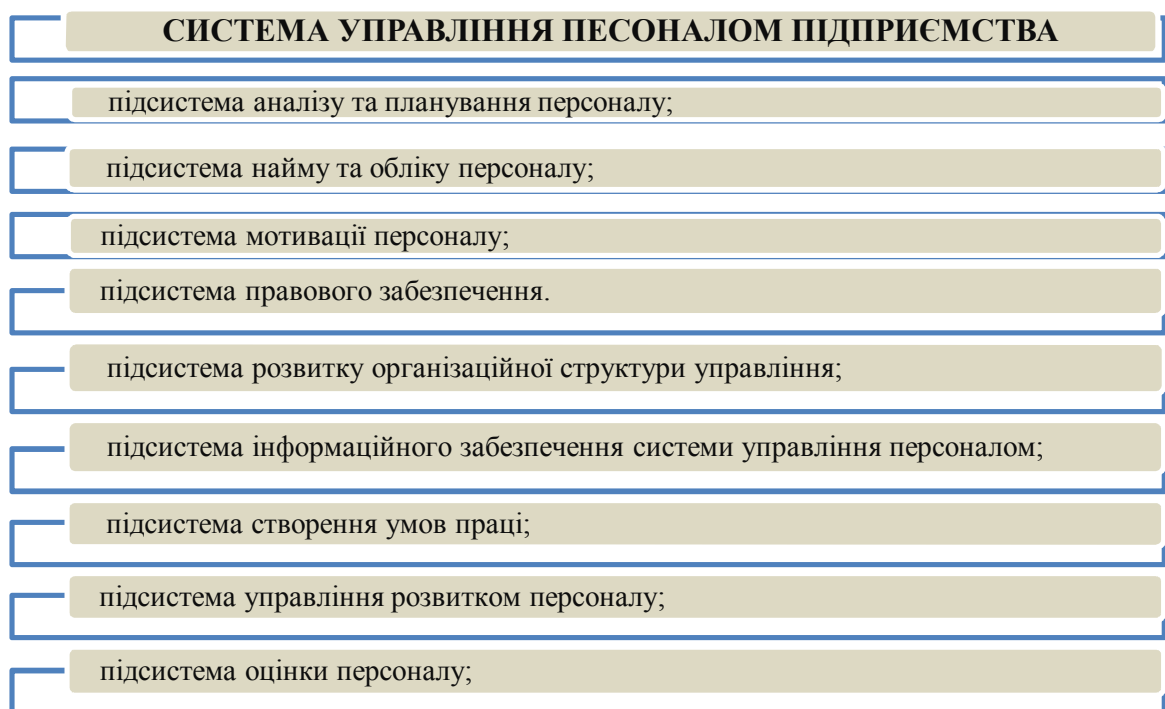


Рис. 1 – Система управління персоналом підприємства  
Складено на основі [1,2,3]

Кожна з дев'яти підсистем взаємопов'язані та взаємозалежні одна від одної. Ефективність окремої підсистеми напряму впливає на стійкість та продуктивність системи управління персоналом в цілому.

Так, підсистема аналізу та планування персоналу відповідає за прогноз кількості та якості персоналу на підприємстві. Розробка стратегії персоналом

та визначення цілей її досягнення. Керівництво має обрати стратегію пошуку талантів та висококваліфікованого персоналу (переманювати їх у конкурентів чи проводити навчання власного персоналу) та багато інших стратегічних кадрових питань від яких залежатиме конкурентоздатність персоналу та підприємства в цілому.

В свою чергу, підсистема найму та обліку персоналу відповідає за якісний пошук персоналу, створення кадрового резерву, первинна оцінка кандидатів, створення системи навчання кандидатів та молодих спеціалістів, а також якісний облік персоналу, який зможе надати інструменти для цієї роботи з персоналом.

Підсистема мотивації персоналу, на сьогоднішній день, є важливою як ніколи, оскільки в умовах невизначеності зовнішнього середовища, постійних стресів у працівників та внутрішня демотивованість призводить до зниження продуктивності праці, тому керівництву необхідно розробити власну унікальну систему мотивації працівників задля уникнення надмірної плинності кадрів та забезпечення стійкості та постійності кадрового складу підприємства.

Підсистема оцінки персоналу. Від прозорості та зрозумілості системи оцінки персоналу буде залежати довіра працівників до кадрових змін на підприємстві, зрозумілими будуть підвищення та преміювання окремих працівників і т.д. Саме тому, ми радимо належним чином приділяти увагу саме цій підсистемі та розробляти її зі своїм колективом у повній відкритості та фітбеком від власних працівників.

Підсистема управління розвитком персоналу. Довгий час вітчизняні підприємства на надто багато уваги приділяли цій підсистемі, а тому майже у половини з них є проблема плинності кадрів, оскільки однією з найбільших мотивацій будь якої людини є прагнення до саморозвитку та кар'єрного зростання, тому не надання простору для росту працівники починають шукати «краще», на їхню думку, підприємство. Причому створення атмосфери розвитку для працівників автоматично побудує правильний механізм до здорової конкуренції в колективі та забезпечить високу професійність кадрів.

Підсистема створення умов праці має забезпечити безпечні та гідні умови праці. Керівники підприємств часто є доволі авторитарними в цих питаннях, а тому не дослухаються до потреб свого колективу. Більшість працівників прагне комфортних умов праці та мінімальної турботи про себе. Наприклад, кава та печиво на кава-брейках цілком можуть замінити

керівнику надокучливі наради і зробити зустрічі працівників креативними та позитивними, що створить позитивний імідж підприємства та лояльність працівників до керівництва.

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом вже давно стала однією з ключових, так, як від ефективно налагоджених інформаційних зв'язків між працівниками залежить продуктивність їх роботи в офісі чи на виробництві.

Підсистема розвитку організаційної структури управління. Організаційна структура взагалі є окремим питанням для будь якого керівника, адже від її ефективності залежить якість роботи підприємства вцілому. Так, переобтяження організаційна структура створить ефект накладання посадових обов'язків між працівниками різних структурних підрозділів, створення зайвого документообігу та звітування підлеглих, що створить несприятливий морально-психологічний клімат на підприємстві. І навпаки, недорозвинута організаційна структура створить надмірний тягар на кожного працівника і призведе до плинності кваліфікованого персоналу.

Підсистема правового забезпечення покликає розробити систему управління персоналом у правовому полі та в межах законодавства України.

Отже, ефективна система управління персоналом відповідає за створення та підтримку гармонійного робочого середовища. Це включає забезпечення того, щоб стратегія компенсацій і пільг для бізнесу заохочувала успіх, дисциплінарні процедури співробітників і розгляду скарг, ефективну комунікацію та сувору політику охорони здоров'я та безпеки для працівників підприємства.

Список використаних джерел:

1. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2011\\_3/e113kors.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf)

2. Assessment of the Effectiveness of the Strategic Management System of Investment Activities of Companies / O. Potyshniak, L. Dobuliak, V. Filippov, Y. Malakhovskyi, O. Lozova // Academy of Strategic Management Journal. - Articles in issue: 4. - Volume: 18. - Month: August. - Year: 2019. - p. 1-5 URL: <https://www.abacademies.org/articles/Assessment-of-the-Effectiveness-of-the-Strategic-Management-System-of-Investment-Activities-of-Companies-1939-6104-18-4-408.pdf>

3. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Креативність як найбільше конкурентна перевага майбутніх менеджментів // Науковий вісник ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». (Серія «Економічні науки»), № 3 (99), 2020 р. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1721>

# ОПЕРАТИВНИЙ АНАЛІЗ: РЕТРО- ТА СУЧАСНІ АСПЕКТИ

С. В. РИЛЄЄВ, канд. екон. наук

І. І. ДРІНЬ, канд. фіз.-мат. наук

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

[ryleev76@gmail.com](mailto:ryleev76@gmail.com)

Підвищений та майже критичний рівень ризику й невизначеності для ведення бізнесу, пов'язаний насамперед з повномасштабним вторгненням військ РФ в Україну, актуалізує питання оперативного управління у всіх сферах функціонування підприємства: маркетинговій, виробничій, інвестиційній, інноваційній, фінансовій, техніко-технологічній тощо.

Прийняття своєчасних управлінських рішень базується на інформаційній системі їх підтримки, в якій одну з провідних ролей відіграє оперативний економічний аналіз.

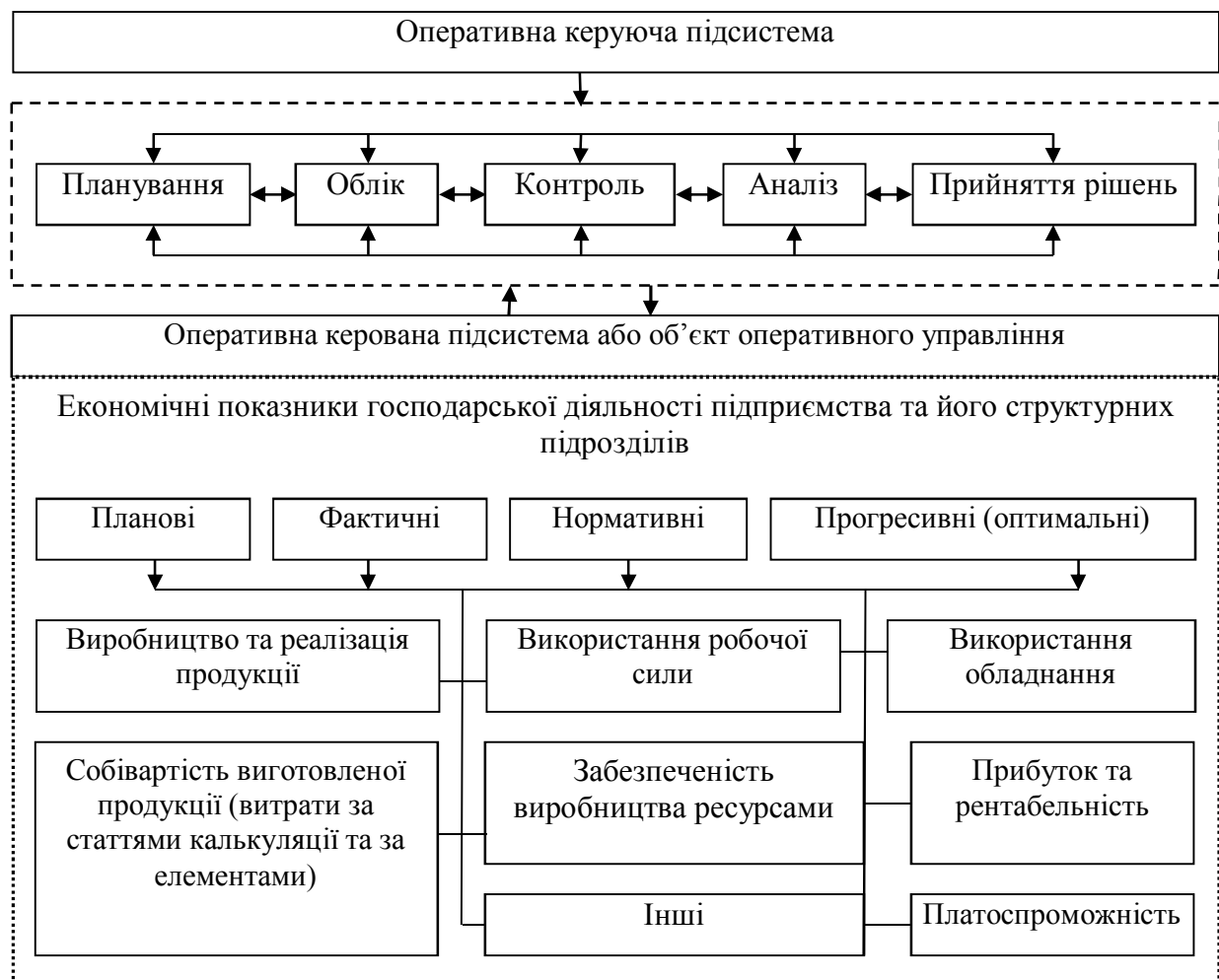


Рис. 1 – Оперативне управління як система основних функцій

Джерело: 1, с. 45; 2 с. 93; 3, с. 147-149.

Отже, оперативне управління покликане вирішувати поточні або такі виробничі проблеми, що виникають у результаті небажаних відхилень. При цьому ставляться конкретні, кількісно вимірювані орієнтири і використовується ситуаційний підхід, за якого обирається прийнятний варіант дій, виходячи зі сформованих умов.

Розглянемо більш детально аналітичне забезпечення прийняття оперативних управлінських рішень, яке представлено системою оперативного економічного аналізу.

Становлення та розвиток оперативний економічний аналіз отримав у період виділення економічного аналізу у самостійну науку, яке було викликане:

1. Практичною потребою (інформаційне забезпечення оперативного управління в цілому, а також оперативного планування та контролю зокрема).
2. Розвитком самої науки та її галузей (науки управлінського, економічного, техніко-технологічного, комп'ютерного (програмного) спрямування).

Сучасні підходи науковців до трактування такої властивості як оперативність дещо різняться. Це впливає на неоднозначність місця оперативного аналізу в загальній класифікації економічного аналізу та обумовлює існування двох основних ознак – часової та управлінської.

В основу першого підходу (часова ознака) оперативний аналіз пов'язують з характеристиками поточного та ретроспективного аналізу.

У другому підході оперативний аналіз, як вид економічного аналізу, відокремлюють за змістом процесу управління, функціями та системами управління. Науковці дотримуються думки, що характеристики оперативного та поточного (ретроспективного) аналізу різняться. Відмінність поточного від оперативного аналізу полягає у методі, що використовується. Індуктивний метод використовується при проведенні оперативного аналізу, а дедуктивний – під час проведення поточного аналізу.

Існують й інші думки, які є більш прийнятними для системи менеджменту (прийняття управлінських рішень), а саме поділ економічного аналізу на оперативний, тактичний та стратегічний.

Оперативний аналіз з моменту виділення економічного аналізу в самостійну галузь знань пройшов два етапи свого становлення та розвитку.

Перший етап – до часів проголошення незалежності України. Враховуючи той факт, що у проведенні оперативного аналізу приймають участь як економічні, так і технічні служби підприємства, а основу його

інформаційної бази складає первинна документація, дані бухгалтерського та оперативно-технічного обліку, а також матеріали особистого спостереження, то він набував властивостей оперативно-технічного аналізу. За часів панування командно-адміністративної системи оперативний аналіз в основному виконував контрольну функцію та міг проводитися зокрема працівниками відділів технічного контролю, бухгалтерії тощо. В умовах господарської самостійності підприємств реалізація функції контролю стає прерогативою менеджменту.

Становлення ринкових відносин в Україні та розвиток управлінських й економічних наук, зокрема бухгалтерського обліку (фінансового та управлінського), менеджменту, вплинули і на зміст оперативного аналізу. Відмова від адміністративних та перехід до економічних методів управління обумовила переорієнтацію обліку з обліково-контрольних на управлінські функції.

Оперативне управління вже не задовольняли дані щодо причин, які викликали відхилення. Відчувається необхідність у перспективно спрямованій інформації, яка дає можливість впливати на господарські процеси таким чином, щоб дія різноманітних чинників суттєво не позначилася на досягненні тактичних та стратегічних завдань. Важливо не лише оперативно виявляти відхилення та ідентифікувати причини їх виникнення, але й усвідомлювати масштаби наслідків з метою їх усунення. Це потребує перегляду змісту оперативного аналізу.

Оперативність внутрішнього аналізу має бути спрямована на оцінку як минулих, так і майбутніх результатів діяльності. Йдеться про зміну орієнтованості у часі. Переорієнтація спрямованості внутрішнього аналізу на перспективу робить його управлінським, тобто таким, що відповідає інформаційним потребам прийняття рішень. Підвищення вимог до оперативного аналізу стало об'єктивною причиною його переходу до нової якості. Таким чином другий етап розвитку оперативного аналізу характеризує його як оперативний управлінський аналіз. Його результати носять перспективний характер, забезпечуючи тим самим можливість впливу на господарські процеси для досягнення поставленої мети.

Другий етап також характеризується застосуванням ЕОМ та спеціалізованих програмних продуктів в системі підтримки управлінських рішень, включаючи оперативний аналіз, що дозволило здійснювати моніторинг результатів фінансово-господарської діяльності та використання ресурсів.

Отже констатуємо той факт, що:

1. Для обґрунтування управлінських рішень можуть бути використані різні види економічного аналізу. Значний рівень ризику та невизначеності, що притаманні сучасним умовам господарювання, актуалізує роль оперативного аналізу, результати якого призначені для менеджерів нижчої та середньої ланки управління.

2. Оперативний економічний аналіз – це складова управлінського аналізу, який дозволяє отримувати необхідну інформацію про поточний перебіг бізнес-процесів та їх результатів в системі обґрунтування рішень щодо своєчасного впливу на ці процеси та оперативного управління.

3. Сьогодні оперативний аналіз не дає однозначну відповідь на запитання, за які часові проміжки всередині місяця або кварталу має проводитись такий аналіз. Ключовим моментом в системі вибору часового лагу виступає своєчасність інформаційного забезпечення прийняття оперативних управлінських рішень. Зокрема, після відкриття і до моменту закриття фондової біржі оперативний аналіз здійснюється постійно в режимі реального часу.

4. Характерною особливістю методики сучасного оперативного економічного аналізу виступає використання інформаційно-аналітичних систем, зокрема технології OLAP (online analytical processing), яка дозволяє впорядковувати великі бази економічної інформації та підтримує їх складний аналіз. Її можна використовувати для виконання складних аналітичних запитів без впливу на системні транзакції.

Список використаних джерел:

1. Аксентюк М. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення оперативного управління через формування системи інтегрованих показників // Інвестиції, практика та досвід. 2016. № 9. С. 42-45. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/9\\_2016/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2016/9.pdf)

2. Демиденко С. Л., Димитрова В. О. Оперативний економічний аналіз: сутність, переваги та недоліки // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13(1). С. 91-94. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2017\\_13%281%29\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_13%281%29_21)

3. Правдюк Н. Л., Лепетан І. М., Бурко К. В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект : монографія. Вінниця : Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/25408.pdf>

## СЕКЦІЯ 5

### ***ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ : ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ***

#### **DIGITIZATION: WAYS OF INTEGRATING SOCIAL NETWORKS INTO THE SALES STRATEGY**

I. M. POSTERNAK, *Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,  
the Associate Professor of Department of the Organization of Building,  
the Odessa state academy of civil engineering and architecture.*

S. A. POSTERNAK, *Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,  
the private company "Composite", Odessa.*

A. S. POSTERNAK, *Student speciality 192 "Construction and Civil Engineering"  
Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture*

Money! How many meanings can you put in this word? How much could you earn if you created an online shop on social media just a year ago? That is a big amount of money which is still with other people, and these people are on social networks. Nowadays, entrepreneurs who do not understand this remain on the sidelines of progress: without customers and without profits. In the last few years, the whole world will receive challenges: first, quarantine restrictions, and then, as a result of a full-scale invasion of Ukraine, a large number of people were forced to change their place of residence and work. Moreover, this leads to an increasingly active use of all kinds of social networks. In addition, everything that was initially considered as entertainment content or just communication today becomes your store or office, where you need to work.

Here are eight ways [1] to integrate social media into your sales strategy to drive revenue.

##### *1. Identify the most-used platforms for your ideal customer.*

As sales pro, you should have a well thought out ideal customer profile. This profile should spell out key information about who your buyer personas are. For B2B companies, this can include the size of the company that would benefit from your product, how much revenue they bring in, and their organizational structure. For companies that sell to consumers, your ideal customer profile should include



information such as how old your buyers are, what their interests are, and what problem they are turning to your product to solve. Once you have your ideal customer profile laid out, use this information to determine what social media platforms they are most likely to be active on. For example, if you work for a B2C company and are targeting Generation X and Y consumers, you would be better served to focus your efforts on *Facebook* than *Tik Tok*. Conversely, if you sell B2B and are looking to gain direct access to seasoned professionals, *LinkedIn* may be a more productive platform to focus on than *Pinterest*. In addition to understanding what platforms are frequently used by your ideal customer, take time to understand how your customer is using these platforms. For example, if your customers prefer natural-looking user-generated content, then you will most likely find them on *Instagram* because that is where that type of content performs best. Or if your audience prefers searchable instructional content, they may spend more time on *YouTube*. This information will provide valuable insight on where you should focus your energy to best connect with and serve your audience as you implement social media into your sales strategy.

### 2. Share customer stories with marketing.

When it comes time to purchase a new product, buyers feel more confident in their decision knowing the product has a seal of approval from another buyer. In fact, 83% of buyers say word-of-mouth recommendations influence their buying decisions. The best way to incorporate the word-of-mouth approach into your sales strategy? Through sharing customer stories your prospects can relate to. As a sales rep, you play an integral role in sharing your customer's stories. Although your marketing team is often tasked with the job of creating content for your company's social media channels, your frequent communications with prospects and customers can provide valuable content as well. Make sure you are regularly sharing the stories of happy customers with your marketing team for amplification on your company's social media platforms to provide social proof that can help drive sales for your business.

### 3. Leverage social proof in your sales materials.

In addition to sharing customer stories with marketing, don't forget to include social proof in your sales materials. If you receive a stellar online review or have a happy customer create an appreciative social media post praising your product, reference them in your sales pitches to build trust and credibility with potential customers.

### 4. Optimize your personal social media accounts.

Your company's accounts aren't the only touchpoints your brand can have with a customer on social media – your personal accounts can serve as a personable extension of your company's brand. As a sales rep, you can optimize your own social media accounts to support your selling efforts. This way, buyers can quickly see you're a representative of your brand as soon as they see your profile. The two platforms that are best for this are *Twitter* (where consumers often go to communicate directly with brands and thought-leaders) and *LinkedIn*.

5. Use social media when prospecting.

Social media can be a powerful tool for prospecting and connecting with new contacts, especially for those working in B2B sales. If your company sells to other businesses, *LinkedIn* should be a key tool in your prospecting process. *LinkedIn* allows you to find and build relationships with potential customers that are a perfect fit for your business. The free version of the tool has a search feature that allows you to filter users by keywords, industry, location, work history, and mutual connections. You can simply tailor your search to include the attributes of your ideal customer to find new contacts to reach out to. For reps ready to take their *LinkedIn* prospecting to the next level, *LinkedIn Sales Navigator* provides advanced search insights, provides valuable lead recommendations, and can even connect with your CRM, making it easy to stay in touch with new contacts.

6. Track relevant metrics.

As a sales professional, you're no stranger to tracking metrics such as the average length of the sales cycle, pipeline velocity, and average lead response time to understand how your business is performing. And if you aren't already, it is time to include social media metrics in your regular reporting. How many of your leads come in from social media? Of your social media leads, how many of them convert? What percentage of your total sales come from social media leads? This information is helpful to track to understand how to continue integrating social in your sales strategy. In addition to these quantitative figures, you may want to consider tracking some qualitative information. For example, if a specific social media post led to an influx of leads that ended up converting, note what type of post this was and seek to understand what made this content so successful. This can inform your strategy moving forward.

7. Add social listening to your operating rhythm.

If you could be granted the superpower of reading your customer's minds, would you take it? Though I can't give you that superpower, I can attest to the power of social listening, which can help you understand how your customers really feel about your product and company. You can then use the information you

find to inform your sales strategy moving forward to better accommodate customer needs and concerns.

Here are a few ways you can incorporate social listening into your regular operating rhythm:

- Search for your company or product name on *Twitter* to see what users are saying even if they don't directly tag your company. You can also do this with competitors to see what consumers are saying about similar brands.

- Use a tool such as *HubSpot Social Inbox* to see all of your company's brand mentions across platforms in one place.

- Follow the *LinkedIn* updates of companies and individuals you are interested in working with. Anytime they are mentioned in the media or elsewhere on the platform, you'll receive a notification.

- Scan the comments section of posts from your company, your competitors, and any influencer marketing posts promoting your or your competitor's products.

#### 8. Conduct competitive analysis.

Social media is a powerful tool for conducting competitive analysis. Not only can you see what content your competitors are sharing to engage with their audience, announce new product drops, and promote their current product line-up, but you can also access comments and reviews to see how their customers truly feel about their products. Whether their audience is living feedback for their product, reviewing this information on a regular basis can help you distinguish the differentiators of your company and offering in the words of customers looking for those attributes. Additionally, if you work in B2B sales, performing a competitive analysis of your ideal customer's competitors is also worthwhile. By knowing what your prospect is up against in their industry, you are better equipped to walk into a sales conversation knowing exactly how your product can suit their needs and support the growth of their business.

To sum up, though the job of social media management often falls under the responsibility of marketing, social media platforms are incredibly valuable for sales professionals to use and understand as well.

Reference:

1. 8 ways to integrate social media into your sales strategy. URL: [https://blog.hubspot.com/sales/social-media-and-sales?utm\\_campaign=blog-welcome-emails&utm\\_medium=email&utm\\_content=196364097&utm\\_source=hs\\_automation&hubs\\_content=blog.hubspot.com%2Fsales%2Fsales-strategy&hubs\\_content-cta=increasing%20online%20sales%20through%20social%20media](https://blog.hubspot.com/sales/social-media-and-sales?utm_campaign=blog-welcome-emails&utm_medium=email&utm_content=196364097&utm_source=hs_automation&hubs_content=blog.hubspot.com%2Fsales%2Fsales-strategy&hubs_content-cta=increasing%20online%20sales%20through%20social%20media) (дата звернення: 12.01.2023).

# МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ АПТЕЧНОГО ЗАКЛАДУ

Д. А. АРЗЯНЦЕВА, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

Б. О. БАТАЄВ, студент магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент  
*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

Ефективні маркетингові комунікації відіграють важливу роль в управлінні брендовим портфелем, вони дають змогу забезпечити максимальне наближення індивідуальності бренду до його іміджу при певних ринкових умовах. Комунікації – це голос бренду, через який споживачі формують думку про бренд. Стратегія просування бренду ґрунтується на синтезі інтегрованих маркетингових комунікацій у відповідності з позиціонуванням та маркетинговою стратегією бренду.

На сьогоднішній день, під час підвищеної конкуренції на ринку, в тому числа та ринку фармацевтичної продукції, як ніколи слід звертатися до маркетингових технологій для просування бренду організації та всього спектра його послуг. Робота в соцмережах, пов'язана з просуванням бренду, маркетингом або Public Relations (зв'язку з громадськістю), передбачає створення спільноти (180абл.180платформи) та організацію в ньому живого спілкування представників цільової аудиторії бренду. Також через цю бренд-платформу здійснюватиметься діяльність із позиціонування, просування тощо організації в тій чи іншій соціальній мережі.

Існує багато інструментів інтернет-маркетингу, які є перевіреними і успішними [1, с.90]. У зв'язку з цим у 180абл. 1 представлені характеристики цифрових важелів просування бренду аптечного закладу.

Таблиця 1 – Цифрові важелі просування бренду аптечного закладу

Назва важеля	Визначення	Механізми створення цінності
1	2	3
Оптимізація набору каналів просування продукції	Використання даних і платформ для оптимізації набору каналів за рахунок продуманої сегментації клієнтів, зниження питомих витрат на взаємодію з ними і максимізації постійної споживчої цінності	Розширення охоплення, зростання частоти контактів з клієнтом Зростання продаж у розрахунку на факт взаємодії з клієнтом Зниження питомих витрат на взаємодію з покупцями Зростання прибутковості

Продовження таблиці 1

1	2	3
Віртуальні (видалені) методи продаж	Застосування моделей віддаленої торгівлі для підвищення ефективності та продуктивності служби продажів	Розширення охоплення, збільшення частоти контактів з клієнтами Зниження питомих витрат на взаємодію зі споживачами
Цифрові інструменти стимулювання попиту	Використання нових форматів цифрових і соціальних мереж для інформування споживачів на медичних продуктах та стимулювання запитаних на них, надання іншої медичної й інформації	Оптимізація витрат на комунікації зі ЗМІ Зростання ринку ліків від конкретних хвороб Зміцнення лояльності
Самообслуговування та електронна торгівля B2B	Самостійне задоволення клієнтами потреб B2B, що знижує навантаження на служби продажу сервісу, скорочує витрати. Компанії активніше підключаються до електронних торгових платформ, що відкриває можливості для перехресних продаж, модернізації та розширення охоплення клієнтів	Зростання питомих продажів Розширення охоплення, збільшення частоти контактів з клієнтами Зниження питомих витрат на взаємодію зі споживачами
Розумні рекомендації за продуктами	Стимулювання попиту на прибуткові продукти за рахунок персоналізованих рекомендацій для клієнтів, виходячи з реальної наявності продуктів, даних конкурентної розвідки та відомостей про прибутковість	Зростання питомих продажів Збільшення прибутковості
Автоматизація для підвищення ефективності	Використання механізмів підтримки прийняття рішень з автоматизації діяльності служб продажів та результатів	Зростання питомих продажів

*Примітка. Запропоновано автором.*

Оптимізація каналів просування. Пропонується використання даних та платформ для формування оптимального поєднання каналів за рахунок більш продуманої сегментації клієнтів, визначення шляхів зниження питомих витрат на взаємодію з ними та максимізацію довічної споживчої цінності. Нещодавнє дослідження виявило, що побажання медичних працівників щодо каналів, як правило, не відповідають реальності [2]. Проте вибір результативного способу просування детерміновані як переваги клієнта, у

співвідношенн прибутку із витратами використання каналу, який може бути забезпечений. Щодо клієнтів з високим бізнес-потенціалом (наприклад, лікарів з великою кількістю пацієнтів) рекомендується застосовувати більш дорогі та персоналізовані засоби просування (особисті контакти тощо). У свою чергу для клієнтів з обмеженими можливостями (або тих, з якими неможливо зв'язатися особисто) розумніше використовувати менш дороге просування — за допомогою електронної пошти чи віртуальної інформації.

Вибір каналу залежить від мети. Особисте спілкування з клієнтами слугує тому, щоб донести складну інформацію, запропонувати новий продукт чи у чомусь переконати їх. Електронні розсилки зазвичай застосовуються для інформування про медичні новини, оновлення бренду або запрошення на конференцію. Перетворення цінності здійснюється шляхом використання цілого набору каналів просування у різних формах. За рахунок розширення засобів комунікації збільшуються охоплення клієнтів та частота взаємодії з ними, а отже забезпечується зростання обсягу продажу. Знижуються питомі видатки взаємодії, оскільки доповнення особистого спілкування менш дорогими цифровими каналами веде до економії сукупних витрат просування продукції.

Віртуальні (віддалені) методи продажу. Все частіше практикуються компаніями, щоб розширити охоплення клієнтів за рахунок тих, які недоступні через особисті контакти. Віддалені продажі здійснюються за допомогою спеціальних інструментів та платформ, інтегрованих у корпоративну CRM-систему. Таке рішення дозволяє клієнту та компанії взаємодіяти майже як при особистому спілкуванні, забезпечуючи низку переваг. Підвищується зручність планування зустрічей (контакт може мати місце в будь-який час, що підходить для клієнта), обговорення стає більш конструктивним, спілкування найчастіше триває довше, ніж при очній зустрічі, оскільки краще вписується у графік клієнта [2]. Однак віртуальну комунікацію слід розглядати як додатковий канал. Цифрові технології доповнюють особисте спілкування, але їхній вплив не безмежний.

Цифрові інструменти стимулювання споживчого попиту. Цей важіль у першу чергу пов'язаний з використанням нових форм цифрових мереж для інформування споживачів про медичні продукти, стимулювання попиту на них та надання іншої медичної інформації. Цифрові інструменти забезпечення попиту є особливо важливими на ринках, де споживачі відіграють ключову роль і приймають рішення значною мірою самостійно. Насамперед це численні ринки, які фінансуються за рахунок власних коштів споживачів,

а також ринки безрецептурних препаратів. Лікарі зазначають, що участь пацієнтів у процесі прийняття рішень значно зросла через широку доступність інформації в інтернеті, що допомагає порівнювати методи лікування та робити усвідомлений вибір. Зростає ефективність витрат на просування, що особливо важливо для безрецептурних продуктів, щодо яких інвестиції зазвичай здійснюються переважно у рекламу та прямі контакти зі споживачами.

Самообслуговування та електронна торгівля B2B. Дозволяють клієнтам (насамперед аптекам) самостійно обслуговувати потреби B2B, що знижує навантаження на служби продажу та сервісу, скорочує витрати. Передбачаються розробка та використання електронних торгових платформ «бізнес для бізнесу», що відкривають можливості для перехресного продажу, модернізації та розширення охоплення клієнтів. Цей механізм орієнтований насамперед на фармацевтичні компанії, оскільки вони реалізують продукцію та зацікавлені одночасно у підвищенні прибутку та спрощенні процесів замовлення та продажу. Платформи електронної торгівлі дозволяють досягти ці цілі через використання гнучких механізмів знижок і зручних для клієнтів систем замовлення.

Розумні рекомендації щодо продуктів. Сприяють задоволенню зростаючого попиту, на прибуткові продукти, оскільки розраховані на конкретні потреби клієнтів і сформовані за допомогою автоматичних алгоритмів. При їх розробці враховуються багато факторів: прибутковість продуктів, діяльність конкурентів та ін. Рекомендації готуються за допомогою спеціального програмного забезпечення, що враховує купівельну поведінку та сумісного з інструментами, що застосовуються компаніями та фізичними особами для закупівель.

Автоматизація підвищення ефективності. Розробляються спеціальні алгоритми, спрямовані на оптимізацію діяльності служб продажу та маркетингу (з точки зору співвідношення витрат та результатів). Використовуючи різноманітну інформацію про клієнтів, вони сприяють ефективному нарощуванню продаж та зниження витрат на просування продукції різним категоріям покупців.

Таким чином, з розвитком та поширенням інтернет-технологій, входженням у життя споживача таких явищ, як Інтернет та соціальні мережі, класичний маркетинг виходить за рамки свого звичайного середовища існування. Нове комунікаційне середовище соціальних мереж та інтернету для фахівців з маркетингу відкрила абсолютно нові, більш дієві інструменти для роботи з цільовими аудиторіями.

Список використаних джерел:

1. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Стан і перспективи розвитку електронної торгівлі України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 83-102.
2. Dabbs G., Rickwood S., Smith A., Wooden C. *Channel preference versus promotional reality* (IQVIA White Paper). 2018. URL: <https://www.iqvia.com/-/media/iqvia/pdfs/library/white-papers/channel-preference-versus-promotional-reality.pdf>

## **THE DEVELOPMENT OF E-COMMERCE IN MODERN REALITIES**

Olha RUDACHENKO, PhD, assistant professor

BARYBINA T., M.Sc

*O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Taking into account the fact that the field of e-commerce, thanks to its rapid development, has become a separate part of the economy, therefore the most attention is paid to the legislative establishment of this concept. In 1997, in accordance with the resolution of the UN General Assembly, the law "On Electronic Commerce" [1] came into effect. This law is of a recommendatory nature and, first of all, should be applied by states as a basis for the creation of national legislation in this area of the economy.

This law also extends to the territory of Ukraine. Legal regulation of entrepreneurial activity in the field of online trade was initiated with the adoption in 1998 of the Law of Ukraine "On the National Informatization Program" [2]. The Law of Ukraine "On Electronic Commerce", which was approved in 2015, is currently considered the last step in the legislative consolidation of organizational and legal aspects of e-commerce activities. This law not only provides an explanation of the main definitions, approves the system of performing electronic transactions using information technologies, but also formulates the rights and obligations of the subjects of relations in the field of online trade.

Subjects of power competences that exert influence on the market on behalf of the state are:

- Verkhovna Rada of Ukraine;
- Cabinet of Ministers of Ukraine;
- Ministry of Economic Development and Trade;
- State Agency for Digital Management;
- National Bank of Ukraine;



The development of e-commerce in Ukraine is growing significantly every year, so it is appropriate to consider the period of development for 10 years. According to the USAID research program, the largest growth occurred in 2020, and the market is expected to grow rapidly by 2025. The volume of sales amounted to \$4 billion in 2020, which is 8.8% of the total volume of retail trade [3]. At the same time, according to the analyzed data, it can be observed that the market has increased approximately 3 times over the past 5 years. Over the next 5 years, you can observe a 2-fold increase in the market.

The total volume of electronic exports in 2020 amounted to almost \$450 million. The largest importer or buyer of Ukrainian-made goods is the USA, which accounts for 33% of Ukrainian electronic exports. Mainly, online export is represented by the sale of goods of Ukrainian manufacturers using international e-commerce platforms (Amazon, Etsy). Kyiv is considered the largest online exporter with a share of 33%. "Ukrposhta" processes 65% of the total number of international shipments.

Among the main factors that had an impact on the growth of the e-commerce market in the country, the following can be distinguished: an increase in the degree of integration of the Internet and the number of users of modern phones, restrictions on actions related to the pandemic, as well as an increase in trust in electronic banking systems.

2020 was a turning point in the development of online trade not only in Ukraine, marked by rapid growth, but also throughout the world. In each country, there have been many more couriers delivering orders placed via the Internet by consumers. Due to the rapid spread of the coronavirus pandemic around the world, online stores experienced an unprecedented growth rate. For example, in America, according to statistics, the percentage of online trade to wholesale retail sales increased from 11.8% in the first quarter of 2020 to 16.1% in the 2nd quarter. A similar increase in indicators occurred in all regions of the planet.

Enterprises of all industries have a unique opportunity to adapt to the new realities of doing business. From a survey of financial directors of certain companies regarding the further development of retail in 2021, it is known that 71% of respondents predicted a significant increase in investments in IT technologies during 2021. And 64% of them said that they will increase their investments in online trade in the next six months.

As you know, China is and will be in the near future in the leading position in the field of online trade, and most likely spend more online than in offline stores, a trend that may eventually spread to other major markets. Despite the fact

that the US continues to overtake China in terms of total retail sales (\$5.506 trillion vs. \$5.13 trillion in 2020), China's online commerce has overtaken America by about \$2 trillion. Further growth is predicted, as well as the acquisition of the combined global spending on online trade at \$6.54 trillion by 2022.

The content of the events that have taken place is that the use of Internet commerce is now mandatory, and not only possible in the future. The actions and prerogatives of consumers can change depending on the time, and for this, in order to be in the circle of all events, you need to use flexible online solutions.

According to analysis forecasts, online trade will account for 18% to 19% of the total retail volume in 2021, and 22% by 2023 [4].

Information from international specialists in the field of retail BDO notes that retail sales through online stores will continue to increase.

Literature:

1. Green book E-commerce market. Electronic link.-URL [https://cdn.regulation.gov.ua/e5/ea/4c/d5/regulation.gov.ua\\_%D0%97%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0%20%D0%A0%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%BA%20%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%86%D1%96%D1%97.pdf](https://cdn.regulation.gov.ua/e5/ea/4c/d5/regulation.gov.ua_%D0%97%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0%20%D0%A0%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%BA%20%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%86%D1%96%D1%97.pdf);
2. E-commerce Report Global 2019. Electronic link.-URL <https://rau.ua/ecommerceuk/e-commerce-report-global-2019/> ;
3. Internet trade as an element of modern market infrastructure. Electronic link.-URL [https://otherreferats.allbest.ru/marketing/00792854\\_0.html](https://otherreferats.allbest.ru/marketing/00792854_0.html);
4. Research of e-commerce market in Ukraine. Electronic link.-URL <https://ain.ua/ru/2021/07/04/bolshoe-issledovanie-rynka-e-commerce-v-ukraine/>.

## **DIRECTIONS OF THE ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES DIGITALIZATION**

NATALYA BIBIK, PhD

*O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

*nvbibik@gmail.com*

In the current conditions of the digital revolution and the formation of the information society, the main purpose of which is to create an ecosystem of the digital economy, the relevance of digitalization processes is growing unprecedentedly rapidly. Today, financing the digitalization of the economy has a

high share in the structure of the national economy sectors expenditures as a whole.

Since technological advances have made the Internet universally accessible, customers have developed benefits for consistent information through several communication channels, innovative combinations of product and service, and direct interaction with enterprises [1].

To meet these needs, enterprises rely on holistic strategies that contribute to the streamlining of processes, digitalization of products and services, innovation of business models and revenue models [2]. However, numerous studies suggest that especially small and medium-sized enterprises (have not yet initiated digital transformation [3, 4] and, thus, have not yet begun the process of digitizing their business. Since many small and medium-sized enterprises operate in global markets shaped by competition, this can lead to significant risks for their long-term business success.

The analysis of recent research and publications on the digitalization of business processes is considered in the works of a number of foreign and domestic scientists, including: Andros S.V., Guseva O.Y., Gribinenko O.M., G. Berg, B. Solis and others. However, despite the significant results of the research, the question now arises of further development of digitalization of business processes, given the coronavirus pandemic and the war on the territory of Ukraine for further development of the economy in these difficult in recent years external and internal conditions of enterprises.

Although there are a number of definitions of digitalization, it is often called the technological process of transformation, which improves the flexibility, efficiency and responsiveness of the enterprise, while coordinating its operations, strategy, business processes and organizational and IT structures with technological advances [5, 6].

Digitalization expands the scope of traditional digitization, which mainly focuses on the transformation of similar information into a digital representation [7]. Digitization has led to the development of various approaches to business and IT alignment, including technology implementation concepts, software selection procedures or the integration of data and information using information systems [8,9]. However, to cope with digitalization, enterprises rely on new perspectives that allow them to holistically harmonize all their strategies, processes, operations and IT systems [10]. Despite the growing interest and frequently encountered problems in practice, research still does not have practical recommendations for the formulation, implementation and evaluation of relevant strategies [11, 12].

Modern economic development is impossible without the widespread introduction and full use of digital technologies. The pace of digital innovation is growing every year. The number of end users is increasing. The Global Digital 2022 study shows that most of the connected world continues to develop faster than it was before the pandemic [13].

More than two-thirds (67.1 percent) of the world's population now uses a mobile phone, and the number of unique users will reach 5.31 billion by the beginning of 2022. Total users worldwide have grown by 1.8 percent over the past year from 95 million new mobile users since last year.

Trends in the digital transformation of business processes have led to the conditions for the development of the sharing economy (shared consumption) and the gig economy (freelancing), which contributed to the formation of a segment of the digital platform (communication, social, media, search, operational and controlled, service, sharing, product, transactional, etc.) [14].

The necessary opportunities for the approach to digitalization include:

- Digital strategy: Businesses must shape a digital agenda that fosters innovation, strives for quick results, relies on knowledge and resources from all available sources of information, and facilitates customer-centric products and services. Thus, businesses must constantly challenge and innovate in their business and revenue models. In addition, prototyping makes it easier to adapt product and service specifications to dynamically changing consumer preferences, while reducing development time. Ultimately, incubation centers can present new perspectives on digitalization, promote creativity and lateral thinking, and complement existing structures with flexible and flexible components.

- Digital awareness: To cope with digitalization, it is important for businesses to constantly monitor their clear capabilities and business performance. By implementing comprehensive benchmarking mechanisms, businesses can evaluate and adjust their market positioning and use the resulting implications to tailor their business goals and strategies to customer preferences and market requirements. Ultimately, digital transformation requires businesses to provide adequate financial resources that compensate for short-term failures, as well as support business models and strategies in a competitive market environment.

- Thinking: In addition to adapting to organizational structures and strategies, digitalization requires an open culture that promotes creativity and innovation. To facilitate awareness and adoption of digitalization accordingly, businesses rely on digital evangelicals, who tend to be well connected and part of large social networks. Organizational culture should further promote risk-taking,

but also promote realistic expectations in such a way that businesses focus their available resources on the most feasible and profitable projects and initiatives. In fact, not all projects provide lower costs or increased productivity, but can also create new potentials for research and development. By providing comprehensive training and education opportunities, enterprises can equip employees with the necessary skills and capabilities. They should relate to the concept of open innovation, the use of co-production models and the benefits of sharing knowledge.

- Security: As digitalization seeks to digitize enterprise assets and operations, there are new threats to IT and data security that can hinder the adoption of digital strategies and negatively impact business success. Businesses must address these risks in the early stages of the digitalization process. Therefore, they must identify rules and guidelines that extend traditional compliance to digital risk accounting. In addition, risk management can help businesses identify critical organizational infrastructures as well as the most common threats. They must use the implications arising from this to implement a comprehensive defence strategy.

Thus, the digitalization of business processes of industrial enterprises is an important and relevant step, which acts as a driver for radical changes in current activities and development of the enterprise. Before making a management decision on the digital transformation of business processes, it is necessary to carefully analyze the existing business processes of the enterprise, understand the problems and opportunities to solve them, and only then choose ways and measures to digitalize existing business processes, or develop fundamentally new ones based on digital technologies and platforms. In order to determine which enterprises and industries are potentially capable of implementing the goals set in the National Strategy, it is necessary to conduct an intersectoral analysis of the state of digitalization of business processes in industrial enterprises, and at the enterprise level it is advisable to develop their own maps of digital transformations, which will allow to systematize measures and concentrate resources on the most promising areas of development.

#### References:

1. Andros S.V. Digitalization and enterprises: new trends in innovative development. *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*. 2019. № 4 (10). pp. 5-13. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No4/5.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3757950.
2. Grybinenko O.M. Digitalization of the economy in the new paradigm of digital transformation. *International Relations. Series. Economic Sciences*. 2018. №16. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523/3197](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197) (accessed: 05.02.2023).

3. Prodius O. I. Theoretical and methodological foundations of business process reengineering. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No6/79.pdf> (accessed: 22.12.2022).
4. Willow V. A. Background, drivers and consequences of digital transformation of business. Strategic imperatives of modern management: zb. materials IV Internazionale. sci.-pract. conf. (April 19–20, 2018). Kyiv: KNEU, 2018. pp. 491-496.
5. Zukiets K. The importance of automation and digitalization of business processes. Stepwise: website. URL: <https://stepwise.pl/the-importance-andchallenges-of-business-processes-automation-anddigitization> (accessed: 19.12.2022).
6. Chung, S., 2008. Success in implementing e-commerce: an interstate study of small and medium-sized enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, Volume 21, Issue 5, pp. 468–492. <http://dx.doi.org/10.1108/17410390810904247>.
7. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107–111. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.107.
8. Mokrushina E. Digital Transformation: Digitization of Business Processes. Elma Blog : вебсайт. URL: <https://www.elma-bpm.com/2017/08/31/digitaltransformation-digitization-of-business-processes> (дата звернення: 23.12.2022).
9. Leyh, C., Bley, K.: Digitalisierung: Chance oder Risiko für den deutschen Mittelstand? – Eine Studie ausgewählter Unternehmen. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* 53, 29-41 (2016).
10. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки* № 4 (46), 2020. С. 249-255.
11. Mithas, S., Tafti, A., Mitchell, W.: How a Firm's Competitive Environment and Digital Strategic Posture Influence Digital Business Strategy. *MIS Quarterly* 37, 511-536 (2013).
12. Peffers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M.A., Chatterjee, S.: A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems* 24, 45-77 (2007).
13. Simon Kemp Digital 2022: global overview report URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report> (дата звернення: 15.12.2022).
14. Röglinger, M., Pöppelbuß, J., Becker, J.: Maturity Models in Business Process Management. *Business Process Management Journal* 18, 328-346 (2012).

# ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

В. С. БІЛОШАПКА, канд. екон. наук, доцент,

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

*2docent@ukr.net*

Фінансові технології істотно впливають на функціонування сучасної банківської системи. Щороку десятки мільярдів доларів інвестується у фінтех-індустрію. Все більшу роль у цій галузі починають грати технологічні компанії, такі як Google, Microsoft, Intel. Ці ІТ-гіганти роблять суттєві інвестиції в фінтех, що провокує появу останнім часом великої кількості фінансових стартапів, що успішно реалізуються. Нові структури досить гнучкі та мобільні і не входять до сфери банківського регулювання та контролю, що дозволяє їм пропонувати на ринку нові кредитні, інвестиційні та платіжні послуги. Все це створює серйозну конкуренцію традиційним банківським структурам і вимагає від них негайної реакції.

Трансформація банківського бізнесу, здійснення операцій відповідно до вимог цифрової економіки є вельми актуальними завданнями. Фінансові технології широко використовуються для здійснення платежів, кредитування, інвестування тощо. Дані аспекти широко висвітлювалися науковцями [1–5]. Чимало робіт присвячено результатам впровадження технологій обробки великих даних [2], створення банками нових віртуальних каналів просування своїх продуктів [4–5]. Рядом авторів [3] розглядаються окремі аспекти трансформації банківського бізнесу та системи управління ім. Незважаючи на всю широту обговорення необхідності цифровізації, питання кардинальної перебудови банківського бізнесу й зміни бізнес-моделі банку розглянуто недостатньо повно, що визначає актуальність даного дослідження.

У сучасному банківському бізнесі керівники банків зосереджені на трьох ключових напрямках діяльності: клієнти, операційні процеси та бізнес-моделі. Саме у цих трьох напрямках йде трансформація. Клієнти банку стають не просто споживачами послуг, а генератором. На основі доступних технологій банки збирають великий обсяг даних про клієнта, запити та здатні сформулювати та запропонувати йому необхідну послугу або їх комплекс, при цьому надані вони будуть у зручному для клієнта форматі. Зміни в клієнтській структурі також впливають на банківські технології. Впровадження систем, що дозволяють зібрати максимальний обсяг

відомостей про клієнта та дають можливість сформувати «картину сучасного споживача», а потім на її базі запропонувати актуальну послугу – є конкурентною перевагою. Як правило, хто швидше та якісніше відреагував на ринковий попит, той здобув перемогу у боротьбі за клієнта. Саме тому просто розробити та застосувати у своїй діяльності нову технологію банку вже недостатньо, сучасний ринок вимагає «передбачити» та визначити тренди заздалегідь, потрібен комплексний підхід. У цьому плані на допомогу банкам надходять технології цифрової демографії. На сьогодні основними споживачами банківських послуг стають представники покоління Y (міленіали), для яких смартфон є головним персоналізованим технічним засобом.

Трансформація операційних процесів пов'язана з таким терміном, як digital-трансформація, чи діджиталізація. Найкращі компанії, так звана цифроеліта (Digirati), поєднують активність у сфері цифрових технологій та сильне керівництво, здійснюючи перехід від просто використання ІТ до масштабної зміни бізнесу [4]. У процесі діджиталізації відбувається зміна операційної діяльності банків шляхом їхньої переорієнтації на нові цінності та потреби клієнтів, підвищення ефективності банківських послуг за рахунок їх комплексності та скорочення операційних витрат на утримання офісів (зарплата працівників, оренда та утримання майна).

Екстенсивність розвитку передбачає впровадження все нових (економічних) інновацій. Таким чином, банківський бізнес трансформується і досягається операційна ефективність. Цьому вже зараз є підтвердження. Найбільші вкладення у фінтех здійснюють багатофіліальні банки, і саме у них спостерігається підвищення рентабельності діяльності за рахунок скорочення операційних витрат у разі зростання інвестицій у інновації. Для розробки та впровадження передових технологій, що відповідають вимогам цифрової економіки, банки змушені створювати власні дочірні підприємства чи звертатися до діючих ІТ-компаній.

Основним полем впровадження методів цифрової економіки у банківському секторі є застосування інтелектуалізованих обчислень, технологій великих даних на основі інтеграції роботизації та машинного самонавчання, іншими словами – менеджмент, заснований на даних та знаннях, або, інакше, Data Driven & Data Science. Класичним прикладом є BPM-системи (business process management) – управління діловими процесами, що передбачає використання засобів автоматизації (наприклад, СУБД) та інтеграцію інформаційних технологій, необхідних у процесі



ухвалення управлінських рішень. Все це потребує збільшення ІТ-потенціалу банківського сектора, а також нестандартного підходу до управління фінансовими установами загалом.

Як і для всіх комерційних структур, для банку характерна трирівнева ІТ-архітектура. Перший рівень – стратегічний, включає цілі та завдання банку, основні функції. Другий – операційний (процесний) рівень, що передбачає формування моделі даних та архітектури інформаційних систем. Третій рівень являє собою інфраструктуру програмного забезпечення, апаратних засобів та додатків. Саме третій рівень нині зазнає суттєвої трансформації.

Цифровізація банківського бізнесу передбачає зміни у застосовуваній бізнес-моделі. Поряд із вертикальною використовують горизонтальну модель побудови банківського бізнесу. Зміна моделі банківського бізнесу тягне за собою зміни в управлінні персоналом банку. Сьогодні для банків більш затребуваними стають фахівці Scientist (це універсальний економіст з навичками програміста, який займається інтелектуальною обробкою даних). У штат приймають нових співробітників, наприклад, Chief Digital Officer (CDO) — менеджера з цифрової трансформації. Також банки розробляють гнучкі підходи до вдосконалення програмного забезпечення і приймають до співпраці фінтех-стартапи, що забезпечують доступ до ІТ-платформ власної розробки. Великим попитом користується і посада аналітика великих даних – фахівця, який має математичні, статистичні, економічні, управлінські знання та знання в галузі інформатики та комп'ютерних наук. Основний напрямок діяльності аналітика великих даних – робота з Big Data. В його обов'язки входить обробка великого масиву неструктурованої інформації та формування на основі отриманих результатів обґрунтованих висновків з теми, що вивчається. Діяльність аналітика великих даних дозволяє банкам здійснювати технологічні прориви, відкривати нові перспективи, підвищувати ефективність діяльності.

Після кризи 2008 року банківська спільнота всерйоз замислилася про зміну парадигми банківських бізнес-моделей. Важливо побудувати таку бізнес-модель, яка відповідала б уявленню споживача [6]. Банки інвестують у цифрові технології, що дозволяє скорочувати витрати та збільшувати обсяг послуг, що надаються. Тому бізнес-модель повинна враховувати основні тренди індустрії фінансових послуг: Поява такого напрямку, як Internet of Me – надання клієнтам свободи вибору каналу отримання та часу, частоти здійснення фінансових операцій – виводить процес надання банківських

послуг на новий рівень, відбувається зміщення акценту з конкурентоспроможного надання послуг до конкурентоспроможного результату клієнта від наданих послуг (outcome economy). Цьому сприяють сучасні девайси, які аналізують дії потенційних клієнтів та пропонують можливо цікаві продукти клієнтам. Тому банківська модель ведення бізнесу у формі платформізації є деяким переосмисленням банківського бізнесу, бо дозволяє зблизити продавців та покупців і створити взаємовигідну співпрацю учасників фінансової індустрії. Готові рішення прикладного програмування допомагають банкам сконцентруватися на якості та функціональності банківських продуктів індивідуально для кожного клієнта.

Список використаних джерел:

1. Житар М.О., Зелінська В.С. Необанкінг: зарубіжний досвід та українська перспектива. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2019. Вип. 2. С. 81–95.
2. Максимова Ю.О., Фудім Т.О., Шевченко А.Ю. Сучасні інформаційні технології як перспективні засоби розвитку банків України. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 29. С. 237–242.
3. Дубина М., Шеремет О. Розвиток e-banking: світовий та вітчизняний досвід. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 2(18). С. 154–162.
4. David Eder, Christoph Buck. The Impact of Digitization on Business Models – A Systematic Literature Review. Research Center Finance and Information Management. 24 Americas Conference on Information Systems, New Orleans, August 2018. С. 2–10.
5. Семенов А. Ю., Цирулик С. В. Тенденції розвитку FinTech послуг на світовому та вітчизняному ринках фінансових послуг. Бізнес Інформ. 2018. № 10. С. 327-334.
6. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року /Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua>

## **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ: ПЕРЕВАГИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Т. С. ГАЛЮК, магістр з менеджменту та адміністрування

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

Термін «діджиталізація» зайняв чільне місце у використанні у сфері бізнесу. Цифрова трансформація увійшла в роботу практично кожної бізнес-одиниці. Передумовами цих процесів стали наступні:

- швидкість реакції на зміни середовища, необхідність приймати швидкі рішення, мати оперативний доступ до інформації, випереджувати конкурентів у часі тощо вимагають використання відповідних підходів:

- карантинні обмеження, спричинені пандемією COVID-19, перевели більшість бізнесу у онлайн. І навіть самі великі противники інтернет-спілкування та інтернет-діяльності змушені були увійти в цей простір, щоб утримати свій бізнес на плаву, зберегти здоров'я своїх співробітників, забезпечити комунікаційні процеси, що супроводжують нормальні процеси управління та роботи та ін.

Жодна сфера бізнесу не уникнула діджиталізації [1].

У сфері охорони здоров'я з'явилися додатки e-health та телемедицина.

У сфері бізнесу та виробництва почали використовувати віртуальні офіси та віддалену роботу, підвищився рівень автоматизації виробництва з метою зменшення людської участі у цих процесах.

Електронна комерція досягла ще вищого рівня розвитку, онлайн платформи продажів нарощують кількість працівників внаслідок зростання попиту.

У сфері освіти все частіше затребуваним стало онлайн навчання, з'явилися онлайн школи, курси, навчальні програми тощо.

У сфері банківських послуг звичайні локальні контакт-центри перейшли у «хмарні» задля підвищення безпеки.

Життя протягом двох років у відносній карантинній ізоляції призвело до активного застосування діджиталізації. Потяг набрав розгін і зупинити його вже неможливо. Жоден сучасний бізнес вже не може обійтися без стратегії цифрової трансформації. При цьому слід розуміти, що і споживацько-клієнтська аудиторія тех. Висуває нові вимоги до сервісу. Це зумовлено загальним рівнем діджиталізації нашого життя загалом. Тому пониження планки цифрової трансформації для бізнесу – це дорога до краху.

Перспективи діджиталізації бізнесу очевидні. Сповільнення цих процесів не слід очікувати. Вони лише набиратимуть обертів. Наприклад, 71 % ритейлерів вважають, що цифрова трансформація стала невіддільною частиною технологій роздрібної торгівлі [2].

Переваги діджиталізації бізнесу полягають у наступному [3]:

- можливості використання B2B порталів для реалізації своєї продукції, пошуку замовників, партнерів, з метою зміцнення бренду;

- персоналізація роботи з клієнтами через створення особистих кабінетів, в межах яких замовники можуть відслідковувати свої замовлення, спілкуватися зі службою підтримки тощо;

- реалізація eCommerce проектів, які дозволяють здійснити покупки у кілька кліків, майданчики мають зручну мобільну версію;

- системи автоматизації дозволяють оптимізувати роботу з клієнтами, управляти ресурсами, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, покращувати взаємодію між структурними підрозділами;

- застосування тендерних площадок дозволяє зробити процеси прозорими та зручними. Корупція в такій системі виключена, що привертає увагу учасників;

- державні сайти теж розвиваються у ногу з цифровими трансформаціями, що дозволяє забезпечити ефективну взаємодію урядових установ з громадянами та бізнесом.

Таким чином, переваг діджиталізації є багато. Мультиплікативний ефект її застосування у бізнесі очевидний – бізнес-процеси автоматизуються, лояльність клієнтів підвищується, горизонти діяльності розширюються.

Список використаних джерел:

1. Діджиталізація – теперішнє і майбутнє усіх сфер бізнесу. URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/business-digitalization.html> (дата звернення 18.01.2023)
2. Діджиталізація – спосіб розвитку бізнесу. URL: <https://ua.scallium.pro/what-is-digital> (дата звернення 20.01.2023)
3. Діджиталізація бізнесу URL: [https://webcase.com.ua/uk/business\\_digitalization/](https://webcase.com.ua/uk/business_digitalization/)(дата звернення 22.01.2023)

## **МОДЕЛЬ РЕГІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ПАНЕЛЬНИХ ДАНИХ**

Л. М. ЗОМЧАК, канд. екон. наук

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

[lzomchak@gmail.com](mailto:lzomchak@gmail.com)

О. М. ДЕРЕШ, магістр,

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

Необхідність урахування особливостей територіального розвитку України зумовлена впливом регіонів на розвиток економіки країни в цілому, тому сильні та слабкі сторони регіональних систем визначають економічний розвиток держави загалом. Диференціація між областями України, яка ще більше поглибилась в умовах війни, може суттєво впливати на економічну безпеку країни.

Проблеми економічного регіонального розвитку досліджують як вітчизняні, так і закордонні вчені, застосовуючи при цьому різноманітний інструментарій. Для моделювання на рівні регіону застосовують методи багатовимірної класифікації [1], симульативного моделювання [2], рейтингування [3], однак найчастіше економетричні моделювання на панельних даних [4, 5].

З метою моделювання соціально-економічного розвитку регіонів України спершу проаналізовано чинники, які на нього впливають, а згодом реалізовано модель на панельних даних, специфіка яких дає можливість досліджувати динаміку показників соціально-економічного розвитку за роками та в розрізі регіонів одночасно.

Основним показником, який характеризує економічний розвиток на рівні області, є валовий регіональний продукт, тому саме його обрано за результуючу змінну. Чинників, як впливають на валовий регіональний продукт, дуже багато, однак, більшість економічних чинників тісно корелюють між собою, тому недоцільно включати їх в модель одночасно, адже це матиме наслідком наявність мультиколінеарності в моделі. Одним з перших чинників впливу на економічний розвиток є торгівля, яка відіграє значну роль у реалізації ринкової економіки та формуванні конкурентного середовища. Вона включає в себе і роздрібну торгівлю товарами та послугами, і торгівлю промисловою та будівельною продукцією. Також економічний розвиток країни в цілому та її регіонів залежить від обсягу вкладених інвестицій в діяльність підприємств. Інвестиції є найбільш важливим чинником економічної стабільності та розвитку, тому стимулювання інвестиційної активності має важливе значення для позитивних зрушень. Аналіз статистичних даних показує, що країни з експортоорієнтованою економікою мають більш високі показники розвитку економіки, ніж країни, що обрали стратегію імпортозаміщення. Інтенсифікація експорту активізує економічний потенціал країни, позитивно впливає на конкурентоздатність вироблених товарів, упровадження нових технологій.

Отже, проаналізувавши регіональні показники економіки, для моделювання у якості факторних змінних обрано такі:

- Оборот роздрібної торгівлі (млн грн.);
- Обсяг реалізованої промислової продукції (млн грн);
- Капітальні інвестиції (млн грн.);
- Обсяги експорту (млн дол. США).

Статистична інформація щодо всіх показників зібрана із річною періодичністю в розрізі областей України з офіційної сторінки Державної служби статистики України [6].

Після обчислення параметрів моделі отримали:

$$VRP_{it} = -5625.650 + 0.884471 * VRP_{i,t-1} + 0.229284 * VRP_{i,t-2} + 2.656496 * EXPORT_{it} - 0.767422 * KI_{i,t-2} - 0.239889 * ORT_{i,t-1} + 0.212883 * ORPR_{it} - 0.237092 * ORPR_{i,t-1} + 0.082794 * ORPR_{i,t-2},$$

де  $i$  – індекс областей;

$t$  – лаг часу;

$VRP$  – валовий регіональний продукт (млн. грн.);

$ORT$  – оборот роздрібної торгівлі (млн. грн.);

$ORPR$  – обсяг реалізованої промислової продукції (млн. грн.);

$KI$  – капітальні інвестиції (млн. грн.);

$EXPORT$  – обсяги експорту (млн. дол. США)/.

Прогноз ВРП по областях України і з інтервалами довіри відображено на рис. 1.

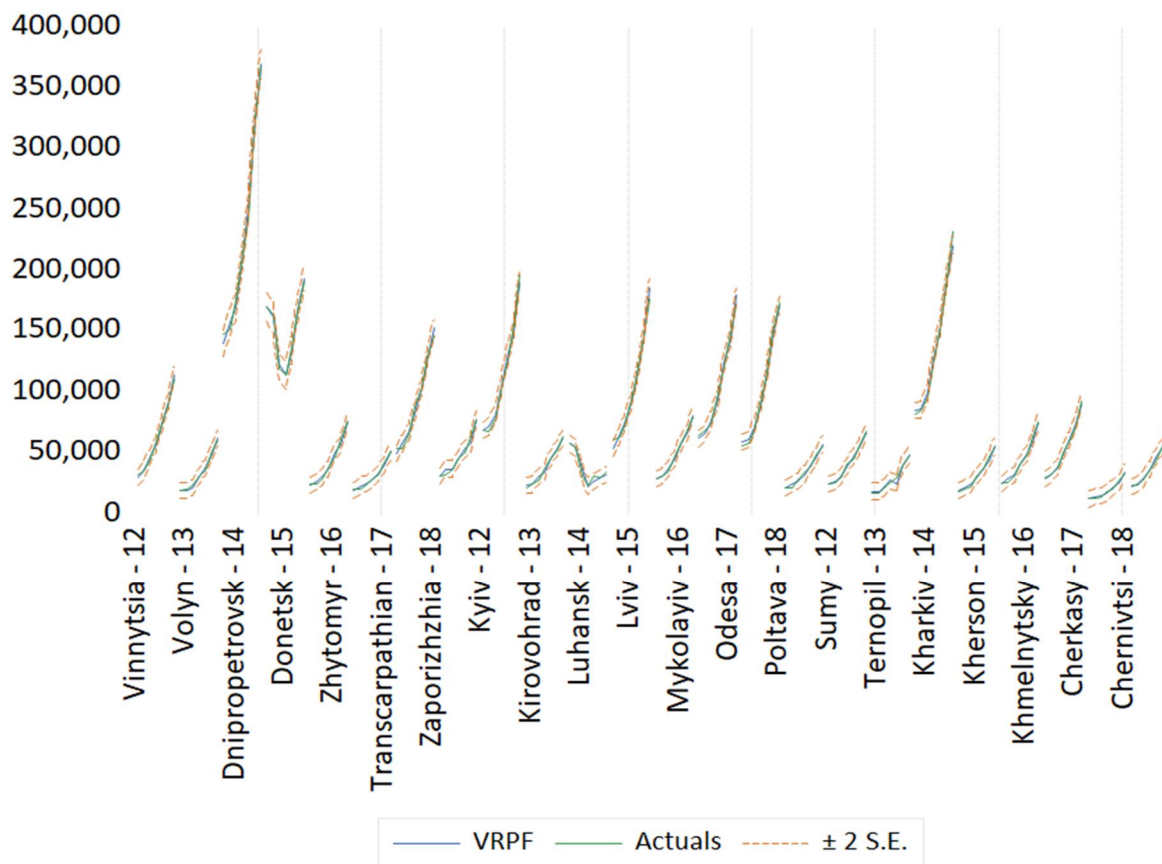


Рис. 1 – Прогнозні значення валового регіонального продукту по областях України

Відповідно до значення відношення детермінації можемо стверджувати, що в середньому по регіонах України 99.69% зміни валового регіонального продукту пояснюються зміною величин самого валового продукту, обсягами капітальних інвестицій, реалізованої промислової продукції та експорту, а також оборотом роздрібної торгівлі, з відповідним лаговим відставанням.

Список використаних джерел:

1. Вдовин М. Л., Дідик М. О. Оцінювання економічного ризику регіону за допомогою методів багатовимірної класифікації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. 24 (2). 148-151.
2. Зомчак Л. М., Волошин І. Б. Симультаивна модель інноваційного розвитку регіону. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 2. С. 854–858. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/174.pdf>.
3. Вдовин М., Міщук Т. Рейтингування регіонів України за показниками добробуту населення. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2022. (1 (91)). 3-9.
4. Зомчак Л. М., Коваль Л. О. Сталий розвиток регіонів України: просторово-панельний підхід. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. 211-215.
5. Зомчак Л. М., Умриш Г. Т. Моделювання залежності валового регіонального продукту від сільського господарства України на основі лонгїтюдних даних. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С. 972-977.
6. Державна служба статистики України: [Веб-сайт]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.2022).

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В РЕАЛІЯХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

А. О. КАСИЧ, д-р екон. наук, проф.

*Київський національний університет технологій та дизайну*

[kasich.alla@gmail.com](mailto:kasich.alla@gmail.com)

В. С. СЕМЕНЮК

*Київський національний університет технологій та дизайну*

[svika1132@gmail.com](mailto:svika1132@gmail.com)

Проблема управління корпоративною конкурентоспроможністю стає актуальною проблемою для сучасних підприємств, оскільки глобальна криза загострила конкурентну боротьбу, пандемія суттєво вплинула і на бізнес-процеси, і на позиції на ринку. Окрім врахування цих проблем підприємства

в даний час активно впроваджують цифрові технології, які стають чи не основним інструментом боротьби за споживачів. Ігнорування процесів цифровізації призводить до втрати поточних та перспективних позицій підприємства на ринку. Саме тому, важливим завданням є дослідження процесів управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах активного впровадження ними цифрових технологій.

*Метою даного дослідження* є узагальнення теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства, яке активно здійснює цифровізацію бізнес-процесів.

За класичним визначенням М. Портера, «Конкурентоспроможність — це позиція виробників на внутрішньому та зовнішньому ринках, що визначається низкою факторів і відображається низкою показників» [5, с 6].

Для підвищення конкурентоспроможності бізнесу важливо виявити, продемонструвати та класифікувати фактори та резерви, що визначають її рівень. За ступенем залежності від підприємства сукупність факторів можна поділити на зовнішні фактори та внутрішні фактори. До зовнішніх факторів належать: інвестиційний стан галузі, регіону, країни, тенденція технологічного розвитку, рівень конкуренції, наявність ресурсів тощо. рівень. За ступенем залежності від підприємства сукупність факторів можна поділити на зовнішні фактори та внутрішні фактори.

Під внутрішніми чинниками розуміють: впровадження нової техніки, прогресивної технології, ефективні економічні стимули для впровадження у виробництво, підвищення рівня якості працівників, формування системи конкурентних відносин у діяльності персоналу та інші аспекти. Вони можуть управлятися на рівні всього підприємства, структурних підрозділів, ключових колективів і робочих місць [1]. Підвищення конкурентоспроможності фірми необхідно розглядати як тривалий, послідовний процес систематичного пошуку та реалізації управлінських рішень у всіх сферах її діяльності відповідно до обраної довгострокової стратегії розвитку [5].

До організаційних заходів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств належать [4]: забезпечити пріоритет продукту; зміни якості товару та його технічних параметрів з метою врахування вимог споживача та його конкретних запитів; визначити перевагу товару над замінниками; виявляти дефекти аналогічної продукції, що випускається конкурентами; вивчення заходів, вжитих конкурентами для вдосконалення аналогічної продукції; виявлення та використання цінових факторів для підвищення



конкурентоспроможності продукції; нові пріоритетні сфери застосування продукції.

Цифровізація визначає формування «цифрового» світу, який передбачає суттєві трансформації бізнес-процесів, бізнес-моделей, систем управління, систем комунікацій тощо. Хоча наразі не всі оцифровані процеси впроваджені, можемо виділити деякі характеристики цифрового світу: скорочення часу, спрощення потоку діяльності, доступність цифрових технологій для будь-кого [2].

Як правило, усі перетворення здійснюються для ефективності, швидкості чи зручності чи інших позитивних результатів. У той же час модифікації існуючих систем і зміни процесів повинні бути чітко розроблені. Це означає, що цифрова трансформація – це системна зміна, хаотичність і випадковість трансформації тут виключені. Тому можна сказати, що цифровізація є проявом системної трансформації. Згідно із загальноприйнятими визначеннями, цифрова економіка – це економіка, яка базується на виробництві електронних товарів і послуг високотехнологічними бізнес-структурами та розповсюдженні цих продуктів за допомогою електронної комерції [3].

Беручи за основу розуміння, що однією з основ конкурентоспроможності є оптимізація всіх процесів слід зазначити, що саме цифровізація сприяє формуванню конкурентних переваг.

Цифрова трансформація на підприємстві передбачає впровадження таких технологій як промисловий Інтернет, систем автоматизації збору та аналізу інформації, обробка великих даних, використання RFID-датчиків, роботизація, Інтернет-речей, адитивні технології та ін.

Говорячи про комплексний вплив цифровізації на діяльність підприємства з позицій підвищення конкурентоспроможності слід вказати:

*По-перше, цифровізацію виробництва та управління.* Вона передбачає повсюдне використання в розробці, виробництві, управлінні, плануванні та обліку комп'ютерної техніки та різних програмних продуктів, що дозволяють автоматизувати процеси виробництва та управління підприємством.

*По-друге, використання великих даних* це використання електронних технологій щодо обміну даними між своїми та зовнішніми інформаційними системами, які дозволяють відслідковувати та коригувати потреби, що виникають у ланцюжку постачальник – виробник – споживач.

*По-третє, цифровізацію моніторингу стану обладнання* – це використання спеціальних датчиків (наприклад, RFID) та промислових

роботів, промислового інтернету речей (IoT), створення «цифрового двійника».

Загалом цифрова трансформація промислового виробництва необхідна як розвитку вітчизняної промисловості, так забезпечення конкурентних переваг нашим підприємствам на світовому ринку.

Враховуючи позитивний вплив цифровізації на бізнес доцільно виокремити декілька чинників підвищення конкурентоспроможності:

- підвищення рівня продуктивності праці;
- підвищення прозорості та зручності роботи;
- автоматизація виробництва;
- розширення каналів збуту продукції.

Цифровий світ – це новий спосіб функціонування підприємств в цілому. Потрібно завжди орієнтуватися на нові технології та підходи, щоб бізнес залишався конкурентоспроможним, а в сучасних умовах такі перспективи підприємства пов'язані з цифровими трансформаціями.

Велика кількість підприємств вже активно здійснюють освоєння цифрових технологій, покращуючи свої можливості та підвищуючи рівень конкурентоспроможності. З огляду на це можна зробити висновок, що рівень конкурентоспроможності компаній тісно пов'язаний з цим динамічним явищем, а тому управління конкурентоспроможністю в даний час вимагає ефективного управління цифровими трансформаціями підприємства.

Список використаних джерел:

1. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2, С. 20-21.
2. Джусов О. А., Апальков С. С. Цифрова економіка: структурні зрушення на міжнародному ринку капіталу. *Міжнародні відносини*. №9. 2016. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3058](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3058)
3. Карчева Г. М., Лапко О. С., Запорожець С.П. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. №27. 2017. С.13-21. URL:<https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/issue/view/27>
4. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. для студ. спец. «Міжнародна економіка» О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
5. Портер М. Международная конкуренция; пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина. Международные отношения, 1993. 896 с.

## УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

А. О. КАСИЧ, д-р екон. наук, проф.

*Київський національний університет технологій та дизайну*

[kasich.alla@gmail.com](mailto:kasich.alla@gmail.com)

О. О. МАЛЮШЕНКО

*Київський національний університет технологій та дизайну*

[maluchenkoalexandra@gmail.com](mailto:maluchenkoalexandra@gmail.com)

Управління логістикою було започатковано на початку 1980-х років та має майже 40-річну історію. У рамках управління саме логістичне забезпечення є не тільки логістичним ланцюжком, а й інформаційним ланцюжком, ланцюжком капіталу і ланцюжком доданої вартості.

Система управління логістикою передбачає планування, організацію, координацію, контроль та нагляд за матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою підвищення ефективності логістики та отримання економічної вигоди підприємством.

В умовах розгортання цифрової економіки процеси діджиталізації суттєво впливають і на логістичне забезпечення діяльності підприємства. Діджиталізації в логістиці – це процес, у якому нові цифрові технології застосовуються в логістичних операціях з метою підвищення ефективності діяльності компанії. Відповідно метою даного дослідження є визначення ключових напрямів трансформації логістичного забезпечення під впливом цифровізації.

Управління логістичним забезпеченням діяльності підприємства включає бізнес-процес від закупівлі сировини до споживання продукції. Логістика – це сполучна ланка співробітництва між підприємствами. Без логістики неможливо відобразити споживчу вартість продукції, виробленої вузлами ланцюжка постачання [3].

Загалом логістика та транспортування займають важливе місце на сучасних підприємствах.

Система управління логістичним забезпеченням повинна враховувати такі основні характеристик:

по-перше, логістика охоплює багато функціональних сфер та аспектів бізнесу. Якщо ланка не керується належним чином, це може вплинути на загальний ефект управління логістикою;

по-друге, на основі координації бізнес-замовлень реалізується швидке реагування на логістичні бізнес-замовлення, тим самим підвищуючи швидкість бізнес-процесів підприємства;

по-третє, у процесі управління логістичним забезпеченням ми повинні повністю враховувати кінцеві потреби клієнтів та оптимізувати загальний процес керування ланцюжками постачання;

по-четверте, основною метою управління є контроль та мінімізація витрат на логістику [1].

Ефективне управління логістичним забезпеченням діяльності є необхідним заходом для розвитку логістики підприємства, а також єдиним способом модернізації та розширення підприємства. У теперішній час підприємствам необхідно ґрунтуватися на існуючі проблемах у галузі логістичних перевезень, постійно використовувати нові ідеї та методи, активно створювати наукову та сучасну норму логістичних перевезень, ще більше знижувати витрати підприємств на управління логістикою та закласти основу для гарного розвитку підприємств та їх логістики.

Ланцюжок поставок розглядається як один з найбільш важливих критеріїв комерційного успіху, який також повинен бути адаптований до змін, що змінюються в інтересах потенційного зростання і, як наслідок, навіть називається «рухомим авторитетом». Тим не менш, малі та середні підприємства мають досить незрілі ІТ-системи в ланцюжках поставок: багато рішень, таких як планування виробництва, обсяги закупівель сировини тощо, зазвичай приймаються за допомогою численних листів Excel або баз даних Access, також відомих як Shadow IT.

Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в процесі управління логістикою, передбачає: цифровізацію; зміни в основних процесах, спричинені впровадженням нового програмного забезпечення; зміни в основних процесах, спричинені впровадженням нових технологій.

Цифрові логістичні рішення вже вийшли за межі інформаційних та комунікаційних технологій, тепер вони сприяють створенню нових бізнес-моделей, типів операцій, торгових майданчиків та послуг, які можуть стати новими джерелами прибутку. З'являються нові великі системи, як-от логістичні онлайн-платформи, таким чином відбувається якісний перехід від дошки оголошень із замовленнями на певні послуги до єдиних бізнес- та ІТ-рішень, які об'єднують більше гравців логістики та суміжних ринків.

Розширення нових технологій, застосування веб-рішень представляють значний прогрес у розробці або застосуванні нових моделей логістики, відомих як електронна логістика.

В роботі [2] серед найпоширеніших моделей вказано:

**Електронна закупівля** - оцифрування відносин між покупцем і одним або кількома постачальниками. Процес закупівлі базується на двох взаємодоповнюючих підпроцесах: електронних закупівлях та електронних джерелах

**Електронний платіж** - передбачає створення нових методів онлайн-фінансових переказів.

**Електронний контроль виконання замовлення** — це термін, який використовується в логістиці для визначення процесу, який включає всі етапи планування, виробництва, складування та розподілу з моменту отримання замовлення клієнта до доставки кінцевого продукту.

**Dropshipping** – у цій бізнес-моделі онлайн-продавець фізично не має запасів, які він продає; у цьому випадку оптовик (або дропшиппер) відповідає за складування, комплектування, пакування та доставку замовлення безпосередньо кінцевому споживачу, який придбав товар онлайн.

**Cross Docking** – операційна стратегія, згідно з якою товари надходять у розподільчий центр і негайно відвантажуються без необхідності зберігання на складі та зі значною економією коштів для компанії.

Перспективним напрямом розвитку цифрових логістичних послуг є геоінформаційні технології, що виконують функції моніторингу руху транспорту, вимірювання параметрів навколишнього середовища та вантажу, збору даних з навколишніх об'єктів та передачі цих даних до єдиного центру оперативного аналізу та контролю. Більшість розробників додатків для транспортної галузі вже працюють над моделлю загальнодоступної хмари; спостерігається тенденція інтеграції ІТ-платформ управління автопарком.

Список використаних джерел:

1. Dan H. Research on the Problems of Enterprise Logistics Transportation Cost Management and Optimization Countermeasures. SHS Web of Conferences. 2022. Vol. 148. P. 02006. URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202214802006> (date of access: 01.12.2022).
2. Estrada M., Moliner M., Monferrer D. The digitalization of logistics. In book: *Advances in Business and Management*. Volume 17 (pp.Chapter 2): NOVA Science Publishers. 2019.
3. Jiang X. Research on Enterprise Logistics Management Innovation Based on Supply Chain Management Environment. *Journal of Physics: Conference Series*. 2019. Vol. 1237. P. 022168. URL: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1237/2/022168> (date of access: 01.12.2022).

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ПЛАТФОРМИ GO FREIGHT В УПРАВЛІННЯ ВАНТАЖНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ АЕРОПОРТУ**

Н. О. КОВАЛЕНКО, канд. пед. наук, доцент

М. О. АТОМАНЧУК, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

*Льотна академія Національного авіаційного університету*

nadinkovalenko508@gmail.com

atoman@gmail.com

Авіація – це найшвидший, найбільш якісний і комфортний сервіс доставки вантажів та пасажирів, хоча й має високу собівартість. Звісно, що вантажі доставляються не тільки за допомогою літаків – для цього використовуються всі види транспорту. Проте саме авіадоставка вантажів забезпечує переваги, які є недоступними для всіх інших видів транспортних доставок. На сьогодні процеси автоматизованої логістики вантажу добре розвинуті для пасажирських авіап перевезень, де автоматизовані системи обслуговування застосовуються майже в усіх аеропортах світу. Тоді як для вантажних авіаційних терміналів застосування автоматизованих систем логістичного управління обслуговування вантажу є рідкістю, що пов'язано зі специфікою та складністю даного напрямлення.

Аеропорт – багатофункціональне транспортне підприємство, що є наземною частиною авіаційної транспортної системи, яка забезпечує зліт і посадку повітряних суден та їх наземне обслуговування, прийом і відправлення пасажирів, багажу, пошти і вантажів, а також створює необхідні умови для функціонування авіакомпаній, державних органів регулювання авіаційної, митної та іншої діяльності, сприяє діловій активності, спрямованій на поліпшення рівня обслуговування пасажирів і забезпечення економічної стабільності аеропорту.

Система логістичного управління аеропортом – це сукупність методів, моделей та інструментів цілеспрямованого впливу суб'єкту управління на синхронізацію і координацію процесів обслуговування вантажопотоків в аеропорту, розширення можливостей аеропорту на ринку транспортно-логістичних послуг шляхом оптимізації його логістичної інфраструктури, яка забезпечить надання повного спектру логістичних послуг споживачеві упродовж ланцюга доставки «від дверей до дверей» відповідної якості і за конкурентоспроможною ціною [1].

Формування системи логістичного управління дозволяє реалізувати конкурентоспроможну логістичну стратегію аеропорту, що виробляється у залежності від його місії й цілей та спрямована на вигідне положення на ринку транспортно-логістичних послуг.

Автоматична система обслуговування вантажу в авіаційному вантажному терміналі дозволяє опрацьовувати вантаж з високою надійністю та швидкістю відповідно до потреб авіаційного підприємства, зменшити число обслуговуючого персоналу та мінімізувати вплив людського фактору на процес наземного обслуговування вантажу. А в разі спільного використання автоматизованих систем всіх напрямків діяльності авіаційного вантажного терміналу з'являється можливість його глобальної автоматизації. Що в результаті дозволяє покращити ефективність роботи вантажного терміналу, зменшити час на проведення операцій обробки вантажу та опрацювання інформації, збільшити точність процесу вантажопереробки та підвищити економічну ефективність авіаційного підприємства [2].

В умовах пандемії Covid-19 вплив на авіаційну галузь проявляється у багатьох формах – від різкого зниження пасажиропотоку, до зростання залежності всього світу від повітряних вантажних перевезень. Надзвичайна ситуація і зростання попиту на товари, необхідні для боротьби з Covid-19, зокрема, фармацевтики і медичного обладнання стали причиною експоненціального попиту на вантажні авіаперевезення. Через підвищений попит на безконтактні поставки і скорочення персоналу в сфері логістики через карантин зросла необхідність в запровадженні автоматизованих та автоматичних систем обробки вантажу [3].

Діджиталізація логістичного управління вантажними перевезеннями, повинна бути спрямована на зниження ризиків, підвищення ефективності вантажної логістики й отримання певних конкурентних переваг від реалізації нових принципів цифрового управління, що забезпечить зростання прибутковості.

Штучний інтелект у логістиці передбачає накопичення великих обсягів інформації, обробки даних, їх аналізу та прийняття рішень. Однією з оптимальних систем штучного інтелекту та діджиталізації логістики вантажного обслуговування є GoFreight.

GoFreight – це програмне забезпечення штучного інтелекту, призначене для автоматизації роботи фрейт форвардерів. Інтелектуалізація даних системи передбачає використання хмарної технології, яка включає повний набір функцій з операційної діяльності повітряного і автомобільного

транспорту, подання документів, управління продажами, а також дає доступ до взаємодії агентів логістичного ланцюга постачань в режимі реального часу, що забезпечує швидку передачу точної і достовірної інформації [4].

Цифрова платформа інтегрує наступні елементи управління вантажним обслуговуванням аеропорту:

1. Інтеграція технологічних ланцюжків обробки вантажу.
2. Бронювання вантажу і надання доступу агентам до цифрової системи. Електронний контроль бронювання.
3. Цифрова модернізація оплати вантажних послуг.
4. Цифровий експедитор та цифровий калькулятор. Корпоративний маркетплейс послуг «Цифрові вантажні перевезення».
5. Мультиmodalні міжнародні перевезення. Оплата послуг служби організації та управління поштово-вантажним обслуговуванням аеропорту.
6. «Єдине вікно».

Цифрова платформа є ефективною системою логістичного управління, що враховує усі операції, здійснення яких вимагають бізнес-процеси, вона дозволяє виставити рахунок агенту і прослідкувати чи він вчасно був оплачений. Ця система дозволяє контролювати не тільки транспортування вантажу, а й отримувати інформацію про відвантаження товару, його переміщення до аеропорту вильоту. Саме зі сторони аеропорту надання доступу до такої системи учасникам ланцюга постачань є доцільним, оскільки одним із ключових етапів є передача вантажу отримувачеві.

Відповідно, впровадження єдиної цифрової платформи в діяльність аеропортового комплексу викликана зростаючим попитом на вантажні перевезення в Україні, що дозволить вдосконалити логістичне управління в умовах потенційного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Казанська О.О., Геращенко А.С. Інформаційне забезпечення розвитку логістичної інфраструктури національної економіки. *Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент"*: Зб. науков. праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 7 (26) Частина 4. 2022. С.156 – 171.
2. Катерна О. К. Інтенсифікація процесів управління діяльністю аеропортів. *Проблеми системного підходу в економіці*: зб. наук. праць. К.: НАУ, 2018. Вип. 25. С. 154 – 161.
3. Соколова О.Є. Організаційно-економічний механізм управління логістичною інфраструктурою аеропорту. *Проблеми системного підходу в економіці*: зб. наук. пр. К.: НАУ, 2022. Вип. 25. С. 96-103.
4. Тетерятник В.С. Діджиталізація та діджиталізація в контексті віртуалізації господарської діяльності. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/201803/Teteriatnyk.pdf>.



## **АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ВИКОРИСТАННЯ DIGITAL-MАРКЕТИНГУ НА РИНКУ ТОВАРІВ ПРОМИСЛОВОГО ПРИЗНАЧЕННЯ**

Т. М. КУШНІР, канд. екон. наук

*Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*

[taras\\_kushnir@ukr.net](mailto:taras_kushnir@ukr.net)

Процеси цифровізації в умовах сучасного суспільного життя розвиваються випереджаючими темпами. Поява Інтернету та розвиток новітніх технологій змінюють роль маркетингу та практичні аспекти його використання. Цифровий маркетинг використовує можливості та переваги Інтернету через веб-сайти, маркетинг у пошукових системах, цифрову рекламу, соціальні мережі, електронну пошту, мобільний зв'язок, керування електронними додатками та застосунками. Ці технології можливо використовувати для покращення поінформованості клієнтів, підвищення іміджу бренду, залучення нових клієнтів, покращення обслуговування існуючих клієнтів, підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів, збільшення обсягу продажу та зменшення витрат. Зазначені аспекти свідчать про те, що ринок товарів промислового призначення та малий і середній бізнес, які будують відносини зі своїми клієнтами, можуть отримати істотні переваги від використання цифрового маркетингу. До прикладу, цифрові технології пропонують функціональні можливості для розробки інтегрованих та цільових комунікацій, для формування та розвитку глибших відносин із клієнтами. Цифрові платформи володіють потенціалом для підтримки створення цінності та залучення клієнтів, що є життєво важливим для малого і середнього бізнесу.

Незважаючи на можливості та потенціал, використання цифрового маркетингу серед малих та середніх компаній ринку товарів промислового призначення залишається обмеженим. Для таких компаній більш цінними є особистісні відносини їх представників та клієнтів. Вочевидь, такі компанії дещо недооцінюють можливості соціальних медіа та не розуміють як вони можуть підтримувати їхні бренди. Їм також часто не вистачає належних технічних знань, навиків та ресурсів, тому вони вкрай рідко застосовують бізнес-практики, яких вимагають соціальні мережі.

Маркетингова діяльність на ринку товарів промислового призначення є істотно відмінною від практик ринку товарів кінцевого споживання, через те, що маркетинг у промисловості базується здебільшого на побудові особистих

відносин з клієнтом. Клієнти на промисловому ринку є добре обізнаними фахівцями, вони потребують детальної інформації про товари та послуги, які купують, бо ці товари часто набагато складніші за товари, які продаються на споживчих ринках. Процес прийняття рішення про купівлю на промислових ринках також є значно довшим та складнішим за аналогічний процес на споживчому ринку. Однак відносини між продавцем та покупцем на промисловому ринку є більш тісні та довготривалі, ніж на споживчому ринку.

«Цифровий маркетинг на промисловому ринку реалізується за допомогою сукупності інструментів. Їх можна поділити на дві групи за ознакою середовища, у якому вони використовуються, -внутрішні та зовнішні. До зовнішніх інструментів належать ті, що є видимими для споживачів та конкурентів, тобто відповідають за імплементацію маркетингових заходів у мережі. Вони включають веб-сайт компанії, веб-магазин, рекламу різних типів, пошуковий маркетинг, маркетинг у соціальних мережах, email-маркетинг, контент-маркетинг, PR та розміщення на маркетплейсах і платформах-агрегаторах. Внутрішні інструменти слугують своєрідною інфраструктурою для компанії. Вони відповідають за накопичення, обробку та інтеграцію даних за результатами маркетингових активностей компанії в мережі. Вони охоплюють CRM-системи та різноманітні веб-сервіси, що надають аналітику за окремими інструментами (веб-сайт, пошукова оптимізація, соціальні мережі, згадування бренду в соціальних медіа та інші)» [2]. Особливості кожної окремої компанії та кожного конкретного промислового ринку диктують ті чи інші умови для використання конкретного набору викладених маркетингових інструментів. В промисловості вони не є універсальними та не можуть зазвичай використовуватись в інтеграції, забезпечуючи синергетичний ефект. Як зазначають, Савицька Н.Л. та Чміль Г.Л. «враховуючи особливості промислового digital-маркетингу, визначено, що для успішного його розвитку на ринках B2B необхідно, перш за все, мати вільний доступ суб'єктів промислового ринку до Інтернету для використання інструментів та заходів цифрових трансформацій, а також налаштування багатоканальних комунікацій між стейкхолдерами для спілкування, вирішення завдань та ухвалення господарських договорів (контрактів)» [1, с. 114].

Характерними особливостями цифрового маркетингу на ринку товарів промислового призначення можна визначити:

1. Довгостроковий характер роботи з цільовою аудиторією.

2. Просування специфічних видів промислової продукції. Високі ціни на продукцію.

3. Інтеграція оф-лайн та он-лайн каналів комунікацій в контексті омніканальної стратегії.

4. Використання інструментів для дослідження B2B-ринку: пошуковий маркетинг, хмарні технології, технологія BigData.

5. Використання інструментів для залучення замовників промислової продукції та зміни їх вподобань: CRM-системи, inbound маркетинг, контент-маркетинг, сайти, реклама в різних формах цифрової продукції, маркетплейси [1, с. 115].

У цивілізованому світі цифрові інструменти маркетингу на промисловому ринку активно розвиваються. Так, до прикладу, за даними статистичного порталу Statista, витрати на цифрову рекламу на B2B ринку Сполучених Штатів Америки за 2015-2022 рр. зросли з 2,91 млн. дол. до 14,32 млн. дол. (рис. 1) та прогнозується подальше зростання.

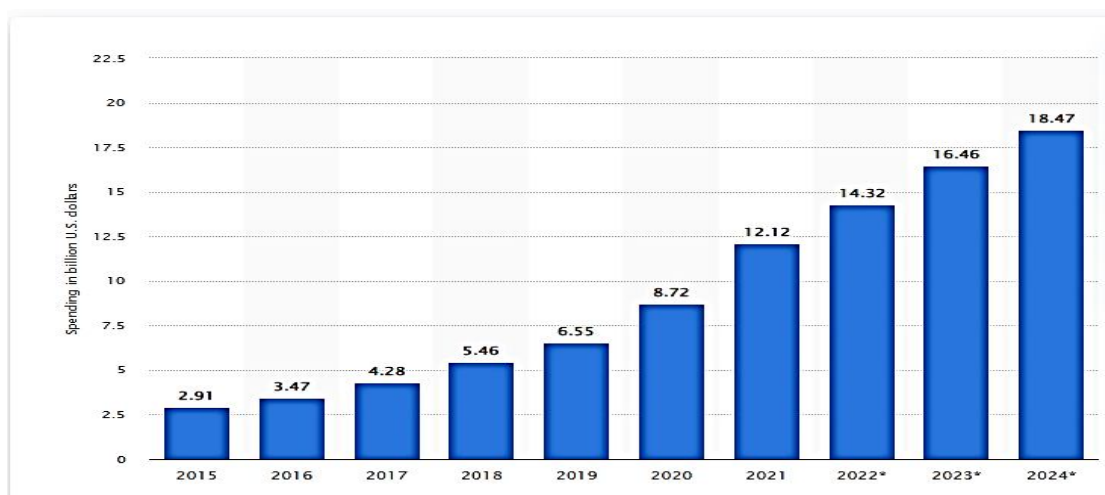


Рис. 1 – Витрати на цифрову рекламу B2B компаніями США у 2015-2024 рр. (в млн. дол. США) [3]

Рівень розвитку цифрового маркетингу на українському ринку товарів промислового призначення залишається доволі невисоким, сьогодні, безумовно, процеси розвитку можуть пригальмуватись постійними атаками країни-терориста на енергетичну та комунікаційну інфраструктуру України, однак після перемоги у війні та вступу України до Європейського Союзу, українські промислові підприємства активніше будуть інтегруватись до глобальних ринків, будувати більш ефективну комунікацію та, відповідно, розширювати спектр використовуваних інструментів цифрового маркетингу.

Список використаних джерел:

1. Савицька Н. Л., Чмыль Г. Л. Трансформація взаємодії суб'єктів ринку в умовах діджиталізації маркетингу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. Випуск 1(01). С. 112-117.
2. Солнцев С. О., Грібніченко О. П. Особливості digital-маркетингу на промисловому ринку побутової хімії. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2018. №15. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/139966/137025>.
3. Business-to-business (B2B) digital advertising spending in the United States from 2015 to 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/1059672/b2b-digital-ad-spend-usa/>.

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ**

С. Д. ЛУЧИК, д-р екон. наук

*Навчально-реабілітаційний ЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»*

[luchiksvitlana@gmail.com](mailto:luchiksvitlana@gmail.com)

Цифрова трансформація широко охопила суспільство, пропонуючи ефективно вирішення багатьох проблем з використанням цифрових та інформаційних технологій. Так, населення здобуло можливість швидко і якісно отримувати послуги у сфері охорони здоров'я через електронну систему, користуватись послугами центрів фінансових послуг онлайн та дистанційного банкінгу, адміністративних послуг через систему електронного уряду тощо. Розвиток сучасного бізнесу також тісно пов'язаний з цифровою трансформацією. Такі ключові цифрові технології як автоматизація, штучний інтелект, складна аналітика, інтернет речей, доповнена та віртуальна реальність постійно розвиваються та охоплюють все більше сфер застосування. Це практично усі бізнес-процеси, пов'язані з постачанням, плануванням, виробництвом, маркетингом, продажами, обслуговуванням тощо. Цифрова трансформація відбувається як усередині підприємства (компанії), забезпечує при цьому синергію роботи його всіх підрозділів, так і зовні.

До переваг цифровізації і автоматизації бізнес-процесів, як правило, відносять: автоматизацію рутинних процесів і зниження операційних витрат компанії; підвищення рівня обслуговування клієнтів, що забезпечує їм нові можливості та розширює користувацький досвід; мінімізацію помилок під час розв'язання завдань; обслуговування клієнтів та заохочення їх до

придбання більшої кількості продуктів; розширення цільової аудиторії, каналів продажу тощо; оптимізацію та покращення комунікацій – як внутрішніх, так і зовнішніх; конкурентні можливості за рахунок покращення клієнтського досвіду та загальної оптимізації робочого процесу; децентралізацію виробництва, підвищення ефективності та продуктивності діяльності компанії в цілому; можливість у перспективі підприємству масштабуватися та отримувати більший прибуток.

Запровадження цифрової трансформації компанії здійснюється згідно стратегії, яка визначає цілі трансформації, засоби, методи та цифрові інструменти її реалізації. Розробці стратегії цифрової трансформації обов'язково повинен передувати аналіз бізнес-цілей компанії. Дорожня карта цифрової трансформації компанії, за рекомендаціями Team International [1], повинна містити:

1. План реструктуризації компанії під нові бізнес-процеси.
2. План покращення цифрових навичок і знань співробітників.
3. План оновлення стеку технологій.
4. Ключові цілі та результати.
5. Ключові ролі та ключових гравців для кожного етапу.

Цифрова трансформація бізнес-процесів спрямована на те, щоб компанії оперативно ухвалювали рішення, блискавично адаптували роботу до вимог поточного моменту та задовольняли потреби клієнтів. Метт Фіцпатрік і Курт Стровінк із McKinsey Digital [1] виділяють п'ять основних показників, на які має орієнтуватися керівник компанії під час забезпечення її цифрової трансформації:

1. Показник окупності цифрових інвестицій, який дозволяє визначити чи відповідають інвестиції тому, як розвивається компанія.

2. Відсоток бюджету на цифрові експерименти і стратегічні ініціативи, тобто витрати повинні бути розумно співвіднесені між глобальною інфраструктурою та окремими інструментами, що зможуть поліпшити конкретні бізнес-процеси.

3. Витрати часу для впровадження цифрових інструментів у життя. Затримки у впровадженні ведуть до недоотримання прибутку, зниженню конкурентоздатності.

4. Співучасть кожного в процесі цифрової трансформації бізнесу повинна бути вмотивована і спрямована на результат.

5. Кадри. Щоб утримати висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно провести цифрову трансформацію компанії, варто інтегрувати їх в колектив та бізнес-процес.

Цифрова трансформація бізнесу передбачає використання цифрових інструментів та інноваційних технологій розвитку підприємств. Наприклад, для виробничих підприємств компанія Siemens розробила систему Digital Enterprise [2], яка являє собою комплекс цифрових рішень в області програмного забезпечення і автоматизації. В системі об'єднані прикладні рішення в області розробки продуктів, інженерно-технічного проектування процесів і установок, введення в експлуатацію та безпосередньо експлуатації, а також надання сервісних послуг. Система забезпечує цифровізацію бізнес-процесів з максимальним ступенем гнучкості і швидкості трансформації, що, в свою чергу, дозволяє підприємствам збільшувати швидкість, гнучкість і ефективність роботи. Платформа для спільної роботи об'єднує постачальників та інтралогістику. Компанії можуть розпочати цифровізацію на будь-якому етапі виробничо-збутового ланцюжка, впроваджуючи її як на нових, так і на вже діючих підприємствах, і використовуючи для цього стандартизовані і відкриті інтерфейси.

Також концерн Сіменс пропонує інтегроване програмне рішення COMOS для забезпечення комплексного управління установкою підприємств переробної промисловості. Таке рішення являє собою цілісний набір інструментів для проектування, моделювання та конструювання підприємства. COMOS гарантує, що інженери та оператори можуть отримати доступ до всіх важливих для проекту даних у будь-який час, на всіх рівнях компанії та на всіх етапах проекту. COMOS пропонує плавний потік інформації, надаючи загальну базу даних. Оскільки всі дані завжди доступні та актуальні, вони завжди відображають фактичний стан заводу. Таким чином COMOS закладає основу для більшої надійності в прийнятті рішень і більш ефективних процесів у всьому заводі – для тривалого підвищення конкурентоспроможності.

Важливою складовою цифрової трансформації підприємств є цифровізація бізнес-процесів, пов'язаних з великими даними. Технології аналізу великих даних і штучний інтелект спрямовані на обробку потоків інформації, на підставі якої можна ухвалювати рішення, адаптувати пропозиції під конкретних клієнтів і прогнозувати їхню поведінку. Моделі «big data» найбільш ефективні для рішень, які збільшують продаж, підвищують ефективність. Це різноманітні логістично-оптимізаційні

завдання, відстеження трафіку. На думку експертів, великі дані вже відмінно себе показали у сільському господарстві: супутники збирають інформацію про вологість повітря, температурні режими, визначають ймовірність посухи – і це впливає на моделювання врожайності. Промислові процеси і машини також генерують великі кількості даних, які необхідно зберігати і обробляти для оптимізації процесів. Промисловий Інтернет речей (Industrial Internet of Things) в даний час включає в себе і спирається на такі технології як хмарні обчислення, граничні обчислення (Edge Computing), автоматизація та промислові роботи, штучний інтелект і цифрові двійники (Digital Twins), в основі яких лежить робота з великим обсягом різноманітних даних, що вимагають швидкої обробки для управління процесами або прийняття рішень. Перерахований комплекс технологій висуває свої вимоги до інфраструктури великих даних, які включають, крім загальних вимог до зберігання, обробки і доступу до великих даними, додаткові вимоги по захищеному обміну даними, стандартизації опису даних, якості даних, зберігання історії даних тощо [3].

Чат-боти запам'ятовують значні обсяги інформації, що дозволяє переключити персонал з рутинної роботи до вирішення більш складних завдань, забезпечуючи при цьому оптимізацію витрат на персонал. Боти можуть використовуватися як додаткова послуга, елемент маркетингу і як інструмент налагодження smart-процесів усередині компанії. Чат-боти можуть реалізувати бізнес-задачі будь-якої складності.

Отже, бізнесу сьогодні просто необхідно використовувати цифрові технології та інструменти. Світові інвестиції в діджитал-технології та послуги до 2023 року мають скласти 2,3 трильйона доларів [4]. Саме цифрова трансформація всіх галузей національної економіки дозволить відновити після руйнівної війни і підняти її на новий технологічний, конкурентний рівень розвитку.

Список використаних джерел:

1. Поремчук Є. Час змін: з чого бізнесу розпочати цифрові трансформації. *Mind*: веб сайт. URL: <https://mind.ua/openmind/20223845-chas-zmin-z-chogo-biznesu-rozpochati-cifrovi-transformaciyi> (дата звернення: 05.01.2023).
2. Цифрове підприємство для безперервного виробництва. *Siemens*: веб-сайт. URL: <https://new.siemens.com/ua/uk/kompaniya/klyuchovi-temy/tsifrovaya-promyshlennost/bezperervne-vyrobnytstvo.html> (дата звернення: 07.01.2023).
3. Інтернет великих даних. *Бізнес майстерня*: веб-сайт. URL: <https://www.bizmaster.xyz/2020/12/internet-velykyh-danyh.html> (дата звернення: 07.01.2023).

4. Страх діджиталізації. З якими проблемами стикається малий та великий бізнес. *Cases*: веб-сайт. URL: <https://cases.media/article/strakh-didzhitalizaciyi-z-yakimi-problemami-stikayetsya-malii-ta-velikii-biznes> (дата звернення: 08.01.2023).

## ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ІНТЕРНЕТ МАГАЗИНУ

В. М. ОРЛОВА, канд. техн. наук, доцент  
*Університет імені Альфреда Нобеля*  
orlova@duan.edu.ua

Одним з напрямків, що найбільш розвивається сьогодні є електронна торгівля. Сьогодні кількість Інтернет-магазинів постійно зростає, тому питання поліпшення системи управління та оптимізації бізнес-процесів Інтернет-магазину є актуальним.

Розробка моделі бізнес-процесу функціонування Інтернет-магазину у програмному середовищі RAMUS з використанням стандарту IDEF0 дозволяє усунути слабкі місця, підвищити ефективність роботи, працювати структуровано та за чітко прописаною схемою діяльності.

Для запровадження моделі бізнес-процесу Інтернет-магазину у програмному середовищі RAMUS спочатку потрібно визначити інтерфейсні дуги контекстної діаграми:

1. Входи: товар, що знаходиться на складі; надходження товару до інтернет-магазину; інформація про зміни цін; документи про оплату замовлення; замовлення покупців.

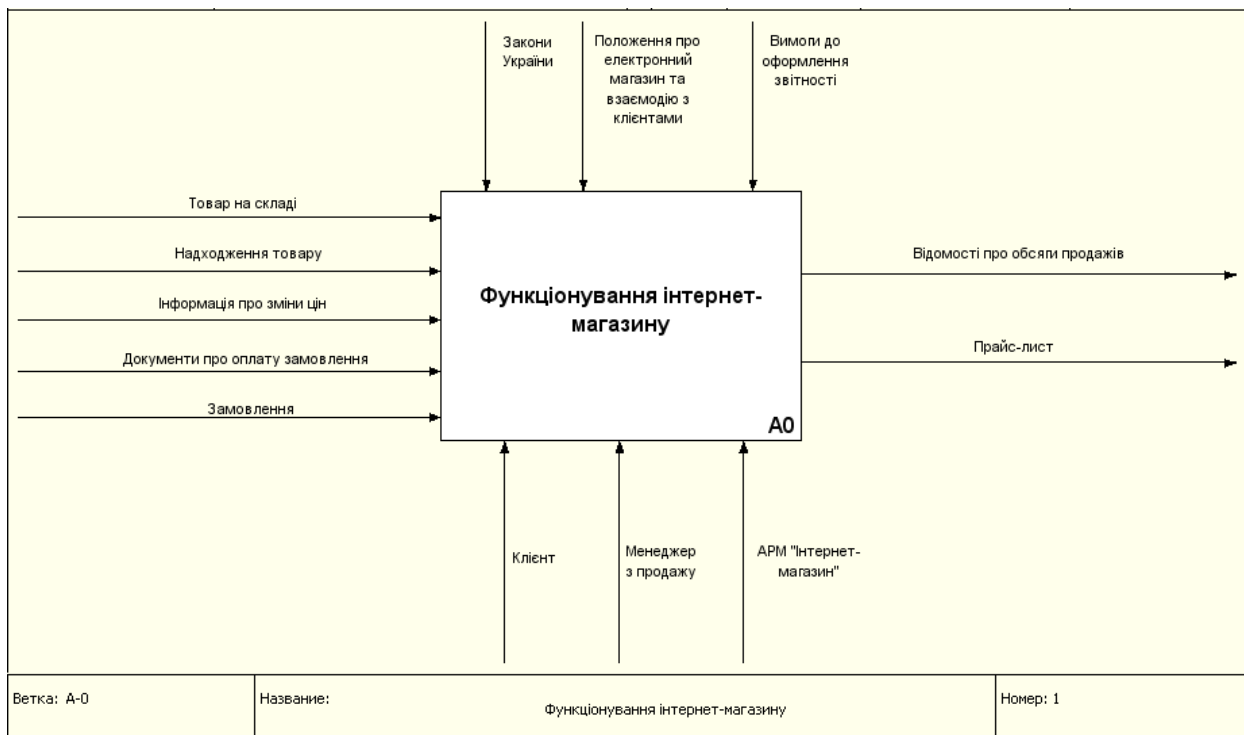
2. Виходи: відомості про обсяги продажів; прайс-лист з цінами на всі товари та послуги інтернет-магазину.

3. Нормативні документи: Закони України (Про електронну комерцію, Про захист прав споживачів, Конституція України, Цивільний та Господарський Кодекси); Положення про електронний магазин та взаємодію з клієнтами; вимоги до оформлення звітності.

4. Відповідальні учасники процесу: клієнт; менеджер з продажу; Інтернет-магазин.

На основі визначення інтерфейсних дуг розробляється контекстна діаграма бізнес-процесу (рис. 1).





**Рис. 1 – Контекстна діаграма бізнес-процесу у програмному середовищі RAMUS**

Після створення контекстної діаграми, виконується декомпозиція першого рівня, яка може містити в собі три підпроцеси [1]:

**1. Формування прайс-листа товарів:**

- формування прайс-листа з урахуванням інформації про зміни цін;
- формування товарного каталогу;
- формування прайс-листа з урахуванням замовлень.

**2. Оформлення заявки на купівлю товару:**

- додавання до кошика замовлень товарів;
- відправлення замовлення клієнтом;
- підтвердження замовлення.

**3. Формування звітності з продажу:**

- вибір періоду для формування звітів щодо замовлень клієнтів;
- аналіз даних продажу товарів;
- розрахунок сумарного обсягу продаж;
- формування документів звітності.

Отже, таке декомпозиювання дає можливість проводити більш глибокий аналіз діяльності Інтернет-магазину, розглядаючи не загальну картину функціонування, а аналізуючи кожну ланку окремо. І у випадках, коли виникнуть питання по одному із підпроцесів, можливо буде по цій моделі розглянути саме його, а не весь загальний процес, що значно скорочує

час на аналіз, підвищує ефективність та спрощує саму дію в загальному розумінні.

Список використаних джерел:

1. Бізнес-процеси інтернет-магазину та їх оптимізація. URL : <https://wezom.com.ua/ua/blog/biznes-processy-internet-magazina-i-ih-optimizaciya>

## **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

О. Д. ПАНЧЕНКО

*ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут»*

Цифрова трансформація має вагомий вплив на агробізнес. Діджиталізація дозволяє сільськогосподарським товаровиробникам комунікувати з іншими суб'єктами господарювання, порівнювати власне виробництво з конкурентами та раціоналізувати виробничі процеси.

Цифрове сільське господарство пропонує можливість використовувати технологію для перетворення точних даних у практичні знання для стимулювання та підтримки прийняття складних рішень на сільськогосподарському підприємстві та на ланцюгу створення вартості. Відмінність полягає в тому, що, хоча попередні джерела знань базувалися на загальних знаннях, часто отриманих у результаті дослідницьких експериментів, технології зможуть запропонувати управлінцям локальну інформацію на сільськогосподарських підприємствах. Таким чином, цифрове сільське господарство відображає перехід від узагальненого управління ресурсами сільськогосподарського підприємства до високооптимізованого, індивідуалізованого управління в режимі реального часу [4, с. 21–22].

Варто відмітити п'ять основних трендів із залучення сучасних ІТ-технологій:

1. Розвиток систем точного землеробства з використанням технологій глобальних навігаційних супутникових систем і систем дистанційного зондування Землі.
2. Безпілотні технології.
3. Системи віддаленого обліку і контролю матеріально-технічних цінностей.
4. Інтелектуальний аналіз даних і сценарне моделювання.

5. Агроскаутінг, який передбачає використанням мобільних додатків для моніторингу стану землекористування у межах конкретного поля [2].

Одним із прикладів цифрової трансформації є діджиталізація землекористування, яка дає змогу проводити інвентаризацію сільськогосподарських угідь, правильно й своєчасно відображувати в обліку та здійснювати контроль за ними.

Поєднання цифрових інструментів (GPS, датчиків, програмного забезпечення для моделювання даних) з автоматизованими технологіями (розумні трактори, дрони, роботи) допоможуть фермерам контролювати витрати паливно-мастильних матеріалів, насіння, добрив, засобів захисту рослин та забезпечувати їх раціональне використання з урахуванням особливостей земель, їх насиченості поживними речовинами тощо. GPS також дозволяє визначити місцезнаходження тракторів та іншої сільськогосподарської техніки, їх маршрут, обсяги виконаних робіт (оброблену площу, відпрацьовані години), зменшити простої, відстежити урожайність. Використання таких технологій дозволить знизити витрати, збільшити прибутки та зменшити вплив на навколишнє середовище.

Більшість ранніх застосувань блокчейна в сільському господарстві пов'язана з відстежуваністю і ланцюжками постачань; реєстр блокчейна може записувати і оновлювати стан культур від посадки до збору урожаю, від зберігання до доставки. Додаткова перевага відстежуваності виникає, коли приходить час продавати урожай покупцям зерна або переробникам харчових продуктів. Виробники можуть гарантувати якість своїх поставок і навіть управляти обміном активами, включаючи миттєву оплату, через блокчейн [3].

Застосування Інтернету речей у землеробстві дозволяє аналізувати стан ґрунту і визначати сорт або гібрид, що покаже високий урожай на конкретній ділянці; дає змогу створити в теплицях оптимальний мікроклімат, керувати поливом, вологістю, освітленням.

Технології точного тваринництва використовують принципи інженерних процесів для автоматизації галузі, що дозволяє фермерам контролювати здоров'я та благополуччя великих популяцій тварин визначати вагітність ВРХ, контролювати інфекційні захворювання, покращувати годівлю тощо. Біометричні датчики сприяють послідовному, об'єктивному та регулярному моніторингу добробуту худоби в режимі реального часу, дозволяючи фермерам оперативно виявляти проблеми та проводити профілактичні заходи.

Технології блокчейн дозволяють контактувати з кінцевими споживачами продукції без додаткових витрат часу. Крокоміри, GPS та інші датчики використовуються для моніторингу поведінки тварин. Зібрані дані зберігаються в базі й обробляються за допомогою big data та надають працівникам інформацію про час виконання певних процесів, загальний стан тварин, годівлю тощо.

Для сільськогосподарського виробництва блокчейн надає декілька надзвичайно суттєвих особливостей у процесі діяльності, без яких неможливо уявити організацію процесу торгівлі. По-перше, підтверджує достовірність походження продукту та слугує гарантією прозорості процесу для споживачів. По-друге, суттєво пришвидшує розрахунково-платіжні операції та знижує комісійну вигоду посередників. По-третє, забезпечує управління запрограмованим процесом у режимі реального часу. Блокчейн також виявляє обман у формуванні ціни на продукти харчування, дає можливість зменшити кількість посередників від виробника до столу споживача завдяки прозорій фіксації всіх транзакцій у ланцюзі логістики [1, с. 77].

У епоху цифрових технологій не менш важливе значення має кваліфікація кадрів. Фахівці повинні вміти застосовувати сучасні технології на усіх ланках виробничого процесу, тобто бути не просто рядовими виконавцями окремих операцій, а digital-аграріями, які здатні здійснювати цифрову трансформацію аграрного сектору.

Загалом кадрова політика повинна бути націлена на зменшення людського фактору та раціоналізацію продуктивності праці. Це дозволить зменшити витрати й відповідно собівартість продукції.

Список використаних джерел:

1. Грибинюк О. М., Духницький Б. В., Шеремет О. О. Перспективи використання технології «блокчейн» у сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2018. № 3. С. 75–81.
2. Данкевич Д. Діджиталізація у сфері земельних відносин. 2019. URL: <https://agropolit.com/blog/350-didjitalizatsiya-u-sferi-zemelnih-vidnosin>.
3. Кравець І. Майбутнє сільського господарства – блокчейн. *AgroONE* № 62. 2020. URL: <https://www.agroone.info/publication/majbutnie-silskogo-gospodarstva-blokchejn/#:~:text=%D0%91%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%88%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%96%D1%85%20%D0%B7%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%8C%20%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA%D1%87%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%B2,%D1%83%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%B0%D1%8E%2C%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%20%D0%B7%D0%B1%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B3%D0%B0%D>

[0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B4%D0%BE%20%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B8.](#)

4. Халатур С. С., Павлова Г. Є., Рудакова В. Ю., Матвійчук Є. Д. Методичні аспекти управління фінансовою стійкістю аграрних підприємств в умовах їх діджиталізації. *АГРОСВІТ*. 2021. № 21–22. С. 19–26.

## **ВПЛИВ НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОГРЕСУ НА НЕРІВНОМІРНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇН**

С. М. ПЕТЬКО, канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародного менеджменту

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
(м. Київ, Україна)*

Визначальним фактором економічного зростання та забезпечення конкурентоспроможності для будь-якої країни є рівень її науково-технологічного розвитку та доступ до дешевого фінансового капіталу. Наявність інтелектуального капіталу та технологічних інновацій сприяють кардинальним трансформаціям в екосистемі будь-якої країни. Історично, розвиток людства пов'язаний з прогресом технологій, а кожен новий рівень соціально-економічного розвитку базується на становленні нового технологічного способу господарювання [2, с. 13–21; 1].

Четверта промислова революція або Індустрія 4:0, в епоху якої ми живемо почала свою ходу в 2000-х рр. і триває у наш час, глибоко проникла в життєдіяльність людини та бізнесу. Її ще називають «цифровою революцією», оскільки поява глобальної мережі Internet стало основою розвитку ІКТ та «передових» технологій Індустрії 4:0, які в симбіозі з промисловими та інформаційними інноваціями формують ядро цифрової економіки. Як і попередні три промислові революції, четверта підвищила не тільки якість життя людей, створила інноваційні індустрії під впливом ІКТ, а і призвела до ризиків нерівномірного економічного розвитку серед країн.

Звичайно, використання цифрових технологій Індустрії 4:0 надає безпрецедентні можливості для економічного зростання, підвищення продуктивності праці, інтеграції в глобальне бізнес-середовище, але вони залежать від політичної кон'юнктури в країні, технологічної зрілості, регульованого цифрового законодавства та соціальної готовності до цифрових викликів.

Кожна хвиля технологічного прогресу, починаючи з Першої промислової революції, супроводжувалася посиленням нерівності між країнами у соціальному забезпеченні, доступу до суспільних благ та ресурсів. Саме під час Четвертої промислової революції відбувся стрімкий прогрес в ІКТ та перехід на використання цифрових сервісів, а технологічними корпораціями проводилась цінова політика масової доступності ІТ-обладнання. Процес цифровізації суспільства та бізнесу прискорюється завдяки появи «передових» технологій Індустрії 4:0, як-от: штучний інтелект, мережа 5G, гена інженерія, робототехніка та ін. «Передові» технології Індустрії 4:0 зробили великий внесок у розвиток глобальної економіки, але їх швидке поширення та нездатність урядів країн, що розвиваються до швидкої адаптації несуть за собою величезні ризики для людства. Тож даний аспект висвітлено нами в низці праць [3; 4; 5; 6; 7].

Завдяки автоматизації виробництва та використання робототехніки з штучним інтелектом почали зникати робочі місця для людей, а вплив соціальних мереж на людство викликає тривогу та недовіру до них. Виникають побоювання, що технології Індустрії 4:0 спричиняють збільшення нерівномірності економічного розвитку не лише в країнах, що розвиваються, а також і у високорозвинутих країнах.

Завдяки чотирьом науково-технологічним революціям лише країни Західної Європи, США, Японія, Канада, Австралія, Китай, Республіка Корея, Ізраїль, Сінгапур, Тайвань отримали беззаперечне технологічне та фінансове лідерство, а інші країни так і залишились на периферії з низьким ВВП на душу населення. Кожна науково-технологічна революція була пов'язана з посиленням нерівності між країнами при поширенні розриву доступу до товарів, соціального забезпечення та інших благ цивілізації – від інфраструктури ІКТ до електрифікації, від охорони здоров'я до освіти.

За останнє десятиріччя цифровізації, світ побачив економічне зростання, проте зберігається бідність та зростає нерівність. Не в усіх країнах люди мають доступ для отримання безкоштовної освіти, медицини та інших благ, які необхідні для життя: їжа, чиста питна вода та житло.

Нерівність – це багатогранна концепція, яка пов'язана з відмінностями в результатах діяльності та економічних можливостях між людьми, групами, країнами. Такі відмінності можуть виникати в соціальному, економічному та екологічному аспектах. Нерівність у результатах діяльності та нерівність можливостей тісно взаємопов'язані між собою, бо результати діяльності одного покоління впливають на можливості наступного, що призводить до

передачі бідності від покоління до покоління. Іншими словами, народитися в Сінгапурі або Швейцарії та отримати паспорт громадянина цих країн є «щасливою картою» для людини, яка одразу при народженні має конкурентні переваги від людей, які народилися в бідних країнах – Південний Судан чи Ефіопія [8, с. 11].

Глобалізація та науково-технологічний прогрес (НТП) є факторами збільшення нерівності доходів у межах країн. Однак, останніми роками завдяки зазначених факторів, зменшилася нерівність доходів та бідність у країнах з низьким прибутком не лише у країнах з великим населенням (Індія, Китай, Індонезія), але і в інших, включаючи африканські країни.

Маємо врахувати, що НТП та фінансовий капітал створюють нові парадигми розвитку: синергію технологій, продуктів, індустрій, фінансової інфраструктури, які характеризують технологічну революцію. Стосовно країн, які знаходяться в центрі інновацій, їхній технологічний розвиток можна поділити на два етапи. *Перший* – етап освоєння, коли саме технологія отримує застосування в основних галузях збільшуючи розрив між працівниками цих галузей та іншими. *Другий* – етап масового впровадження, який як показала практика, відбувається нерівномірно. Також не кожна країна відразу отримує доступ до благ технологічного прогресу, в результаті чого посилюється напруга в середині суспільства, що провокує до повалення діючих режимів (мал. 1).



Рис. 1 – Наслідки четвертої промислової революції та її проблеми  
Джерело побудовано за даними [8, с. 12].

Отже, на сучасному етапі цифрового розвитку, світ стоїть перед кінцевим етапом масового впровадження ІКТ та переходить на освоєння «передових» технологій Індустрії 4:0. Завдяки стрімкому розвитку ІКТ та цифрових фінансово-торгівельних платформ головними бенефіціарами від технологічного прогресу стали технологічні та ІТ-корпорації передових технологій Індустрії 4:0. Це така категорія специфічних гравців глобального бізнесу, до яких відносяться корпорації-постачальники передових технологій, інтелектуального та фізичного капіталу, де керівниками є винахідники, інвестори або крупні акціонери, і завдяки цифровізації вони кричуще збільшують прірву між багатими та бідними людьми навіть у високорозвинутих країнах. Такий тренд поглиблює нерівномірність між доходами людей, які живуть за результатами своєї праці, та тими людьми, хто володіє технологіями та капіталом.

Список використаних джерел:

1. Лук'яненко Д. Г., Мозгаллі О. П., Лук'яненко О. Д., Дворник І. В., Орехов М. О. Цифровий імператив трансформації діяльності університетів. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2020. № 4 (35). С. 449–458.
2. Ресурси та моделі глобального економічного розвитку: монографія/Д. Г. Лук'яненко [та ін.] ; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка та А. М. Поручника. Київ : КНЕУ, 2011. 703, [1] с.
3. Петько С. М. Республіка Корея в індексах цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 1 (01). С. 66–73  
doi: 66-73. <https://doi.org/10.32782/dees.1-11>
4. Петько С. М. Технологія 5G в системі цифрової економіки Республіки Корея. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2022. Випуск 2 (106).
5. Петько С. М. Технології індустрії 4:0 у цифровій парадигмі розвитку глобальної економіки. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 24.
6. Петько С. М. Тренди розвитку та обсяги ринку ІТ обладнання в Республіці Корея. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 6. (67). С. 25–31.  
doi: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.67-4>
7. Петько С. М. Цифровий техноглобалізм у становленні Республіки Корея на глобальному ринку напівпровідників. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економіка»*. 2022. Випуск 1 (105). С. 91–99.  
doi: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-12>
8. Technology and Innovation report 2021. Catching technological waves. Innovation with equity. United Nations Conference On Trade And Development (UNCTAD) 2021. United Nations. 196 p. URL: <https://unctad.org/page/technology-and-innovation-report-2021> (дата звернення: 15.12.2022).



## НЕЗАКОННЕ РОЗМІЩЕННЯ ЦИФРОВОЇ ВЕРСІЇ КНИГИ В ІНТЕРНЕТІ (НА ПРИКЛАДІ СУДОВОЇ СПРАВИ «САФАРОВ ПРОТИ АЗЕРБАЙДЖАНУ»)

О. В. РОЗГОН, канд. юрид. наук

*НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України, Харків*  
[rozghon.o@ndipzir.org.ua](mailto:rozghon.o@ndipzir.org.ua)

Наразі значну актуальність мають *книги як об'єкти інтелектуальної власності*, які можуть існувати як матеріальні об'єкти.

Статтею 6 Закону України від 01.12.2022 р. № 2811-ІХ «Про авторське право і суміжні права» визначено, що *об'єктами авторського права є твори у галузі літератури, мистецтва*. Зокрема, до книг належать літературні твори белетристичного, публіцистичного, наукового, технічного або іншого характеру. Фактично кожний твір, який може бути оцифрований, потенційно буде розміщений в Інтернеті.

Для будь-якого *використання творів* (за винятком окремих випадків вільного їх використання) потрібно отримати *згоду власника авторських прав з одночасною виплатою йому авторської винагороди*, окрім випадків вільного розповсюдження.

Принципово важливим щодо *охорони авторських прав* у цифровому середовищі було прийняття в 1996 році Договору ВОІВ з авторського права від 20.09.2001 р. У процесі його обговорення і прийняття найбільші дискусії викликала саме *проблема захисту авторських прав на об'єкти авторського права, відтворені у цифровому середовищі*, та перш за все у мережі Інтернет, оскільки значна кількість країн — учасників ВОІВ відмовлялася вважати розміщене в мережі Інтернет *ефемерно-невідчутне зображення твору в цифровому форматі* саме відтворенням у розумінні положень Бернської конвенції [1].

*Розміщення твору в мережі Інтернет* можливе лише для творів у *цифровій формі*, суть якої у «викладенні змісту новоствореного чи перекодуванні вже наявного твору через перетворення інформації, що в ньому міститься, за допомогою відповідного програмного забезпечення у спеціальний двійковий (бінарний) код, який може бути зчитаний лише комп'ютером, на якому встановлені відповідні програми» [2].

Особливістю є те, що твори в Інтернеті можуть бути такими, які були *зафіксовані одразу в цифровій формі* (3D — дизайн, електронна книга,

цифровий запис виконання), та їх розповсюдження може бути заплановане автором саме в такій формі. І, навпаки, власне факт існування твору в електронній формі ще не означає, що його автор має намір розмістити цей твір в Інтернеті. Друга особливість полягає в тому, що *оцифрування не може розглядатися як створення нового твору чи співавторство*. По суті, це сукупність технічних дій, здійснити які може користувач, що володіє достатнім програмним забезпеченням. Більше того, Л. Мамчур говорить, що серед особистих немайнових прав автора варто визнати право обирати не тільки ім'я, але і форму фіксації твору [3].

Захист авторських прав починається з моменту створення твору.

Так, *твори, розміщені в Інтернеті*, все ще захищені авторським правом, а для їх використання потрібен *дозвіл власника авторських прав*, якщо використання не підпадає під дію винятків закону.

У випадку, якщо сторонніми особами використано твір *без дозволу* (письмового), без посилання на автора, — це є порушенням майнового авторського права. При використанні твору безпосередньо *на сайті*, коли він стає доступним необмеженому колу відвідувачів сайту, твір вже знаходиться в пам'яті комп'ютера або на сервері, який здійснює надання доступу до нього інших осіб. При цьому користувач певного комп'ютера більше не створює додаткових примірників твору. *Просте розміщення роботи в Інтернеті* може бути формою публічного показу, яка порушує права власника авторського права.

Конвенція про захист прав людини та основоположних свобод (далі — Конвенція), яка набрала чинності від 04.11.1950 р., має потенціал для забезпечення дотримання існуючих прав і свобод у *цифровому середовищі*, в тому числі у межах *права на доступ до інформації та свободу інформації*. З огляду на доступність і здатність зберігати й передавати величезну кількість інформації, ЄСПЛ визнав важливу роль Інтернету в розповсюдженні (поширенні) інформації. Проаналізуємо приклад судової практики щодо розміщення цифрової версії книги в Інтернеті, яка була розглянута ЄСПЛ у 2022 році.

Так, у справі *Safarov v. Azerbaijan* [4] пан Safarov (заявник) є автором книги під назвою «Зміни в етнічному складі населення Іреванської губернії в дев'ятнадцятому та двадцятому століттях», яка була опублікована у фізичному форматі у 2009 році. У 2010 році Громадська спілка (Public Union) Itali опублікувала електронну версію книги абітурієнта на сайті одного зі своїх проєктів.

Заявник скаржився, що Irali Public Union відтворила *цифрову версію його книги* та опублікувала її на своєму вебсайті без його дозволу і виплати йому будь-яких гонорарів. Він вимагав відшкодування матеріальної та моральної шкоди.

Азербайджанські суди в різних інстанціях відхиляли позови заявника з різними обґрунтуваннями. Заявник оскаржив рішення останньої інстанції до ЄСПЛ, посилаючись на порушення ст. 1 Першого протоколу до ЄКПЛ відносно Азербайджана. ЄСПЛ установив, що *відтворення книги заявника та її публікація в Інтернеті без його згоди* вплинули на його право на мирне володіння своїм майном, гарантоване ст. 1 Першого протоколу до ЄКПЛ.

Національні суди посилалися на ст. 17.1 Закону Азербайджанської Республіки «Про авторське право та суміжні права», передбачаючи, що відтворення законно опублікованого твору фізичною особою дозволяється без згоди автора або виплати гонорару *виключно в особистих цілях*. Однак Громадська спілка Irali не використовувала книгу заявника для «виключно особистих цілей», а зробила її доступною в Інтернеті для необмеженої кількості читачів. Крім того, ці винятки застосовуються лише в тому випадку, якщо твір не відтворюється повністю, як це було у випадку із книгою заявника. Крім того, національні суди посилалися на ст. 18 Закону Азербайджанської Республіки «Про авторське право та суміжні права», яка дозволяла бібліотекам, архівам і навчальним закладам відтворювати твори без дозволу в окремих випадках.

Суд дійшов висновку, що застосування національними судами Закону Азербайджанської Республіки «Про авторське право та суміжні права» було *незаконним і свавільним*, оскільки вони не надали аргументів, які підтверджують, що відповідні положення національного законодавства можуть бути правовими підставами для відхилення позовів заявника проти Громадської спілки Irali про відшкодування збитків за порушення його авторських прав. Отже, ЄСПЛ постановив, що Азербайджан порушив ст. 1 Першого протоколу до ЄКПЛ, і присудив заявнику 5000 євро відшкодування збитків.

Викладене дозволяє визнати, що в умовах застосування новітніх інформаційних і комунікаційних технологій найбільшому ризику порушень піддається право на доступ до інформації, оскільки Інтернет на даний момент став одним з основних засобів, за допомогою яких окремі особи користуються своїм правом на свободу отримувати і поширювати інформацію та ідеї. Крім цього, у власника авторських прав потрібно

отримувати дозвіл на *відтворення та оприлюднення книги у цифровій формі*, а не лише на опублікування фізичні копії книги.

Список використаних джерел:

1. Штефан О. О. Плагіат: поняття, ознаки, відповідальність. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2011. № 6. С. 17–25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpiv\\_2011\\_6\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpiv_2011_6_4).
2. Черняк Г. М. Об'єкти авторського права в сфері функціонування мережі інтернет. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право*. 2013. № 2. С. 91–95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKPI\\_soc\\_2013\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKPI_soc_2013_2_16).
3. Мамчур Л. Розміщення твору в мережі Інтернет як спосіб його використання. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2011. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpiv\\_2011\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpiv_2011_3_6).
4. Case of Safarov V. Azerbaijan. (Application no. 885/12). Strasbourg 1 September 2022. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/rus#%7B%22fulltext%22:%5B%22SAFAROV%20v.%20AZERBAIJAN%22%5D,%22itemid%22:%5B%22001-218927%22%5D%7D>.

## **ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ**

І. О. ТАРЛОПОВ, канд. екон. наук

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*  
[tarlopovio@gmail.com](mailto:tarlopovio@gmail.com)

Є. О. КОМИСАРИК, студентка

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*  
[el.komisarik@gmail.com](mailto:el.komisarik@gmail.com)

Виклики сьогодення: спочатку пандемія COVID-19, а зараз страшна війна, змінили середовище в якому звик функціонувати бізнес. Війна вплинула не лише на показники ефективності, мова йде про виживання кожного конкретного підприємства. Маємо констатувати, що в економіці України вже ніколи не буде як раніше. А втім, деякі економічні агенти довели економічну цінність для діла digital технологій ще під час пандемії. Деякі з тих хто інвестував в цифрові технології зміг не лише вижити, а деінде розвинути бізнес. Економічна та управлінська цінність інформаційних інвестицій, в той складний момент коли підприємства зазнають втрат і змушені перестроювати свою роботу в найкоротші терміни, знайшла своє відбиття через показники ефективності,

конкурентоспроможність, продуктивність праці тощо. Саме інформаційні технології можуть стати драйвером розвитку економіки України.

Діджиталізація має стати підґрунтям для сучасних технологій прийняття рішень, фокусом ділових та бізнес дійств. Digital технології заряджують підприємство на ефективні рішення, які приймаються на підставі: інформації отриманої в режимі реального часу; появи додаткових можливостей документування фактів виробничої діяльності; автоматизація операцій обліку.

Для більшості підприємств важливою задачею є автоматизація управління, однією зі складових якої є розробка інформаційної системи бухгалтерського обліку. У процесі автоматизації бухгалтерського обліку виникають такі завдання:

- обробка первинних документів;
- формування звітності;
- формування у працівників і власників бізнесу інформаційних навичок, нових компетенцій і підходів.

Застосування digital технологій в бухгалтерському обліку підвищує його продуктивність та зменшує трудомісткість [2]. По-перше, інформаційні технології передбачають використання однакових команд для здійснення одних і тих самих господарських операцій, що майже виключає можливість помилок, які можуть статися при заповненні документів вручну. По-друге, комп'ютерна система може самостійно здійснювати внутрішній контроль, у той час, як в неавтоматизованих системах цим займалися б різноманітні спеціалісти. Проте, це також може призвести до помилок або неточностей, оскільки автоматизовані системи обліку ще не до кінця удосконалені. І остання відмінність – комп'ютерна система може виконувати деякі операції автоматично та їх необов'язково документувати, як це робиться на папері.

Складність полягає у тому, що такі digital зміни вимагають змін у діяльності самих працівників. Впровадження інформаційної системи для ведення обліку потребує удосконалення системи формування та зберігання інформації. Програми, які цим займаються побудовані наступним чином: існує база даних, з неї береться частина цих даних і надається бухгалтеру, який працює на автоматизованому робочому місці. Бухгалтер отримує інформацію редагує, проводить та обчислює певні операції, а потім видруковує все це в потрібному вигляді. Для цього фахівці також часто використовують текстові чи табличні редактори. [3]

Загалом існує три групи програм, які потрібні для бухгалтерського обліку:

- мінібухгалтерія;
- інтегрована бухгалтерська система;
- мережева бухгалтерія.

До «мінібухгалтерії» відносяться програми призначені для ведення бухгалтерського обліку на підприємствах із чисельністю бухгалтерії 1-3 людини. Вони реалізують функції ведення синтетичного та вартісного аналітичного обліку, дозволяють вводити та обробляти бухгалтерські записи, оформляти невеликий набір первинних документів та формувати звітність. На малих підприємствах основний обсяг робіт посідає фінансовий облік, але в ведення управлінського обліку витрачається значно менше. Це пов'язано зі спрощенням алгоритмів розв'язуваних завдань з управлінського обліку.

Інтегрована бухгалтерська система розрахована на ведення малого та середнього бізнесу та призначена для бухгалтерій із чисельністю 2–5 осіб. Ця група належить до програм, що об'єднує та підтримує ведення всіх основних облікових функцій та розділів. Реалізуються зазвичай у межах однієї програми, що складається з окремих модулів. Кожен модуль призначений для обробки окремих ділянок обліку, де ведеться аналітичний облік.

Мережева бухгалтерія передбачає обмін даних спочатку всередині кожного автоматизованого робочого місця, а потім між іншими. [1]

Отже, головною метою будь-якого підприємства є автоматизація бухгалтерського обліку, перехід до більш сучасних інформаційних технологій. Це забезпечить полегшення процесу ведення обліку. Для здійснення автоматизації слід обирати такі програмні продукти, які будуть задовольняти задачі підприємства і бухгалтерії, проте без фахівця використання інформаційних технологій може бути некоректним та недоцільним. Вони виявляться марними для підприємства, якщо не знайти досвідченого бухгалтера.

Список використаних джерел:

1. Бенько М. М. Інформаційні системи і технології в бухгалтерському обліку: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2010. 336 с.
2. Скриньковський Р. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку на підприємстві. *Економіка*. 2019. С. 10.
3. Івахненко С. В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту: монографія. Київ: Знання-прес, 2003. 349 с.

## УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

С. Г. ТУРЧІНА, канд. екон. наук

Сумський національний аграрний університет

[sturchina68@gmail.com](mailto:sturchina68@gmail.com)

Є. Ю. РИТЧЕНКО, здобувач освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Сумський національний аграрний університет

[jeka.rytchenko@gmail.com](mailto:jeka.rytchenko@gmail.com)

Якісне управління підприємством здійснюється лише тоді, коли між суб'єктами і об'єктами управління існує безпосередній зв'язок, так би мовити, обмін інформацією. Зворотні зв'язки несуть інформацію про стан об'єкта, його реакцію на управлінські рішення, стають базою формування корегуючого рішення тощо. Завдяки інформації, яка надходить по каналах зворотнього зв'язку, суб'єкт управління знаходиться постійно в курсі управляемого об'єкту. Опираючись на цю інформацію, суб'єкт управління протидіє тенденціям руйнування структури і виробляє нові рішення, корегує раніше прийняті, для того, щоб об'єкт продовжував функціонувати в напрямку, який гарантував виконання поставленої перед ними мети.

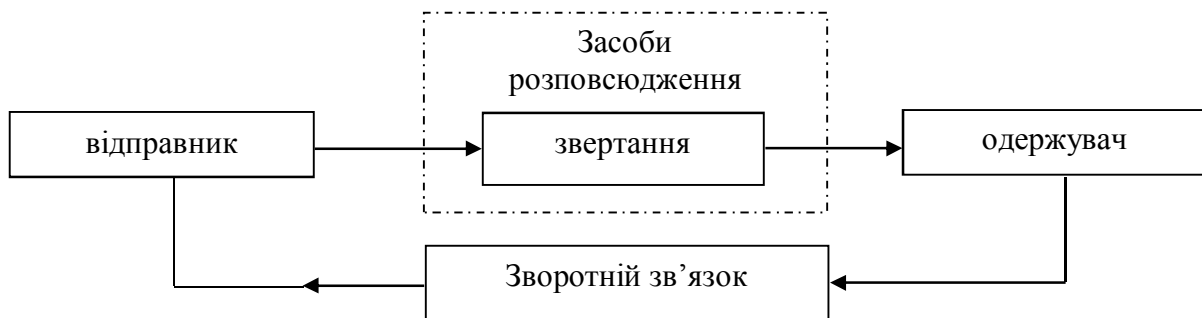


Рис. 1 – Загальна комунікаційна модель Лассвела [1]

Розроблена модель американським політологом Лассвелом і представлена на рис. 1, стала основою загальної комунікаційної моделі передачі інформації.

Модель Лассвела демонструє передачу повідомлень у загальному вигляді. Характеризуючи її можемо зазначити, що для діяльності організації необхідними є інформаційні потоки, тому важливо застосовувати певні управлінські дії щодо відслідковування система зворотного зв'язку.

Зважаючи на розглянуті дослідження визначеної проблеми ми поділяємо думку більшості вчених і практиків, які стверджують, що від ефективності комунікацій залежить як майбутнє організації, так і благополуччя її персоналу [2, 3]. В свою чергу менеджери повинні чітко уявляти суть комунікаційного процесу, мати гарні навички усного та письмового спілкування, володіти сучасними методами та засобами обміну інформації. Тому, створюючи та реалізуючи товар чи послугу, керівник (власник) підприємства визначає першочергове завдання для менеджерів - налагодження комунікаційного процесу.

В ході дослідження встановлено, що завдання ефективного управління комунікаціями є актуальним для суб'єктів господарювання в усьому світу. Підтвердженням останнього є результати емпіричних досліджень, де автори публікації зазначають, що керівники 73% американських, 63% англійських і 85% японських компаній вважають комунікації головною перешкодою на шляху досягнення ефективності. Керівники організацій та їх ТОП - менеджери від 50 до 90% робочого часу витрачають на комунікації в рамках своєї компанії [1]. Отже, в основі комунікаційної політики має бути якість комунікаційних процесів, вплив яких є очевидним на кінцеві результати діяльності підприємств, а відтак, можемо стверджувати, що комунікаційна політика є необхідною складовою системи його управління.

Метою комунікаційної політики є здійснення ефективної взаємодії об'єкта комунікацій (підприємства, бренду) з суб'єктами комунікативного простору, а основним її завданням є точний опис методів, способів та правил комунікації, недопущення використання на практиці недостовірних та неповних комунікацій, що не відповідають цілям та завданням політики каналів комунікації [4].

Сучасне підприємство має використовувати всі інструменти комунікаційної політики, підтримуючи комунікації зі своїми споживачами, посередниками та контактними аудиторіями. Тому маємо констатувати, що одним з першочергових напрямів підвищення ефективності управління комунікаційною політикою є розроблена належним чином стратегія маркетингових комунікацій.

Важливо також відмітити, що в нинішніх умовах розвитку цифрової економіки виникає інформаційне перевантаження (велика кількість пристроїв та «місць зберігання інформації») та технологічні обмеження (автономні програмні застосунки, відсутність інтеграції багатьох програмних застосунків). Формуються нові вимоги до технологічної складової: з позиції



підприємства (безпека, надійність, доступність, масштабність), з позиції користувачів (швидкість, гнучкість, зручний інтерфейс, доступність). У результаті виникає потреба у використанні сучасних уніфікованих комунікацій, де взаємодія не буде залежати від операційної системи (Microsoft, Linux, Mac). Однак, іноді низький рівень цифрової грамотності, брак досвіду управління та фахівців призводить до стримування організаційного розвитку сучасних соціально-економічних систем та потребує не тільки вирішення даних проблем, але і формування нових підходів до розвитку цифрової грамотності, що дозволить ефективно використовувати цифрові комунікації. Звідси, маємо констатувати, що комунікаційна політика потребує нових підходів до організації комунікацій на підприємствах.

Отже, вітчизняним господарюючим суб'єктам, незалежно від форми власності, розміру та напрямку діяльності варто постійно працювати над вдосконаленням основних напрямків комунікаційної політики. А саме: слід регулярно напрацьовувати заходи з регулювання інформаційних потоків, застосовуючи науково-обґрунтовані принципи комунікаційної політики (послідовності, принцип зваженого підходу та обліку зміни бюджетних та інших витрат підприємства). Важливим напрямом є налагодження комунікаційної складової по роботі з персоналом, надаючи працівникам можливість вільно та, при бажанні, анонімно висловлювати власні думки та надавати пропозиції. Підсумовуючи все вищевикладене варто зазначити, що всі інструменти комунікаційної політики потрібно застосовувати так, щоб система зворотного зв'язку працювала активно і без обмежень.

Список використаних джерел:

1. Магалецький А.В. Комунікаційна політика як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=391> (дата звернення: 05.01.2022).
2. Осовська Г.В., Осовський О.А. Ефективність маркетингових комунікацій у системі управління діяльністю підприємства. *Агросвіт*. 2012. № 22. С. 12-17.
3. Писаревський І.М., Александрова С.А. Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі): підручник. Х.: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2017. 175 с.
4. Павленко І.Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. *Академічний огляд*. 2013. № 1 (38). С. 109-113.

## КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Н. В. СТОЯНЕЦЬ, д-р екон. наук, професор кафедри менеджменту  
імені професора Л. І. Михайлової

*Сумський НАУ*

[natalystoyanez@gmail.com](mailto:natalystoyanez@gmail.com)

О. І. ФЕДОРЕНКО, здобувач 2-го освітнього рівня спеціальності 073

«Менеджмент»

*Сумський НАУ*

Пандемія COVID-19 змусила багато компаній прийняти нові робочі умови, включно з дистанційною робочою силою, і боротися з нестабільною економікою. Незважаючи на те, що ринок керованих ІТ-послуг не був захищений від цих обставин, MSP отримали можливість сяяти, підтримуючи своїх клієнтів у складних змінах, викликаних пандемією. Компанії, що надають послуги, щоб постійно покращувати клієнтський досвід, тобто компанія може досягти конкурентної переваги через п'ять ключових конкурентних аспектів у сфері послуг[1].

Система для виявлення типових вузьких місць проекту, тобто вузькі місця це затори або фактори в процесі надання послуг, які призводять до затримок. Усунення таких вузьких місць є важливим, оскільки вони мають значний вплив на ваш прибуток. По-перше, вони зменшують кількість клієнтів, яких ви можете обслуговувати, одночасно впливаючи на задоволеність клієнтів, що може бути шкідливим. Через унікальну природу сфери послуг вузькі місця є досить поширеними. Вони включають вузькі місця затвердження результатів, запити на зміни, години та ресурси. Існують також фінансові вузькі місця, які спричиняють затримки проектів через несвоєчасне виділення коштів, це не просто затримки. Вони мають значний вплив на проекти та загальний успіх компанії. Деякі з негативних ефектів включають: втрати людино-годин, зниження якості та продуктивності через збій, підвищена ймовірність проектів перевищити бюджет, зменшення задоволеності клієнтів. Ось чому отримання та збереження конкурентної переваги, як-от наявність системи, яка допомагає виявити вузькі місця, має вирішальне значення. Ось деякі з кроків, які допоможуть вам досягти цього: створення процесу для виявлення потенційних вузьких місць, налаштування заходів для виявлення потенційних вузьких місць, визначення процесу

управління змінами, оновлення підходу до планування ресурсів. Як мінімум, клієнти очікують відмінного та своєчасного надання послуг. Хоча затримок неможливо повністю уникнути, ви можете пом'якшити їх вплив за допомогою системи виявлення вузьких місць. Коли виникають такі затримки, потрібно зв'язатися із клієнтом і повідомити йому про заходи, які потрібно вжити. Це деякі незначні речі, які створюють або руйнують стосунки з клієнтами.

Наступний крок це чітке розуміння статусу проекту. Залежно від обсягу проекту, для розвитку стійкої конкурентної переваги в сфері послуг можуть знадобитися різні інструменти та співпраця кількох команд. Зі збільшенням кількості інструментів і людей, які беруть участь у проекті, зростає й ризик поганої видимості. Якщо у вас немає чіткої та точної картини прогресу проекту, наступні ризики неминучі: погане прийняття рішень, витрачені ресурси, погане спілкування з клієнтами. Все це може призвести до провалу проекту або, як мінімум, зіпсувати ваші стосунки з клієнтами. Зважаючи на те, що сервісні компанії значною мірою покладаються на постійну роботу та рекомендації, ви повинні переконатися, що можете відстежувати прогрес проекту в будь-який момент. У зв'язку з цим система показників проекту є неоціненною конкурентною перевагою в сфері послуг. Це полегшує відстеження прогресу, дозволяючи швидко виявляти та виправляти будь-які проблеми.

Щоб налаштувати ефективну систему показників, вам потрібно: визначити заходи для відстеження, встановити цілі для кожного заходу, заповнити картку показників, відстежувати результати, щоб визначити тенденції даних, поділитися результатами з іншими зацікавленими сторонами [2].

Також є можливість швидко оновлювати клієнтам правильні дані. Одним із принципів успішного виконання проекту є постійне тримання клієнта в курсі подій. Деяка інформація, яку вам потрібно надати клієнту, включає, зокрема, майбутні платежі та базові показники плану проекту. Зазвичай такі дані передаються електронною поштою, що не є ідеальним методом для повернення до попереднього спілкування. Більш прийнятною альтернативою є наявність центрального інформаційного центру або платформи, яка полегшить отримання повідомлень пізніше, якщо це буде потрібно. Така конкурентна перевага підвищить прозорість, підзвітність і задоволеність клієнтів. У результаті клієнти з більшою ймовірністю

пропонуватимуть вам майбутню роботу та направлять вас до інших компаній.

Доцільно покращення грошового потоку. Якщо в бізнесі є одна певна річ, незалежно від галузі, це ризик невдачі. Досить дивно, але найбільшою загрозою для вашої фірми, що надає професійні послуги, є не відсутність ринкового попиту чи неспроможність збільшити продажі. Це означає, що навіть після залучення клієнтів і збільшення продажів ваш бізнес може зазнати краху. Це пояснюється тим, що без належного управління грошовими потоками ваш бізнес не матиме коштів, коли це буде потрібно, щоб погасити витрати та використати можливості. Наслідки поганого грошового потоку включають: напружені відносини з продавцями, втрачені можливості через брак коштів, складнощі з покриттям накладних витрат. Коли справа доходить до проектів, запобігання проблемам з грошовими потоками полягає в синхронізації зусиль команди доставки та фінансової команди. Це забезпечить своєчасне виставлення рахунків за проект, запобігаючи будь-яким фінансовим вузьким місцям.

І на останнє, відповідно перевага, це технологія. Можливо, найбільшим руйнівником сучасної бізнес-екосистеми є технології. Організації, які швидко впроваджують нові технології, отримують значну конкурентну перевагу в сфері послуг із підвищенням ефективності та продуктивності. Деякі інструменти, які можуть допомогти вашій організації, включають програмне забезпечення для управління фінансами, ресурсами та проектами. Що ще важливіше, це не просто наявність у вашому розпорядженні багатьох інструментів. Інструменти, які у вас є, повинні мати здатність з'єднуватися один з одним і наявними у вас системами. Це зробить процеси більш ефективними та в кінцевому підсумку вплине на ваш прибуток.

Таким чином вирішальною конкурентною перевагою буде темп у вашій галузі. Сектор професійних послуг є дуже прибутковим, але висококонкурентним і постає з унікальними проблемами. Ось чому важливо використовувати всі наявні ключові конкурентні переваги. Інвестування в правильні інструменти це, мабуть, найкращий спосіб оптимізувати процеси та підвищити ефективність, що дозволить вам бути на крок попереду конкурентів.

Список використаних джерел:

1. Кутова Н. Г., Козир А. А. (2020). Аналіз та перспективи розвитку української ІТ-сфери. *Актуальні економіко-правові, соціальні та екологічні аспекти розвитку промисловості та суспільства*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Кривий Ріг, С. 39–41.

2. Shukan A., Abdizhami A., Ospanova G., Abdakimova D. (2019). Crime control in the sphere of information technologies in the Republic of Turkey. *Digital Investigation*, 30, pp. 94–100. doi.org/10.1016/j.diin.2019.07.005.

## **3D-МОДЕЛЮВАННЯ ЯК МОЖЛИВІСТЬ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

Ю. В. БІЛЯВСЬКА, канд. екон. наук

*Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*  
y.biliavska@knote.edu.ua

Д. С. ФЕДЬКО, здобувач вищої освіти

*Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*  
d\_fedko\_femp\_19\_14\_b\_d@knote.edu.ua

Усім відомо, що зараз світ знаходиться у періоді діджиталізації. Новітні технології безперечно розвиваються постійно та дуже стрімко. Іноді навіть можна не встигати за змінами, адже те, що вчора ще було не досліджене та невідоме, сьогодні може стати звичним та буденним.

*Цифрові технології нині є ключовим фактором розвитку підприємств, відтак кібербезпека стає дедалі актуальнішим напрямком наукових досліджень. Розвиток Суспільства 5.0. та перехід на 5G-мережі несе із собою нові виклики, які беззаперечно пов'язані з коректною роботою програмного забезпечення, активне користування яким, у свою чергу, несе кіберзагрози. Саме тому поняття кібербезпеки постійно розширюється паралельно із діджиталізацією суспільства [7].*

*Тому кожному бізнесу необхідно вміти пристосовуватися та шукати нові можливості для розвитку бізнесу. Американська дослідницька компанія «Gartner», що спеціалізується на ринках інформаційних технологій у 2021 році у своєму щорічному виданні припустила можливі тренди розвитку технологій, які будуть актуальними наступні 10 років. Згідно з дослідженнями «Gartner», користуватися попитом будуть такі технології як: цифрові екосистеми (чітко впорядковані послідовні ланцюги блоків, що нестимуть інформацію), нові можливості для підприємств (наприклад, квантові обрахунки, нейроморфні мікросхеми та 5G), активне використання штучного інтелекту (голосових помічників, програмування роботів, тощо), ДІУ-біохакинг (втручання на біологічні процеси в організмі за допомогою смартодягу, штучних органів, біочіпів), системи для полегшення*

повсякденного життя (такі як розумне робоче місце, стереодисплей, 3D-моделювання та 4D-принтинг) [1].

*Тож у рамках цієї роботи для розгляду і дослідження нами було обрано такий процес як 3D-моделювання у ролі можливості для розвитку бізнесу.*

3D-моделювання є процесом розробки математичного представлення будь-якого об'єкта в трьох вимірах через використання спеціалізованого програмного забезпечення та відповідних програм. Продуктом моделювання, у свою чергу, стає 3D-модель, що спроектована інженером. Тип процесу моделювання залежить від мети спеціаліста, який працює над ним.

Модель створюється з використанням математичних уявлень, що у результаті виглядає як програмний код або віртуальне двовимірне зображення, тобто це є проекцією, побудованою на основі обраного значення моделі. Але це не є кінцем процесу 3D-моделювання, адже після цього отриманий код або зображення має виводитися на спеціальний пристрій (комп'ютерний дисплей або принтер) за допомогою набору схеми точок у 3D-просторі, поєднаних між собою різними геометричними об'єктами (лініями, трикутниками, тощо) [2].

Окрім того, можна виділити види 3D-моделювання. По-перше, як вже зазначалося вище, завдяки такому моделюванню можна створити фотореалістичні зображення, що проєктуються на монітор, екран або 3D-принтер. Наступний вид – це створення стереозображень для перегляду на комп'ютерному моніторі через спеціальні поляризаційні окуляри або на спеціальному 3D-моніторі зі стереоскопічним ефектом. По-третє, існує створення комп'ютерних голограм [3].

У загальному значенні 3D-моделювання є таким собі новітнім способом адаптації компаній для розширення бізнесу. Для клієнтів та партнерів бізнесу звичних презентацій концепцій та ідей вже замало, 3D уявлення буде сприяти їх більшому залученню. 3D-модель дає змогу максимально точно і реалістично представити всі основні ознаки виробленого продукту – розмір, форму, структуру необхідного об'єкта, оцінити закінчений зовнішній вигляд та ергономіку. 3D-моделі можна використовувати замість звичайних макетів в проєктуванні для опрацювання великих або мініатюрних деталей, а об'ємна візуалізація стає одним з інструментів маркетингових заходів, інтерактивних тренінгів, презентацій [2].

На сьогоднішній день створення об'ємних 3D-зображень використовується у багатьох сферах, наприклад таких як: машинобудування,

реклама, промисловий дизайн, архітектура, дизайн інтер'єрів, нафто- і газовидобування, управління повітряним рухом, наукові дослідження, медична діагностика, кіноіндустрія, виробництво комп'ютерних ігор, освіта [2]. Всесвітньо відомі та успішні підприємства вже давно застосовують технології 3D-моделювання задля свого розвитку, такі компанії, як Boeing, Suzuki, Lexus, Peugeot, Citroen, Land-Rover, Jaguar, тощо. На вітчизняному ринку також існує багато компаній, що звертаються до *3D-моделювання під час своєї роботи, наприклад*, технологічна компанія «Ajax Systems», поліграфічна фірма «Укрпол», «Верес», «Dnipro M», «Холдинг Емоцій «!Fest», «Plategka Internet Payments» та ін. 3D-моделювання є технологією, яка постійно розвивається і стає все більш доступною. Потреба у створенні нових і кращих речей для задоволення потреб у бізнесі зростає з кожним днем. Такий попит пояснюється рядом вагомих переваг [6].

У процесі ускладнення виробничих процесів, що є закономірним з появою нової інформації та технологій, компаніям необхідно випускати якісну продукцію, мінімізуючи втрат та виправлень помилок на всьому життєвому циклі роботи, починаючи навіть з етапу проектування, адже втрата часу, зусиль та грошей є завжди негативним явищем для будь-якого бізнесу. 3D-моделювання дозволяє вирішити саме ці завдання, через високу візуалізацію вже існуючих предметів і обстановки, деталізацію об'єктів, забезпеченням користувачів повного занурення у потрібні умови, що у свою чергу підвищує ефективність бізнесу і виробництва загалом.

3D-моделювання допомагає знайти перспективу, показує просторові властивості. 3D-модель може додати глибини та ясності для глядача, щодопомагає переконати потенційних клієнтів у тому, що вони бачать реальність. Це допомагає їм прийняти обґрунтоване рішення про те, чи хочуть вони купити ваш продукт або послугу. Таким чином можна отримати і відгуки клієнтів – зрозуміти потенційні проблеми дизайну на ранніх етапах розробки [4].

Крім того, технологія 3D-моделювання продуктів дозволяє створювати концептуальні моделі або прототипи. Це, перш за все, однозначно корисно для маркетингових матеріалів та інших рекламних заходів. Візуалізація 3D допомагає проаналізувати та спробувати різні конфігурації, не скорочуючи бюджет розробки.

Отже, 3D-моделювання доречно розглядати як можливість для розвитку бізнесу. Від впровадження технологій трьохвимірної візуалізації, компанії будь-якого розміру та галузі можуть отримати вигоду. 3D-

моделювання може допомогти компанії краще взаємодіяти з вимогами клієнтів та ринком загалом. Скориставшись перевагами цієї новітньої технології, підприємства можуть розробляти більш доцільні рішення, ефективність роботи, забезпечити постійний успіх.

Список використаних джерел:

1. Мет Кейн, Кріс Говард. Тенденції майбутнього в роботі: звіт Gartner Trend Insight. 2021. С. 1-13. URL: <https://www.gartner.com/en/doc/745430-future-of-work-trends>
2. Лотошинська Н.Д., Ізонін І.В. Технології 3D-моделювання в програмному середовищі 3ds Max з дисципліни 3D-Графіка. 2020. С. 7-93
3. Данан Тілаканатан. 3D-моделювання для початківців. 2016. С. 5-61
4. Джефрі Іто. Як заробити гроші за допомогою 3D-друку: пасивний прибуток, злом екосистеми 3D-друку та стати 3D-дизайнером світового рівня. 2014. С.7-69
5. Марк О'Коннел. Штучний інтелект і майбутнє людини. 2019. С. 119-151
6. Антонов В.М., Антонова-Рафі Ю.В. Комп'ютерне моделювання зображень: навч. посібник. 2007. 220 с.
7. Білявська Ю., Шестак Я. Кібербезпека та кібергігієна: нова ера цифрових технологій. Міжнародний науково-практичний журнал «Товари і ринки», 2022. № 3. С. 47–59.



## СЕКЦІЯ 6

### ВИКЛИКИ ДЛЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### ШЛЯХИ АКТИВІЗАЦІЇ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

О. М. БАЧИНСЬКА, канд. екон. наук

НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»

[helena\\_kozak@ukr.net](mailto:helena_kozak@ukr.net)

Повномасштабна збройна агресія країни-окупанта завдала величезного потрясіння всім галузям економіки. Виробництво продукції скорочується, масовий відтік економічно активного населення за кордон є болючим відображенням зниження ділової активності бізнесу.

Українська промисловість втратила понад 8,1 млрд. дол. через повномасштабну війну (дані станом на 1 липня 2022 р.). За оцінками, промисловість є третім сектором після інфраструктури та ЖКГ за загальною вартістю збитків і втрачених активів (8,4% від загальної суми), спричинених російським вторгненням в Україну (рис. 1).



Рис. 1 – Структура збитків за галузями, % від загальних активів галузі [1].

Значних втрат війна завдала ключовій для нашої країни галузі – чорній металургії. Частково постраждало одне з найбільших металургійних підприємств України «АрселорМіттал Кривий Ріг»; металокOMBінати «Азовсталь» і ММК ім. Ілліча, які знаходилися у Маріуполі повністю зруйновані. Пошкоджений та зупинений Авдіївський коксохімічний завод. Протягом 10 місяців 2022 р. випуск металургійної продукції на українських підприємствах скоротився на 70%, у порівнянні із аналогічним періодом 2021 року. Експорт чорних металів у період із січня до вересня скоротився на 72% - до 4 млрд. дол., руди – на 54%, до 2,8 млрд. дол. Через бойові дії значно постраждало і сільське господарство. Значні площі, на яких українські фермери раніше вирощували сільськогосподарські культури, заміновані. Також аграрії не можуть обробляти поля через ризик опинитися під обстрілами. Ще одна серйозна проблема полягає у блокуванні морських портів [2].

В загальному, у 2022 році експорт товарів з України скоротився на 35% до 44,1 млрд. дол., імпорту товарів впав на 19,6% до 58 млрд. дол.

**Вартість відбудови і відновлення України коштуватиме щонайменше 349 млрд. дол.**, за спільною оцінкою уряду України, Єврокомісії та Світового банку. Майже третина цих коштів потрібна у наступні 1,5-3 роки. Forbes приводить ТОП-10 напрямків (рис. 2), які на думку авторів звіту потребують найбільший обсяг інвестицій у відновлення [3].

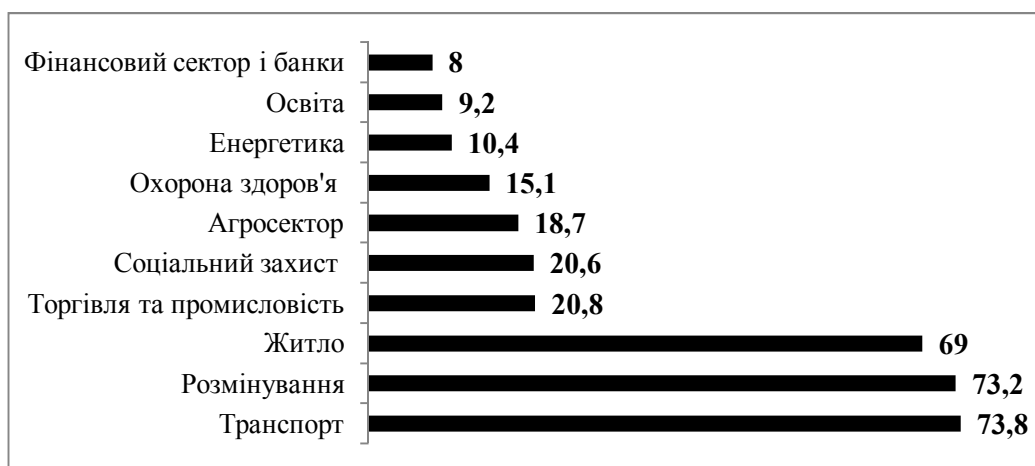


Рис. 2 – Розмір інвестицій необхідних на відбудову економіки України, млрд. дол.

В сучасних важких умовах важливим з боку Уряду є розробка та реалізація програм фінансової підтримки стимулювання та розвитку підприємництва. Така підтримка може бути здійснена на основі реалізації програм кредитування суб'єктів господарювання. З метою реалізації цього напряму державної політики 18 березня 2022 р. рішенням Уряду внесено зміни до Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%», і вже станом на **31 жовтня 2022 р. суб'єкти підприємництва отримали від уповноважених банків 49 405 кредитів на загальну суму 149,17 млрд. грн.**

З середини березня 2022 року Уряд розпочав програму релокації підприємств з метою підтримки стабільності української економіки шляхом переміщення бізнесу з регіонів поблизу або в зоні бойових дій у безпечніші регіони, що знаходяться на Заході України (суб'єкти господарювання тепер можуть переїжджати до дев'яти областей: Закарпатської, Львівської, Івано-Франківської, Тернопільської, Хмельницької, Чернівецької, Вінницької, Волинської та південної частини Рівненської). Це дозволяє створювати додаткові робочі місця для місцевого населення та ВПО, зростає рівень інвестиційної привабливості регіону тощо.

Ще одним із найважливіших кроків держави є зміни в податковій сфері, що покликані підтримати економіку суб'єктів бізнесу в умовах воєнного стану. Так, 15 березня 2022 р. був прийнятий Закон України №2120-ІХ «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану», який передбачає кардинальну податкову реформу на період воєнного стану. На час воєнного стану ставку єдиного податку для платників 3 групи знижено з 3% чи 5% до 2% від обороту, скасовано сплату ЄСВ за себе та за мобілізованих працівників (платникам податку 2 і 3 груп), впроваджено ряд інших податкових послаблень для малого, середнього і великого бізнесу.

Сьогодні, як ніколи раніше, вітчизняна економіка потребує зовнішніх інвестицій. Однак виникає питання чи готові іноземні компанії інвестувати кошти в економіку країни, в якій ведуться активні бойові дії? Результати опитування, проведеного Європейською бізнес асоціацією у I півріччі 2022 р. свідчать, що інтегральний показник Індексу інвестиційної привабливості України у першій половині 2022 р. знизився на 0,56 балів з 5 можливих – до 2,17, що є найнижчим значенням з 2013 р. Відсоток керівників компаній, які вважають інвестиційне середовище в Україні несприятливим, зріс з 5% до 53% в I півріччі. Результати аналогічного дослідження проведеного у другій половині 2022 р. є дещо більш оптимістичними, оскільки відмічається

зростання даного показника до 2,48 бала. Також дослідники виявили найбільш популярні сфери для інвестицій серед респондентів. Зокрема, мова йде про такі галузі як: агросфера; ІТ; фармакологія; транспорт та логістика; військова/оборонна сфера; FMCG [4].

Отже, зростання ділової активності бізнесу неможливе без активної підтримки з боку держави. Ряд кроків, які здійснив Уряд в перші місяці війни дозволити великій частині суб'єктів господарювання, особливо з областей де проходять активні бойові дії, не закритись, а продовжувати свою роботу в сприятливих для цього умовах.

Сьогодні в нас є гостра потреба в міжнародних партнерах та інвесторах, довіра і участь яких сприятиме відновленню стабільності української економіки, збереженню та підтриманню економічного потенціалу. Хоча чимало іноземних інвесторів скоротили або й зовсім припинили свою діяльність в Україні, багато з них оптимістично налаштовані та планують відновити свою діяльність після завершення війни.

Список використаних джерел:

1. Збитки промисловості через війну. URL: <https://voxukraine.org/zbytky-promyslovosti-cherez-vijnu/> (дата звернення: 10.01.2022).

2. Економічні підсумки 2022 року: як війна змінила життя українців. URL: <https://donbas24.news/news/ekonomichni-pidsumki-2022-roku-yak-viina-zminila-zittya-ukrayinciv> (дата звернення: 10.01.2022).

3. Які галузі економіки України потребуватимуть найбільших інвестицій для відновлення? URL: <https://dia.dp.gov.ua/yaki-galuzi-ekonomiki-ukra%D1%97ni-potrebuvatimut-najbilshix-investicij-dlya-vidnovlennya/> (дата звернення: 12.01.2022).

4. Інвестиційна привабливість України повернулась до показника під час пандемії. URL: <https://www.golovbukh.ua/news/31410-nvestitsyna-privablivst-ukrani-povernulasya-do-pokaznika-pd-chas-pandem> (дата звернення: 12.01.2022).

## **ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ НЕРУХОМОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Ю. І. ГАЙКО, канд. техн. наук

*Харківський національний університет*

*міського господарства імені О. М. Бекетова*

З введенням на всій території України 24 лютого 2022 року воєнного стану ринок нерухомості перестав повноцінно працювати. З метою

гарантування безпеки даних та недопущення зі сторони країни-агресора будь-яких несанкціонованих дій робота реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції України, фактично на два місяці була тимчасово зупинена. Зокрема відсутність доступу до Державного реєстру речових прав на нерухоме майно унеможливило укладання угод щодо купівлі-продажу будь-якої нерухомості. На початку травня ситуація у галузі нерухомості почала поступово покращуватися. 19 квітня 2022 року Кабінетом Міністрів України була прийнята постанова №480 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо діяльності нотаріусів та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану». Так, фактично, із прийняттям даного нормативно-правового акту відновилося функціонування Державних реєстрів та з'явилася можливість здійснення купівлі чи продажу нерухомості під час воєнного стану за певних умов.

В умовах воєнного стану купівля-продаж як житлової, так і комерційної нерухомості є можливою виключно з дотриманням оновлених законодавчих вимог щодо оформлення правочинів купівлі-продажу нерухомого майна. Чинне правове регулювання безсумнівно сприяє поступовому відновленню функціонування ринку житла в умовах воєнного стану. В свою чергу, ряд запроваджених обмежень сприятиме мінімізації шахрайських схем у сфері нерухомості, що забезпечить захищеність операцій з купівлі-продажу житла впродовж війни.

Фінансова криза в Україні, спричинена воєнним станом, вплинула практично на всі сектори економіки, що, в свою чергу, зумовило особливості надання послуг з незалежної оцінки майна та майнових прав, які полягають в організаційному, методичному та практичному забезпеченні проведення оцінки майна та майнових прав, розгляді та підготовці висновків щодо вартості за напрямками та спеціалізаціями, визначеними Фондом державного майна України.

Найбільш гостро поточна ситуація проявляється в оцінці комерційної/житлової нерухомості. Велика невизначеність та динаміка зміни вартості таких об'єктів потребує їх переоцінки в нових економічних реаліях.

Всі існуючі міжнародні та українські стандарти оцінки розроблені для ринкових умов при стабільних економічних відносинах, але в умовах воєнного стану оцінка вартості нерухомого майна прирівнюється, в багатьох випадках, до умов невизначеності.

Залежно від ситуації сертифікований **фахівець-оцінювач найчастіше буде використовувати один з трьох найпоширеніших підходів:**

**1. Прибутковий підхід** полягає у тому, що розмір вартості нерухомості буде залежати від прибутку, одержуваного від використання об'єкта оцінювання.

**2. Витратний підхід** передбачає визначення суми витрат, які будуть необхідні для того, щоб замінити або відновити майно, яке підлягає оцінці (з урахування сукупного зносу об'єкта).

**3. Порівняльний підхід** характеризується тим, що фахівець аналізує та порівнює оцінювану нерухомість з вартостями інших об'єктів на ринку, на основі чого встановлює вартість замовленого майна.

Крім того, при проведенні оцінки майна при його примусовому відчуженні в умовах воєнного стану, треба враховувати положення Закону України «Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану».

Законом передбачено, що у разі неможливості залучити до оцінки майна суб'єктів оціночної діяльності – суб'єктів господарювання така оцінка проводиться суб'єктами оціночної діяльності – органами державної влади або органами місцевого самоврядування за погодженням із власником майна. У разі відмови або відсутності власника майна зазначені органи мають право проводити таку оцінку самостійно.

В процесі примусового відчуження майна в умовах правового режиму воєнного стану оцінка такого майна здійснюється, в першу чергу, шляхом проведення незалежної оцінки майна, яка забезпечується суб'єктом оціночної діяльності – суб'єктом господарювання. Оцінка зазначеного майна суб'єктами оціночної діяльності – органами державної влади або органами місцевого самоврядування здійснюється виключно у випадку неможливості залучення до оцінки майна суб'єктів оціночної діяльності – суб'єктів господарювання.

При цьому, треба звернути увагу, що під час проведення оцінки майна, що підлягає примусовому відчуженню, економічний (зовнішній) знос не застосовується.

Незважаючи на війну Росії проти України, на ринку нерухомості починають з'являтися певні позитивні зміни — поступово оговтуючись від ворожої навали та пристосовуючись до воєнного стану, ринок потроху відроджується. І навіть ці перші кроки з відновлення будівництва поки що у "безпечніших" містах нашої держави вкрай важливі для підтримки

національної економіки, яка вже прилаштовується до нових реалій, а в подальшому – продовжить структурно перебудовуватися для майбутнього відновлення.

Державна підтримка основних секторів економіки цьому сприятиме, а законодавчі ініціативи у сфері містобудівної діяльності та нові програми з відновлення житла допоможуть адаптуватися та вивести будівельну галузь на новий рівень роботи у період воєнного стану з подальшою післявоєнною розбудовою країни.

Наразі від влади є позитивні меседжі щодо запуску іпотечної програми, різних видів банківського кредитування та появи іпотечних фондів, на які чекали понад 10 років. Все це дасть можливість людям отримати дешеві гривневі кредити під 3 або 5%. А також сприятиме відновленню самого ринку нерухомості, але він буде зовсім іншим, бо зміниться попит на певні види об'єктів. Наприклад, якщо раніше у житловому комплексі 50% займали однокімнатні квартири, 30% – двокімнатні і 20% – трьохкімнатні квартири, то тепер це буде змінено тому, що з'явиться більше людей, які потребують не просто однокімнатні квартири, а квартири для сімейного проживання.

Державні програми запрацюють протягом 2-3-х місяців після Перемоги України у війні, й держава буде відшкодовувати ці відсотки, тоді банки зможуть кредитувати, а ринок нерухомості запрацює у повному обсязі.

Як тільки відновиться економіка України, чи з'являться всі ознаки того, що вона починає відновлюватися, тоді можна буде спрогнозувати повернення інвестицій у будівельну галузь. Інвестування житла може відновитися тільки тоді, коли інвестори матимуть стабільний і регулярний дохід у майбутньому.

Однак, вже сьогодні держава оголосила не тільки для будівельників, а й для всіх підприємств різних галузей, які працюватимуть та мають в наявності застави, можливість взяти до 60 млн. грн. кредитів для поповнення обігових коштів. До того ж з боку держави пропонуються й різні моделі зі зменшення податкового навантаження. Усе заради того, щоб бізнес запрацював. І це дуже позитивні кроки.

Що стосується пропозиції влади, за якої держава почне викуповувати у забудовників квартири і таким чином підтримувати будівельну галузь, то це не зовсім правильний крок, тому що регулювання чи встановлення цін з боку держави є прямим втручанням у цілий сектор економіки. Держава має надати можливість для придбання квартир переселенцям чи тимчасово переміщеним громадянам, а не купувати для них житло. Можна припустити, якщо людина

втратила житло, і можна розрахувати цю вартість, людині треба надати можливість цю суму отримати для прийняття подальшого рішення та вибору місця нового проживання,

В післявоєнних умовах знадобиться кваліфікована експертна оцінка збитків нерухомого майна фахівцями, що дасть можливість зрозуміти всім зацікавленим сторонам фінансові можливості відновлення існуючого чи придбання нового житла, а також розміри компенсацій втрат.

Таким чином, в умовах сучасної турбулентності, спричинених воєнним станом рівень вимог до якості проведення оцінки значно зростає, що, в свою чергу, потребує від суб'єктів оціночної діяльності вдосконалення системи надання оціночних послуг та підвищення рівня їх технологічності.

## **БІЗНЕС В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: РЕАЛІЇ, ВИКЛИКИ ТА ВІДРОДЖЕННЯ**

Т. І. ГЕРАСИМОВА, викладач

*ВСП Кам'янець-Подільський фаховий коледж НР ЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»*

[tamarakp59@ukr.net](mailto:tamarakp59@ukr.net)

Повномасштабне вторгнення росії до України з 24 лютого вже завдало та продовжує завдавати величезної шкоди людям та інфраструктурі населених пунктів, особливо де тривають бойові дії. Війна продовжує руйнувати та завдавати важкого удару українському бізнесу і економіці.

«Від початку повномасштабного вторгнення росії, збитки України від війни вже в 1,6 рази перевищили ВВП країни за минулий рік» - повідомив прем'єр-міністр Денис Шмигаль під час селекторної наради 28.09.2022 року з очільниками обласних військових адміністрацій [1].

Український бізнес за два місяці війни втратив більше, ніж за два роки пандемії COVID-19. Поки, що через бойові дії, важко оцінити загальні втрати та їх наслідки, але фактичний ВВП у 2022 році скоротився не менше ніж на 35% по всім складовим. Щонайбільше у відновленні бізнесу перешкоджає брак фінансових ресурсів в країні, що спричиняється неплатоспроможністю клієнтів, недоступністю кредитних коштів і власного капіталу бізнесу тощо.

Втрати активів бізнесу продовжують зростати і складають щонайменше \$ 9,9 млрд. Від початку війни зруйновано та знищено не менше ніж 412



підприємств, серед яких 64 підприємства – це великі та середні. При відсутності повної інформації про стан підприємств, що перебувають на тимчасово окупованих територіях, слід очікувати, що кількість зруйнованих підприємств може бути більшою.

Сьогодні одним із важливих завдань українців є Перемога над ворогом. Відновлення економіки, допомога українському бізнесу, відбудова України – це також, допомога Україні виграти війну. Тому економіка і бізнес мають жити.

За попередньою інформацією Світового банку, станом на 21.10.2022 року, вартість відбудови України та її економіки вже орієнтовно сягала 349 мільярдів доларів США. Перспективи у відновленні вітчизняного бізнесу досить невизначені, однак вітчизняним бізнесом вже зроблено та робляться певні кроки для стабілізації ситуації. Для виходу зі стану кризових ситуацій компанії, підприємства шукають нові шляхи виходу оптимізуючи витрати, розробляють та впроваджують програми для автоматизації продажів мінімізуючи кількість ручної роботи, вишукують додаткові шляхи отримання прибутку і т.п. З перших днів війни більш ніж 80% підприємств призупинили, повністю закрили, або скоротили свою діяльність.

Підприємства, які продовжували працювати та ті які згодом відновили свою діяльність стикнулися з небаченими раніше проблемами. Для того, щоб вижити їм довелося повністю міняти модель бізнесу, шукати нових працівників і нових постачальників, заново налаштувати логістику, а крім того, до звичних витрат додалася необхідність робити свій вклад у Перемогу та волонтерити в умовах, коли рівень платоспроможності клієнтів невпинно знижувався. Якщо додати до цього задачу зберегти здоров'я та життя близьких людей, то намальовується повна картина рівня стресу, з яким стикається сучасний власник бізнесу. Звичайно, війна наклала руйнівний вплив на психологічне здоров'я будь-якої людини – і не лише пов'язаної з бізнесом. Але, український бізнес продовжує працювати і в умовах воєнного стану.

«Не лишається український бізнес осторонь від підтримки Збройним Силам України та волонтерському руху. Майже кожна четверта опитана компанія (23,2%) виділила кошти на ЗСУ. 32% компаній підтримує волонтерські ініціативи в країні. Ще 17% компаній організують збір коштів та гуманітарної допомоги» [2].

Згідно аналізу бізнесу України в умовах воєнного стану, який проведено Київською торгово-промисловою палатою: «Поточний стан бізнесу характеризується наступними показниками: продовжують працювати, як і раніше – 13%; працюють частково – 28%; майже не працює – 20%; призупинено функціонування до очікування кращих часів – 35%; бізнес не активний і не планується його відновлення – 3%» [3].

Підприємства, які діють чи частково діють, зазнають значні труднощі в своїй діяльності через бойові дії, що призвело до значного зменшення кількості замовлень, дефіциту сировини та матеріалів, дефіциту працівників та спеціалістів, невчасного надходження плати за замовлення, пошкодження майна. Однак, наперекір всім труднощам, за весь період повномасштабної війни вітчизняний бізнес залишається активним учасником боротьби за незалежність України. Вести бізнес під час війни є надскладною задачею і підприємці не здаються, а намагаються рухатися вперед. Для виживання та відродження значна частина підприємств переорієнтовує своє виробництво на випуск товарів на які є попит у військовий час, виходять на міжнародний ринок, переїжджають у регіони де є умови, що сприяють безпечному виробництву, поповнюють втрачений персонал за рахунок фонду безробітних і т.п. Під час війни бізнес мотивований на самозбереження та надання допомоги нашим захисникам.

Європейська Бізнес Асоціація оприлюднила результати нової хвилі ad-hoc опитування щодо роботи бізнесу в умовах війни, виплати заробітних плат і фінансових резервів, збитків від бойових дій, а також впливу нещодавніх масованих ракетних обстрілів та підготовку до викликів зимового сезону. «Майже половина компаній Європейської Бізнес Асоціації, а саме 47 %, повідомили, що нещодавні ракетні атаки по Україні так чи інакше вплинули на їхню роботу. Зокрема, деякі компанії вимушено призупинили роботу через відсутність електроенергії та інтернету і з міркувань безпеки, що призвело до часткової втрати замовлень, призупинення проєктів та простою. Водночас бізнес розуміє серйозність викликів зимового сезону, тому готується до потенційних загроз. Так, 82 % компаній проводять підготовку на випадок перебоїв з постачанням води, газу, електроенергії, 56 % компаній готуються до ударів по критичній інфраструктурі, транспортній мережі та підприємствам, 53 % – до перебоїв зі зв'язком та інтернетом» [4].

Для нормального функціонування бізнесу компанії проводять підготовчі заходи, що є для них критично важливими: продовжують розробляти

Програми з безпеки та Business Continuity Plan, готують запаси сировини та резервне обладнання, проводять заходи з кібербезпеки, розробляють звіти щодо розвитку без пекової ситуації в Україні. Серед членів Асоціації, працюють в повному обсязі 44 %, з обмеженнями – 53%, наразі не працюють – 3 %. Не зважаючи на втрати від війни «компанії продовжують та навіть нарощують підтримку населення та армії. Так, наразі 57 % підтримують працівників, що захищають країну, 47 % – допомагають фінансово, 43 % – допомагають продукцією, 24 % – послугами, 17 % – медикаментами, 14 % – засобами захисту/оборони. Надзвичайно тішить, що на сьогоднішній день 83 % готові долучатися до повоєнної відбудови України. Нагадаємо, у квітні таких було 67 % серед членських компаній Асоціації» [4].

Ми мусимо розуміти, що бізнес має ризики, адже, після початку війни ми почали жити за нових наступних обставин: невідомо, чи повернеться все населення після міграції; відсутність будь-де власної безпеки, ризики втрати майна; неспроможність більшості підприємств виконувати свої зобов'язання; нестача фінансових ресурсів в країні, які необхідні для відновлення бізнесу; кардинальні зміни до законодавства та інші.

На щорічному форумі «Діалог громадянського суспільства, бізнесу та влади», який відбувся в Києві, голова Комітету Верховної Ради з питань фінансів, податкової та митної політики Данило Гетманцев зазначив, що після повномасштабного російського вторгнення багато рішень доводилося ухвалювати «у ситуації із багатьма невідомими», так, як подібного досвіду ні в кого не було. Попри все Україні вдалося зберегти стабільність фінансової і банківської систем та втримати на прийнятному рівні інфляційні процеси, скасувати низку податків чи добровільне оподаткування малого бізнесу, а також лібералізацію адміністрування податків та проведення перевірок. Організаторами зазначеного форуму є Національна бізнес-коаліція та Українська рада бізнесу, які об'єднали понад 100 бізнес-асоціацій, що представляють більш як 40 тисяч підприємств з усієї країни.

Список використаних джерел:

1. Аналітичний портал «Слово і Діло». Офіційний сайт, URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/09/28/novyna/polityka/kabmini>, (дата звернення 11.01.23 р.).
2. Війна та її вплив на український бізнес. Офіційний сайт, URL: <https://ua-retail.com/>, (дата звернення 11.01.23 р.).

3. Аналіз бізнесу України в умовах воєнного стану. Новини Київської ТПП. Офіційний сайт, URL: <https://kiev-chamber.org.ua/uk/17/2777.html>, (дата звернення 11.01.23 р.).

4. Бізнес в умовах війни: дослідження Європейської Бізнес Асоціації. Березень-жовтень 2022 р. Офіційний сайт, URL: <https://profpressa.com/news/biznes-pid-chas-viini>, (дата звернення 11.01.23 р.).

## **КРЕАТИВНА ІНДУСТРІЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

А. В. ГОДОВАНІЮК, викладач

*ВСП Кам'янець-Подільський фаховий коледж*

*НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»*

[AlyonaGod2017@gmail.com](mailto:AlyonaGod2017@gmail.com)

К. В. ГОНЧАРУК, студентка

*Київська муніципальна академія естрадного та циркового мистецтва*

[karinagoncaruk454@gmail.com](mailto:karinagoncaruk454@gmail.com)

Воєнні часи різко обмежують можливості креативної індустрії через особливі вимоги до них. Необхідно, щоб креативний бізнес не був прив'язаний до конкретного місця, тому що в умовах війни завжди може знадобитися переїзд. І в період війни креативна індустрія постраждала від відтоку талановитих людей, зменшення фінансування, падіння попиту на культурні продукти і послуги та негативного впливу порушених ланцюжків поставок. Державні кошти, що виділялись на культуру в мирний час в умовах сьогодення спрямовані на підтримку Збройних сил України. Але, варто зазначити, що креативна індустрія може стати основним механізмом повоєнного відновлення України.

Велика кількість бізнесменів продовжують працювати, експортувати креативний продукт і підтримувати економіку держави. Творчі спеціалісти організували чимало волонтерських ініціатив, допомагаючи армії, мирним жителям звільнених від окупації територій та внутрішньо переміщеним особам. Налагодження ефективної взаємодії з діячами культури в цих надскладних умовах потребує глибокого розуміння їхнього внутрішнього стану та особливостей реагування на виклики [1, с. 54].

Повномасштабне вторгнення рф на територію України призвело до відтоку талантів, занепаду економіки, зниження платоспроможності громадян. Дана ситуація однозначно активізувала вихід творчих людей на

ринки Америки, Європи, Азії і Близького Сходу, чому сприяє географічне розповсюдження українців. Згідно із дослідженням Українського культурного фонду (УКФ), біля 20% представників культурних і креативних індустрій зараз перебувають за кордоном [3]. А сама креативна індустрія України за період воєнних дій на нашій території скоротилася на 40%. Приміром, 37% зайнятих у креативних індустріях втратили роботу або залишилися без зарплати в процесі війни; 39% креативних компаній спостерігають падіння замовлень і продажів; у 1/4 креативних компаній падіння продажів становить понад 90%. І, на жаль, враховуючи той факт, що війна на території України триває, можна і далі очікувати на зростання даного показника.

Креативні індустрії стикаються з порушеними ланцюжками попиту та пропозиції, скороченням внутрішніх і зовнішніх замовлень через ситуацію з безпекою, втратою робочих місць, збитком виробничих потужностей, відтоком персоналу за кордон і зниженням якості освіти в цій галузі [2, с. 24].

У довоєнній Україні ця галузь оцінювалась в 4% ВВП у вузькому розумінні (загальний показник всієї креативної економіки становив 7,5% ВВП). Чисельність працівників оцінювалась в 0,35 млн. осіб. Це одна з небагатьох галузей, де за останні роки кількість робочих місць зросла.

Закордонні компаньйони та журналісти неодноразово звертались до людей культури та креативу, щоб використати чітко визначені наративи та отримати уявлення про те, що відбувається в Україні у конкретний період.

За перші пів року увага іноземної аудиторії була прикута до проєктів, створених українцями. Зараз є актуальним питанням, як перетворити ажіотаж навколо війни на системну співпрацю. Місія креативної галузі полягає в тому, щоб розповісти іноземцям про талановиту і прогресивну країну, яка асоціювалась б не тільки з війною. Крім того, креативні індустрії, які зараз працюють з іноземними партнерами, можуть позитивно вплинути на загальний бізнес-клімат країни, а також на її привабливість для ведення бізнесу.

Велика кількість фахівців, що втратили роботу через війну, зараз шукають спосіб працювати віддалено, часто пов'язуючи свою майбутню кар'єру з креативними індустріями: цифровий дизайн, IT, діджитал-маркетинг, SMM тощо. Сьогодні на стику старих галузей виникають нові, як-от мистецтво реабілітації чи цифрові технології в хореографії. Інвестори все частіше підтримують такі проєкти, але прикладів успішної міжгалузевої співпраці все ще надто мало.

Під час повномасштабної війни онлайн-комунікацій різко зросли і витіснили офлайн-мережі. Але через втому від постійного потоку інформації користувачі Інтернету часто ігнорують повідомлення від незнайомих людей. Отже, щоб налагодити нові контакти, необхідно брати участь у ситуативних або постійних онлайн-заходах для діячів різнопланових креативних індустрій [3].

Незважаючи на загальну економічну кризу, все ще потрібні компетентні працівники. Однак компанії часто не можуть заповнити вакансії, оскільки існує значний розрив між необхідними та наявними спеціалістами. Тому важливо розуміти, яких навичок зараз не вистачає на ринку креативних індустрій і де їх отримати, а також інвестувати у свою освіту.

Мультидисциплінарність дуже цінується в креативних індустріях: ринок праці все більше вимагає фахівців, які можуть успішно поєднувати різні навички. Це дає можливість працювати на стику між різними сферами та швидше пристосуватися до змін. Тому нині треба розвиватися зразу в кількох напрямках і використовувати ці знання в роботі.

Зараз українські творчі люди активно підтримують боротьбу з росією економічно та беруть участь у волонтерській діяльності. Але необхідно вірно розпоряджатися своїм часом і ресурсами, тому що волонтерство та благодійність вимагають зобов'язання протягом тривалого часу.

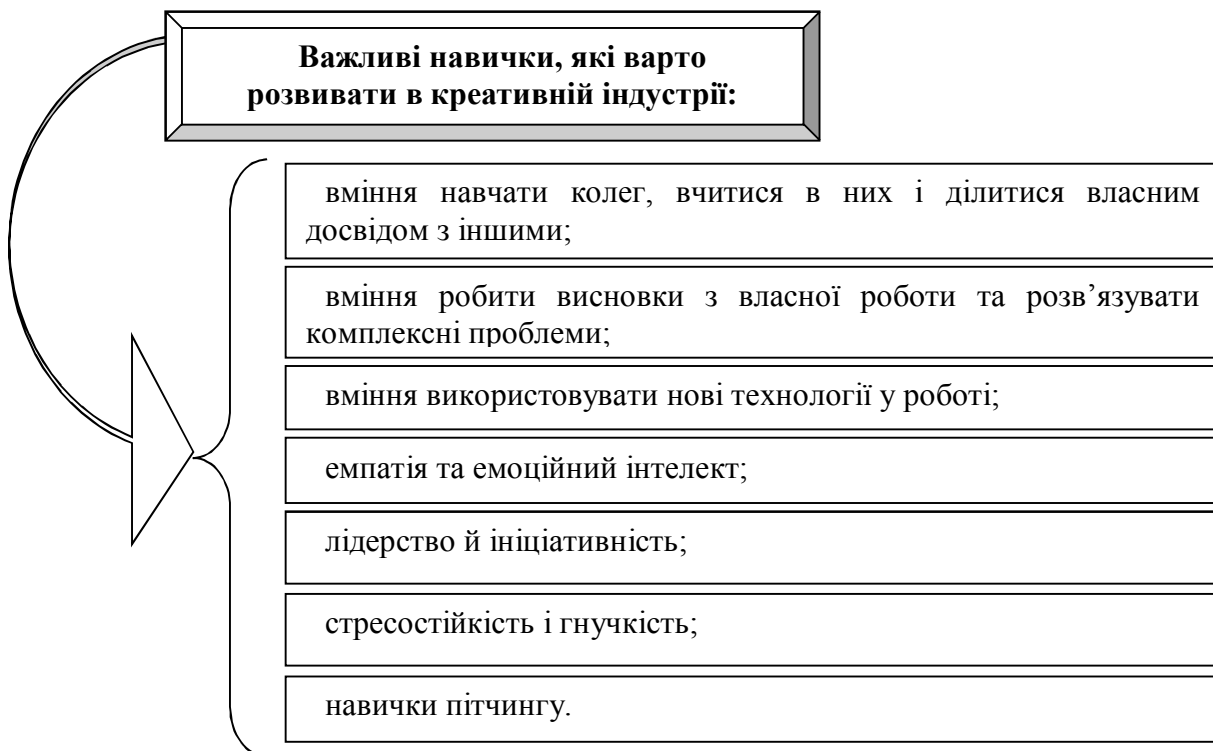


Рис. 1 – Навички, які необхідні для роботи в креативній індустрії

Необхідно виділяти частину часу на благодійність, щоб вона була стабільною, але без шкоди для благодійника. Те ж саме стосується часу волонтерських ініціатив: краще приділяти цьому третину свого часу, але регулярно, аніж швидко виснажуватися на піку навантаження й взагалі кидати волонтерство.

Список літературних джерел:

1. Ніколаєва О., Онопрієнко А., Таран С., Шоломицький Ю., Яворський П. Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України. 2019 р. 111 с. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativni-industriyi-Zvit.pdf>

2. Свінцицька О.М., Ткачук В.О. Креативна економіка та креативні індустрії: навч. посібн. Електронне видання. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2020. 218 с.

3. Стан культури та креативних індустрій під час війни - результати дослідження від Українського культурного фонду та МКІП України. Український культурний фонд (12.08.2022). URL: <https://ucf.in.ua/news/11082022>

## **МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ВОЄННОГО ЕКОЦИДУ В УКРАЇНІ**

А. І. МАРЕНИЧ, канд. екон. наук, доцент

*Черкаський державний бізнес-коледж*

e-mail: [marenychai@gmail.com](mailto:marenychai@gmail.com)

Н. М. ТРЕТЯК, канд. екон. наук, доцент

*ТВСП «Черкаське навчально-наукове відділення» Львівського національного університету імені Івана Франка*

e-mail: [natali\\_m2008@ukr.net](mailto:natali_m2008@ukr.net)

Н. Б. ХЛІСБНІКОВА, канд. техн. наук

*Черкаський державний бізнес-коледж*

e-mail: [khliebnikovanb@gmail.com](mailto:khliebnikovanb@gmail.com)

Нагальною проблемою ХХІ століття є екологічна небезпека. Сьогоденність характеризується швидким науково-технічним прогресом, що з однієї сторони намагається задовольнити зростаючі потреби людства, а з другої – підвищує рівень екологічної небезпеки та руйнує навколишнє середовище. І це має відбиток не тільки на екологію країни, а й здійснює значний вплив на економіку країни, оскільки рівень екології прямо пропорційно впливає на економічні показники діяльності окремої країни.

Особливо це стосується таких галузей економіки: як сільське господарство, туризм, лісове господарство, охорона здоров'я та інші.

Для України однією з головних проблем на сьогодні є екологічна катастрофа, яка спричинена війною в Україні і яка має негативний вплив на економіку нашої держави.

Війна в Україні призвела до катастрофічних змін в екології, економіці та фінансах країни, ті наслідки, які країна отримує в результаті воєнних подій впливають на екологічну та економічну безпеку, тому, в нашому дослідженні, досить доречним буде вживання терміну «екоцид».

**Екоцид** - це вчинення будь-яких протизаконних або шкідливих дій, які добре усвідомлюються тими, хто їх завдає, що можуть завдати серйозної, незворотної довгострокової шкоди навколишньому середовищу [1].

Найбільш важкою формою екоциду є **воєнний екоцид**, що являє собою порушення екосистем середовища проживання людини в результаті бойових дій, які мають військову і політичну ціль.

Фактично, агресія РФ проти України може вважатися першим у нинішньому столітті випадком цілеспрямованого екоциду під час війни. За підрахунками робочої групи при Державній екологічній інспекції, станом на 01 листопада 2022 року сума завданих збитків довікллю складає 16848 млрд грн., до цієї суми можна віднести сотні тисяч квадратних кілометрів зруйнованих ґрунтів та понівечених земель, лісових пожеж та викидів в атмосферу отруйних речовин, знищення тварин, змінення міграційних шляхів птахів тощо (рис.1). У п'ятірку найбільш постраждалих від екоциду областей України входять: **Дніпропетровська, Харківська, Миколаївська, Донецька та Запорізька області** [3].

Цілеспрямоване знищення природи та забруднення довкілля в результаті воєнних дій російського агресора будуть мати довгострокові результати не тільки для України, а й для багатьох країн світу.

Економічні наслідки від воєнного екоциду проявляються на рівні окремих суб'єктів економічної діяльності, знижуючи ефективність їх функціонування і відтворення. Дія воєнного екоциду на економічні суб'єкти відбувається в наступних формах:

- зниження кількості і якості економічних ресурсів, що функціонують в економічній системі;

- відведення економічних ресурсів на запобігання, усунення і компенсацію негативних наслідків забруднення.



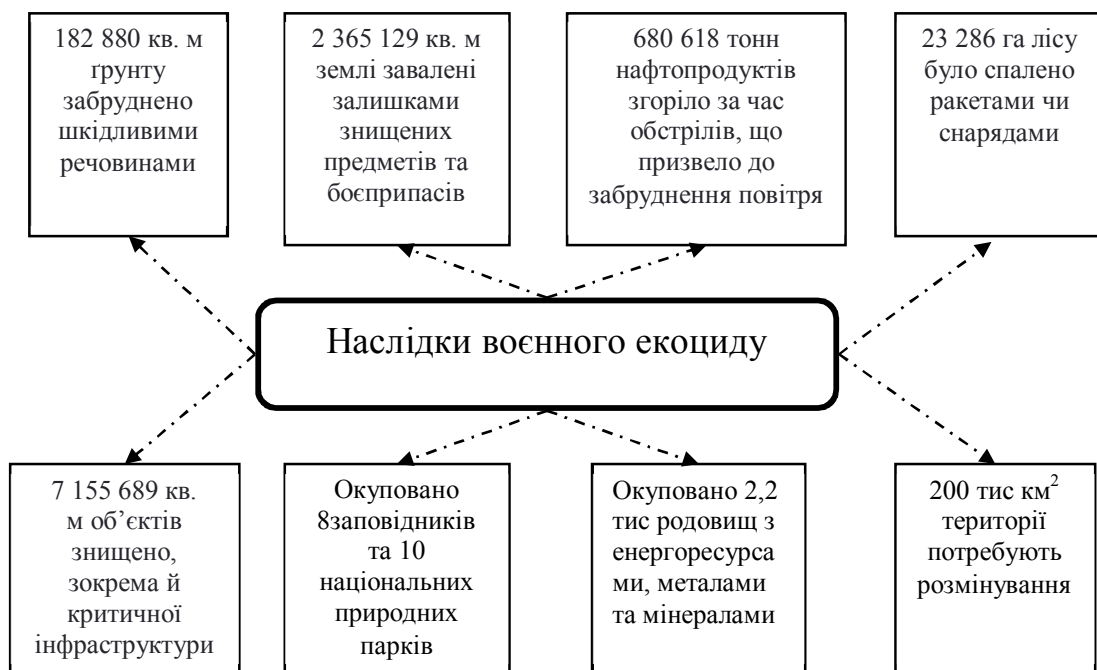


Рис. 1 – Збитки довкіллю України від війни у 2022 році [4].

За даними Міністерства Аграрної політики, повномасштабна війна між Україною та РФ, спричинила збитки сільському господарству на суму 242,56 млрд. грн. що відповідає значенню 23% від всієї вартості активів сільського господарства України. До переліку прямих збитків входять: сільськогосподарська техніка (106,58 млрд. грн.), зерносховища (40,43 млрд. грн.), тваринництво (13,32 млрд. грн.), багаторічні культури (12,82 млрд. грн.), фактори виробництва (пальне, добрива, ЗЗР) (3,506 млрд. грн.), та вироблена продукція (69,83 млрд. грн.) (Рис.2).

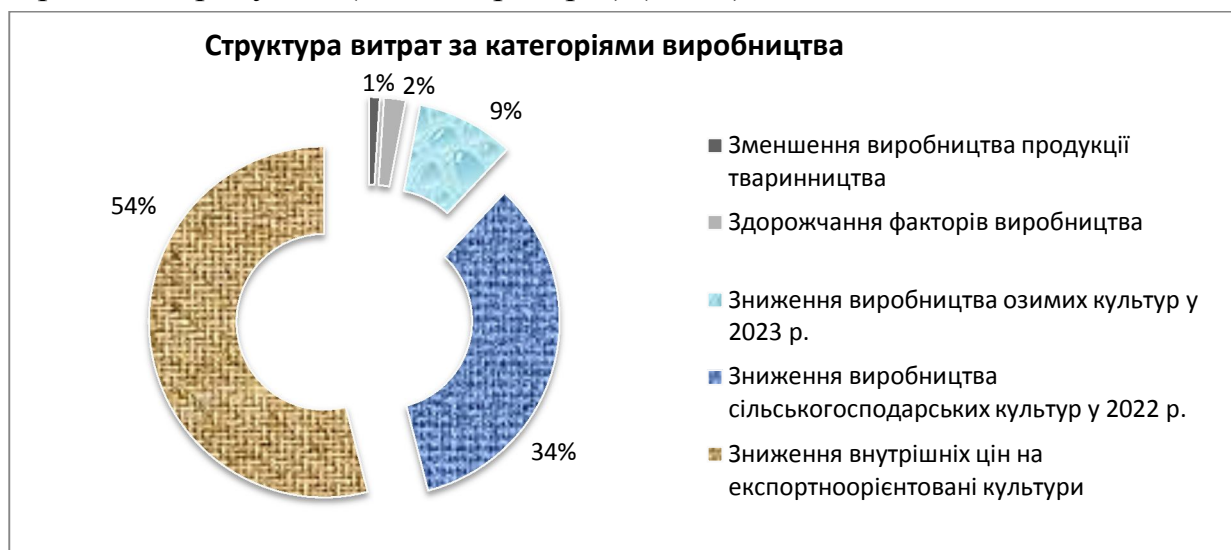


Рис. 2 – Структура витрат за категоріями виробництва у 2022 році [5]

Таким чином, дослідження показали, що воєнний екоцид негативно впливає не тільки на екологію країни, а й на економіку країни, робить її більш вразливою та чутливою до викликів війни. Це підтверджується обсягами отриманих збитків українських підприємств, сумами недоотриманих доходів структурами бізнесу, порушенням логістичних маршрутів, скороченням експорту готової продукції, зменшенню податкових надходжень до бюджету країни, зростанням розмірів соціальних виплат та допомог.

І це, не весь список заподіяної шкоди та суми завданих збитків, які нам зчинила РФ в ході війни. Самотужки Україні буде вкрай важко подолати наслідки воєнного екоциду, треба сподіватися, що світова спільнота допоможе оцінити збитки та пізніше компенсувати їх, вже є певні ініціативи на міжнародному рівні щодо екологічної підтримки України.

З метою виявлення злочинів та подолання наслідків воєнного екоциду в Україні створено ряд офіційних структур, які здійснюють збір інформації, її оцінку та визначають розмір заподіяної шкоди.

Беручи до уваги всю серйозність та небезпеку ситуації, що склалася, в Україні, екологи та аграрії вже шукають шляхи вирішення проблеми забруднення навколишнього середовища внаслідок війни, зокрема ґрунтів. Одним із варіантів відродження постраждалих ґрунтів може бути створення «червоних зон» на територіях, де велися інтенсивні бойові дії. Таку ініціативу пропонують спеціалісти з Української Природоохоронної Групи (UNCG). За їхніми словами, це дозволить виконати вимоги законодавства України з консервації земель та запобігання опустелюванню, а також Європейської стратегії захисту біорізноманіття до 2030 року, а саме виведення з обробітку 30% усіх сільськогосподарських земель. Провідні фахівці нині шукають варіанти відновлення постраждалих ґрунтів, намагаються об'єднати можливості та експертизу науковців, освітян, аграріїв, представників агробізнесу та громадських організацій, оскільки критичні проблеми післявоєнного майбутнього в Україні потребують спільних зусиль для їх подолання.

Список використаної літератури:

1. Екоцид - злочин проти людства. веб-сайт. URL: <https://dnister.in.ua/articles/242090/ekocid-zlochyn-proti-lyudstva-rosiya-v-nomu-vinna-pered-ukrainoyu-poyasnyuyemo-chomu> (дата звернення: 11.12.2022)

2. Екоцид як злочин проти навколишнього природного середовища. Юридичний електронний науковий журнал. 2022. №5. URL: [https://lsej.org.ua/5\\_2022/74.pdf](https://lsej.org.ua/5_2022/74.pdf) (дата звернення: 01.12.2022)

3. Росія чинить екоцид. веб-сайт. URL: <https://dailylviv.com/news/pryroda/rosiya-chynyt-ekotsyd-u-lvovi-rozprovily-yak-voienni-diyi-poznachayutsya-na-dovkilli-v-ukrayini-105748> (дата звернення: 07.12.2022)

4. Природа та війна: як російська агресія вплинула на довкілля. веб-сайт. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/11/08/infografika/suspilstvo/pryroda-ta-vijna-yak-rosijska-ahresiya-vplynula-dovkillya> (дата звернення: 03.12.2022)

5. Огляд непрямих втрат від війни в сільському господарстві України. веб-сайт. URL: <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/lossesreportissue2ua-2.pdf> (дата звернення: 15.11.2022)

## **АГРАРНИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

А. І. МАРЕНИЧ, канд. екон. наук, доцент

*Черкаський державний бізнес-коледж*

*marenychai@gmail.com*

Я. В. ПОБІДЬОННА, здобувач вищої освіти

*Черкаський державний бізнес-коледж*

*robidenka20@gmail.com*

На сьогоднішній день важлива стратегічна роль аграрного сектору тому, що він охоплює різні аспекти економічної діяльності у напрямі виробництва сільськогосподарської продукції та продуктів харчування, а також транспортування їх до кінцевих споживачів. За результатами функціонування агропромислового комплексу України впродовж 2021 р. порівняно з іншими секторами економіки його частка склала 10,6% у загальному обсязі [1]. Окрім цього, аграрний сектор є одним з ключових бюджетонаповнюючих та експортоорієнтованих секторів вітчизняної економіки, що викликано його положенням у системі загальних виробничих зв'язків, вагомим експортним потенціалом, суттєвим внеском у створенні, як державної, так і міжнародної продовольчої безпеки.

Виконуючи роль важливої рушійної сили вітчизняної економіки, агропромисловий комплекс України, на жаль, продемонстрував суттєву уразливість від негативного впливу результатів повномасштабного вторгнення російської федерації 24.02.2022 р.. Повна або часткова окупація

областей, їх сільськогосподарських земель, руйнування чітко сформованих впродовж тривалого періоду виробничо-технологічних процесів, налагоджених логістичних ланцюгів, знищення потужного виробничо-ресурсного потенціалу, блокування морських портів послужили вагомим випробуванням для вітчизняних аграріїв.

Проблема стабілізації та наступного покрокового розвитку аграрної сфери вітчизняної економіки є суттєвим аспектом розробки виваженої державної політики, формування дієвих заходів довгострокової та поточної перспективи у напрямку забезпечення активізації аграрного бізнесу, підвищення його конкурентних переваг як в межах держави, так поза ними.

Відповідно до авторських визначень ролі вітчизняного аграрного сектору, можна відмітити, що він є суттєвим системоутворюючим компонентом національної економіки, створює підґрунтя збереження продовольчої безпеки країни; являється соціально-економічним фундаментом розвитку сільських територій; сприяє забезпеченню вдосконаленню технологічно залежних галузей економіки [2].

Як вже було зазначено, до повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, агропромисловий комплекс мав суттєвий внесок у ВВП держави. Відповідно до офіційних даних, поміж секторів економіки максимальні частки належали оптовій та роздрібній торгівлі (13,8%), частка сільського, лісового та рибного господарства становила 10,6%, при цьому, частка переробної промисловості склала 10,3% [1].

Що ж стосується ролі агропромислового комплексу у зовнішньоторговельній діяльності країни, то, наприклад, обіг сільськогосподарської продукції за результатами 2021 року зросли на 24% порівняно з показниками 2020 року та становили більше ніж 35,4 млрд дол США, або ж 25,1% від загального зовнішньоторговельного обігу товарів держави. Що ж стосується 2022 року, то через її негативний вплив має місце скорочення експортної виручки порівняно з 2021 роком (див. рис. 1).

Наведені на рис. 1 дані свідчать про те, що у січні-лютому 2022 року, спостерігається зростання експортних відвантажень порівняно з аналогічним періодом 2021 року, завдяки чому виникла можливість уникнення більш суттєвого розриву в річних обсягах експорту.

При цьому, найбільше скорочення надходження від експортної діяльності мало місце на початку війни, а саме впродовж березня-квітні 2022 року, з послідовним підвищенням до листопада 2022 року у відповідності до

строків розробки альтернативних логістичних маршрутів з початку функціонування «зернового коридору».

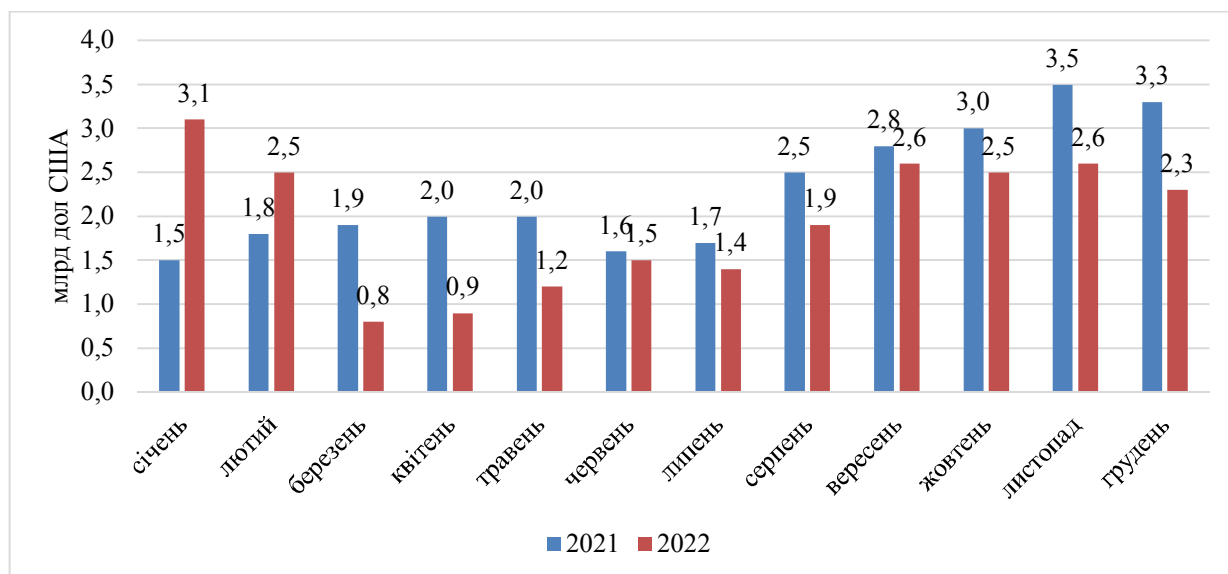


Рис. 1 – Експортна виручка агропромислового комплексу України  
Джерело: Складено автором на основі [4]

Як впродовж 2021 року, так і в 2022 році найвагомими структурними елементами експорту агропромислової продукції залишаються кукурудза, олія соняшникова, пшениця, ріпак та насіння соняшнику. Хоча, насіння соняшнику, яке до початку військових дій перероблялося на території нашої держави, з початком війни зазнало суттєвого скорочення переробки у наслідку тимчасового блокування морських портів, що спричинило безпосередній експорт сировини.

Структура експорту зернових культур у розрізі топ-країн, до яких спрямовувалася продукція агропромислового комплексу, наведена в табл. 1.

Таблиця 1 – Зернові культури, які становили максимальний обсяг експорту впродовж 2021 року

Код УКТЗЕД	позиція	Млрд дол	Топ-3 країн-партнерів
1005	Кукурудза	5,89	Китай, Іспанія, Нідерланди
1001	Пшениця	5,07	Єгипет, Індонезія, Туреччина
1003	Ячмінь	1,28	Китай, Туреччина, Саудівська Аравія

Джерело: Складено автором на основі [4]

Ключовими країнами, до яких експортувалася продукція вітчизняного агропромислового комплексу у 2022 році були: Китай, з питомою вагою у

структурі експорту України сільськогосподарської продукції, а також продовольчих товарів - 15,5% у, Індія – 7,1%, Нідерланди – 6,4%, Єгипет – 5,8%, Туреччина – 5,3% [4].

Зазначимо, що продукція АПК впродовж тривалого часу займає суттєву частку в загальній експортній виручці, і не зважаючи на складну ситуацію, все одно не скорочується, що пояснюється тим, що з одного боку має місце значний інтерес міжнародного товариства в українській сільськогосподарській продукції, а з іншого – достатній рівень даної продукції в Україні, який є вищим за внутрішні потреби.

Отже, не дивлячись на доволі складні економічні умови, викликані військовою агресією, аграрний сектор залишається чи не єдиним сегментом вітчизняної економіки, який може бути певною рушійною силою відновлення вітчизняної економіки за умови сприятливої державної політики та фінансової підтримки.

Зважаючи на все вище описане, зазначимо, що перспективними напрямками стабілізації вітчизняного аграрного сектору, зважаючи на сучасні реалії здійснення господарської діяльності можна виокремити наступні стратегічні орієнтири:

- максимізація рівня залучення фінансових заходів, прямого та непрямого впливу, спрямованих на забезпечення стабільного рівня та активізацію розвитку господарюючих суб'єктів малого та середнього бізнесу агропромислового комплексу, а також сімейного фермерства;

- впровадження податкового стимулювання шляхом відновлення спеціального пільгового режиму оподаткування податку на додану вартість для виробників агропродукції рослинного та тваринного походження. В свою чергу, акумульована сума ПДВ має бути спрямованою на розвиток виробництва сільгосппродукції;

- стимулювання розвитку переробки сільгосппродукції за для підвищення створеної доданої вартості, сприяння вдосконаленню переробки сировини в аграрному секторі відповідно до принципів Green Deal;

- стимулювання зростання експортного потенціалу не лише завдяки сировинній базі, а і готовій продукції, яка б мала більш високий рівень доданої вартості.

Отже, вітчизняний аграрний сектор економіки, не дивлячись на існуючі загрози зовнішнього середовища та результати повномасштабної війни російської федерації на території України, продемонстрував власну спроможність реалізовувати головну його роль щодо сприяння забезпечення

продовольчої безпеки не лише населення України, а і світу. Але, зважаючи на складні макроекономічні та політичні умови, першочерговими заходами у напрямі підтримки розвитку та сприяння економічної стабільності агропромислових підприємств у короткостроковій перспективі має стати ефективна державна програма фінансової підтримки та стабілізації.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
2. Костецький Я.І. Новітня парадигма розвитку аграрного сектору України: дис. д-ра екон. наук: 08.00.03. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 473 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38556>
3. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 1 (24). С. 45–53. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mvapvu.pdf>
4. Міністерство аграрної політики і продовольства України: офіційний веб-сайт. URL: <https://minagro.gov.ua>
5. Сабій І.М. Вибір моделі аграрного устрою України як основи всебічного сталого сільського розвитку. Економіка АПК. 2021. № 9. С. 82–90. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202109082>

## **АКТУАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ**

В. А. ПАЛАМАРЧУК, аспірантка кафедри управління та смарт-інновацій  
*Київський національний університет технологій та дизайну*  
*super.v.burkivska@ukr.net*

На сьогоднішній день, надмірно споживацьке необдумане природокористування поступово замінюється принципами гармонізації взаємин людини і довкілля та пошуками єдино правильної стратегії стійкого розвитку – однієї з найважливіших, невідкладних і всеосяжних складових соціально-економічного зростання. Проте загрозою для втілення даного процесу виступає низка екологічних проблем, які з кожним днем стають дедалі актуальнішими: виснаження ресурсів, перенапруга і руйнування екосистем, порушення природної рівноваги тощо.

Окрім того, внаслідок бойових дій: пошкодження та руйнування екологічно небезпечних промислових об'єктів, погіршення санітарно-

гігієнічних показників питної води, порушення діяльності природоохоронних територій, загрози радіоактивного забруднення, негативний вплив на довкілля зростає. Саме тому, стратегічним завданням екологізації діяльності, як держави, так і діючих промислових підприємств, має стати якісно новий підхід в управлінні, який включатиме заходи з мінімізації використання палива, енергії та максимізацію ефективності й економічності їх застосування, а саме: [3]

- по-перше, розвиток альтернативної «зеленої енергетики», що не завдаватиме шкоди навколишньому середовищу;

- будівництво та експлуатація споруд для очищення та фільтрації, еко-інновації тощо;

- по-друге, збільшення зелених насаджень, рекультивація земель, створення природних заповідників, національних парків тощо;

- по-третє, гуманне використання природних ресурсів громадянами та підприємствами (зменшення кількості задіяних природних ресурсів для виготовлення одиниці продукції, кількості відходів виробництва та зниження рівня забруднюваності довкілля);

- по-четверте, застосування нової технології організації маловідходних і безвідходних виробництв, що включатиме утилізацію викидів, комплексне використання сировини і матеріалів, створення виробництва із замкнутим циклом, без скидання стічних вод і викидів в атмосферу шкідливих речовин;

- по п'яте, запровадження екологічного менеджменту на підприємствах [1].

Тобто, загальний процес екологізації має базуватися на різноплановому та системному підході до об'єктивного світу та більш глибокому усвідомленні ролі природи в житті людини. Стосовно підприємств, екологізація виробництва повинна включати процес послідовного впровадження комбо системи технічних, управлінських та інших рішень, які надаватимуть змогу підвищувати ефективність використання природних ресурсів, поліпшувати і зберігати якість природного середовища на усіх рівнях: локальному, регіональному і глобальному.

Говорячи про екологізацію у соціально-економічному аспекті, то це:

- по-перше, перехід від витратного принципу господарювання до ресурсозберігаючих методів;

- по-друге, відмова від екстенсивного розширеного споживання природних ресурсів;



- по третє, отримання максимальної корисності за умов незначного порушення балансу функціонування навколишнього середовища.

Стосовно економіки в цілому, процес екологізації направлений на досягнення екозбалансованого її функціонування і формування природозберігаючого типу різних видів економічної діяльності. Для цього необхідна певна система інститутів, яка спонукала б до реалізації екологічно орієнтованої структурної перебудови (рис.1).

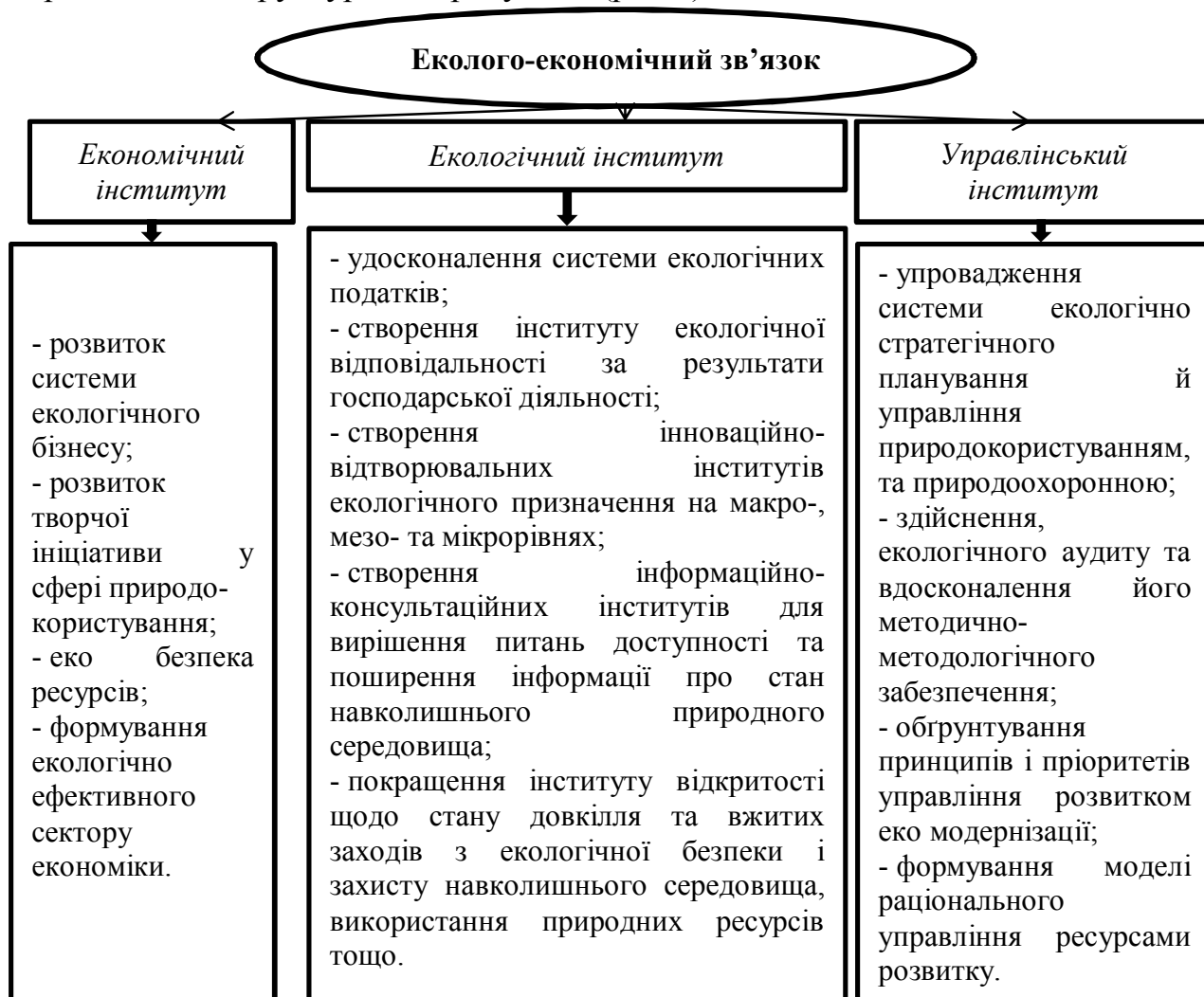


Рис.1 – Механізм забезпечення еколого-економічної інституціональної взаємодії

Джерело: розробка автора на основі [2; 4]

В силу обставин супротиву воєнній агресії з боку Російської Федерації та інтеграції України у глобальний економічний простір, питання екологізації як вагомій компоненти моделі сталого розвитку та основи функціонування сучасного світу, набуває ще більшої вагомості. Тому, враховуючи особливості екологізації, подальший розвиток економіки, на нашу думку, передбачає імплементацію екологічного чинника у всіх її секторах і галузях,

організаційні перетворення у сфері ефективного природо-ресурсного користування, поглибленні міжнародної екологічної співпраці та приведенні механізмів природокористування у відповідність до вимог міжнародних стандартів, що сприятиме подальшій еколого економічній реорганізації (рис.2).



Рис.2 – Причинно-наслідковий зв'язок екологічно-економічної взаємодії

Джерело: розробка автора

Цей напрям допоможе вирішити ряд болючих питань, відкрити доступ до нових технологій, змінити цінності людей, зберегти навколишнє середовище для наступних поколінь та покращити імідж держави. Прикладом таких успішних країн є Швеція, Данія, Японія та інші.

Отже, процес екологізації – це діяльність, яка складається з постійної та послідовної розробки й впровадження у процес виробництва нових технологічних і управлінських рішень, щодо підвищення ефективності використання природних ресурсів із збереженням чи поліпшенням якості довкілля. Питання формування механізму екологізації економіки та промислових підприємств є надзвичайно актуальним і вимагає подальшого наукового обґрунтування та системного підходу щодо визначення шляхів становлення й форми функціонування і розвитку еколого-економічної системи країни.

Список використаних джерел:

1. Безвідходна технологія. URL: <http://www.eco-live.com.ua/eco-term/bezvidkhodna-tekhnologiya>

2. Степаненко А. В. Екологічна модернізація економіки в дискурсі четвертої промислової революції. Економіка природокористування і сталий розвиток. К.: ДУ ІЕПСР НАН України, Бібліогр.: 3 назв. укр. 2018. № 1–2 (20–21). С. 15-19.

3. Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2818-17>

4. Самосьонок Л. М. Інституційний розвиток в умовах міжнародної інтеграції. Економічні науки : зб. наук. праць ЛНТУ. Серія «Економічна теорія та економічна історія». 2012. Вип. 9(36). С. 296–305.

## ПРОБЛЕМНІ СИТУАЦІЇ В ЕНЕРГОЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДЛЯ БІЗНЕСУ ТА СУСПІЛЬСТВА

О. Ю. ПАЛАНТ, д-р екон. наук

*Харківський національний університет*

*міського господарства імені О. М. Бекетова*

[Conductor.kh@gmail.com](mailto:Conductor.kh@gmail.com)

Будучи фахівцем в економіці міського електричного транспорту, більш за все нас непокоїть ситуація, що нині склалася в Україні з джерелами живлення. В Україні (табл. 1) 51 % електроенергії виробляють атомні електростанції, 27 % – теплові електростанції, 9 % – теплоелектроцентралі, гідроелектростанцій – 5 %, сонячні електростанції – 5 %, вітрові – 2 %, біоелектростанції ще 1 % [1].

Таблиця 1 – Структура електрогенерації об'єднаної енергетичної системи України станом на 01.01.2022 року

№№	Типи електростанцій	Кількість електростанцій, шт.	Питома вага різних типів електростанцій, %
1	Атомні електростанції	4	51
2	Теплові електростанції	15	27
3	Теплоелектроцентралі	43	9
4	Гідро- та гідроакумлюючі електростанції	8+3	5
5	Сонячні електростанції	Найбільша – Нікопольський район Дніпропетровської області	5
6	Вітрові електростанції	Найбільша – Запорізька область	2
7	Біоелектростанції		1

На сьогодні в Україні найдешевша електроенергія – атомна та енергія гідроелектростанцій, найдорожча – «зелена» – із сонця та вітру. Наприкінці 2008 року в нашій країні для стимулювання розвитку відновлюваної енергетики з боку держави було прийнято «зелений тариф». Відповідно до нього електроенергія, отримана з альтернативних джерел, купується державою за тарифами, на порядок вищими за ринкову вартість. Така програма розрахована до 2030 року з поетапним зниженням вартості 1 кВт «зеленої енергії», а після закінчення дії програми вартість «зеленої електроенергії» стане стандартною. Очікується, що к 2030 року частка виробництва електроенергії з відновлюваних джерел (включаючи гідроелектростанції) становитиме близько 25-30 % [1] (зараз ~ 13 %).

Але невтішні новини оприлюднив один з телеграм-каналів 11.12.2022 року. Цитую: «Після восьми російських ракетних атак пошкоджені всі теплові та гідроелектростанції. Також різною мірою пошкоджено 40 % об'єктів високовольтної мережі, – заявив очільник Уряду Денис Шмигаль.»

Ось що думають наші стратегічні західні партнери з цього приводу. У 1994 році, майор ВПС США Томас Гріффіт захистив дисертацію за темою «Стратегічні удари по національним системам електропостачання», де проаналізував ефективність ударів по електромережах для досягнення військових і політичних цілей. Він проаналізував кілька прикладів: атаки на інфраструктуру Північної Кореї (знищено 90 % електромереж, країна два тижні в повному «блекауті»), В'єтнаму (знищено 85-90 % електромереж) та Іраку (знищено понад 90 % електромереж). В ході дослідження Гріффіт виявив чотири цілі, які переслідують подібні удари: перша – вплив на військову інфраструктуру, друга – на виробничі потужності, третя – на лідерів, четверта – на настрої громадськості. Автор визначив ефекти як помірні щодо військових цілей, бо, з його точки зору, військова інфраструктура має пріоритетний доступ до генеруючих потужностей, що залишилися після ударів, і тому, наприклад, радары й засоби зв'язку продовжують працювати. Тому удари по енергомережах здатні внести сум'яття в лави військ, однак не годяться для повноцінного впливу і до успіху майже не приводять. Виробничі потужності страждають набагато сильніше, але знищення електромереж допомагає в тривалій війні на виснаження проти великої країни і не працює під час короткострокових кампаній. Крім того, Гріффіт пише: «У війні проти невеликої країни із зовнішньою підтримкою удари по електромережах для зупинки виробництва не матимуть значного ефекту, оскільки країна зможе компенсувати втрату потужності за

допомогою розподілу виробництва та зовнішньої допомоги, що показали приклади Північної Кореї та В'єтнаму». Вплив на лідерів також не виявляється ефективним. Причини, по-перше, у зростаючому почутті націоналізму і готовності країни йти на жертви, а по-друге, в тому, що зміну лінії поведінки лідера під зовнішнім впливом можуть сприймати як слабкість, і тому лідер на неї не йде. Нарешті, громадськість. Вона, як стверджує американський аналітик, страждає більше і стає схильною до апатії, але, як показують дослідження конфліктів після Другої світової війни, не конвертує своє невдоволення в політичну дію. Підбиваючи підсумки, американський військовий радить Пентагону не покладатися на знищення енергетичної інфраструктури, бо, по-перше, це не сприяє досягненню політичних цілей війни, оскільки військові все одно зберігають доступ до електрики, а цивільне населення не змінює владу через перебої зі світлом; по-друге, авіаудари рідко бувають успішними, такими, щоб повністю знеструмити країну, бо енергосистема зазвичай не сконцентрована в одному місці та має резервні з'єднання, а також країна, що зазнала агресію, зазвичай має зовнішню допомогу; по-третє, удари по енергетичній інфраструктурі вкрай ускладнюють післявоєнну відбудову країни і мають негативний репутаційний ефект для країни-агресора. «У військово-повітряних операціях майбутнього користі в ударах по національних енергосистемах буде мало», – підсумовує Гріффіт. Ось і наша країна тримається, відновлюючи свої зруйновані електромережі і отримуючи зовнішню підтримку.

За даними статистики українські підприємці втратили від 5 до 16 % доходу через пошкодження енергосистеми. Найбільші проблеми, з якими зараз стикається бізнес, – повна зупинка виробництва, простої, розрив логістичних ланцюгів, зростання собівартості, скорочення попиту та замовлень, втрата клієнтів, а отже й втрата доходу. Використання генераторів, за різними оцінками, призводить до зростання витрат на електроенергію в 3-5 разів. За даними Мінекономіки [4], у листопаді 2022 року українці витратили на імпорт генераторів 119 млн. дол., що у 2,5 рази більше, ніж у жовтні цього ж року.

На діаграмі (рис. 1) наведено зміни в фінансуванні, які відбулися в 2022 році серед міністерств та відомств України в порівнянні з бюджетом-2021.

Як видно на діаграмі, НКРЕКП – Національна комісія, що здійснює державне регулювання в сферах енергетики та комунальних послуг – має підвищити свої видатки [2]. Отже, на відновлення енергетики закладається в Держбюджеті більше коштів.





















Найменування	Сума 2023 р.	% зміна видатків	
Міноборони	857,9	+542,7	
Мінстратегпром	7,8	+178,6	
ГУР	11,6	+158,9	
Мінфін	142,9	+111,7	
МВС	209,8	+111,5	
Мінсоцполітики	173,4	+45,5	
СБУ	22,3	+38,1	
Управління держохорони	2,2	+20,5	
Держспецзв'язок	4,8	+17,7	
НКРЕКП	0,9	+8,3	
Рахункова палата	0,37	-29,8	
ЦВК	0,25	-31,2	
НАЗК	0,77	-41,5	
Держстат	1,0	-43,9	
Мінмолодьспорт	3,8	-54,2	
Мінінфраструктури	9,8	-66,2	
Мінреінтеграції	0,4	-75,0	
Мінекономіки	3,3	-81,1	
Мінцифри	0,6	-86,0	
Держкіно	0,14	-91,8	

Рисунок 1 – Зміни в фінансуванні міністерств і відомств України в 2022 році в порівнянні з 2021 роком

Наряду з цим, Уряд планує збільшити тарифи на електроенергію для бізнесу на 107 %. Зміни тарифів на 2023 рік опубліковані на сайті НЕК «Укренерго» [3]. Новий тариф на електроенергію складе 636,17 грн./МВт-год, а послуги диспетчеризації здорожчають до 207,63 гривні. Населення (побутових споживачів) здорожчення не торкнеться принаймні до 31 березня 2023 року. Але українців чекає різкий стрибок цін на продукти та послуги. Бо збільшення тарифів на електрику для бізнесу означає, що для кожної пекарні, кожного кафе та кожного магазину рахунок за комуналку збільшиться у рази.

Але український народ не зламати. Під час масованих ракетних ударів, з 1 жовтня по 30 листопада 2022 року, в Україні зареєстрували понад 33 тис. ФОПів та майже 5,5 тис. юридичних осіб. Найбільша кількість фізичних осіб-підприємців з'явилась 1 листопада – 1300. Пік реєстрації підприємств припав на 19 жовтня і становив 176 юросіб.

Ось ще декілька цікавих фактів. Держбюджет отримав перший мільярд гривень після відновлення малої приватизації. За три місяці ФДМУ провів понад 120 аукціонів. Так, Марилівський спиртзавод, Тернопільська область, приніс до держбюджету близько 150 млн. грн., Залозецький спиртзавод, Тернопільська область, – 144 млн. грн., Львівський ювелірний завод – 185,5 млн. грн. До кінця року Фонд планував провести ще близько 80 аукціонів, а у 2023 році – відновити велику приватизацію.

Список використаних джерел:

1. tek.energy
2. <https://www.nerc.gov.ua/>
3. <https://ukrenergo.in.ua/>
4. <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>

## **LANDMARKS FOR THE UKRAINE INFRASTRUCTURE RESTORATION**

OLENA SOVA, PhD in Economics, Assistant Professor

*Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine*

[sovy@ukr.net](mailto:sovy@ukr.net)

Russian-Ukrainian war beginning in 2022 brought Ukraine's economy into martial law with its specific features and requirements. The needs and priorities of Ukrainians have changed rapidly, and the amount of necessary resources for business has decreased significantly. Some enterprises partially or completely lost their production facilities. Due to the forced migration of people to the west of Ukraine and abroad, organizations are losing qualified specialists. The war hit manufacturing, logistics and supply chains that entrepreneurs had built up over the years [1].

The war on the territory of Ukraine caused large-scale and devastating consequences: residential buildings, railway tracks, roads, airports, bridges and a significant number of other infrastructure objects were destroyed or damaged. According to a study by the Kyiv School of Economics, as of November 2022, the amount of direct damage to infrastructure amounted to \$136 billion [2].

Ukraine has lost its transit potential and will obviously no longer be a hub in industrial chains between China and Europe. The priorities and tasks of the post-war reconstruction of Ukraine should be closely related to the tasks of integration into the EU. New opportunities for exports in times of war have been provided by the EU's introduction of temporary trade preferences and the suspension of customs payments for Ukraine (Regulation 2022/870 of May 30, 2022), which has intensified cargo flows across the Ukraine-EU border section. Transportation is currently significantly complicated due to the loss of convenient and well-established logistics routes, the blockade of Ukrainian Black Sea ports and the insufficient capacity of the infrastructure of the border regions. This caused a food

crisis at the national and international levels, because Ukraine is in the top 10 of the world's largest grain exporters. Transport corridors involving river ports and overland routes for the export of food products are being forcibly established. The safety issues of cargo transportation have also become more acute.

The main guidelines here can be such as:

- the formation of an effective institutional environment integrated into the European economic space, the development of cooperation within the framework of the Eastern Partnership transport panel, which is also focused on ensuring the development of a regional transport network compatible with TEN-T;
- increasing the efficiency of transport logistics through the development and approval of state and regional logistics strategies that will determine the principles of transportation by various modes of transport;
- construction of the organizational and management system of logistical support for the development of the economy;
- formation and implementation of new models of public-private partnership in the field of logistics and warehousing;
- creation of a nationwide network of warehouse locations, parking spaces, and "backlog" of cargo vehicles to ensure safe and reliable supply chains on the territory of Ukraine;
- improvement of the state border crossing infrastructure by increasing the capacity of checkpoints and/or opening new automobile checkpoints for freight traffic;
- optimization and stimulation of railway freight transportation;
- restoration and increase of production capacities for cargo handling of railway terminals; development of a network of intermodal and transshipment terminals.

Restoration and development of energy infrastructure is a prerequisite for achieving the goals of sustainable development and providing affordable and reliable energy for citizens. The Energy Community has created a Fund for the restoration of energy infrastructure destroyed by the Russian war for Ukraine, whose donors will mainly be EU member states. The main goal is to modernize the energy system of Ukraine, make it modern and ecological. Any new renewable energy sources built in Ukraine would not only provide clean electricity on a national scale, but could also be used by the country as part of its likely role as an exporter of electricity to Europe.

The main landmarks are:



- restoration of damaged electricity and gas supply networks in destroyed and near-front territories, as well as ensuring maximum energy independence of the territories;
- replacement of destroyed thermal power plants and thermal power plants with modern ones equipped with emission cleaning systems of biothermal power plants and biothermal thermal power plants;
- perspective reorientation of housing and communal services of communities from traditional gas supply to electricity;
- construction by communities of solar energy production facilities, as well as biofuel production enterprises;
- ensuring the localization of production using its own mineral and raw material base;
- creation of enterprises for the production of building materials and modular structures for the rapid reconstruction of destroyed housing and the construction of a new one;
- stimulating the transition of communities to low-waste, environmentally safe production and technologies ("green economy");
- implementation of the provisions of the European Green Agreement into the national economy, implementation of norms and standards for circular production, expansion of electricity production from renewable sources, introduction of a national waste management system.

Rebuilding infrastructure after or during hostilities is a complex task [3], compounded by the continuous cycle of damage and the need for damage assessment. The long-term goal of Ukraine should be to build a competitive economy within the European Union and one of the powerful regions for attracting investments for the next decades.

#### References:

1. Вашків О.П. Організаційно-економічні аспекти релокації бізнесу у час воєнного стану в Україні. Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів: Матеріали II-ї Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 26-28 травня 2022 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 112-115.
2. Жарикова А. Росія завдала \$ 136 мільярдів прямих збитків. 15.12.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/12/15/695055/>
3. Зубко Г. Як відбудувати критичну інфраструктуру? 14.06.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/14/688141/>

## ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ

Н. Б. ХЛІБНИКОВА, канд. техн. наук  
Черкаський державний бізнес-коледж  
[khliebnikovanb@gmail.com](mailto:khliebnikovanb@gmail.com)

А. І. МАРЕНИЧ, канд. екон. наук, доцент  
Черкаський державний бізнес-коледж  
[marenychai@gmail.com](mailto:marenychai@gmail.com)

У сучасному цивілізованому світі, у якому відбувається процес стрімкої глобалізації, питання розширення та покращення господарських зв'язків між різними країнами є задачею першого порядку. Зі збільшенням об'єму виробництва та активним економічним співробітництвом держав світу особливо важливою стала така складова логістики, як комерційна, або бізнес логістика.

Термін «комерційна логістика» визначається вченими як наслідок діалектичного процесу формування понятійного апарату у сфері управління ланцюгом поставок та відображає важливість розвитку партнерських відносин для оптимізації потоку матеріалів.

Council of Logistics Management, що є однією з провідних логістичних організацій у США, визначає поняття бізнес-логістики як процес планування, впровадження та контролю за доцільним, ефективним потоком та зберіганням сировини, виробничих запасів, готової продукції, послуг та надання відповідної інформації від точки походження до точки споживання (включаючи вхідні, вихідні, внутрішні та зовнішні переміщення) з метою відповідності вимогам замовника. [1]

Лаконічним є визначення професора Каліфорнійського національного Університету Хусейна Бідголі: комерційна логістика – це наявність потрібного товару у потрібній кількості в потрібний час у потрібному місці за правильною ціною в правильному стані для вашого клієнта. [2]

За поглядом Горфінкеля В.Я. та Швандара В.А. комерційна логістика являє собою самостійний науковий напрям, спрямований на мінімізацію трансакційних витрат і раціоналізацію транспортних потоків. Її практичне застосування забезпечується створенням логістичних систем [3].

Розглядаючи логістику у стратегічному розвитку ланцюга поставок [4], Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. визначають кілька взаємопов'язаних її підсистем, а саме підсистему транспортування,

складування, інформаційні системи логістики, підсистему перевантаження і пакування, підсистему управління запасами. Основними функціями комерційної логістики є: управління запасами (планування матеріальних запасів, які дозволяють швидко реагувати на зміну попиту і забезпечують рівномірність роботи всіх проміжних ланок в каналі розподілу продукції), закупівлі (планування і організація закупівлі сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції, вибір постачальників матеріальних ресурсів і готової продукції), транспортування продукції (вибір виду транспорту, складання графіків обслуговування споживачів, доставка продукції зі складу споживачеві), складування і складська обробка (розміщення складів, управління складської переробкою, пакування і т.і.), інформація (обробка замовлень, прогнозування попиту, контроль за рівнем запасів тощо).

Вимірювання ефективності функціонування комерційної логістики засноване на застосуванні Logistics Performance Index. Індекс ефективності логістики (LPI) є середньозваженою оцінкою за шістьма основними компонентами: ефективність процедури прикордонного контролю, у тому числі митного (customs); якість торгово-транспортної інфраструктури (infrastructure); простота організації міжнародних перевезень за конкурентними цінами (international shipments); компетентність та якість логістичних послуг (logistics quality and competence); можливість відстежувати переміщення вантажів і контроль (tracking&tracing); своєчасність доставки вантажів (timeliness).

У таблиці 1 проаналізовано TOP-10 країн світу та Україну за індексом ефективності логістики (LPI) у 2018 році:

Таблиця 1 – TOP-10 країн світу та Україна у 2018 році [5]

Країни	LPI 2018		LPI 2016		Відхилення		Агрегований LPI
	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	
1	2	3	4	5	6	7	8
Німеччина	1	4,20	1	4,23	0	-0,03	1
Швеція	2	4,05	3	4,20	+1	-0,15	3
Бельгія	3	4,04	6	4,11	+3	-0,07	4
Австрія	4	4,03	7	4,10	+3	-0,07	8
Японія	5	4,03	12	3,97	+7	+0,06	7
Нідерланди	6	4,02	4	4,19	-2	-0,17	2
Сінгапур	7	4,00	5	4,14	-2	-0,14	5
Данія	8	3,99	17	3,82	+9	+0,17	11
Об'єднане Королівство	9	3,99	8	4,07	-1	-0,08	6

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Фінляндія	10	3,97	15	3,92	+5	+0,05	12
Україна	66	2,83	80	2,74	+14	+0,09	69

Примітка. Складено авторами

Як видно з табл. 1, за показником ефективності комерційної логістики незмінно лідує Німеччина. Значно покращили свою логістику Данія, Японія та Фінляндія, піднявшись в рейтингу відповідно на 9, 7 та 5 позицій при цьому показники оцінки за LPI також покращувалися, відповідно на +0,17, +0,06, +0,05. Такі країни, як Австрія (+3), Бельгія (+3) та Швеція (+1) також підвищили свій рейтинг, однак оцінки індексу LPI стали нижчими відповідно на -0,07, -0,07, -0,15. Як за рейтингом так і за оцінкою (що є логічним) погіршили свої позиції Об'єднане Королівство (зміна рейтингу-1, зміна оцінки -0,08), Сінгапур (-2; -0,14), Нідерланди (-2; -0,17). Аналіз свідчить про те, що спостерігається тенденція вирівнювання країн світу за ефективністю комерційної логістики, адже країни, що мають зростання за рейтингом, за оцінкою LPI мають незначне зростання, або навіть її зниження. А стрибкоподібне зростання рейтингу України (+14) забезпечено зростанням оцінки тільки на 0,09 пункта.

Данія (8) та Фінляндія (10), увірвавшись у TOP-10 за LPI, відповідно до агрегованого LPI поки що не потрапили до десятки найкращих країн.

Для розуміння стану комерційної логістики в Україні проведемо її аналіз з країною-лідером (Німеччиною), та країною, що є близькою географічно та економічно (Польща) (табл.2).

Таблиця 2 –Рейтинг та оцінка LPI окремих країн світу у 2018р. [5]

Країна	Загалом		Митниця		Інфраструктура		Міжнародні перевезення		Якість логістичних послуг		Відстеження		Своєчасність	
	Р	О	Р	О	Р	О	Р	О	Р	О	Р	О	Р	О
Німеччина	1	4,20	1	4,09	1	4,37	4	3,86	1	4,31	2	4,24	3	4,39
Польща	28	3,54	33	3,25	35	3,21	12	3,68	29	3,58	31	3,51	23	3,95

Примітка. Складено авторами

Наочно дані оцінки LPI відображені на рис.1.

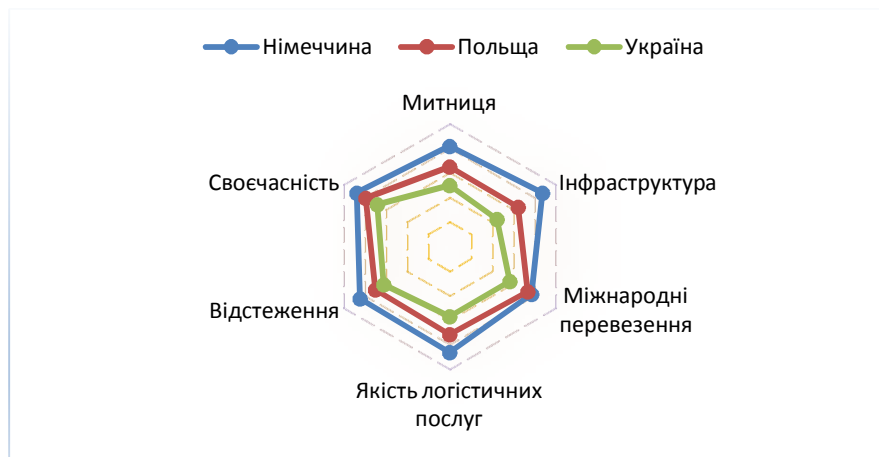


Рис. 1 – Оцінка LPI окремих країн світу у 2018 р.

Логістична галузь переживає важкі роки: Covid-19, Ever Given, в Європі – це військова агресія РФ проти України та інші, які призвели до великомасштабних збоїв у ланцюжку поставок, появи нових правил і обмежень та змін у споживчому попиті. Сучасні виклики поставили перед професіоналами в галузі комерційної логістики завдання необхідності швидко адаптуватися до змін, що відбулися. Таким чином слід системно реагувати на ці виклики та своєчасно враховувати можливості, що відкриває комерційне середовище, реалізувати комплекс заходів як у сфері вдосконалення логістичної інфраструктури і пошуку нових підходів до управління ланцюгами поставок, так і в сфері автоматизації логістичних процесів, впровадження інновацій та застосування новітніх технологій.

#### Список використаних джерел:

1. Council of Logistics Management. URL: <https://www.britannica.com/topic/Council-of-Logistics-Management> (дата звернення: 10.01.2023)
2. Husein Bidgoli. The Handbook of Technology Management: Supply Chain Management, Marketing and Advertising, and Global Management. USA: John Wiley and Sons, 2010. 931 p.
3. Горфінкель В.Я., Швандар В.А. Економіка підприємства. <http://elbib.in.ua/215-kommercheskaya-logistika.html> (дата звернення: 10.01.2023).
4. Крикавський Є., Похильченко О., Фергч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с.
5. Офіційна сторінка The world bank URL: <https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking> (дата звернення: 11.01.2023).

## СЕКЦІЯ 7

### ***ПІДПРИЄМНИЦТВО У СФЕРІ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСТ І РЕГІОНІВ***

#### **ENTREPRENEURIAL ADAPTATION OF LIFE SUPPORT (UTILITY) ENTERPRISES TO THE MODERN CONDITIONS**

OLENA DYMCHENKO, *Professor, D.Sc in Economics, Department of Entrepreneurship and business administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine*

[dymchenkoov@kname.edu.ua](mailto:dymchenkoov@kname.edu.ua)

EKA SEPASHVILI, *Professor, D.Sc in Economics, Department of International Economic, Tbilisi State University, Georgia*

[eka.sepashvili@gmail.com](mailto:eka.sepashvili@gmail.com)

GAZZOLA PATRIZIA, *Associated Professor, Department of Economics, Insubria University, Italy*

[patrizia.gazzola@uninsubria.it](mailto:patrizia.gazzola@uninsubria.it)

DAVID SLAVATA, *Associated Professor, Department of Economics, VSB Technical University of Ostrava, Czech Republic*

[david.slavata@vsb.cz](mailto:david.slavata@vsb.cz)

The utility industry is forced to respond to constant changes in the business environment. However, given the specifics of the functioning of utilities, they need to learn from entrepreneurs how to become more flexible, efficient and modern.

Today's economic and environmental realities require that the energy efficiency, resource saving (enterprises of the water consumption, wastewater, gas, transportation and others) should be given more attention and business leaders should participate more than ever. The utility industry is looking for innovation and entrepreneurs to generate ideas to change its business model, taking into account stricter rules of operation. The utilities industry needs large-scale renovation to meet environmental and business standards. One of the specific aspect of this is, of course, also residential consumption.

For example, according to the National Report on the Quality of Drinking Water in the country in 2021, it is determined that on average in the country, 28%

are water losses. And in some regions (for example, Chernivtsi) it reaches - 62%, which is unacceptable, given the lack of water resources and the need for resource saving [1].

In California, peak demand is growing at about 2.4 percent per year, roughly the equivalent of three new 500-megawatt power plants. But utilities are under pressure to do more with less, which means finding ways to encourage energy consumers to save power [2].

Considering some features of the life support enterprise management, when determining the term "entrepreneurial adaptation of the enterprise", one should take into account:

- Utilities provide life support services in a clearly defined area. Their services cannot be quickly transferred to other territories, nor can they be stopped or replaced by alternative ones;

- Utility enterprises are sanctioned monopolists, artificially held bankrupts, and the property complex of communal enterprises belongs to local communities and should be under their control;

- Utility enterprises are under the increased external influence of state institutions and the owner of the property. Therefore, the factors restraining their development are systemic in nature and are called inadequate management [3,4].

Relying on the above features, we come to the conclusion that the enterprise's life support of cities, in their current state, is limited in their ability to change the conditions of external management. This means that their adaptation, although it coincides with the general view of its purpose, has specific features. They consist in the fact that the adaptation of urban life support enterprises should focus on entrepreneurial orientation.

For instance, to adapt the utility enterprise to the real business circumstances the The City Council of Fountain Colorado establishes a special “Storm Drain [Utility enterprise](#) fund” to handle all income, expenses and other financial transaction related to the Storm Drain Utility. Money in the Storm Drain Utility enterprise fund shall not be commingled with or transferred to other City funds. All fees, rates, and charges shall be credited and deposited in the Wastewater Utility enterprise fund. The results of the Wastewater Rate Study include a financial plan and rate structure designed to provide revenues sufficient to fund the ongoing operating and capital costs necessary to operate the City’s Utility, while meeting the financial requirements and goals set forth by the City for the Utility enterprise fund [5].

According to the financial model, [Electric, Water and Wastewater Utility Enterprise](#) means the utility activity business owned by the City generally known as the “City of Fountain Electric, Water and Wastewater Utility Enterprise,” which is a government-owned business that receives under 10% of its annual revenues in grants from all State and local governments combined [6].

One of the directions of entrepreneurial adaptation of communal enterprises is “Utility as a platform” [7].

Companies like Google, Facebook, and Apple learned years ago that they would be much more effective if they expanded from providing services to offering platforms. Platforms play host to entire technology ecosystems by inviting developers, partners and users to collaborate and innovate. Like healthcare or education, a majority of utility companies are working with antiquated infrastructure. By becoming more platform-centric, the utility industry will flourish in the future.

"When utilities engage customers in smart energy practices, customers see the value and impact of their usage while driving positive, measurable outcomes for utilities," explains Yoav Lurie, founder and CEO of Simple Energy, a web platform that uses social game mechanics to motivate customers to save energy. "By leveraging creative, platform-driven collaboration, utilities can better transform customer and consumption data into digital experiences that inspire people to take action" [8].

Therefore, necessity of the reform at the utility enterprises does not require additional justification, since the real consequences of its inefficiency, or rather the inadequacy of the requirements of the time, were clearly determined by the results of the current activities of these utilities. This applies to both their financial and economic stability, and production - economic reliability.

But a full-fledged, full-scale reform in this area requires long-term investments, shortages, which even priority measures to modernize production do not allow. The inability to carry out the restoration and development of production and commercial activities is a lack of management, its inconsistency with market conditions, which does not allow taking advantage of either financial or technical resources of business.

Thus, the creation of conditions that would allow to take advantage of the innovative and investment potential of the market environment is a fundamental issue of modern management of utilities, and the adaptation of their management system to market conditions and the acquisition of the qualities of investment



attractiveness of these enterprises is a necessary condition for sustainable development as a whole.

The Sustainable Development Goals (SDGs, also known as the Global Goals) are key areas for the development of countries adopted at the UN Sustainable Development Summit. They replaced the Millennium Development Goals, which expired at the end of 2015. The SDGs were adopted for the period from 2015 to 2030 and have 17 Global Goals, which meet 169 objectives.

The official document (resolution) of the UN General Assembly Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, dated September 25, 2015, announces a new action plan aimed at bringing the world on the trajectory of sustainable and resilient development [9].

Thus, the adaptation of life support enterprises meets the main goals of sustainable development [10].

At the state level, the Sustainable Development Goals are enshrined as guidelines for the development of program and forecast documents [11].

In 2019, the Cabinet of Ministers of Ukraine at its disposal approved a list of indicators, in the context of which data is collected to monitor the implementation of the Sustainable Development Goals and publish data and coordinate work on the development of metadata on indicators. Thus, the measurement of social progress in general and the improvement of the system of national statistics were initiated [12].

In July 2020, Ukraine presented the first Voluntary National Review of the State of Achieving the Sustainable Development Goals to the world community at the High-Level Political Forum on Sustainable Development under the auspices of the UN Economic and Social Council [13].

In 2021, constant monitoring of indicators for achieving the Sustainable Development Goals was introduced.

Thus, the adaptation of the activities of utilities to the requirements of sustainable development is part of the management reform strategy, which, on the one hand, allows you to take the first steps to get the enterprise out of the crisis and start development, on the other hand, it is an incentive to introduce a mechanism of the entrepreneurial adaptation of the utility enterprises.

#### References:

1. <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/naczionalna-dopovid-pro-yakist-pytnoyi-vody-ta-stan-pytного-vodopostachannya-v-ukrayini-u-2021-roczy.pdf>
2. <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/3-ways-the-utility-industry-is-mimicking-startup-mentality/28737>

3. Entrepreneurship and adaptation of utilities to market conditions / Dymchenko O. V., Haidenko S. M., Hailo T. O *The mechanism of economic regulation. International Scientific Journal*. 2020. №2. C. 96-105.
4. Dymchenko O.V., Smachylo, V.V., Rudachenko, O.O., Shkurupii K.V., Entrepreneurial component in the formation of financial capacity of territorial communities of Kharkiv region. *Municipal Utilities*, 5(172), 2022, 31–35. <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2022-5-172-31-35>
5. <https://www.lawinsider.com/dictionary/utility-enterprise>
6. [https://cdn5-hosted.civiclive.com/UserFiles/Servers/Server\\_6004363/File/Home%20page/2020.09.22%20City%20Council%20Agenda.pdf](https://cdn5-hosted.civiclive.com/UserFiles/Servers/Server_6004363/File/Home%20page/2020.09.22%20City%20Council%20Agenda.pdf)
7. <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/3-ways-the-utility-industry-is-mimicking-startup-mentality/287371>
8. <https://siliconflatirons.org/events/entrepreneurs-unplugged-simple-energy-founders-yoav-lurie-and-justin-segall/>
9. [https://en.wikipedia.org/wiki/United\\_Nations\\_General\\_Assembly](https://en.wikipedia.org/wiki/United_Nations_General_Assembly)
10. <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>
11. <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>
12. [https://ukrstat.gov.ua/csr\\_prezent/2.htm](https://ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2.htm)
13. <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2021-10/VNR%20SDG%20Ukraine%202020.pdf>

## WHAT HOLDS BACK THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE PROCESSES IN UKRAINE

P. T. BUBENKO, Doctor of Economic Sciences

O. I. KRAVCHENKO, Magistr Sciences

*O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine*

The success of innovative development of countries and regions is determined the quality of existing national (regional) innovation systems, the main subjects of which are government bodies, scientific and educational complexes, industry, including small business sector and innovative infrastructure institutes. The effectiveness of such systems, in turn, is determined by the innovative activity of each of these subjects, the level of their cooperation and coordination of activities.

Indicators of innovative development of Ukraine are very low and consistently decreasing. For several years, in the ranking of the World Economic Forum on competitiveness, Ukraine was overtaken by Colombia, Vietnam, Sri Lanka, and the Philippines, and Romania, Botswana, Egypt, and Jamaica come in

fifth place. Currently, in this rating, Ukraine occupies a place among the sixth dozen countries (out of more than 130 present). Industrial exports have an extremely small share of high-tech products (in the cost of which the share of R&D is 5% or more) - no more than 0.1%. The unenviable prospects of low-tech economies can be judged by the following data: if today the volume of the global high-tech market (about 3 trillion dollars) exceeds the market of energy resources (700 billion dollars) more than 4 times, then within the next 10 years the ratio will grow up to 10 times (the market of high-tech products - up to 10-12 trillion dollars, and the market of energy resources - up to 1 trillion 200 million dollars).

The majority of large domestic industries, created in the Soviet period, are organized according to the industrial type and therefore objectively do not have a high innovation potential (ability to dynamic changes in response to changes in market requirements). Indicators of innovative activity of enterprises of the Kharkiv region (the share of innovatively active enterprises and the share of innovative products in the total volume of production, the number of new technologies and equipment purchased and implemented, and a number of other indicators) although they slightly exceed the average values for Ukraine, but at the same time by 5-6 or more times lower than similar indicators of developed countries, and even these very modest indicators worsen every year.

Due to the noticeable technological backwardness of today's productions from world standards, a situation where simple borrowing of foreign equipment will be more attractive to manufacturers than the acquisition of new technologies from science and their development may persist for quite a long time.

Another reason for low innovation activity lies in the plane of financial imperfection, or rather not even imperfection, but the complete absence of the foundations and instruments of bank (venture) financing of innovative (risky) entrepreneurial initiatives (projects) generally accepted in global practice.

It is known that in Japan the main burden of financing innovative entrepreneurship, especially at the initial stages of the innovation process, is borne by the state. There is also the experience of the USA - venture funds and firms are practically the only and real source of innovative entrepreneurship there.

But their banks lend to the real sector at 2-3% per annum, and in Ukraine at 25-30%, that is, the cost of credit resources here is an order of magnitude higher! Further. In them, the profitability of innovative projects is about 25-30%, but we remember that for 2-3% per annum under ordinary loans, therefore, in such a coordinate system, to be on equal terms, the return on innovative projects in Ukraine should be 250 -300%! It is legitimate to ask, which sane innovator in the

conditions of fierce competition on the global innovation market can agree to such profitability? Just crazy!

Therefore, one of the systemic reasons that completely exclude the development of innovative entrepreneurship in Ukraine is predatory bank interest on loans, as well as excessively high interest rates on deposits. Only bringing this system to global parameters can serve as a financial basis for the development of innovative processes in the Ukrainian economy.

Here, by the way, lies the answer to why real business does not participate in the innovation process. Tell me, why should he take credit in such conditions or finance such projects himself, the return from which is absolutely not obvious in the near future, if you can invest money in projects that pay off quickly (0.5 years - up to a year) without straining and without much risk - trade, real estate, etc., and have their legitimate 20-30% per annum.

For example, among the tens of thousands of small enterprises registered in the Kharkiv region, the vast majority are employed in trade, construction, public catering, repair of household appliances and other similar sectors. The number of small technological enterprises among them is very small, no separate accounting is kept for them, the specifics of their work, problems and opportunities are not systematically observed by anyone. Therefore, it is extremely difficult to judge the real state of this sector of innovative production in the region. Based on the most general considerations, it can be stated that due to their small number and the absence of permanent production connections with large productions, they do not have a noticeable impact on the innovative indicators of any industries of the region.

Academic scientific and educational institutions of the region, although show the highest innovative activity among all other subjects of economic activity, but only to a small extent realize their scientific, technical and innovative potential. Scientific and technical institutions in the majority of cases produce their products within the framework of thematic directions that have traditionally developed, and not as a result of preliminary assessments of their demand on the market. Their budgets have a very small share of developments carried out at the expense of industry funds, suppressing the low coefficient of practical use of the intellectual property objects created by them (less than 1%), in their environment there are practically no divisions and organizations of innovative infrastructure (marketing and consulting centers, centers commercialization).

The lack of tangible progress in the innovation sphere of the region is largely related to the lack of effective regional innovation policy, which can be formed in

our conditions only with the initiative and active and daily participation of the regional state administration and local self-government bodies. This is a feature of the stage of transformation we are living through. economy, in which only with the presence of a serious administrative resource it is possible to design the creation of a regional innovation system and purposefully implement this project. No market forces in similar situations can cope with such tasks and will not even set them. In this part, we have the biggest problem: the lack of well-chosen long-term regional development goals and an innovative strategy and program for its implementation based on these goals.

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПУ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО РИНКУ ІНФОРМАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**

Є. Ю. ГНАТЧЕНКО, канд. екон. наук, доц.

*Харківський національний університет*

*міського господарства імені О. М. Бекетова*

Розвиток ринку та доступ стартапів до нього відіграють ключову роль в інноваційному підприємстві, оскільки ринкові можливості значною мірою визначають умови, які призводять до успіху чи невдачі бізнесу. Конкуренція може сприяти інноваціям, надаючи компаніям стимул бути більш ефективними і, таким чином, підвищувати свої шанси на успіх. На додаток, сприяння в отриманні доступу до внутрішніх і зовнішніх ринків може полегшити залучення іноземних технологій і розвитку науково-технічної інформації, а також сприяти розширенню фірм на ринку. У той же час конкуренція не завжди приносить користь інноваціям: якщо вона не дозволяє інноваторам відшкодувати витрати на свої інвестиції в інновації, рівень цих інвестицій знизиться. Ринки технологій також відіграють вирішальну роль в інноваційному бізнесі, оскільки вони дозволяють компаніям отримати доступ до технологій, які можуть бути занадто трудомісткими, занадто дорогими або навіть неможливими для внутрішньої розробки.

Ринки технологій можна охарактеризувати як місця, де продавець технологій (сторона пропозиції) зустрічається з покупцем технологій (сторона попиту). Ринки технологій можна охарактеризувати за кількома параметрами, зокрема:

метою, яка може полягати в розповсюдженні існуючих технологій або у виробництві чи спільному виробництві нових технологій (наприклад, на основі двосторонніх контрактів).

типом технологічних операцій. Технологічні транзакції можуть приймати різні форми, від чистого ліцензування чи продажу чітко визначеної інтелектуальної власності до складних угод про співпрацю, які можуть включати розробку технології або її реалізацію «з нуля».

суб'єктами, якими можуть бути підприємства, фізичні особи, університети, державні органи та ринкові посередники (наприклад, технологічні брокери).

Державна політика може допомогти розвитку ринку та посприяти доступу до нього інноваційним підприємствам шляхом розвитку наступних компонентів:

1) конкурентне середовище:

- оцінка прямого та опосередкованого впливу законодавчих положень, норм і загальної політики на конкуренцію;

- дозвільні процедури, які надають права підприємствам отримувати дохід від своїх інновацій через відповідну систему прав інтелектуальної власності;

- вдосконалення основ конкурентної політики через антимонопольну політику;

2) доступ на зовнішні та внутрішні ринки через:

- надання цільових програм підтримки інноваційним підприємствам;  
- полегшення доступу інноваційних компаній до інформації про зовнішні ринки та відповідне навчання;

- зниження тарифних і нетарифних бар'єрів для надання вітчизняним фірмам легшого доступу до зовнішніх ринків;

- надання стимулів для залучення НДДКР та інновацій іноземних фірм (наприклад, запровадження податкових пільг, пропозиція субсидій для покриття різних витрат на створення центрів НДДКР);

- заохочення поширення знань (наприклад, заохочення спільної розробки технологій із залученням іноземних філій і місцевих фірм).

3) державні закупівлі:

- розвиток компетенції експертів у державному управлінні для розробки та моніторингу закупівель, орієнтованих на інновації;

- оцінка впливу державних закупівель на інновації.

4) ринки технологій:

- підвищення обізнаності компаній про стратегічні можливості, які пропонують ринки технологій;
- підтримка механізмів торгівлі, які сприяють врівноваженню між пропозицією та попитом на технології (наприклад, ринки ліцензування, університетські центри передових технологій, патентування);
- прозорість інформації про ринки технологій (наприклад, оприлюднення ліцензійних угод);
- встановлення стандартів і прозорих методів оцінки патентів;
- забезпечення рівного доступу до системи інтелектуальної власності, уникнення дискримінації (наприклад, встановлюючи надто високі збори або накладаючи дуже дорогі витрати на право користування);
- заохочення комерціалізації інтелектуальної власності (наприклад, через більші винагороди дослідникам);
- забезпечення існування відповідних умов для підтримки конкурентних і добре структурованих ринків технологій.

У контексті інноваційного підприємництва державна політика, зокрема, може впливати на державні закупівлі інноваційної діяльності шляхом зменшення бар'єрів, які заважають інноваційним підприємцям отримати доступ до державних закупівель (наприклад, зменшення розміру контрактів, спрощення процедур кваліфікації для участі в тендері).

Ринки технологій можуть мати вищу корисність для невеликих інноваційних компаній, оскільки вони мають менше внутрішніх можливостей для власних технологічних розробок і тому повинні більше покладатися на зовнішні зв'язки. Крім того, їм може бракувати здатності розробляти та комерціалізувати продукти, які ґрунтуються на їхніх технологіях. У цьому контексті ринки технологій надають компаніям спосіб заробляти гроші, продаючи свої технології іншим фірмам, які вже мають наявні додаткові активи (бренд, мережу збуту, виробничі потужності). Таким чином, ринки технологій можуть заохочувати розвиток інноваційних підприємців, які спеціалізуються на виробництві технологій, дозволяючи впроваджувати технології іншим особам, крім винахідників, і дозволяючи компаніям зосередитися на тому, що вони вміють найкраще.

## **ДЕРЖАВНЕ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ПОЛЬОТІВ ПІДПРИЄМСТВ ЦИВІЛЬНОЇ АВІАЦІЇ**

А. В. ЗАЛЕВСЬКИЙ, канд. техн. наук, доцент

Р. А. БАБІНА, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

*Льотна академія Національного авіаційного університету*

zalevskiy\_av@ukr.net

babina@gmail.com

Цивільна авіація є складовою частиною єдиної транспортної системи України. Роль цивільної авіації в загальному транспортному комплексі визначається її можливістю забезпечити набагато більшу порівняно з іншими видами транспорту швидкість перевезень пасажирів, вантажів та пошти, що особливо виявляється під час виконання перевезень на великі відстані. Забезпечення надійного транспортного зв'язку між населеними пунктами, аеропортами, вантажними терміналами тощо вимагає чіткої координації роботи цивільної авіації з суміжними видами транспорту. Враховуючи розвинуту мережу аеропортів та аеродромів і водночас відсутність швидкісних трас наземних видів транспорту, цивільна авіація в межах України може бути достатньо конкурентоспроможною на ринку пасажирських перевезень.

Безпека польотів, як окрема категорія, на нормативному рівні визначається однозначно: безпека польотів – комплексна характеристика повітряного транспорту та авіаційної діяльності, яка визначає здатність виконувати польоти без загрози для життя і здоров'я людей [1,2]. Авіаційна безпека визначається як захист цивільної авіації від актів незаконного втручання, який забезпечується комплексом заходів із залученням людських і матеріальних ресурсів [3].

На підставі аналізу правового регулювання державної політики безпеки польотів повітряних суден цивільної авіації можна визначити її систему. Функціонування даної системи спрямовується у першу чергу на забезпечення безпеки польотів повітряних суден цивільної авіації шляхом впровадження згідно з вимогами Міжнародної організації цивільної авіації системи управління безпекою польотів усіма суб'єктами авіаційної діяльності. Діяльність усіх суб'єктів такої діяльності направлена на забезпечення прийняттого для держави рівня безпеки польотів експлуатантами повітряних суден та аеродромів, організаціями з технічного обслуговування повітряних



суден, провайдерами аеронавігаційного обслуговування, розробниками та виробниками авіаційної техніки та авіаційними навчальними закладами.

У межах реалізації державної політики щодо забезпечення безпеки польотів повітряних суден цивільної авіації держава встановлює для всіх суб'єктів авіаційної діяльності вимоги щодо введення прийнятних для держави систем управління безпекою польотів з метою [4]:

- визначення ризиків для безпеки польотів;
- забезпечення виконання корегуючих дій, необхідних для підтримання прийнятного рівня безпеки польотів;
- проведення постійного моніторингу та регулярної оцінки рівня безпеки польотів;
- постійного підвищення загального рівня безпеки польотів;
- чіткого визначення ієрархії відповідальності за безпеку польотів, у тому числі безпосередньої відповідальності за безпеку польотів з боку керівництва суб'єктів авіаційної діяльності.

Впровадження системи управління якістю польотів, як засвідчує досвід найбільш безпечних авіаційних компаній світу, дозволить значно підвищити рівень якості та безпеки польотів суден цивільної авіації шляхом впровадження проактивного підходу до державного управління якістю польотів, як найбільш ефективною формою регулювання діяльності цивільної авіації шляхом постійного виявлення та усунення ризиків при експлуатації повітряних суден, аеродромів, сертифікації персоналу, обслуговування повітряного руху, забезпечення льотної придатності.

Головним завданням державної політики забезпечення якості та безпеки польотів суден цивільної авіації є підвищення рівня безпеки польотів за рахунок впровадження системи управління якістю польотів всіма суб'єктами авіаційної діяльності. Впровадження системи управління якістю польотів повинно забезпечити стале скорочення кількості авіаційних подій та людських жертв з одночасною модернізацією авіаційної галузі за всіма напрямками її діяльності.

Список використаних джерел:

1. TRACECA Civil Aviation Safety and Security. Офіційний веб-сайт. Режим доступу: <http://www.tracecavicivilaviation.org/>.
2. Про затвердження Правил сертифікації експлуатантів, що здійснюють експлуатацію цивільних повітряних суден (літаків) з метою виконання комерційних транспортних перевезень згідно з вимогами OPS 1 : Наказ Міністерства транспорту та

зв'язку України № 430 від 05.07.2010. Режим доступу: <http://uapravo.net/akty/postanova-osnovni/akt8tvdx0b/index.htm>

3. Цивільна авіація України. Державна авіаційна адміністрація Міністерства транспорту України. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.ukraviatrans.gov.ua/>

4. Звіт щодо виконання функцій нагляду за забезпеченням польотів при організації повітряного руху в Україні за 2022 рік. Режим доступу: [http://www.avia.gov.ua/zvit\\_bezp\\_pol.html](http://www.avia.gov.ua/zvit_bezp_pol.html)

## **ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ**

А. В. ОЗЕКІН

*Аспірант Національного педагогічного університету*

*імені М. П. Драгоманова*

*(м. Київ, Україна)*

З війни, яку оголосила нашій державі майже рік назад росія, Україна вийде іншою, відкриваючи нову еру свого розвитку. Це буде надзвичайно складний період в історії країни, який вже приніс, серед іншого, численні політичні, економічні та демографічні кризи, подолання яких займе тривалий час, де першочерговим буде створення сучасної економіки, вільної від олігархічного впливу, який не дає їй розвиватися.

Тому, найближче стратегічне завдання, що постало перед Україною – це перехід на шлях інноваційного розвитку, першою чергою у провідних напрямках науково-технічного розвитку країни: атомна енергетика, штучний інтелект, біомедицина, нанотехнології, робототехніка та ін., саме ці технології наочно демонструють переваги у веденні військових дій українського війська над російським агресором – «другою» армією світу.

Попереду в українців ще багато труднощів і величезних викликів, бо зрозуміло, що росія через ганебно розв'язану війну, не має наміру відступати, але майже вже річний перебіг війни на українській землі демонструє всьому світові те, що Україна відстояла свою незалежність і увійшла до Європейського Союзу, бо сам факт існування ЄС в сучасних умовах без нашої держави неможливий.

Тож розвиток освіти у поєднанні з так званими високими технологіями стає сьогодні головною складовою інноваційного розвитку, його «локомотивом», який заперечує цю роль у такого традиційного лідера

науково-технічного прогресу як військово-промисловий комплекс, і важливою ланкою у формуванні соціальної бази науково-технічної політики України є вдосконалення технічного (інженерної) освіти, а також підготовки вчителів трудового навчання і технологій [1; 2; 8].

Основним багатством країни є її людський капітал [5].

Ще у довоєнний період наголошувалося, що наша освіта фактично втратила середню ланку системи професійної підготовки кадрів (ПТУ, технікуми) [7], які виконували важливу функцію у формуванні майбутньої робочої сили шляхом поєднання передових знань і сучасних технологічних навичок, з-за непрестижності робітничих професій через низькотехнологічність виробництва, що малопривабливе для молоді.

Технологічний розрив між Україною та розвиненими країнами щороку поглиблюється. Ліквідація відставання потребує системних змін в методах державного регулювання розвитку економіки, освіти, формуванні інноваційної моделі високотехнологічного розвитку.

Стратегія розвитку високотехнологічних галузей до 2025 року [5] визначила ключовими проблемами сталого інноваційного розвитку економіки такі: 1) відсутність динаміки інноваційного розвитку; 2) низький рівень розробки та споживання інноваційної продукції; 3) відсутність стратегії інноваційних перетворень; 4) відсутність моделі державної підтримки та сприяння розвитку галузей з високою додатковою вартістю продукту; 5) низький рівень використання механізму державно-приватного партнерства у реалізації інфраструктурних та інноваційних проектів, зокрема у державній сфері; 6) відсутність стратегії залучення інвестицій у високотехнологічні галузі.

Маємо врахувати, що ключові драйвери економіки України були обґрунтовано визначені в моделі Форсайт економіки України [6], основу якої склала якісна оцінка соціальних та економічних чинників виконана більш ніж 100 експертами. Форсайт визначив 10 ключових та перспективних напрямків економіки: 1) аграрний сектор; 2) військово-промисловий комплекс; 3) створення нових речовин, матеріалів та нанотехнологій; 4) ІКТ; 5) енергетика; 6) високотехнологічне будівництво; 7) розвиток наук про людину, біомедична інженерія, клітинна медицина, фармація; 8) розвиток транзитної інфраструктури; 9) туризм, відпочинок; 10) інші напрямки економіки [5].

Враховуючи усі наведені вище фактори, для цілей пропонованої Стратегії основними високотехнологічними напрямами для України є:

1) розвиток інноваційної екосистеми; 2) розвиток інформаційно-телекомунікаційних технологій (ІКТ); 3) застосування ІКТ в АПК, енергетиці, транспорті та промисловості; 4) високотехнологічне машинобудування; 5) створення нових матеріалів; 6) розвиток фармацевтичної та біоінженерної галузі (в переліку відсутня аерокосмічна галузь, оскільки специфіка аерокосмічної галузі вимагає створення окремої стратегії розвитку та державної підтримки) [5].

Зазначимо, що Стратегія забезпечує формування усіх необхідних компонентів інноваційної екосистеми, а саме:

*Фінансовий:* Розумні гроші – доступ до фінансування на всіх етапах розвитку інновацій. Стратегія уряду повинна мати два напрямки: залучення венчурного капіталу в країну і підтримки інноваційних підприємств на ранніх стадіях, коли розрив у фінансуванні не може бути перекритий за рахунок приватного капіталу.

*Людський капітал:* 1) підприємництво – розвиток підприємницьких якостей у молоді та заохочення талановитих новаторів комерціалізувати свої ідеї і починати бізнес. 2) Розвиток сфери освіти та підготовка кадрів – покращення якості освіти, забезпечення доступу до кращих освітніх програм і підтримка освітніх ініціатив [4; 7]. 3) Рольові моделі – успішні підприємці мають помітний вплив як зразки для наслідування і наставники, та відіграють важливу роль у залученні молодих людей до своєї галузі і в формуванні підприємницької культури. 4) Ідеї та винаходи – розвиток інноваційної культури, що стимулюватиме винахідників на створення нових технологій і продуктів. 5) Таланти – створення умов для утримування та приваблювання талановитих винахідників і підприємців в Україну, надання їм можливості реалізовувати свої таланти і отримувати з них вигоду [9]. 6) Тренери та наставники – забезпечення кваліфікованої експертної допомоги для підприємців та розвиток культури, за якої досвідчені підприємці самі ставатимуть наставниками для своїх молодших колег. 7) Культура – створення такої культури допоможе новаторам розробляти, формулювати і реалізовувати свої ідеї в продуктах, а також заохочуватиме молодь до пошуку нових інноваційних ідей.

*Економічний:* 1) Доступ до глобального ринку – з впровадженням Угоди про асоціацію України та ЄС та інших торгових угод, які Україна ратифікувала, міжнародні ринки стають все більш доступними. Але вихід на зовнішній ринок часто є складним завданням для бізнесу, і тому інноваційні підприємства потребують допомоги і підтримки. 2) ІКТ інфраструктура –

розвиток ІКТ інфраструктури, що є ключовим фактором для підвищення інноваційної активності та корелює з показниками розвитку інновацій та конкурентоспроможності [5].

Варто зазначити, що найбільша віддача від упровадження інновацій – це підготовка освіченого працездатного людського капіталу, підготовкою якого повинні займатися всі ланки освіти в Україні, яка має структуру європейського типу та визначена ЮНЕСКО і ООН: дошкільна освіта, загальна середня освіта, позашкільна освіта, професійно-технічна освіта, вища освіта.

В складних реаліях сьогодення – війни, необхідності відбудови зруйнованого росією в Україні, ми вже зіткнулися з тим, що катастрофічно не вистачає фахівців робітничих професій.

Отже, підготовку кваліфікованих працівників за різними спеціальностями покладено як на загальну середню освіту, так і на професійно-технічну освіту, підготовкою кадрів для яких займаються й інженерно-педагогічні факультети університетів.

Список використаних джерел:

1. Озекін А. В. До розгляду професійних компетентностей менеджера. *Multidisciplinary academic notes. Theory, methodology and practice: proceedings of the XXVII International Scientific and Practical Conference (Prague. 12–15 July, 2022)*. Prague, Czech Republic. 2022. Pp. 274–276.

URL: <https://isg-konf.com/ru/multidisciplinary-academic-notes-theory-methodology-and-practice-2/>

2. Озекін А. В. Економічна компетентність студентів як фактор адаптації до кризових явищ. *Військова освіта і наука: сьогодення та майбутнє: тези доповідей XVIII Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Київ, 25 листопада 2022 р.)* / Київський нац. ун-т імені Тараса Шевченка. Київ, 2022. С. 271–272.

3. Петько Л. В. Виклики XXI століття для освітнього простору України. *Наукові праці ЧНУ: наук. журнал / Чорном. Нац. ун-т ім. Петра Могили; ред. кол.: О.П.Мещанінов (голова) [та ін.]*. Миколаїв: Вид-во ЧНУ імені Петра Могили, 2017. Т. 303. Вип. 291. С. 10–14 (Педагогіка).

URI: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/18644>

4. Петько Л. В. Німецька мова для вступників до магістратури зі спеціальностей: 8.01010301 «Технологічна освіта» (за видами), 8.02020701 «Дизайн», 8.02020501 «Образотворче мистецтво» (за видами): навч. посіб. / Л. В. Петько, Л. В. Гребінник, Т. О. Олефіренко. – 2-ге вид., доп. ; за ред. В.І Гончарова. Київ : Університет «Україна», 2015. 162 с.

5. СТРАТЕГІЯ розвитку високотехнологічних галузей до 2025 року (проект): Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.07.2016. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wFL-g12->

StgJ:www.me.gov.ua/Documents/Download%3Fid%3D8b96d8a1-8009-4c0e-a7d5-a7d96a2a7072&cd=7&hl=ru&ct=clnk&gl=ua

6. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти / наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський // Міжнародна рада з науки (ICSU); Комітет із системного аналізу при Президії НАН України; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 136 с.

7. Bodnarchuk Oleh, Bodnarchuk Oksana, Ersozoglu Rukie, Kanishevskaya Lyubov, Pet'ko Lyudmila, Turchynova Ganna, Vyshnivska Natalia. Model of entrepreneurial corporate education and prospects of professional development of managers in Ukraine. *Journal of Entrepreneurship Education (JEE)*. USA. 2019. Vol: 22 Issue: 2.  
URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/24347>

8. Ozekin Anton. Understanding Occupational Safety And Health in Technology Teacher Training in The Context of Economic Growth of Society. *Intellectual Archive*. 2022. Vol. 11. No. 3. Pp. 69–81.

9. Pet'ko Lyudmila. Developing students' creativity in conditions of university // Research: tendencies and prospects: Collection of scientific articles. – Editorial Arane, S.A. de C.V., Mexico City, Mexico, 2017. P. 272–276.  
URI: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/14303>

10. Pet'ko L., Popova L., Kulyk O., Kardash L., Ovsienko L., Denysiuk I., Proskurniak O. Web Oriented Education Course Design Model in the Entrepreneurship Education System. *International Journal of Entrepreneurship Education*. Ed. : Allied Academies. 2021. Volume 25 (6). Pp. 1–9.  
URI: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/34666>

## **РОЗВИТОК МІСЬКОГО ЕЛЕКТРОТРАНСПОРТУ ДВОХ НАЙБІЛЬШИХ МІСТ УКРАЇНИ В 2023 РОЦІ**

Ю. В. ПЛАТЧЕНКО, бакалаврант  
*Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова*  
ladirra1104@gmail.com

Транспортна система українських мегаполісів Києва та Харкова, де крім наземного громадського міського транспорту перевезенням пасажирів займаються метрополітени, являє собою складну організаційно-технічну систему з доволі складно прогнозованими та постійно мінливими

поліваріативними процесами. Такі системи потребують великих обсягів фінансування з бюджетів цих міст.

Київрада на засіданні 8 грудня 2022 року ухвалила бюджет столиці на 2023 рік [1]. Доходи бюджету запланували в сумі понад 66,3 млрд. грн., видатки в сумі 65,6 млрд. грн. Основним напрямом фінансування стала сфера освіти – на неї виділили 23 млрд. грн., тобто 35 % усіх видатків. На транспорт та дорожнє господарство запланували 12,4 млрд. грн., тобто 19 % бюджету. На соціальний захист – 6,5 млрд. грн., 10 %. На охорону здоров'я – 6,1 млрд. грн., 9 %. На сферу ЖКГ – 5 млрд. грн., 8 %. На культуру і мистецтво – 1,4 млрд. грн., 2 %. На фізичну культуру і спорт – 1,2 млрд. грн., 2 %. Міський голова Києва назвав цей документ «бюджетом виживання». На його думку, він допоможе забезпечити критично важливі статті видатків, зокрема, на медицину, житлово-комунальне господарство, транспорт, освіту та соціальний захист. Транспорт названий у числі пріоритетів воєнного бюджету Києва. Раніше Київська міська державна адміністрація розробила «Стратегію розвитку міста Києва до 2025 року» [4], остання редакція якого датується лютим 2017 року. Серед пріоритетів розвитку міста Києва визначений сектор «Транспорт та міська мобільність», що входить у стратегічну ціль «Підвищення комфорту життя мешканців м. Києва». Оперативні цілі розвитку міста Києва за сектором «Транспорт та міська мобільність» включають впровадження принципів сталої міської мобільності, підвищення безпеки дорожнього руху, розвиток громадського транспорту та простору для пересування пішоходів і немоторизованих транспортних засобів, а також підвищення ефективності управління транспортною системою міста. Згідно зі Стратегією, к 2025 року повинна підвищитися протяжність ліній комунального транспорту, повинен пройти перерозподіл поїздок серед мешканців за видами транспорту, підвищитись кількість мешканців міста, що використовують громадський транспорт з одночасним зменшенням тих, хто використовує власний автомобіль та прогнозується суттєве зменшення кількості загиблих у ДТП, а поїздки в громадському транспорті стануть більш комфортними внаслідок зменшення часу, що пасажери проводять всередині транспортних засобів.

Харківська міська рада також оприлюднила «Каталог проектів міста. Розвиток та інвестиції» [2], де в розділі «Харків. Зелене місто» подає проект «Оновлення рухомого складу електротранспорту (тролейбусів)» [2, с. 23].

Реалізація цього проекту включає:

- забезпечення ефективних пасажирських перевезень наземним електротранспортом у м. Харкові;
- придбання тролейбусів із низькою підлогою, запчастин, витратних матеріалів, обладнання для обслуговування й ремонту тролейбусів;
- придбання тролейбусів з автономним ходом.

Ініціатором проєкту виступає Харківська міська рада, комунальні підприємства «Тролейбусне депо № 3» та «Тролейбусне депо № 2». Модель фінансування – міський бюджет та співфінансування з ЄІБ, ЄБРР.

Очікувані результати від реалізації проєкту «Оновлення рухомого складу електротранспорту (тролейбусів)»:

- надання високоякісних послуг із тролейбусних перевезень населення з урахування потреб пасажирів з обмеженими можливостями;
- підвищення комфорту та безпеки пасажирських перевезень;
- розширення можливостей перевезення пасажирів з обмеженими фізичними можливостями;
- зменшення експлуатаційних витрат;
- зменшення транспортних заторів;
- переорієнтація пасажиропотоку з автотранспорту на екологічно чистий міський електротранспорт;
- покращення екологічного стану міста.

Поточний статус (передвоєнний) проєкту такай: у рамках співпраці з ЄБРР отримані 57 нових тролейбусів та у рамках співпраці з ЄІБ отримані 49 тролейбусів, у рамках співпраці з українськими банками придбані 50 тролейбусів з автономним ходом, відкриті нові тролейбусні маршрути в місті. Місто продовжує пошук партнерів для продовження оновлення рухомого складу громадського транспорту, зокрема придбання електробусів.

«Каталог проєктів міста. Розвиток та інвестиції», включає в себе пункти щодо розвитку Харківського міського громадського транспорту та всіх інших комунальних підприємств громадського транспорту нашого міста. Так, КП «Харківський метрополітен» чекає на збільшення кількості одиниць рухомого складу на лініях метрополітену, що дозволить добитися скороченням інтервалів руху потягів та скорочення часу поїздки від центральної частини до віддалених районів міста. Використання нового рухомого складу дасть змогу покращити економічну ефективність функціонування харківського метрополітену, забезпечити безпечні та комфортні пасажирські перевезення та покращити екологічну ситуацію в місті.



Наступний проєкт – це створення муніципальних громадських автобусних перевезень з придбанням автобусів з двигунами класу ЄВРО-6 (тобто класом вище, ніж нині закріплено законодавством України [3]).

Також проєктом передбачений подальший розвиток трамвайної мережі та трамвайної інфраструктури міста.

Крім того, «Каталог проєктів міста. Розвиток та інвестиції», включає розділ щодо впровадження в Харкові інтелектуальної транспортної системи [2, с. 33]. Цей розділ проєкту передбачає впровадження комплексної системи управління транспортом для забезпечення ефективного управління та розподілу транспорту в місті; впровадження інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення ефективності транспортної системи; удосконалення міжтранспортних зв'язків і впровадження гнучкої системи управління транспортними потоками; моніторинг навантаженості доріг у реальному часі. Очікувані результати від реалізації проєкту інтелектуальної транспортної системи Харкова: оптимізація маршрутів громадського транспорту; економія ресурсів; забезпечення розвитку транспортної інфраструктури; зменшення заторів на дорогах і шкідливих викидів в повітря; підвищення зручності та екологічності перевезень; надання публічної інформації про послуги громадського транспорту в реальному часі; забезпечення дотримання норм і правил завдяки встановленим камерам фіксації порушень швидкісного режиму та інших правил дорожнього руху.

Отже, оновлений повоєнний громадський транспорт наших міст стане ще кращим, надійнішим, екологічно та економічно привабливішим.

Список використаних джерел:

1. <https://www.ukrinform.ua/rubric-kyiv/3630397-kiiv-otrimav-budzet-na-2023-rik-osnovni-cifri.html>
2. [https://inkharkiv.com/catalog/catalog\\_projects\\_uk.pdf](https://inkharkiv.com/catalog/catalog_projects_uk.pdf)
3. Про деякі питання ввезення на митну територію України та проведення першої державної реєстрації транспортних засобів. Закон України № 2739-IV від 01.07.2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2739-15#Text>
4. Про затвердження Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року: Рішення IV сесії VIII скликання Київської міської ради «Про внесення змін до рішення Київської міської ради від 15 грудня 2011 року № 824/7060» від 6 липня 2017 року № 724/2886. URL: [http://kmr.ligazakon.ua/SITE2/1\\_docki2.nsf/alldocWWW/5FB5A5660E66740DC22581710068840C?OpenDocument](http://kmr.ligazakon.ua/SITE2/1_docki2.nsf/alldocWWW/5FB5A5660E66740DC22581710068840C?OpenDocument)

## ЩОДО ОКРЕМИХ ПИТАНЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

І. В. ПОДРЕЗ-РЯПОЛОВА, канд. юрид. наук

*Науково-дослідний інститут правового забезпечення*

*інноваційного розвитку Національної академії правових наук України*

*м. Харків*

[learnwisdom40@gmail.com](mailto:learnwisdom40@gmail.com)

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, яка затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695, є основним планувальним документом для реалізації секторальних стратегій розвитку, координації державної політики у різних сферах, досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах та регіонах в інтересах людини, єдності держави, сталого розвитку історичних населених місць та збереження традиційного характеру історичного середовища, збереження навколишнього природного середовища та сталого використання природних ресурсів для нинішнього та майбутніх поколінь українців [1].

Додаток 2 до зазначеної Стратегії містить наступні стратегічні та оперативні цілі:

1. Стратегічна ціль І. «Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах» включає такі оперативні цілі: «Стимулювання центрів економічного розвитку (агломерації, міста)»; «Збереження навколишнього природного середовища та стале використання природних ресурсів, посилення можливостей розвитку територій, які потребують державної підтримки (макро- та мікрорівень)»; «Створення умов для реінтеграції тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях в український простір»; «Розвиток інфраструктури та цифрова трансформація регіонів»; «Формування єдиного освітнього, інформаційного, культурного простору в межах всієї території України»; «Ефективне використання економічного потенціалу культурної спадщини для сталого розвитку громад».

2. Стратегічна ціль ІІ. «Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів» включає наступні оперативні цілі: «Розвиток людського капіталу»;

«Сприяння розвитку підприємництва, підтримка інтернаціоналізації бізнесу у секторі малого та середнього підприємництва»; «Підвищення інвестиційної привабливості територій, підтримка залучення інвестицій»; «Сприяння впровадженню інновацій та зростанню технологічного рівня регіональної економіки, підтримка інноваційних підприємств та стартапів»; «Сталий розвиток промисловості».

3. Стратегічна ціль III. «Розбудова ефективного багаторівневого врядування» включає такі оперативні цілі: «Формування ефективного місцевого самоврядування та органів державної влади на новій територіальній основі»; «Формування горизонтальної та вертикальної координації державних секторальних політик та державної регіональної політики»; «Побудова системи ефективного публічного інвестування на всіх рівнях врядування»; «Розбудова потенціалу суб'єктів державної регіональної політики»; «Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидія домашньому насильству та дискримінації»; «Розбудова системи інформаційно-аналітичного забезпечення та розвиток управлінських навичок для прийняття рішень, що базуються на об'єктивних даних та просторовому плануванні».

У межах стратегічних цілей I та II встановлюються важливі завдання (згідно із певними напрямками) регіонального інноваційного розвитку, що мають спрямування на становлення інноваційної економіки держави, зокрема, щодо забезпечення використання потенціалу закладів вищої освіти для інноваційного розвитку агломерацій; забезпечення підтримки індустрії переробки та утилізації відходів, що використовує передові інноваційні технології; сприяння запровадженню інноваційних технологій; формування альтернативної економічної бази розвитку територій на інноваційній основі; сприяння формуванню об'єктів інфраструктури розвитку підприємництва (бізнес-центри, бізнес-інкубатори, інноваційні та консалтингові центри, венчурні фонди); сприяння впровадженню інноваційних рішень у сфері видобутку вугілля та використання супутніх ресурсів; сприяння залученню інвестицій для розвитку інноваційного виробництва; підтримки утворення підприємств, що використовують нові інноваційні технології; модернізації сфери вищої освіти шляхом застосування новітніх технологій та інновацій; забезпечення державної підтримки пілотних проектів розвитку креативної економіки та сприяння переходу від сировинно-експортної до виробничо-інноваційної економіки; підсилення інноваційних процесів; сприяння розвитку регіональних систем інноваційної інфраструктури тощо.

Варто підкреслити, що зазначена Стратегія встановлює генеральний вектор сталого розвитку регіонів та розроблена відповідно до Цілей сталого розвитку України до 2030 року, що затверджені Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722 [2]. Водночас однією із цілей сталого розвитку України до 2030 року регламентовано створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям.

До того ж, вищезазначена Стратегія розроблена відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 р. № 156-VIII (в редакції від 27.07.2022 р.) [3], який визначає основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики України, встановлює особливості відновлення регіонів та територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України. Втім, незважаючи на нещодавно внесені зміни у цей нормативно-правовий акт, він не регламентує (не містить серед основних завдань державної регіональної політики) важливих аспектів щодо регіонального інноваційного розвитку та сприяння на регіональному рівні європейській інтеграції України.

Слід погодитись, що поки що існує значний пласт проблем щодо адаптації законодавчих актів України з проблем регіонального розвитку до вимог законів Європейського Союзу, за такої ситуації держава зобов'язана посилити увагу до питань регіональної політики, створити дійову систему інституцій, які могли б працювати на забезпечення сталого розвитку окремих територій [4].

Сучасні умови воєнного стану, встановленого Указом Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 р. № 64/2022 [5] сприяли прояві структурних змін в економіці України та її регіонів. Військова агресія Російської Федерації проти України завдала шкоди регіонам нашої країни, тому, першочерговим завданням державної регіональної політики наразі повинно бути швидке та стійке відновлення економіки регіонів, відповідної інфраструктури та створення необхідних умов щодо забезпечення належного рівню регіонального інноваційного розвитку. Крім цього, з урахуванням вищезазначеного, у межах відновлення економіки регіонів країни, потрібна розробка відповідних національних програм пріоритетного регіонального розвитку.

Отже, подальших наукових досліджень потребують питання вдосконалення нормативно-правового забезпечення розвитку державної регіональної політики країни.

Список використаних джерел:

1. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: затв. постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.
3. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#n172>.
4. Кінщак А. В. Нормативно-правове забезпечення розвитку державної регіональної політики України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 13–14. С. 100–105.
5. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#n2>.

## **ENTREPRENEURIAL COMPONENT IN THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES**

Olha RUDACHENKO, PhD, assistant professor

Vladyslav KIZILOV, M.Sc

*O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Decentralization reform is one of the few reforms in Ukraine that has a plan, strategy and clear concept. A feature of the reform is the simultaneous implementation of several reforms in the field of public administration in the context of decentralization [1]:

- reform of the territorial organization of power;
- local self-government reform;
- regional policy reform.

The community budget is the financial basis for the development of the administrative-territorial unit and plays an important role in solving the economic and social tasks of the community, the functioning of its infrastructure, housing and communal services, transport, construction. The main directions of the use of community budget funds are the financing of social protection and social security, health care, education, culture, which requires local self-government bodies to make balanced, effective management decisions regarding the formation and use of the community budget in modern conditions of economic and financial development in order to achieve efficiency providing the population of the community with socially necessary goods and services.

The local budget reflects the system of economic relations that are formed in society regarding the distribution of the gross domestic product, the creation of cash funds, their redistribution and use for the provision of appropriate services and benefits to the population of a certain territory.

The implementation of qualitatively new approaches and methods in the process of community budget formation in the system of inter-budgetary relations must be carried out at all stages of the management of budgetary resources: monitoring and evaluation of budget indicators, control over the implementation of indicators for budget revenues and expenditures, regulation of the process of formation, distribution and use of budget funds

As of 2022, there are a total of 1,439 communities in Ukraine, covering 27,833 settlements, with a total area of 553,818 km<sup>2</sup> and a population of 3,812,555 [3]. However, there is no information on the distribution by individual regions of Ukraine on official sources.

When analyzing budget revenues separately by their components, it is important to pay attention specifically to community revenues, which are supplemented by taxes and fees, and at the same time to focus on the entrepreneurial component of the community [2].

In 2020, the enterprises of the Kharkiv region sold products (goods, services) without VAT and excise duty for a total amount of UAH 555,526 million, which is 3.0% of the total volume of industrial products sold in the region (in 2019, it was UAH 414,188.2 million. hryvnias) [3]. The enterprises of the region also carried out export and import operations. The foreign trade turnover of the Kharkiv region for January-September 2020 amounted to 998 million 508 thousand UAH [3].

The main goods exported by the region's leading enterprises outside Ukraine were heating boilers, lumber, components for inflatable boats, and electric hermetic conduits. Kharkiv region is also one of the most powerful agro-industrial regions of Ukraine, which specializes in the production of agricultural products [4-5].

Thus, the entrepreneurial component plays an important role in the life of territorial communities.

#### References:

1. Decentralization in Ukraine. Electronic link. – URL: <https://decentralization.gov.ua/>

2. Bibik N.V., Yesina V.O., Rudachenko O.O. Informational and analytical principles of budgeting management in united territorial communities. Business Inform. 2020. No. 9. С. 107–116. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-107-116>

3. State Statistics Service of Ukraine. Electronic link. – URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Rudachenko O. O., Yesina V. O., Bibik N. V. Budget management in the conditions of transition from strategic to medium-term budget planning in territorial communities. International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2021. No. 11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7680>

5. Dymchenko, O., Smachilo, V., Rudachenko, O., & Shkurupii, K. Entrepreneurial component in the formation of financial capacity of territorial communities of the Kharkiv region. Communal management of cities, 5(172), 2022, 31–35. <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2022-5-172-31-35>

## **ДИНАМІЧНИЙ ПРОГНОЗ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПРИ УПРАВЛІННІ БЮДЖЕТОМ**

І. В. ТЕРЕЦЬУК, викладач

*ПВНЗ Європейський університет,*

[irenaterra16@gmail.com](mailto:irenaterra16@gmail.com)

*Постановка задачі.* Метою роботи є розробка динамічних моделей системи прийняття рішень під час управління бюджетом підприємства групи «А» (виробництво засобів виробництва) на плановий період місяць із розбивкою на добу.

*Основний матеріал.* Під час розробки моделей реалізовано ряд підзадач: аналіз характеристик об'єкта управління; згідно з методологією системного аналізу визначено перелік змінних, що характеризують процес бюджетування; вибір типу математичної моделі; формалізовано структуру системи бюджетування; розробка рівнянь моделі; постановка та формалізація завдання управління сальдо.

Проведений аналіз характеристик об'єкта управління та особливості процесів, що протікають у ньому, дозволив здійснити формалізацію структури системи. Система бюджетування підприємства сприймається як трирівнева: перший рівень – операційні бюджети; другий рівень – функціональні бюджети; третій рівень – підсумкові бюджети.

Структура операційних бюджетів має вигляд:

$$Ob = \cup_{k=1}^9 Ob_k, \quad (1)$$

Операційні бюджети, що згруповані за функціональною ознакою, утворюють систему функціональних бюджетів. Система функціональних бюджетів підприємства утворює його бюджетну структуру. Представимо множину функціональних бюджетів:

$$Fb = \cup_{l=1}^7 Fb_l, \quad (2)$$

Функціональні бюджети консолідуються та утворюють майстер-бюджет. Множина підсумкових бюджетів має вигляд:

$$Ib = \cup_{m=1}^3 Ib_m, \quad (3)$$

Виходячи з проведеного аналізу властивостей системи бюджетування, а також процесів, що протікають у системі, здійснено вибір типу математичної моделі.

Потоки коштів мають нестационарний характер. Випадковості мають не систематичний характер і можуть бути враховані у процедурах ідентифікації моделей. Таким чином, у роботі передбачається розробка нелінійної динамічної детермінованої моделі. Структура моделі передбачає декомпозицію на підмоделі рівнів.

На першому рівні необхідно формально подати грошові потоки по кожному виду продукції, що випускається, вихідними даними для якого є позиції портфеля замовлень; другою рівні – грошові потоки з основний діяльності; третьому рівні – грошові потоки у всьому підприємстві.

Параметрична модель-структура взаємозв'язку вхідних і вихідних змінних задач оптимального управління представляється системою диференціальних рівнянь і в загальному вигляді має вигляд (4), (5) та (6) для першого, другого та третього рівня відповідно.

$$\frac{dy_1(t)}{dt} = g_1(y_1(t), x_1(t), \rho_1, t), \quad (4)$$

де  $y_1(t)$  - вектор вихідних змінних першого рівня;  $x_1(t)$  - вектор вхідних змінних першого рівня;  $\rho_1$  - вектор параметрів моделі першого рівня.

$$\frac{dy_2(t)}{dt} = g_2(y_2(t), x_2(t), \rho_2, t), \quad (5)$$

де  $y_2(t)$  - вектор вихідних змінних другого рівня;  $x_2(t)$  - вектор вхідних змінних другого рівня;  $\rho_2$  - вектор параметрів моделі другого рівня.

$$\frac{dy_3(t)}{dt} = g_3(y_3(t), x_3(t), \rho_3, t), \quad (6)$$

де  $y_3(t)$  - вектор вихідних змінних третього рівня;  $x_3(t)$  - вектор вхідних змінних третього рівня;  $\rho_3$  - вектор параметрів моделі третього рівня.

Ідентифікація моделей (4), (5) та (6) дозволить «налаштувати» параметри на специфіку конкретного підприємства. Розроблені моделі



прогнозу сальдо дозволяють поставити завдання управління грошовими потоками підприємства кожному з трьох рівнів ієрархії.

Загалом формальна постановка задачі планування першого рівня представлена функціоналом виду:

$$I_{1j} = F_1(Y_{1j}) \rightarrow \min_{Y_{1j}}, \quad (7)$$

де  $I_{1j}$  - сальдо коштів для  $j$  - го виду продукції,  $j = \overline{1, J}$ ;  $Y_{1j}$  - сукупність показників, що визначають грошові потоки для  $j$  - го виду продукції,  $Y_{1j} = \{Y_{1jb}\}$ ,  $b = \overline{1, 7}$ ;  $J$  - кількість видів продукції.

З отриманих рішень завдання першого рівня складаються функціональні бюджети. Формальна постановка задачі планування другого рівня представлена у такому вигляді:

$$I_2 = F_2(Y_2) \rightarrow \min_{Y_2}, \quad (8)$$

де  $I_2$  - сальдо грошових коштів за основною діяльністю підприємства;  $Y_2$  - сукупність показників, що визначають грошові потоки з основної діяльності,  $Y_2 = \{Y_{2c}\}$ ,  $c = \overline{1, 7}$ .

З рішень завдання другого рівня складаються підсумкові бюджети. Формальна постановка задачі планування третього рівня представлена функціоналом виду:

$$I_3 = F_3(Y_3) \rightarrow \min_{Y_3}, \quad (9)$$

де  $I_3$  - сальдо коштів підприємства;  $Y_3$  - сукупність показників, що визначають грошові потоки на підприємстві,  $Y_3 = \{Y_{3g}\}$ ,  $g = \overline{1, 5}$ .

Таким чином, системний підхід до організації фінансової діяльності підприємства передбачає розробку та управління усіма етапами формування бюджету.

*Висновки.* Наукова новизна роботи представлена системою зв'язкових нелінійних диференціальних рівнянь, які враховують особливості формування грошових потоків кожному з трьох рівнів системи.

Практична значимість роботи полягає в тому, що рівняння «моделі-структури» є інструментарієм, який може бути реалізований у спеціальному математичному та програмному забезпеченні трирівневої системи управління бюджетом підприємства.

## ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

І. Б. ГАЛЮК, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування

О. С. ГАЛЮК, студент 1-го року навчання 2-го (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Менеджмент»

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ*

Зо останні три роки відбулась повні трансформація бізнесу. Карантинні обмеження призвели до переведення більшої частини роботи в онлайн-простір.

Традиційні сфери бізнесу успішно опанували інтернет-продажі, автоматизували бізнес-процеси, навчилися управляти командою віддалено. За прогнозами, діджиталізація ІТ-ринку у 2025 році досягне 798,44 млрд дол. США, частка сфери послуг зросте до рівня 19,5 %, сегмент професійних послуг зросте на 19,9 %, сфера охорони здоров'я досягне найвищого приросту – 19,5 %, а частка малого і середнього бізнесу збільшиться на 20,1 % [1, с. 48]: І все це відбудеться внаслідок інформаційної трансформації та діджиталізації.

Використання інформаційних та телекомунікаційних технологій дозволяють отримати ряд переваг [1, с. 138]:

- економія часового ресурсу та підвищення продуктивності праці внаслідок автоматизації виробничих та бізнес-процесів на підприємствах;
- оптимізація внутрішніх та зовнішніх комунікаційних процесів;
- використання крос-продажів дозволяє забезпечити новий рівень в процесах обслуговування клієнтів;
- підвищення конкурентоспроможності за рахунок зростання клієнтського досвіду та оптимізації робочих процесів загалом.

Найбільший досвід віддаленої роботи має сфера проектної діяльності. Проектні команди мають значні напрацювання роботи в онлайн режимі. Успішно застосовуються для організації роботи, обміну інформацією та спілкування хмарні технології, які дозволяють працювати з додатками для автоматизації бізнес-процесів, програмами для ведення бухгалтерського обліку, документообігу, звітності, IP-телефонією, внутрішніми ботами, сайтом корпоративною поштою компанії, архівами, базами документів та файлів, резервними копіями.

Для підтримки дисципліни та з метою стимулювання працівників до активної роботи у віддаленому режимі застосовують різноманітні прийоми і заходи:

- регулярні онлайн зустрічі для обговорення завдань, рівня їх виконання, проблемних моментів тощо;
- онлайн зустрічі неформального характеру, наприклад, кава-брейки, привітання, чемпіонати тощо;
- онлайн святкування різних подій;
- співбесіди в онлайн режимі із застосуванням відеозв'язку.

Досвід роботи проектних команд може бути використаний для організації роботи у традиційних сферах діяльності та бізнесу. Він вже довів свою ефективність, маж ряд переваг, однак потребує обов'язкового застосування стимулюючих заходів з метою запобігання появи проблем із дисципліною, обов'язковістю, професійною втомою.

Список використаних джерел:

1. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. №1. Частина 2. С.44-52.
2. Чупріна М. О., Пермінова С. О. Організація віддаленої роботи проектної команди в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 2 (35)., 2022. С. 136-140.

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1

#### **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ, ПІДПРИЄМНИЦТВА, ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

<i>Smachylo V., Sheptukha O., Smachylo M.</i> STATE OF ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE: INTERNATIONAL ASPECT.....	3
<i>Оболенцева Л.В.</i> СУЧАСНІ ТРЕНДИ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19.....	5
<i>Павлов В.В.</i> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	9
<i>Арзянцева Д.А., Марчук І.В.</i> НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА....	10
<i>Тарлопов І.О., Денисова М.О.</i> СТАРТАПИ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	14
<i>Арзянцева Д.А., Щербатюк Д.С.</i> НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	17
<i>Кампо Ю.В.</i> СТАТИСТИКО-ІМІТАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ РИЗИКОВИХ СИТУАЦІЙ В ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ.....	21
<i>Голяк А.О.</i> ОПТИМІЗАЦІЯ РОЗПОДІЛУ ЗАМОВЛЕНЬ З ДИЗАЙНЕРСЬКИХ ПОСЛУГ МІЖ ФРІЛАНСЕРАМИ.....	24
<i>Турчіна С.Г., Коплик Б.О.</i> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ.....	27
<i>Павлова В.А.</i> UNIT-ЕКОНОМІКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ КЛІЄНТІВ.....	31
<i>Сімонов Д.С.</i> ЩО ТАКЕ СТАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО І ЧОМУ ВОНО ВАЖЛИВЕ?.....	32
<i>Чередніченко О.О.</i> ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	35
<i>Щетинська О.</i> ОГЛЯД ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН В УКРАЇНІ В 2022 РОЦІ..	37
<i>Шандова Н.В., Редькіна М.Ю.</i> ФАКТОРИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....	41

## СЕКЦІЯ 2

### **РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ**

<i>Гамова І. В.</i> АНАЛІЗ РІВНЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ У СВІТІ.....	45
<i>Шкуруній К. В., Хайло В. О., Кисельгоф Є. В.</i> РОЛЬ МОЛОДІ МІСТА ХАРКОВА У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	47
<i>Мусульбес К. О.</i> КОНЦЕПТУАЛЬНА СХЕМА ЛОГІСТИЧНОГО ПРОЦЕСУ.....	49
<i>Пискун Л. М.</i> ДЕТИНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	52

## СЕКЦІЯ 3

### **РОЗВИТОК ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН В СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

<i>Бубенко П. Т.</i> ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА ПЛАНУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ.....	55
<i>Димченко О. В., Кайлюк Є. М., Хайло Я. М., Острогляд В. К.</i> РОЛЬ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	59
<i>Величко В. В., Коротун О.</i> ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	62
<i>Смачило В. В., Новицька А. В.</i> СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	64
<i>Прасол В. М., Бейлін П. М.</i> УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	68
<i>Соловійов О. В.</i> ЕФЕКТИВНІСТЬ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ (дослідницький проект у рамках викладання дисциплін: «Управлінські комунікації» та «Прийняття підприємницьких рішень»).....	72
<i>Кубась І. Є.</i> ТРЕНДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В СФЕРІ ПЛАТІЖНИХ КАРТОК.....	75
<i>Прасол В. М., Черних М. І.</i> ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ В ЧЕХІЇ.....	78
<i>Vudiakova O.</i> FEATURES OF BUSINESS FINANCING BY VENTURE FUNDS IN UKRAINE.....	83

<i>Кривошилик Т. Д.</i> ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РІВЕНЬ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ ДО ПОСЛУГ СТРАХОВИХ КОПАНІЙ.....	87
<i>Юр'єва С. Ю., Шеремет А.</i> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	90
<i>Гайденко С. М., Дмитрикова М. І.</i> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....	95

#### СЕКЦІЯ 4

##### **ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ (РІЗНИХ ФОРМ ВЛАСНОСТІ)**

<i>Cherkashyna T. S.</i> ANALYSIS OF TEAM LEADERS MOTIVATION AT THE UKRAINIAN MINING ENTERPRISES.....	100
<i>Стешенко Л. І.</i> УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ «МАКІСС».....	103
<i>Бондар Н. М., Сагайдак Є. С.</i> УЧАСНИКИ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ТА ЇХНІ ІНТЕРЕСИ.....	107
<i>Турчина С. Г., Дорошенко К. В.</i> МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	111
<i>Іваненко В. О.</i> ЛІДЕРСТВО ТА МЕНЕДЖМЕНТ В ХХІ СТОЛІТТІ.....	114
<i>Капелько В. М.</i> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРИ НАДАННІ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ.....	117
<i>Коненко В. В.</i> СИСТЕМАТИЗАЦІЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	120
<i>Стоянець Н. В., Кудінова Л. В.</i> УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	124
<i>Могильна Л. М., Замула В. С.</i> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ...	126
<i>Перевертайло Ю. С.</i> ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ ДЛЯ ФІРМ ЗІ СКЛАДОМ.....	130
<i>Прокопенко М. О.</i> ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	133
<i>Стоянець Н. В., Бага Р. М.</i> УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ.....	136

<i>Касич А. О., Асцатрян А. А.</i> ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	139
<i>Дашутина Л. О., Лобода В. Г.</i> СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	142
<i>Захаркевич Н. П., Оліх А. О.</i> ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ.....	145
<i>Хаджинова Н. П.</i> ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ГІБРИДНИХ ВИДІВ МІСЬКОГО ЕЛЕКТРОТРАНСПОРТУ.....	149
<i>Захаркевич Н. П., Трубайчук Р. В.</i> РОЗВИТОК ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	152
<i>Троян В. І.</i> ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	155
<i>Турчина С. Г., Мащенко А. В.</i> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	158
<i>Стоянець Н. В., Яковенко Р. В.</i> УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ.....	161
<i>Яриновський О. О.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	164
<i>Лозова О. В., Топчій А.</i> СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	168
<i>Рилєєв С. В., Дрінь І. І.</i> ОПЕРАТИВНИЙ АНАЛІЗ: РЕТРО- ТА СУЧАСНІ АСПЕКТИ.....	172

## СЕКЦІЯ 5

### **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ : ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

<i>Posternak I. M., Posternak S. A., Posternak A. S.</i> DIGITIZATION: WAYS OF INTEGRATING SOCIAL NETWORKS INTO THE SALES STRATEGY.....	176
<i>Арзянцева Д. А., Батаєв Б. О.</i> МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ АПТЕЧНОГО ЗАКЛАДУ.....	180
<i>Rudachenko O., Barybina T.</i> THE DEVELOPMENT OF E-COMMERCE IN MODERN REALITIES.....	184

<i>Bibik N.</i> DIRECTIONS OF THE ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES DIGITALIZATION.....	186
<i>Білошапка В. С.</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	191
<i>Галюк Т. С.</i> ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ: ПЕРЕВАГИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ .....	194
<i>Зомчак Л. М., Дереш О. М.</i> МОДЕЛЬ РЕГІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ПАНЕЛЬНИХ ДАНИХ..	196
<i>Касич А. О., Семенюк В. С.</i> КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В РЕАЛІЯХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	199
<i>Касич А. О., Малюшенко О. О.</i> УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	203
<i>Коваленко Н. О., Атоманчук М. О.</i> ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ПЛАТФОРМИ GO FREIGHT В УПРАВЛІННЯ ВАНТАЖНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ АЕРОПОРТУ.....	206
<i>Кушнір Т. М.</i> АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ВИКОРИСТАННЯ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ НА РИНКУ ТОВАРІВ ПРОМИСЛОВОГО ПРИЗНАЧЕННЯ.....	209
<i>Лучик С. Д.</i> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....	212
<i>Орлова В. М.</i> ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ	216
<i>Панченко О. Д.</i> ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	218
<i>Петько С. М.</i> ВПЛИВ НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОГРЕСУ НА НЕРІВНОМІРНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇН.....	221
<i>Розгон О. В.</i> НЕЗАКОННЕ РОЗМІЩЕННЯ ЦИФРОВОЇ ВЕРСІЇ КНИГИ В ІНТЕРНЕТІ (НА ПРИКЛАДІ СУДОВОЇ СПРАВИ «САФАРОВ ПРОТИ АЗЕРБАЙДЖАНУ»).....	225
<i>Тарлопов І. О., Комисарик Є. О.</i> ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ.....	228
<i>Турчина С. Г., Ритченко Є. Ю.</i> УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	231
<i>Стоянець Н. В., Федоренко О. І.</i> КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	234
<i>Білявська А. Ю., Федько Д. С.</i> 3D-МОДЕЛЮВАННЯ ЯК МОЖЛИВІСТЬ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ.....	237



## СЕКЦІЯ 6

### **ВИКЛИКИ ДЛЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

<i>Бачинська О. М.</i> ШЛЯХИ АКТИВІЗАЦІЇ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	241
<i>Гайко Ю. І.</i> ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ НЕРУХОМОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	244
<i>Герасимова Т. І.</i> БІЗНЕС В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: РЕАЛІЇ, ВИКЛИКИ ТА ВІДРОДЖЕННЯ.....	248
<i>Годованюк А. В., Гончарук К. В.</i> КРЕАТИВНА ІНДУСТРІЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	252
<i>Маренич А. І., Третьяк Н. М., Хлебнікова Н. Б.</i> МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ВОЄННОГО ЕКОЦИДУ В УКРАЇНІ.....	255
<i>Маренич А. І., Побідьонна Я. В.</i> АГРАРНИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	259
<i>Паламарчук В. А.</i> АКТУАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	263
<i>Палант О. Ю.</i> ПРОБЛЕМНІ СИТУАЦІЇ В ЕНЕРГОЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДЛЯ БІЗНЕСУ ТА СУСПІЛЬСТВА.....	267
<i>Sova O.</i> LANDMARKS FOR THE UKRAINE INFRASTRUCTURE RESTORATION.....	271
<i>Хлебнікова Н. Б., Маренич А. І.</i> ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ.....	274

## СЕКЦІЯ 7

### **ПІДПРИЄМНИЦТВО У СФЕРІ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСТ І РЕГІОНІВ**

<i>Dymchenko O., Sepashvili Eka, Gazzola Patrizia, David Slavata.</i> ENTREPRENEURIAL ADAPTATION OF LIFE SUPPORT (UTILITY) ENTERPRISES TO THE MODERN CONDITIONS.....	278
<i>Bubenko P. T., Kravchenko O. I.</i> WHAT HOLDS BACK THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE PROCESSES IN UKRAINE.....	282
<i>Гнатченко Є. Ю.</i> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПУ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО РИНКУ ІНФОРМАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЙ.....	285

<i>Залевський А. В., Бабіна Р. А.</i> ДЕРЖАВНЕ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ПОЛЬОТІВ ПІДПРИЄМСТВ ЦИВІЛЬНОЇ АВІАЦІЇ.....	288
<i>Озекін А. В.</i> ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ.....	290
<i>Платченко Ю. В.</i> РОЗВИТОК МІСЬКОГО ЕЛЕКТРОТРАНСПОРТУ ДВОХ НАЙБІЛЬШИХ МІСТ УКРАЇНИ В 2023 РОЦІ.....	294
<i>Подрез-Ряполова І. В.</i> ЩОДО ОКРЕМИХ ПИТАНЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	298
<i>Rudachenko O., Kizilov V.</i> ENTREPRENEURIAL COMPONENT IN THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES.....	301
<i>Терещук І. В.</i> ДИНАМІЧНИЙ ПРОГНОЗ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПРИ УПРАВЛІННІ БЮДЖЕТОМ.....	303
<i>Галюк І. Б., Галюк О. С.</i> ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ..	304

*Наукове видання*

**ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

***МАТЕРІАЛИ***

**МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ**

***(01–28 лютого 2023 року)***

*Матеріали конференції наведені в авторській редакції  
мовою оригіналу*

Відповідальний за випуск *О. В. Димченко*

Технічний редактор *В. В. Коненко*

Підп. до друку 06.03.2023. Формат 60 × 84/16.  
Електронне видання. Ум. друк. арк. 18,3.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: office@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.