

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

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

# **РЕГІОНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО**

## **ПІДРУЧНИК**

За редакцією О. В. Димченко,  
О. О. Рудаченко, В. В. Коненко

**Харків  
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова  
2024**

**Авторський колектив:**

**Димченко Олена Володимирівна**, доктор економічних наук, професор – вступ, розділ 1, 3;  
**Рудаченко Ольга Олександрівна**, доктор економічних наук, професор – розділ 1, 2, 8;  
**Смачило Валентина Володимирівна**, доктор економічних наук, професор – розділ 2, 8;  
**Мельник Леонід Григорович**, доктор економічних наук, професор – розділ 3;  
**Рєпіна Інна Миколаївна**, доктор економічних наук, професор – розділ 3;  
**Коненко Віталіна Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент – розділ 4;  
**Бібік Наталя Валеріївна**, кандидат економічних наук, доцент – розділ 5;  
**Лісовська Лідія Степанівна**, доктор економічних наук, професор – розділ 6, 7;  
**Юринець Оксана Василівна**, доктор економічних наук, доцент – розділ 6;  
**Лютак Олена Миколаївна**, доктор економічних наук, професор – розділ 7;  
**Дріль Наталя Валеріївна**, старший викладач кафедри – розділ 9;  
**Тараруєв Юрій Олександрович**, кандидат економічних наук, доцент – розділ 10;  
**Вінниченко Олена Вікторівна**, кандидат економічних наук, доцент – розділ 11.

**Рецензенти:**

**Бубенко Павло Трохимович**, доктор економічних наук, професор, завідувач відділом проблем науково-технічного та економічного прогресу регіону Північно-східного наукового центру НАН і МОН України;

**Князь Святослав Володимирович**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів Національного університету «Львівська політехніка»;

**Слюсарєва Людмила Валеріївна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування Державного податкового університету

*Рекомендовано до друку Вченою радою ХНУМГ ім. О. М. Бекетова,  
протокол № 6 від 29 грудня 2023 р.*

**Регіональне підприємництво** : підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф.  
P32 О. В. Димченко, д-ра екон. наук, проф. О. О. Рудаченко та канд. екон. наук  
В. В. Коненко [та ін.] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків :  
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. – 261 с.

ISBN 978-966-695-605-0

У підручнику подано теоретичні та методичні аспекти регіонального підприємництва. До практичної частини включено задачі та ситуаційні вправи, які мають широке застосування для вирішення завдань регіонального значення на рівні національної економіки країни, економіки регіонів та міст, враховуючи міжнародні тенденції.

Підручник призначений для підготовки наукових працівників, викладачів, аспірантів, магістрів та бакалаврів з економічних спеціальностей, а також усіх тих, хто цікавиться теоретичними та практичними розробками у сфері підприємництва.

УДК 332.1:338.22](075.8)

© О. В. Димченко та колектив авторів, 2024

ISBN 978-966-695-605-0

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024

## ЗМІСТ

Вступ.....	6
РОЗДІЛ 1 ЗАКОНОМІРНОСТІ, ПРИНЦИПИ І ФАКТОРИ РОЗМІЩЕННЯ ОБ'ЄКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ.....	8
1.1 Характеристика сутності термінів «продуктивні сили», «регіональна економіка» та «регіональне підприємництво».....	8
1.2 Історія розвитку підприємництва .....	18
Контрольні запитання до розділу 1 .....	27
Практичні завдання до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2 СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ.....	29
2.1 Концепція сталого розвитку. Цілі сталого розвитку.....	29
2.2 Роль підприємництва в досягненні цілей сталого розвитку.....	43
Контрольні запитання до розділу 2.....	56
Практичні завдання до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3 ПІДПРИЄМНИЦТВО І СТАЛИЙ РОЗВИТОК.....	58
3.1 Еволюція промислових революцій. Інтернет речей та штучний інтелект .....	59
3.2 Циркулярна економіка, «Пончикова економіка» як складові сталого розвитку.....	66
Контрольні запитання до розділу 3.....	72
Практичні завдання до розділу 3.....	73
РОЗДІЛ 4 РОЛЬ ТЕХНОЛОГІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА .....	76
4.1 Загальна технологічна схема антикризового управління в розвитку регіонального підприємництва.....	76
4.2 Параметри контролю кризових ситуацій у технології антикризового управління.....	89

Контрольні запитання до розділу 4.....	96
Практичні завдання до розділу 4.....	97
<b>РОЗДІЛ 5 РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ.....</b>	<b>98</b>
5.1 Роль інвестицій у формуванні регіональних бізнес-проектів....	98
5.2 Роль держави і місцевого самоврядування у формуванні інвестиційного клімату для реалізації бізнес-проектів.....	106
Контрольні запитання до розділу 5 .....	115
Практичні завдання до розділу 5.....	115
<b>РОЗДІЛ 6 РЕГІОНАЛЬНА ІННОВАЦІЙНА СИСТЕМА.....</b>	<b>116</b>
6.1 Складові та завдання створення регіональної інноваційної системи.....	116
6.2 Завдання та елементи інноваційної інфраструктури.....	122
Контрольні запитання до розділу 6 .....	138
Практичні завдання до розділу 6.....	139
<b>РОЗДІЛ 7 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ МАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ В РЕГІОНІ.....</b>	<b>143</b>
7.1 Особливості розвитку малого інноваційного бізнесу.....	143
7.2 Види та характеристика організаційних форм малого інноваційного бізнесу.....	149
Контрольні запитання до розділу 7 .....	161
Практичні завдання до розділу 7.....	162
<b>РОЗДІЛ 8 СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД (РЕГІОНІВ).....</b>	<b>165</b>
8.1 Теоретичне обґрунтування поняття «стратегія розвитку».....	165
8.2 Особливості розробки стратегії розвитку територіальних громад (регіонів).....	172
Контрольні запитання до розділу 8 .....	179
Практичні завдання до розділу 8.....	179

РОЗДІЛ 9 ЕКОСИСТЕМА СТАРТАПУ В РЕГІОНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ.....	181
9.1 Сутність та роль стартапів у регіональному підприємстві.....	181
9.2 Екосистема стартапу.....	192
Контрольні запитання до розділу 9 .....	201
Практичні завдання до розділу 9.....	202
РОЗДІЛ 10 ПІДПРИЄМНИЦЬКА АКТИВНІСТЬ У РЕГІОНАХ УКРАЇНИ.....	203
10.1 Поняття, різновиди та чинники посилення підприємницької активності.....	203
10.2 Оцінка рівня підприємницької активності у регіонах України.....	207
Контрольні запитання до розділу 10 .....	219
Практичні завдання до розділу 10.....	220
РОЗДІЛ 11 ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ РОЗДРІБНОГО ПРОДАЖУ ТОВАРІВ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....	222
11.1 Класифікація форм роздрібного продажу товарів.....	222
11.2 Методи роздрібного продажу товарів.....	237
Контрольні запитання до розділу 11.....	244
Практичні завдання до розділу 11.....	244
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	246

## ВСТУП

Розвиток країни безпосередньо пов'язаний з розвитком її регіонів – чим більше організовані й самостійні в ухваленні рішень будуть регіони, тим більше можливостей отримує країна для представництва на світовому ринку. Тому в умовах перехідного періоду формування держави Україна повинна прагнути до розвитку сучасної регіональної політики, що забезпечила б органічне поєднання державних, регіональних і місцевих інтересів. Зокрема, регіональне підприємництво відіграє ключову роль у розвитку місцевої економіки та підтримці соціального благополуччя. Це сприяє створенню нових робочих місць, збільшенню обсягів виробництва та послуг на місцевому рівні, зменшенню залежності від зовнішніх постачальників та збільшенню стійкості економіки у випадку зовнішніх шоків. Крім того, розвиток регіонального підприємництва сприяє інноваціям та розширенню можливостей для місцевого населення у сфері зайнятості та підприємницької діяльності, що також стимулює рост життєвого рівня та забезпечує стає соціально-економічне зростання у регіоні.

Таким чином, підручник «Регіональне підприємництво» допомагає освоювати теоретичні концепції, прикладні навички та методи застосування економічних принципів у практичній діяльності. Він спрямований на формування необхідного набору знань для вирішення сучасних економічних завдань, зокрема, у сфері ефективного управління підприємством на основному рівні суспільного виробництва.

Мета підручника «Регіональне підприємництво» – формування знань й навичок аналізу та наукового розуміння галузевого і територіального розміщення об'єктів регіонального підприємництва та організації господарства залежно від трудових ресурсів, науково-технічного потенціалу, природних ресурсів, сучасного стану та напрямів регіонального розвитку економіки, а також екологічних знань, мислення та свідомості у майбутніх бакалаврів із підприємництва, торгівлі та біржової діяльності.

Під час укладання підручника автори використовували праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців-фахівців у сфері регіональної економіки, підприємництва, менеджменту, стратегічного управління та планування, нормативно-законодавчої бази, а також матеріали власного дослідження.

Автори висловлюють велику вдячність рецензентам: *доктору економічних наук, професору, завідувачу відділом проблем науково-технічного та економічного прогресу регіону, Північно-східного наукового центру НАН і МОН України Бубенку Павлу Трохимовичу; доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів, Національного університету «Львівська політехніка» Князю Святославу Володимировичу; доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування Державного податкового університету Слюсаревій Людмилі Валеріївні* за проведені наукові консультації, поради та рецензування, а також колегам за сприяння у виданні підручника.

## РОЗДІЛ 1

# ЗАКОНОМІРНОСТІ, ПРИНЦИПИ І ФАКТОРИ РОЗМІЩЕННЯ ОБ'ЄКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

*Ключові слова: продуктивні сили, регіональна економіка, промисловість, районування, територіальні пропорції, розвиток підприємництва.*

### 1.1 Характеристика сутності термінів «продуктивні сили», «регіональна економіка» та «регіональне підприємництво»

Сучасна територіальна організація продуктивних сил України сформувалася під впливом економічних законів планової економіки, але перехід до ринкової системи спричинив зміни в теорії розміщення виробничих потужностей, зокрема, відзначив пріоритетність загальних економічних законів, характерних для всіх формацій суспільства.

Економічні закони відображають об'єктивні відносини у процесі виробництва, розподілу та споживанні матеріальних благ, виражають стійкі зв'язки між явищами економічного життя суспільства.

Розміщення продуктивних сил визначається впливом окремих економічних законів, які у науковій літературі розглядаються як закономірності розміщення виробництва. Ці закономірності є модифікацією економічних законів і обумовлені особливостями розміщення виробництва на території країни, територіальною диференціацією економічних районів та взаємозв'язками з географічним середовищем. Ці особливості включають складні взаємозв'язки між розміщенням виробничих потужностей та географічним середовищем, різноманітність об'єднання галузей та виробництв у регіонах, а також техніко-економічні особливості розміщення різних галузей промисловості і сільського господарства.



Закономірності розміщення виробництва є об'єктивними категоріями, які не лише пізнаються, а й свідомо використовуються у практичній сфері. Під час формулювання господарської політики суспільство, враховуючи ці закономірності, втілює в життя конкретні принципи. Особливо важливо враховувати ці закономірності при розміщенні виробничих потужностей на території народного господарства.

Принципи – це коротко сформульовані керівні положення, які відображають об'єктивні потреби та умови суспільного розвитку, що реалізуються у практичній діяльності для досягнення певної мети. Вони є реакцією на потреби конкретного історичного періоду і спрямовані на більш повне виявлення об'єктивних закономірностей розміщення виробничих потужностей з урахуванням відповідних факторів.

Найважливіші принципи розміщення продуктивних сил, які враховуються під час вирішення питань просторового розподілу підприємств і галузей, включають:

- наближення виробництва до джерел сировини, палива та споживачів;
- збереження навколишнього середовища, раціональне використання природних ресурсів та впровадження ресурсощадних технологій;
- забезпечення здорових гігієнічних умов життя та праці населення;
- уникнення надмірної концентрації промисловості в містах;
- вирівнювання рівнів економічного розвитку між регіонами;
- зміцнення обороноздатності країни;
- врахування інтересів економічної інтеграції в європейський та світовий простір.

Принципи розміщення можуть бути подібними або відмінними в різних країнах. Важливість кожного принципу визначається стратегією і завданнями, які конкретизовані у відповідній концепції. Наприклад, на сучасному етапі розміщення продуктивних сил в Україні можуть бути пріоритетними соціальні принципи, спрямовані на вирішення проблем, що з'являються.

Закономірність раціонального розміщення виробництва впливає з особливого економічного закону економії праці, який регулює витрати на подолання просторової нерівності між районами видобутку, виробництва та споживання продукції. У масштабах України цей закон має вирішальне значення, оскільки існує значна територіальна різниця у розташуванні природних ресурсів та населення. Сучасне виробництво витрачає значні зусилля на транспортування сировини, палива та готової продукції через велику відстань між окремими виробничими елементами. Раціональна територіальна організація виробництва має забезпечити найвищу продуктивність суспільної праці шляхом максимальної економії шляхом зменшення витрат праці на подолання територіального розриву між виробництвом і споживачами.

Закономірність раціонального розміщення продуктивних сил реалізується передусім через принцип розміщення промисловості з огляду на наближеність її до джерел сировини, палива та споживачів.

У сучасному українському господарстві використовується близько 1 мільярда тонн природних ресурсів, і цей показник зростає з кожним роком. У структурі витрат на виробництво промислової продукції на сировину, матеріали та паливо припадає майже 3/4 всіх витрат. Частка сировини та палива становить на залізницях 75 %, а на водному транспорті – від 90 % до 96 % вантажних перевезень. Збільшення видобутку мінеральних ресурсів призводить до погіршення навколишнього середовища; чим вища якість сировини, тим нижче рівень її забруднення. Вичерпання окремих видів ресурсів, з одного боку, і збільшення витрат на їхній видобуток та транспортування, з іншого, підкреслює актуальність комплексного використання сировини та палива, особливо впровадження ресурсощадних технологій. Отже, у розміщенні промисловості зростає значення принципу раціонального використання природних ресурсів та ресурсозбереження.

На сучасному етапі розвитку та розміщення виробничих потужностей в Україні спостерігається погіршення екологічної ситуації в багатьох регіонах країни, що призводить до загострення екологічних проблем. Особливо важливо

зазначити проблеми забруднення атмосферного повітря в Донбасі та Придніпров'ї, а також забруднення водних ресурсів у більшості міст. Охорона навколишнього середовища та забезпечення здорових гігієнічних умов для життя та праці є ключовим принципом розміщення виробничих потужностей, який має насамперед соціальну спрямованість. Тому одним із важливих принципів є обмеження надмірної концентрації промисловості в містах.

Відомо, що економічна ефективність розміщення виробництва переважно досягається його концентрацією, що дозволяє зменшувати капітальні вкладення в інфраструктуру і, відповідно, вартість продукції. Проте ця концентрація приводить до зростання населення в містах і породжує проблеми екологічного характеру. Для обмеження концентрації промисловості можна створити середні та малі спеціалізовані підприємства та розмістити їх у малих містах та великих селах. Реалізація цього принципу може сприяти більш рівномірному розподілу в межах областей.

У контексті переходу до ринкової економіки, виконання принципів раціонального розміщення виробничих потужностей у адміністративних районах та областях велика увага приділяється органам місцевого самоврядування.

Закономірність розміщення виробничих сил впливає з економічного закону концентрації виробництва. Реалізація цієї закономірності має значний соціальний зміст, оскільки дозволяє обмежити надмірну концентрацію промислових підприємств та населення у великих містах. Крім того, рівномірне розміщення виробництва на території України сприятиме вирівнюванню в розрізі областей валового виробництва національного доходу, а, отже, і реальних доходів населення. У контексті переходу до ринкової економіки цю закономірність можна практично реалізувати за допомогою економічного регулювання, яке передбачає надання відповідних пільг інвесторам капіталу. Врахування закономірності рівномірного розміщення продукції дозволить фактично вирівняти рівні економічного розвитку регіонів та більш рівномірно розвивати продуктивні сили економічних районів. Особлива роль цієї

закономірності полягає у встановленні територіальних пропорцій, які відображають територіальну структуру національного господарства, рівень економічного розвитку районів та економічні зв'язки між різними регіонами країни. Закономірність розміщення виробничих сил реалізується через дію принципів вирівнювання рівнів економічного розвитку районів, територіального зближення обробної промисловості з видобувною та раціоналізації міжрайонних економічних зв'язків.

У науковій літературі встановлено та використовується низка критеріїв та принципів економічного районування. До основних з них належать такі [1]:

- загальний (інтегральний, міжгалузевий) економічний район повинен становити велику економічно цільну територію, на якій наявні значні природні ресурси, необхідні для визначення його господарської спеціалізації та забезпечення сучасного та перспективного розвитку;

- розміри територій великих економічних районів повинні відповідати вимогам зменшення перевезення масових вантажів у межах району до економічно доцільних відстаней, наближатися до одномасштабності, а економічний потенціал районів має бути близьким між собою;

- економічний район має становити виробничо-економічну територіальну єдність, яка формується розвинутими внутрішніми виробничими зв'язками, та мати спеціалізацію господарства у масштабі країни;

- на території інтегрального економічного району має бути сформований достатньо потужний комплекс, основу якого складають територіальні виробничі комплекси з відповідною галузевою структурою;

- галузеві спеціалізації району у масштабах країни, що охоплюють кілька галузей промисловості та сільського господарства;

- суміжні галузі, які розвиваються паралельно з галузями попередньої групи та забезпечують комбіновану переробку сировини, а також галузі, що обслуговують потреби галузей спеціалізації району, такі як добування та збагачення сировини, виробництво напівфабрикатів, обладнання, ремонт обладнання, виробництво будівельних матеріалів тощо;

– галузі, які задовольняють потреби населення району у промислових та продовольчих товарах, необхідних матеріалах. Під час визначення економічного району варто враховувати економіко-географічне положення території та його вплив на спеціалізацію та розміщення продуктивних сил.

Під час визначення економічного району враховується принцип економічного тяжіння, який передбачає необхідність включення основної територіальної частини або навіть усієї зони, що має вплив на головний регіональний центр. Великі економічні райони повинні повністю включати території адміністративних областей, країв та автономних республік без порушення їхніх меж. Необхідність диференційованого підходу до вивчення територіально-господарських відмінностей у межах країни вимагає систематизації різних типів економічних районів. Науково обґрунтованим є існування двох типів економічних районів: галузевих і загальних або багатогалузевих (інтегральних).

Таким чином, економічне районування є науковим підходом до територіальної організації національного господарства, що одночасно слугує інструментом для раціонального розміщення виробництва, вдосконалення його спеціалізації та сприяє соціально-економічному розвитку. Територіальні пропорції в розвитку господарства можуть бути упорядковані за такими класифікаціями (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Класифікації територіальних пропорцій розвитку господарства

Аналіз елементів територіальних пропорцій господарства відображає сучасні тенденції регіонального розвитку економіки України та дає можливість прогнозувати перспективи, що дозволяє науково обґрунтовано підходити до формування таких пропорцій. Для розкриття економічної сутності територіальних пропорцій у системі народного господарства необхідно провести аналіз синтетичних економічних показників, що відображають роль кожного регіону в загальній економіці країни, таких як частка регіонів у виробництві валового національного продукту, національного доходу, капітальних інвестицій та підвищенні продуктивності праці. Порівняння регіонального чистого доходу з витратами праці та ресурсів виробництва дозволяє оцінити ефективність господарського розвитку кожного регіону.

На рисунку 1.2 наведено основні характеристики комплексного розвитку економічних районів.

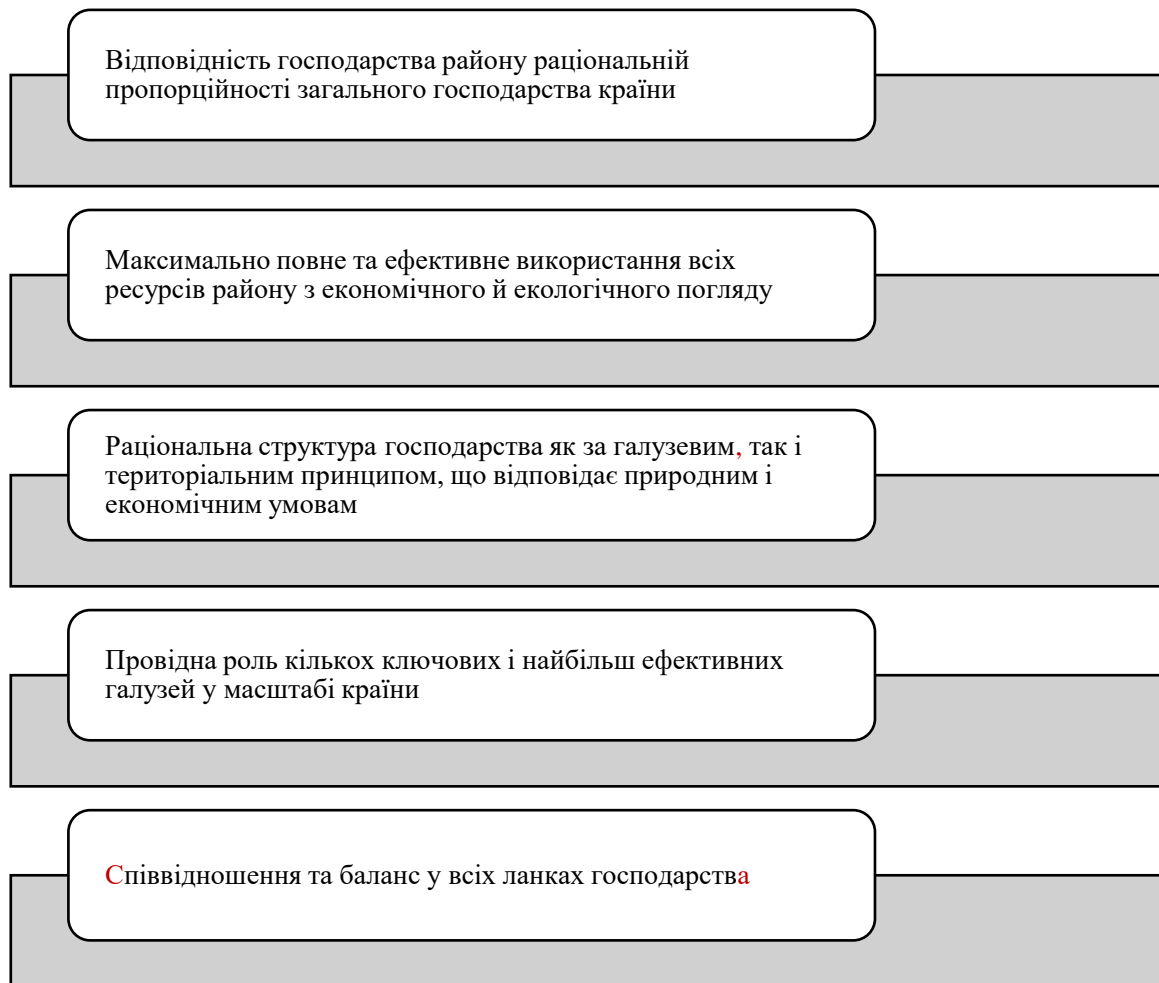


Рисунок 1.2 – Характеристики комплексного розвитку економічних районів

Актуальність проблеми комплексного розміщення виробничих сил зростає. Одним з основних шляхів її вирішення є створення територіально-виробничих комплексів (далі – ТВК), що становлять взаємозалежне поєднання взаємопов'язаних підприємств на певній території відповідно до її ресурсної бази та географічного розташування, забезпечуючи максимальний випуск продукції за мінімальних витрат.

Великого значення набувають внутрішні виробничі зв'язки, зокрема:

– взаємозв'язки, які виникають у результаті використання різними підприємствами спільної інфраструктури;

- матеріально-технічні зв'язки, пов'язані з постачанням сировини, палива, допоміжних матеріалів та реалізацією готової продукції;
- кооперативні відносини між підприємствами, які співпрацюють у виробництві певних видів продукції;
- зв'язки комбінування, які базуються на послідовній обробці сировини, комплексному використанні її ресурсів та утилізації виробничих відходів.

Вплив окремих факторів на розміщення виробництва зазнає змін у контексті розвитку науки та техніки. Деякі фактори можуть втрачати свою значущість, тоді як інші стають більш цікавими. Наприклад, впровадження технологій з економією праці може зменшувати залежність окремих галузей від певних видів сировини. У сучасному світі зростає важливість фактора часу, оскільки суспільство цікавиться тим, як швидко може бути споруджений певний виробничий об'єкт.

Важливим в економічному розвитку є також регіональне підприємництво. Зокрема, термін «регіональне підприємництво» відноситься до активності підприємців, що здійснюють свою діяльність у межах конкретного регіону або території. Він описує підприємницьку діяльність, яка фокусується на виробництві, обслуговуванні або торгівлі з місцевими споживачами або на місцевому ринку.

На рисунку 1.3 подана характеристика сутності терміна «регіональне підприємництво».





Рисунок 1.3 – Характеристика сутності терміна «регіональне підприємництво»

Загалом регіональне підприємництво є важливим компонентом економічного розвитку, який враховує місцеві ресурси, потреби та умови конкретного регіону для створення стійкого бізнесу та сприяння соціальному зростанню.

## 1.2 Історія розвитку підприємництва

Еволюція підприємництва в історії може бути поділена на кілька ключових етапів, враховуючи економічні, соціокультурні і технологічні трансформації [2].

### **1. Традиційне селянське підприємництво (до XIX століття).**

У більшості суспільств господарська діяльність зорієнтована на задоволення власних потреб, а підприємці переважно є селянами чи ремісниками. Торгівля та ремесла розвиваються в межах локальних спільнот.

### **2. Епоха промислової революції (XVIII – середина XIX століття).**

Розвиток технологій та збільшення обсягів виробництва сприяли зростанню підприємництва. З'явилися перші великі фабрики, підприємства масового виробництва та нові сфери бізнесу.

### **3. Період індустріалізації (кінець XIX – початок XX століття).**

Зростання галузевого розмаїття, розвиток транспорту та залучення нових форм капіталу спричинили подальше розширення підприємницької діяльності.

**4. Міжвоєнний період (1918–1945 роки).** Економічна нестабільність, світова війна і подальший економічний спад створили виклики та можливості для нових форм підприємництва, включаючи малі бізнеси та інноваційні стартапи.

**5. Період після воєнної економіки (1945–1970 роки).** Після Другої світової війни відбулася економічна реконструкція. Збільшення споживчого попиту, розвиток технологій і глобалізація сприяли зростанню підприємництва.

**6. Епоха інформаційних технологій (1970-ті роки – до сучасності).** Розвиток комп'ютерів, інтернету та інших технологій змінив характер підприємництва. Виникли нові галузі, такі як інформаційні технології, електронна комерція та стартапи.

**7. Посткризова економіка (2008–2010 роки).** Світова фінансова криза призвела до перегляду стратегій багатьох підприємств. Більший акцент на сталому розвитку, інноваціях та адаптації до нових економічних реалій.

**8. Економіка спільного використання (гіг-економіка) та економіка підприємництва 4.0.** Зростання ролі платформ для обміну послугами, розвиток штучного інтелекту, інтернету речей та інших інновацій формують сучасні тренди підприємництва [3–4].

Ці етапи взаємодіяли та переплітались, і розвиток підприємництва продовжує адаптуватися до нових викликів і можливостей [5].

Стійке економічне зростання України обумовлене розвитком підприємництва, яке має бути інтегровано в європейську та світову економіку. Це вимагає глибокого розуміння економічної сутності та змісту цього процесу.

*Теорія підприємництва* є галуззю економічної науки, яка вивчає основні аспекти та принципи підприємницької діяльності. Вона аналізує явища, процеси та фактори, що впливають на створення, розвиток та управління підприємствами. Теорія підприємництва розглядає такі аспекти, як інновації, ризики, підприємницькі рішення, стратегії та вплив підприємства на економіку загалом. Основна мета цієї теорії – вивчення та розуміння явищ, пов'язаних із підприємництвом, для подальшого покращення підприємницького процесу та сприяння економічному зростанню.

Теорія підприємництва розвивалася впродовж часу, пройшовши кілька ключових етапів. Основні етапи розвитку теорії підприємництва включають:

### **1. Класичний етап (до середини ХХ століття).**

На цьому етапі основний акцент був зроблений на підприємстві як факторі розвитку економіки.

Відомі економісти, такі як Жан-Батист Сей, Бенжамін Франклін та Джон Стюарт Мілль, розглядали підприємництво у контексті фізіократичних та класичних економічних теорій.

*Жан-Батист Сей (1694–1774 роки)*

Був французьким економістом і представником фізіократії – економічної теорії, яка висуває ідею, що земля є основним джерелом багатства та що урядові варто дозволити вільний обіг природних ресурсів. Його погляди вказують на

важливість ефективного використання природних ресурсів у межах підприємництва та економічної діяльності.

*Бенжамін Франклін (1706–1790 роки)*

Американський політик, дипломат, науковець та один із засновників Сполучених Штатів. Він був також підприємцем та винахідником. Його економічні погляди були пов'язані з прагматичним підходом до бізнесу, спрямований на досягнення конкретних результатів та стимулюванням економічного зростання.

*Джон Стюарт Мілль (1806–1873 роки)*

Британський економіст і філософ, представник класичної економічної школи. У своїй роботі «Принципи політичної економії» Мілль розглядав питання економічної ефективності та ролі урядового втручання в економіку. Його погляди свідчать про розуміння балансу між ринковими силами та необхідністю певного рівня урядового впливу.

## **2. Неокласичний етап (кінець XIX – початок XX століття).**

Зосередження на виробництві та ринкових процесах.

Інтерес до фірми як економічної одиниці та її ролі в алокації ресурсів.

## **3. Етап інновацій та підприємницької діяльності (середина XX століття).**

Більше уваги приділяється ролі підприємця як інноватора та творця нових ідей.

Під впливом економістів, таких як Йозеф Шумпетер, виникає концепція «творчого руйнування» та «підприємницької ренти».

На етапі інновацій та підприємницької діяльності, який відзначався у середині XX століття, спостерігався рост інтересу до ролі підприємця як ключового чинника економічного розвитку. Деякі ключові риси цього періоду включають:

*1. Акцент на інноваціях.* Відзначалася суттєвою увагою до підприємництва як джерела новаторства та інновацій. Підприємці розглядалися як творці нових ідей, продуктів та технологій, які сприяють економічному зростанню.

## *Внесок Йозефа Шумпетера*

Економіст Йозеф Шумпетер відіграв значущу роль у цьому періоді. Він вперше висунув ідею «творчого руйнування» або «творчого розрушення». За його думкою, підприємці не лише вдосконалюють існуючі процеси, але й створюють щось абсолютно нове, перевертаючи звичайний порядок речей.

2. *Поняття «підприємницької ренти».* Термін «підприємницька рента» теж набув популярності в цей період. Він вказує на додатковий прибуток, який підприємець може отримати в результаті впровадження інновацій, унікальних рішень або успішної комерціалізації новаторських ідей.

3. *Стимулювання підприємницької активності.* Уряди та економічні системи почали визнавати важливість стимулювання підприємницької активності через створення сприятливого середовища для інновацій та підприємництва.

4. *Розвиток нових галузей.* Під впливом підприємницької ініціативи та інновацій розвивалися нові галузі економіки, зокрема в галузі технологій, науки та інженерії.

Цей період в історії підприємництва свідчив про зміну уявлень про роль підприємця у суспільстві, визнання його як силового фактора інновацій та креативності, що сприяло подальшому розвитку підприємницької теорії та практики.

Розуміння підприємництва багато в чому завдячує роботам економіста Йозефа Шумпетера та австрійської школи, таких як Людвіг фон Мізес і фон Хайек. У Шумпетера (1950 р.) підприємець – це людина, яка бажає і здатна перетворити нову ідею чи винахід на успішну інновацію. Підприємництво спонукає до «творчого руйнування» ринків і галузей, водночас створюючи нові продукти та бізнес-моделі. Таким чином, творче руйнування значною мірою відповідає за динамізм галузей і довгострокове економічне зростання [6].

Для Френка Х. Найта (1967 р.) і Пітера Друкера (1970 р.) підприємництво означає ризик. Поведінка підприємця відображає людину, яка готова поставити

на карту свою кар'єру та фінансову безпеку та ризикувати в ім'я ідеї, витрачаючи багато часу та капіталу на невизначене підприємство [7].

#### **4. Сучасний етап (з другої половини ХХ століття до сьогодні)**

Розширення області досліджень, включаючи соціальні та культурні аспекти підприємництва.

Зростаючий інтерес до підприємницької екосистеми, включаючи взаємодію з урядовими та неприбутковими організаціями.

#### **5. Глобальний та технологічний етап (ХХІ століття)**

Врахування впливу глобалізації та технологічних інновацій на підприємництво.

Розвиток концепцій, таких як стартап-екосистема та соціальне підприємництво.

Ці етапи відображають еволюцію підходів до вивчення підприємництва, від економічних аспектів до більш широкого розгляду його соціокультурного та технологічного контексту.

Що стосується ризику в підприємстві, то загалом багато економістів визнають, що ризик є неодмінною частиною підприємницької діяльності. Важливим вважається здатність підприємця розуміти, керувати та ухвалювати рішення в умовах невизначеності та змін. Управління ризиком може містити стратегії страхування, ретельне планування та пошук нових можливостей для зменшення негативних наслідків [8].

Отже, термін «підприємництво», як свідчать історичні факти, був запозичений з Англії на початку ХVІІІ ст. і впроваджений англійським економістом *Річардом Кантільйоном* (1680–1734 рр.). Він зробив систематичний аналіз підприємництва. Річард Кантільйон розумів підприємництво як особливу економічну функцію і наголошував на елементі ризику, який завжди властивий підприємству [9].

Історія підприємництва народжується у Середні віки. Навіть тоді купці, торговці, ремісники та місіонери виступали як підприємці початкового рівня. З появою капіталізму прагнення до наживи призвело до бажання отримувати

необмежений прибуток. Дії підприємців стають більш професійними та цивілізованими. Як власники засобів виробництва вони часто особисто брали участь у праці в своїх цехах і майстернях.

З середини XVI ст. з'являється акціонерний капітал, організовуються акціонерні товариства. Перші акціонерні компанії виникли у сфері міжнародної торгівлі. Були створені англійська Ост-Індська торгова компанія (1600 р.), голландська Ост-Індська компанія (1602 р.), Компанія Гудзонової затоки (1670 р.). Надалі акціонерна форма господарювання проникала і в інші галузі економіки [10].

Наприкінці XVII ст. виникли перші акціонерні банки: на акціонерних засадах Англійський банк і Банк Шотландії. Наприкінці XVIII – початку XIX ст. акціонерна форма організації банківської справи широко розвинулась у багатьох країнах. У цей період власність раніше існуючих великих сімейних фірм почала розпадатися на паї вкладників-власників акцій. Розширювалася відмінність між дрібним та великим бізнесом. У таких обставинах для невеликих компаній ставало все складніше виживати, оскільки їм не вистачало ресурсів для впровадження нововведень, тоді як середні та великі компанії отримували більший розвиток [11].

У XIX ст. підприємець виступав як особа, яка переміщує ресурси із сфери з низькою до сфери з високою дохідністю. Там, де загострювалася конкурентна боротьба, зростала й активність щодо більш прибуткового розміщення капіталу. Із такої боротьби з'явилися значні фігури капіталізму: німець Г. Сіменс («Дойчебанк»), французи брати Перейр («Кредит мобільє») та інші, що заклали базу фінансових імперій.

Отже, історія українського підприємництва майже протягом двох століть була нерозривно пов'язана зі станом корпоративними товариствами – купецькими гільдіями.

Щодо українських підприємців-меценатів, найвідомішими були декілька.

**Олексій Алчевський.** Перша фінансово-промислова група та гучний крах. Неймовірно талановитий підприємець, який жив і працював у Харкові,

почав із магазину колоніальних товарів – кави, чаю та прянощів, а закінчив шанованим підприємцем, творцем чи не першої фінансово-промислової групи в сучасному розумінні цього слова. Талановитий стратег, який все ж серйозно помилився в бізнес-рішеннях і розорився.

**Євген Чикаленко.** Він заробив неймовірні статки на сільському господарстві – завдяки інноваціям, які не боявся тестувати і масштабувати. Він спонсорував десятки українських проєктів – газети, школи, наукові та популярні видання. І робив це не лише у Києві, а й у Львові, чим поєднував Україну.

Його коштом створювався україномовний медіапростір у ті часи, коли україномовність була далеко не мейнстримом. Це в його домі в Києві був затишний простір зустрічей і неспішних розмов тодішньої української еліти. Він фінансував «стипендії» письменникам, історикам, композиторам.

Це він говорив: «Мало любити Україну до глибини душі, треба любити її й до глибини кишені». Але не про себе, а про свого колегу – цукрозаводчика **Василя Симиренка.**

Історія бізнесу, що пов'язана з діяльністю братів Михайла, Кіндрата і Степана Яхненків разом із Федором Симиренком, чоловіком їхньої сестри, може стати яскравим прикладом успіхів та викликів. Вони пройшли великий шлях, розпочинаючи з торгівлі борошном і завершивши будівництвом передових цукрових заводів, що перетворило їх із селянських дітей в справжню економічну еліту тогочасної України.

Родина та справа **Терещенків** може вважатись ідеальним кейсом висхідного руху соціальною та підприємницькою драбиною. Їхня доля – майже кінематографічна (принаймні один документальний серіал про них вже є). Починав «self-made man» (з англ. «людина, яка створила сама себе») Артемій Терещенко майже з нізвідки – із ятки на ринку в Глухові. Продовжували його сини Никола та Федір – цукром, а онуки – авіаційними майстернями у с. Червоне, мистецькими колекціями та банківською справою.

Родина будувала будинки (більшість – в одному кварталі), жертвувала на церкви та школи (щоправда, завжди ці пожертви повертались іміджевою



сторичною). Отримали дворянство (для багатьох це була найсокровенніша мрія) та практично родинну вулицю в середмісті Києва (вулиця отримала назву Терещенківська у 1900 р. на честь Николи Терещенка) [12–13].

На початку ХХ століття відбулися суттєві зміни у головних цілях та завданнях підприємців. Головний акцент тепер робився на розробці та удосконаленні масового виробництва, зменшенні витрат, скороченні собівартості продукції та досягненні зростання продуктивності, рентабельності та конкурентоспроможності.

За нових умов успіх підприємництва гарантувала низька ціна на продукцію, зростання кількості реалізованих товарів і маси прибутку. Не меншого значення як чинник економічного успіху набуває раціональна організація виробництва, зокрема в провідних галузях (транспорт, електротехніка, машинобудування, хімічна промисловість), а також модернізація традиційних галузей – текстильної, харчової. Характерною рисою підприємця при цьому вже називають досягнення значних результатів в управлінні виробництвом.

На початку 1930-х років виникла інша ситуація. У промислово розвинених країнах світу вже відчувалася насиченість попиту на різноманітні товари. У цей період у США, а потім в Західній Європі, компанії, дивлячись у майбутнє, змінили пріоритети управління, з виробництво на рекламу, залучення споживачів, організацію збуту, маркетингові стратегії. Фокус був перенесений з виробництва на аспекти реалізації товарів.

Наступний етап розпочався приблизно з середини 1950-х років і характеризувався ще більшим підсиленням ринкової орієнтації підприємств. У зарубіжній економічній літературі з управління цей період отримав назву постіндустріальної епохи. Вступ до неї був відзначений досягненням нового, вищого рівня розвитку виробництва та добробуту населення у промислово розвинених країнах Заходу. Основним завданням стало забезпечення задоволення основних фізіологічних потреб людини [14–15].

Епоха масового збуту привела до досягнення комфорту та економічної стабільності. На цьому етапі розвитку підприємництва відбувається істотне переосмислення взаємодії між інтересами розвитку виробництва та збуту в системі управління. Підприємництво швидко адаптується до змін у навколишньому середовищі, включаючи політичні, економічні, суспільні та технологічні аспекти. Без такої адаптації підприємець не може гарантувати своє майбутнє. Конкурентоспроможність організації є показником підприємницької активності, а сама підприємницька поведінка характеризується як ризикована та спрямована на максимізацію можливостей [16].

Таким чином, на першому етапі розвитку підприємництва – пріоритетною умовою розвитку є спрямованість на виробництво і пошук нових технічних, технологічних можливостей для досягнення бажаного результату.

На другому етапі – важливою стає необхідність інновацій, оптимізації виробничих процесів та управління ресурсами для забезпечення більшої ефективності. Також на цьому етапі підприємець звертає увагу на конкретні потреби споживачів, управління людськими ресурсами, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності.

На третьому етапі стратегічне планування, вдосконалення системи управління і розвиток бранда можуть стати важливими компонентами для зміцнення позицій на ринку. Виникає потреба у диверсифікації та розширенні бізнесу. Підприємець може вивчати нові ринки, розглядати можливості для введення нових продуктів або послуг.

На сучасному етапі розвитку підприємництва – акцент зроблений на глобальній експансії та швидкості адаптації до змінного середовища. Підприємець розглядає можливості для виходу на міжнародні ринки, встановлення партнерств з іноземними компаніями та розширення глобального впливу. На цьому етапі важливим також стає впровадження сучасних технологій, цифровізація бізнес-процесів та підвищення внутрішньої ефективності компанії.

## **Контрольні запитання до розділу 1**

1. Які основні закономірності характеризують регіональне підприємництво?
2. За якими принципами формується регіональне підприємництво?
3. У чому полягає сутність регіонального підприємництва?
4. Обґрунтуйте основні характеристики сутності терміна «регіональне підприємництво».
5. Перелічіть ключові етапи формування підприємництва, враховуючи економічні, соціокультурні і технологічні трансформації.

## **Практичні завдання до розділу 1**

### **Завдання 1.1**

Оберіть два регіони України та за даними Державної служби статистики України проаналізуйте кількість суб'єктів підприємництва в розрізі їхніх розмірів (мікро, малі, середні та великі) за останні 3 роки. Обґрунтуйте, які можливості та виклики має бізнес у досліджених вами регіонах України.

### **Завдання 1.2**

Необхідно провести дослідження та підготувати аналітичний звіт щодо можливостей для розвитку регіонального підприємництва в конкретному обраному регіоні. У цьому ж регіоні дослідити економічну, соціокультурну та інфраструктурну ситуацію та визначити потенційні галузі для підприємницької діяльності, а також ідентифікувати фактори, які можуть сприяти або перешкоджати розвитку бізнесу.

### **Завдання 1.3**

Необхідно підготувати докладний план дій щодо створення нового підприємства в обраному регіоні. Для цього необхідно ретельно розглянути всі

аспекти створення та запуску бізнесу, починаючи від аналізу ринку і закінчуючи вибором форми власності та підготовкою бізнес-плану. Кроки вирішення завдання:

1. Аналіз ринку: потрібно провести дослідження ринку в обраному регіоні для визначення попиту на продукт або послугу, яку планує надавати підприємство.

2. Визначення цільової аудиторії: необхідно з'ясувати, хто є вашою цільовою аудиторією, тобто хто буде покупцями продукції або послуг.

3. Розробка концепції бізнесу: на основі аналізу ринку та цільової аудиторії необхідно розробити концепцію свого бізнесу, включаючи вид продукції або послуги, цінову політику, маркетингові стратегії тощо.

4. Вибір форми власності: варто вивчити різні форми власності, щоб визначити варіант для свого бізнесу.

5. Підготовка бізнес-плану: на основі всієї зібраної інформації потрібно підготувати детальний бізнес-план, у якому будуть висвітлені всі аспекти створення та запуску підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ

*Ключові слова: сталий розвиток, цілі сталого розвитку, підприємництво, ціль, концепція.*

#### 2.1 Концепція сталого розвитку. Цілі сталого розвитку

Концепція сталого розвитку була запропонована на початку 1980-х років. Вона набула значного визнання після опублікування звіту «Our Common Future» (Наша загальна майбутність), також відомого як Звіт Брундтланд, у 1987 році. Звіт Брундтланд був підготовлений Всесвітньою комісією з навколишнього середовища та розвитку, яка була утворена Організацією Об'єднаних Націй (ООН).

У цьому звіті була вперше сформульована основна ідея сталого розвитку, яка визначалася як «розвиток, який задовольняє потреби сучасного покоління без підірвання можливостей майбутніх поколінь задовольняти свої потреби». Звіт висвітлював важливість збалансованого підходу до соціального, економічного та екологічного розвитку, а також закликав до прийняття заходів для збереження навколишнього середовища та зменшення соціальних нерівностей.

У цьому ж звіті було вперше сформульовано офіційне визначення сталого розвитку, яке визнано на міжнародному рівні. Згідно з офіційним визначенням: «Сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби сучасного покоління без підірвання можливостей майбутніх поколінь задовольняти свої потреби».

Це визначення підкреслює важливість балансу між соціальними, економічними та екологічними аспектами розвитку, а також враховує необхідність збереження природних ресурсів і збалансованого використання них, щоб не нашкодити навколишньому середовищу і забезпечити життєздатність для майбутніх поколінь.

Звіт Брундтланд відіграв важливу роль у формуванні міжнародного дискусійного процесу з питань сталого розвитку та пізніше сприяв прийняттю Всесвітньої декларації з навколишнього середовища та розвитку на Ріо-де-Жанейро в 1992 році та створенню Програми сталого розвитку до XXI століття, відомої як «Agenda 21».

Концепція сталого розвитку базується як на своїх власних принципах, так і на загальнолюдських моральних принципах, поєднання яких, за допомогою системоутворювального принципу цілісності, передбачає комплексну реалізацію цілісної системи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Взаємозв’язок принципів сталого розвитку та загальнолюдських принципів

Принципи сталого розвитку	Загальнолюдські моральні принципи
поєднання збереження природи і розвитку суспільства; задоволення основних потреб людини; досягнення рівності та соціальної справедливості; забезпечення соціального самовизначення та культурного різноманіття; підтримання цілісності екосистем	справедливість, відповідальність перед теперішніми і майбутніми поколіннями, солідарність, ліквідація бідності, гендерна рівність, визнання традиційних прав корінних народів тощо

Ідеологія сталого розвитку побудована на цілій низці стратегічних цілей та нормативно-правових документів міжнародної спільноти, еволюція яких подана на рисунку 2.1.

## ЕВОЛЮЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

### Цілі розвитку тисячоліття 2000–2015

вісім міжнародних цілей розвитку, 21 задача, які 193 держави-члени ООН і, щонайменше, 23 міжнародних організації домовилися досягти до 2015 року. Цілі містять скорочення масштабів крайньої бідності, зниження дитячої смертності, боротьбу з такими епідемічними захворюваннями, як СНІД, а також розширення всесвітнього співробітництва з метою розвитку. Офіційно встановлені на Саміті Тисячоліття у 2000 році, де всі присутні світові лідери прийняли Декларацію тисячоліття ООН. Підписані у вересня 2000 р.

### Цілі сталого розвитку 2015–2030

цільові показники майбутнього міжнародного розвитку, що були ухвалені Організацією Об’єднаних Націй (відомі також як Глобальні цілі сталого розвитку (ЦСР)). Вони замінили Цілі розвитку тисячоліття, строк яких закінчився в кінці 2015 року. ЦСР ухвалені в серпні 2015 р. на період від 2015 року до 2030 року і нараховують 17 глобальних цілей, у межах яких 169 конкретних цільових показників

Рисунок 2.1 – Еволюція цілей сталого розвитку

У вересні 2015 року на 70-й сесії Генеральної Асамблеї ООН, яка відбулася в Нью-Йорку, був проведений Саміт ООН з питань сталого розвитку. У результаті цього Саміту був прийнятий підсумковий документ під назвою «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року». Цей документ містить 17 цілей сталого розвитку та 169 завдань, які стали основними пріоритетами для всього світу в питаннях сталого розвитку (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Цілі сталого розвитку [17]

Цілі сталого розвитку на період 2016–2020 рр. мають розширений перелік порівняно з Цілями розвитку тисячоліття 2000–2015 рр. (17 проти 8). За кожною метою встановлюється ціла низка підцілей та індикаторів.

Усі 17 цілей взаємопов’язані, що означає, що досягнення успіху в одній цілі може позитивно впливати на результати інших цілей. Наприклад, боротьба з загрозою зміни клімату може позитивно вплинути на спосіб, яким ми використовуємо наші природні ресурси, оскільки зменшення викидів парникових газів може сприяти збереженню біорізноманіття та відновленню екосистем.

Досягнення гендерної рівності та покращення стану здоров'я можуть сприяти зниженню бідності, оскільки доступ до освіти та робочих можливостей для жінок та інших уразливих груп може покращити їхню економічну самостійність.

Сприяння миру та інклюзивному суспільству може допомогти зменшити соціальну нерівність та сприяти зростанню економіки, оскільки стабільне та гармонійне суспільство може привертати інвестиції та сприяти підприємницькому розвитку.

Усі ці цілі є частинами глобальної стратегії для покращення якості життя всіх людей та збереження нашої планети для майбутніх поколінь. Ієрархія цілей подана на рисунку 2.3.

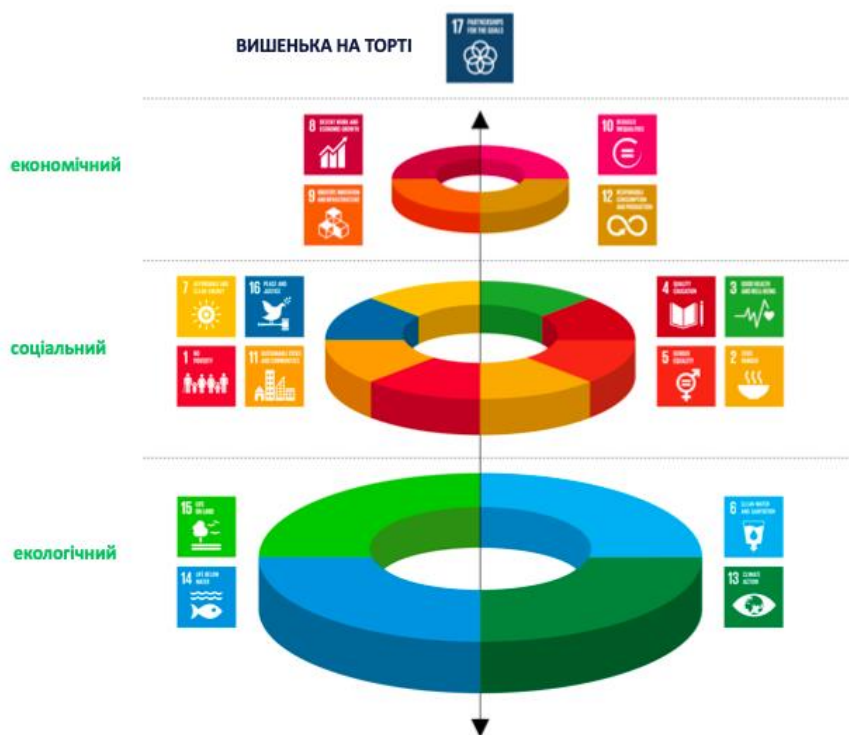


Рисунок 2.3 – Ієрархія цілей сталого розвитку [18]

Звісно, кожна сфера та цілі за цими сферами є однаково важливі, але для їхнього досягнення необхідне партнерство, що й демонструє цей рисунок, де на верхівці піраміди цілей сталого розвитку розташована ціль 17 – Співпраця заради досягнення цілей.



У 2019 році Президент України видав указ, який виразно підтримав досягнення цілей сталого розвитку та адаптацію їх до умов розвитку України. Це свідчить про зобов'язання України виконувати міжнародні зобов'язання щодо сталого розвитку та враховувати їх під час формування національної політики.

У грудні 2020 року Кабінет Міністрів України вніс зміни до свого Регламенту, які встановили, що досягнення цілей сталого розвитку тепер враховується у процесі формування та реалізації державної політики України. Це означає, що цілі сталого розвитку стали важливими орієнтирами для розроблення програм і стратегій національного розвитку України.

Україна, разом з іншими країнами-членами ООН, долучилася до глобального процесу досягнення цілей сталого розвитку. Важливо відзначити, що цей процес був інклюзивним і враховував специфіку розвитку України. Кожна глобальна ціль була адаптована до національного контексту, що призвело до створення національної системи, включаючи 86 завдань. Ці завдання національного розвитку, разом із відповідними індикаторами для моніторингу їхнього виконання та цільовими орієнтирами до 2030 року, були подані в Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна». Ця система стала основою для подальшого комплексного моніторингу реалізації цілей сталого розвитку в Україні.

У 2019 році Кабінет Міністрів України затвердив перелік індикаторів, за якими збираються дані для моніторингу виконання цілей сталого розвитку і оприлюднення даних, а також проводиться координація робіт щодо розробки метаданих за цими індикаторами. Це було важливим кроком у вимірюванні суспільного прогресу та удосконаленні системи національної статистики.

У липні 2020 року Україна представила світовій спільноті перший Добровільний національний огляд стану досягнення цілей сталого розвитку на Політичному форумі високого рівня, організованому Економічною і соціальною радою ООН.

У 2021 році в Україні був запроваджений постійний моніторинг індикаторів досягнення цілей сталого розвитку, що є важливим кроком для постійного вимірювання прогресу та виконання зобов'язань.

Розкриємо кожен ціль більш детально через завдання, які сприятимуть її досягненню із врахуванням того, що кожна країна адаптує завдання та індикатори їхнього досягнення під власні потреби.

Ціль 1. Ні бідності: подолання бідності в усіх її формах та всюди.

Завдання Цілі 1:

1.1 Зменшити в чотири рази рівень бідності, зокрема шляхом припинення її найвищих форм.

1.2 Розширити охоплення бідного населення спеціальними програмами і заходами підтримки.

1.3 Підвищити стійкість соціально вразливих груп населення до економічних труднощів і життєвих викликів.

Ціль 2. Ні голоду: викорінення голоду, забезпечення продовольчої безпеки та покращення харчування, заохочення раціонального ведення сільського господарства.

Завдання Цілі 2:

2.1 Забезпечити доступність збалансованого харчування на рівні, що відповідає науково обґрунтованим нормам, для всіх верств населення.

2.2 Подвоїти продуктивність сільського господарства, переважно завдяки впровадженню інноваційних технологій.

2.3 Забезпечити створення стійких систем виробництва продуктів харчування, які сприяють збереженню екосистем і поступовому покращенню якості земель та ґрунтів, переважно завдяки застосуванню новаторських технологій.

2.4 Зменшити коливання цін на продукти харчування.

Ціль 3. Гарне здоров'я: забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці.

### Завдання Цілі 3:

3.1 Зменшити кількість випадків материнської смертності.

3.2 Мінімізувати смертність серед дітей віком до 5 років, яка може бути запобігнута.

3.3 Припинити розповсюдження епідемій ВІЛ / СНІДу та туберкульозу, включаючи використання новаторських практик та засобів лікування.

3.4 Зменшити передчасну смертність від неінфекційних захворювань.

3.5 Зменшити на чверть передчасну смертність серед населення, включаючи впровадження інноваційних методів діагностики захворювань.

3.6 Знизити кількість важких травм та смертність внаслідок дорожньо-транспортних пригод, включаючи використання сучасних підходів до реанімації, лікування та реабілітації постраждалих.

3.7 Забезпечити повну імунізацію населення, використовуючи інноваційні вакцини.

3.8 Зменшити поширеність тютюнокуріння серед населення, використовуючи інноваційні методи інформування про негативні наслідки куріння.

3.9 Провести реформу фінансування системи охорони здоров'я.

Ціль 4. Якісна освіта: забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх.

### Завдання Цілі 4:

4.1 Гарантувати доступність якісної шкільної освіти для всіх дітей та підлітків.

4.2 Забезпечити доступність якісного дошкільного розвитку для всіх дітей.

4.3 Забезпечити доступність професійної освіти та підвищити її якість.

4.4 Підвищити якість вищої освіти та забезпечити її тісний зв'язок з науковим дослідженням, сприяти формуванню в країні центрів освіти та науки.

4.5 Збільшити розповсюдженість серед населення знань і навичок, необхідних для здобуття гідної роботи та підприємницької діяльності.

4.6 Усунути гендерну нерівність серед вчителів шкіл.

4.7 Створити в навчальних закладах сучасні умови навчання, включаючи інклюзивне навчання, на основі використання інноваційних методик.

Ціль 5. Гендерна рівність: забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчаток.

Завдання Цілі 5:

5.1 Створити умови для припинення всіх форм дискримінації, зокрема щодо жінок та дівчат.

5.2 Знизити рівень гендерно зумовленого та домашнього насильства, забезпечити ефективні заходи запобігання та надання допомоги жертвам.

5.3 Заохочувати спільну відповідальність чоловіків і жінок у справах господарства та вихованні дітей.

5.4 Забезпечити рівні можливості для участі жінок на вищих рівнях в ухваленні рішень у політичному та суспільному житті.

5.5 Розширити доступ населення до послуг з планування сім'ї та зменшити рівень вагітності серед підлітків.

5.6 Розширити економічні можливості жінок, включаючи доступ до робочих місць, освіти та підприємницької діяльності.

Ціль 6. Чиста вода та санітарія: забезпечення наявності та сталого управління водними ресурсами та санітарією.

Завдання Цілі 6:

6.1 Забезпечити доступність якісних послуг із постачання безпечної питної води, включаючи будівництво та реконструкцію систем централізованого водопостачання з використанням сучасних технологій та обладнання.

6.2 Забезпечити доступність сучасних систем водовідведення, включаючи будівництво та реконструкцію систем водозабору та очисних споруд для стічних вод з використанням новітніх технологій та обладнання.

6.3 Зменшити обсяги скидання неочищених стічних вод, особливо за допомогою інноваційних технологій очищення води як на державному, так і на індивідуальному рівнях.

6.4 Підвищити ефективність використання водних ресурсів.

6.5 Забезпечити впровадження інтегрованого управління водними ресурсами для забезпечення збалансованого та стійкого використання водних систем.

Ціль 7. Сучасні джерела енергії: забезпечення доступу всіх людей до прийнятних за ціною, надійних, сталих і сучасних джерел енергії.

Завдання Цілі 7:

7.1 Розвивати і модернізувати інфраструктуру та мережі для забезпечення надійного та стійкого енергопостачання, використовуючи інноваційні технології.

7.2 Диверсифікувати джерела постачання первинних енергетичних ресурсів для забезпечення енергетичної безпеки.

7.3 Збільшити частку використання відновлюваних джерел енергії у національному енергетичному балансі, зокрема, шляхом розвитку енергетичних потужностей, які використовують відновлювані джерела.

7.4 Підвищити енергоефективність економіки, щоб зменшити споживання енергії та зменшити викиди парникових газів.

Ціль 8. Економічне зростання: сприяння безперервному, всеохопному і сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх.

Завдання Цілі 8:

8.1 Забезпечити стійкий ріст ВВП на основі модернізації виробництва, розвитку інновацій, підвищення експортного потенціалу та розширення виходу на зовнішні ринки продукції з високою доданою вартістю.

8.2 Підвищувати продуктивність виробництва на засадах сталого розвитку та розвитку конкурентоспроможних високотехнологічних секторів.

8.3 Збільшувати рівень зайнятості населення.

8.4 Зменшувати частку молоді, яка не зайнята роботою, навчанням або професійним розвитком.

8.5 Покращувати умови праці для всіх працівників, зокрема шляхом впровадження інноваційних технологій у сфері охорони праці та промислової безпеки.

8.6 Створювати інституційні та фінансові можливості для самореалізації економічно активної частини населення та розвитку креативної економіки.

Ціль 9. Нові інновації та інфраструктура: створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям.

Завдання Цілі 9:

9.1 Розвивати якісну, надійну, сталу та доступну інфраструктуру, використовуючи інноваційні технології, зокрема екологічно чистий транспорт.

9.2 Розширювати використання електротранспорту та вдосконалювати мережу відповідної інфраструктури.

9.3 Забезпечувати доступність дорожньо-транспортної інфраструктури, що базується на інноваційних технологіях, включаючи державну підтримку у різних інфраструктурних проєктах.

9.4 Підтримувати швидкий розвиток високо- та середньо-високотехнологічних секторів переробної промисловості, заснованих на зв'язку між освітою, наукою та виробництвом, а також за допомогою кластерного підходу в таких напрямках як інноваційна екосистема, інформаційні та комунікаційні технології, сільське господарство, енергетика, транспорт, високотехнологічне машинобудування, нові матеріали, фармацевтика та біоінженерія.

9.5 Створювати фінансові та інституційні системи (інноваційну інфраструктуру), що сприяють розвитку наукових досліджень та науково-технічних розробок.

9.6 Забезпечувати доступність інтернету, зокрема в сільських місцевостях.

9.7 Сприяти збільшенню участі молоді у наукових дослідженнях та діяльності.

Ціль 10. Зменшення нерівності: Скорочення нерівності всередині країн і між ними.

#### Завдання Цілі 10:

10.1 Забезпечити прискорене зростання доходів найменш забезпечених 40 % населення.

10.2 Запобігати проявам дискримінації в суспільстві та сприяти рівності всіх громадян.

10.3 Забезпечити доступність послуг соціальної сфери для всіх верств населення, зокрема освіти, охорони здоров'я та соціального захисту.

10.4 Впроваджувати політику оплати праці на основі рівності та справедливості, щоб забезпечити справедливу оплату за працю для всіх працівників.

10.5 Провести реформу пенсійного страхування на основі справедливості та прозорості, щоб забезпечити справедливий розподіл пенсійних виплат і забезпечити стабільність пенсійної системи.

Ціль 11. Забезпечення сталого розвитку міст: забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів.

#### Завдання Цілі 11:

11.1 Забезпечити доступність житла для всіх громадян.

11.2 Розвивати поселення та території з використанням комплексного планування і управління, з активною участю громадськості.

11.3 Зберігати культурну та природну спадщину, залучаючи приватний сектор до співпраці та інвестицій.

11.4 Забезпечувати ефективне оповіщення населення про надзвичайні ситуації, використовуючи інноваційні технології.

11.5 Зменшувати негативний вплив забруднювальних речовин на довкілля міст, завдяки застосуванню інноваційних технологій.

11.6 Розробляти та реалізовувати стратегії місцевого розвитку, спрямовані на економічне зростання, створення робочих місць, розвиток туризму, рекреації, місцевої культури та виробництво місцевої продукції.

Ціль 12. Відповідальне споживання: забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва.

#### Завдання Цілі 12:

12.1 Знизити ресурсоемність економіки, зменшуючи використання природних ресурсів.

12.2 Зменшити втрати продовольства у виробничо-збутових ланцюжках та підвищити ефективність виробництва та постачання продуктів харчування.

12.3 Забезпечувати стале використання хімічних речовин на основі інноваційних технологій та методів виробництва, що не завдають шкоди навколишньому середовищу.

12.4 Зменшувати обсяг утворення відходів та збільшувати їхню переробку та повторне використання за допомогою інноваційних технологій та методів виробництва.

Ціль 13. Захист планети: вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками.

#### Завдання Цілі 13:

13.1 Обмежити викиди парникових газів в економіці.

Ціль 14. Забезпечення життя під водою: збереження та стале використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку.

#### Завдання Цілі 14:

14.1 Зменшити забруднення морського середовища, зокрема шляхом зменшення викидів забруднювальних речовин.

14.2 Забезпечувати стале використання і захист морських та прибережних екосистем, підвищення їхньої стійкості та відновлення за допомогою інноваційних технологій.

14.3 Впроваджувати ефективне регулювання видобутку морських біоресурсів, щоб забезпечити сталість рибного господарства та інших видів використання морських ресурсів.

Ціль 15. Забезпечення життя на землі: захист і відновлення екосистем суші та сприяння їхньому раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення та повернення назад процесу деградації земель і зупинення втрати біорізноманіття.



#### Завдання Цілі 15:

15.1 Забезпечувати збереження, відновлення та стале використання наземних і внутрішніх прісноводних екосистем.

15.2 Сприяти сталому управлінню лісами, зокрема збереженню та відновленню лісових ресурсів.

15.3 Відновлювати деградовані землі та ґрунти за допомогою інноваційних технологій.

15.4 Забезпечувати збереження гірських екосистем та їхнє стійке використання.

Ціль 16. Мир і справедливість: сприяння розбудові миролюбного і всеохопного суспільства задля сталого розвитку, забезпечення всім доступу до правосуддя і створення ефективних, підзвітних та інклюзивних інституцій на всіх рівнях.

#### Завдання Цілі 16:

16.1 Скоротити поширеність насильства і конфліктів у суспільстві.

16.2 Збільшити виявлення та захист постраждалих від торгівлі людьми та всіх форм експлуатації.

16.3 Підвищити рівень довіри до судової системи та забезпечити рівний доступ до правосуддя.

16.4 Зміцнити систему запобігання та протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та поширенню зброї масового знищення.

16.5 Скоротити незаконний обіг зброї, боєприпасів та вибухових матеріалів.

16.6 Скоротити масштаби корупції в усіх сферах суспільства.

16.7 Підвищити ефективність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

16.8 Відновити територію, постраждалу від конфлікту (наприклад, Донбас).

16.9 Зміцнити соціальну стійкість, сприяти розбудові миру та громадській безпеці, включаючи конфліктне та постконфліктне врегулювання.

Для України актуальними пріоритетами є досягнення миру, відновлення територіальної цілісності країни, відбудова інфраструктури на територіях, що постраждали від конфлікту, і створення умов для запобігання розвитку нових конфліктів.

Ціль 17. Співпраця заради досягнення цілей: зміцнення засобів реалізації Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку та активізація його діяльності.

Завдання Цілі 17:

17.1 Мобілізувати додаткові фінансові ресурси, сприяючи інвестиціям як іноземних, так і вітчизняних інвесторів.

17.2 Послідовно знижувати боргове навантаження на економіку, щоб забезпечити сталість фінансової системи та економічну стійкість.

17.3 Розвивати партнерські відносини між владою і бізнесом для досягнення цілей сталого розвитку та забезпечення ефективної взаємодії між суспільством, державними органами та підприємствами.

Ці завдання сприяють забезпеченню додаткових ресурсів для впровадження проєктів і програм, спрямованих на сталий розвиток, а також сприяють партнерським відносинам, які є ключовим елементом досягнення цілей у сфері сталого розвитку.

Цілі сталого розвитку в Україні становлять нову систему взаємоузгоджених управлінських заходів за економічним, соціальним та екологічним (природоохоронним) вимірами, спрямовану на формування суспільних відносин на засадах довіри, солідарності, рівності поколінь, безпечного навколишнього середовища.

Нові цілі мають забезпечити інтеграцію зусиль щодо економічного зростання, прагнення до соціальної справедливості і раціонального природокористування, що потребує глибоких соціально-економічних перетворень в Україні та нових підходів до можливостей глобального

партнерства. В Україні у процесі визначення цілей сталого розвитку, відповідних завдань та показників на довгострокову перспективу необхідно враховувати глобальні орієнтири розвитку, принципи сталого розвитку та суспільну думку щодо бачення майбутнього розвитку. Світовий досвід свідчить, що суспільний прогрес значною мірою залежить від підтримання балансу між цілями підтримки економічного зростання, конкурентоспроможності бізнесу, забезпечення екологічної безпеки та зменшення соціальної нерівності. Для досягнення довгострокових цілей необхідно послідовно виконувати визначені коротко- та середньострокові завдання. Передумовами досягнення всіх без винятку цілей розвитку є якісне управління, викорінення корупції, суспільна підтримка. Відповідно належне управління, чесна та прозора влада, участь населення в ухваленні рішень та контролюванні їхнього виконання мають враховуватись під час формулювання стратегічних цілей.

Таким чином, сталий розвиток спричиняє гармонізацію та збалансованість відносин всередині соціально-економічної системи завдяки комплексному підходу щодо функціонування його компонентів.

## **2.2 Роль підприємництва в досягненні цілей сталого розвитку**

Підприємництво відіграє важливу роль у досягненні цілей сталого розвитку з кількох ключових причин:

Економічний розвиток: підприємництво створює робочі місця, сприяє зростанню ВВП і створює можливості для підняття рівня життя населення. Підприємства забезпечують фінансові ресурси, які потрібні для фінансування проектів і програм, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку.

Інновації та технологічний прогрес: підприємства часто впроваджують інновації та нові технології, які можуть сприяти зменшенню негативного впливу на довкілля та підвищенню ефективності ресурсовикористання.

Соціальна відповідальність: багато підприємств активно впроваджують соціально відповідальні практики, сприяючи покращенню умов праці, розвитку спільнот та захисту прав споживачів.

Співпраця та партнерство: підприємства можуть утворювати партнерські відносини з громадськими організаціями, державними установами та іншими сторонами для спільного вирішення проблем, пов'язаних із сталим розвитком.

Ресурси для інвестування: підприємства можуть забезпечити фінансові ресурси для інвестування в проекти та програми, спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку [19–20].

Розглянемо більш детально вклад підприємництва в досягнення кожної цілі сталого розвитку.

Ціль 1. Представники бізнесу можуть долучитись до процесу досягнення цілей сталого розвитку, впроваджуючи такі рішення в своїй діяльності:

1. Збільшити частку співробітників з соціально незахищених верств населення – робочі місця можна створювати або відкривати для людей з обмеженими можливостями або з інших соціально незахищених груп. Це сприятиме соціальній інклюзії та підтримці тих, хто потребує додаткової підтримки.

2. Офіційно сплачувати соціальні внески – внески в соціальні фонди сприяють забезпеченню соціального захисту для співробітників. Вони допомагають у забезпеченні пенсійного та медичного страхування, що є важливими аспектами сталого розвитку.

3. Впровадити бонусну програму підтримки багатодітних співробітників – можна створити програму, яка надає додаткові пільги або підтримку сім'ям з багатьма дітьми серед співробітників. Це сприятиме збереженню сімейних цінностей та допоможе сім'ям у важкому фінансовому становищі.

4. Здійснювати патронат закладів медико-соціального захисту – підприємство може встановити партнерські відносини з лікарнями, лікарськими центрами або іншими установами медико-соціального захисту, щоб надавати допомогу в лікуванні або реабілітації співробітників.

5. Створити або долучитись до ініціатив системної благодійності: Підприємство може сприяти благодійним організаціям або створити власну благодійну ініціативу для підтримки соціальних та екологічних проєктів. Це сприяє сталому розвитку та відповідальному бізнесу.

Заходи, спрямовані на соціальну відповідальність підприємства, можуть сприяти досягненню цілей сталого розвитку та покращенню суспільства в цілому.

Ціль 2. Представники малого та середнього бізнесу можуть долучитись до процесу подолання голоду та сприяти сталому розвитку шляхом впровадження таких активностей:

1. Підтримка локальних фермерів, які відповідають вимогам органічної продукції – співпраця з місцевими фермерами, які вирощують органічні продукти, сприяє розвитку сталого сільського господарства та забезпечує доступність якісних продуктів харчування для споживачів.

2. Впровадження сталих підходів виробництва продуктів харчування – підприємства можуть зменшувати свій вуглецевий слід та впроваджувати ефективні методи виробництва, що сприяє збереженню ресурсів та допомагає знизити негативний вплив на навколишнє середовище.

3. Надавання переваги постачальникам, які використовують відповідальні методи сільського господарства – при закупівлях продуктів харчування можна сприяти виробникам, які дотримуються етичних та екологічних стандартів.

4. Здійснення адресної продовольчої допомоги вразливим верствам населення – підприємства можуть організувати благодійні ініціативи або співпрацювати з організаціями громадянського суспільства для надання допомоги тим, хто потребує продовольчої підтримки [21–22].

5. Рекламування здорового способу харчування – підприємства можуть виступати з інформаційними кампаніями, які сприяють усвідомленому вибору споживачів на користь здорової та екологічної їжі.

Ці активності сприятимуть подоланню голоду, підтримці сталого розвитку та покращенню якості життя суспільства.

Ціль 3. Популяризація інформації щодо заходів із забезпечення здорового способу життя:

1. Стимулювання вакцинації серед клієнтів та співробітників – підприємства можуть організовувати кампанії для просування вакцинації та надавати переваги або бонуси тим, хто вакцинується. Це сприятиме формуванню колективного імунітету.

2. Виготовлення засобів захисту – виробництво та постачання засобів захисту, таких як маски, рукавички та дезінфікувальні засоби, є корисним для боротьби з пандемією та задоволенням попиту на такі товари.

3. Фінансове заохочення клієнтів та співробітників до здорового способу життя – можна впроваджувати програми, які стимулюють здоровий спосіб життя, наприклад, знижки або бонуси для клієнтів, які займаються спортом або купують здорову їжу.

4. Відмова від використання сировини, що шкодить здоров'ю – підприємства можуть переходити на виробництво товарів, що не містять шкідливі компоненти або використовують екологічно чисті сировини.

5. Підтримка наукових досліджень і розробок у галузі медицини: Бізнес може інвестувати в медичні дослідження або співпрацювати з медичними організаціями для розробки нових методів діагностики та лікування.

Ці заходи сприятимуть покращенню загального стану здоров'я суспільства та сприянню сталому розвитку.

Ціль 4. Представники бізнесу можуть впроваджувати такі ініціативи:

1. Впровадження системи підвищення кваліфікації працівників – організація навчальних програм та тренінгів для працівників з метою підвищення їхніх професійних навичок.

2. Стимулювання участі співробітників у коуч-сесіях – створення можливостей для співробітників брати участь у коучингових сесіях для розвитку особистості та професійного зростання.

3. Фінансова підтримка індивідуальної сертифікації – надання фінансової підтримки співробітникам для отримання професійних сертифікатів та кваліфікацій.

4. Організація корпоративних тренінгів – проведення спеціалізованих навчальних заходів для співробітників на корпоративному рівні з метою підвищення їхньої ефективності.

5. Проведення ознайомчих екскурсій на підприємстві – організація відвідин та ознайомлення із виробничим процесом для співробітників та клієнтів.

6. Створення освітнього контенту про компанію: розробка та розповсюдження освітнього матеріалу про діяльність компанії та її цінності для громадськості.

Ціль 5. Серед можливих заходів, які можуть бути впроваджені представниками бізнесу для сприяння гендерній рівності, можуть бути такі:

1. Встановлення рівних умов оплати праці для чоловіків і жінок при однаковій кваліфікації та аналогічних умовах праці.

2. Використання фемінітивів для позначення посад, які займають жінки, з метою просування гендерної рівності.

3. Забезпечення рівного доступу до можливостей навчання та професійного розвитку для чоловіків і жінок.

4. Впровадження гендерно-врівноваженого підходу до процесу рекрутингу та відбору персоналу.

5. Просування принципів рівності та гендерної рівності на всіх рівнях компанії.

6. Долучення компанії до глобальної ініціативи «HeForShe» на корпоративному рівні для підтримки гендерної рівності та активного залучення чоловіків у цей процес.

Ціль 6. Водоемність виробництва та якість очищення стоків відіграють критичну роль у забезпеченні діяльності підприємств і їхній економічній ефективності.

Ось деякі важливі аспекти:

1. Забезпечення ресурсами – для багатьох видів виробництва водні ресурси є ключовим чинником. Бізнес повинен ефективно управляти використанням води, щоб забезпечити необхідний обсяг для своєї діяльності, але водночас зберігати рівновагу з екологічними потребами та забезпечувати доступ до чистої води для споживачів.

2. Зменшення втрат та забруднення – управління водними ресурсами допомагає підприємствам зменшити втрати води та забруднення стоків. Це може включати вдосконалення технологій виробництва, впровадження систем водозбереження та очищення стоків.

3. Дотримання нормативів та стандартів – бізнес повинен дотримуватися всіх відповідних законодавчих та регуляторних вимог щодо якості води та очищення стоків. Невиконання може призвести до санкцій та штрафів.

4. Економічна ефективність – ефективне управління водними ресурсами також може спричинити зменшення витрат на воду, енергію та обслуговування систем очищення. Це також може позитивно вплинути на фінансові показники підприємства.

5. Репутаційні аспекти – сьогодні більше споживачів та інвесторів звертають увагу на екологічну відповідальність підприємств. Позитивний стан водних ресурсів та ефективне очищення стоків можуть підвищити репутацію бренда та сприяти приверненню клієнтів і інвестицій.

Отже, важливо для підприємств розглядати Ціль 6 як частину своєї стратегії управління, що може сприяти як сталому розвитку, так і економічному успіху.

Ціль 7. Вартість енергоносіїв і енергоефективність мають велике значення для конкурентоспроможності підприємств. Ось деякі інші способи, якими бізнес може долучитися до цієї цілі:

1. Використання альтернативних джерел енергії: Бізнес може інвестувати у сонячні панелі, вітрові генератори та інші альтернативні джерела енергії. Це



допомагає зменшити залежність від традиційних, необхідних для роботи підприємства.

2. Енергоефективність: Підприємства можуть проводити аудити та впроваджувати енергоефективні технології та практики для зменшення споживання енергії та витрат.

3. Створення «зелених» транспортних систем: Заохочення співробітників до використання екологічно чистих видів транспорту, таких як велосипеди або електричні автомобілі, може зменшити вплив автотранспорту на довкілля.

4. Автоматизація та телекомунікаційні зв'язки: Використання сучасних технологій для автоматизації процесів та зменшення необхідності в фізичному присутності працівників може зменшити споживання енергії та знизити викиди.

5. Освіта та підвищення обізнаності: Забезпечення навчання працівників щодо енергозбереження та енергозаміщення допомагає підвищити свідомість та стимулює до використання більш сталих підходів.

Реалізація цих заходів сприяє як покращенню ділових показників, так і зменшенню негативного впливу на довкілля, що є важливим для досягнення цілі 7.

Ціль 8. Має важливе значення для бізнесу, як в Україні, так і в інших країнах, адже саме вона присвячена економічному зростанню, яке є безпосередньою складовою сталого розвитку і відображає його економічну складову. Ось кілька способів, якими бізнес може використовувати цю Ціль для свого розвитку:

1. Залучення та збереження талановитого персоналу – гідна праця включає в себе аспекти, такі як справедлива оплата, гідні умови праці та можливості для розвитку. Підприємства, які пропонують гідні умови праці, здатні залучити та утримувати висококваліфікованих співробітників.

2. Розвиток корпоративної культури – важливо формувати корпоративну культуру, яка ґрунтується на спільних цінностях та цілях між компанією та її працівниками. Це сприяє покращенню робочого середовища та зниженню плинності кадрів.

3. Бренд роботодавця – підприємства можуть використовувати свою репутацію як бренд роботодавця, щоб привертати талановитих фахівців. Гідні умови праці та соціальна відповідальність позитивно впливають на ставлення до компанії серед працівників.

4. Економічне зростання – забезпечення гідних умов праці також може позитивно вплинути на продуктивність та витрати підприємства, що сприяє економічному зростанню.

5. Сприяння креативним індустріям – бізнес може розвивати та підтримувати креативні індустрії, що сприяє створенню нових можливостей для росту та розвитку.

Отже, Ціль 8 є важливим стимулом для бізнесу дотримуватися сучасних стандартів та практик у сфері праці та відносин з працівниками.

Ціль 9. Бізнес може сприяти досягненню на різних рівнях та способами:

1. Інвестиції в інфраструктуру – підприємства можуть інвестувати в розширення та покращення інфраструктури, такої як транспортні мережі, комунікації та енергетичні системи. Це сприяє покращенню доступу до ринків і зменшенню витрат на транспортування та енергозабезпечення.

2. Розвиток інновацій – підприємства можуть створювати та впроваджувати нові технології та інновації в своїй діяльності. Це може полегшити виробництво, зменшити витрати ресурсів та забруднення, а також створити нові ринки і можливості.

3. Підтримка малих і середніх підприємств (далі – МСП) – необхідно сприяти розвитку МСП, які відіграють важливу роль у створенні робочих місць та інновацій. Це може включати фінансову підтримку, консультації та партнерства з МСП.

4. Сталість та відповідальність – підприємства можуть працювати над зменшенням впливу своєї діяльності на навколишнє середовище та спільноти, зокрема, зменшуючи викиди парникових газів, забезпечуючи безпеку на робочому місці та дотримуючись соціальної відповідальності підприємства.

5. Розвиток транспортної та логістичної інфраструктури – покращення транспортної системи та логістичних мереж може підвищити ефективність поставок та знизити витрати на транспортування товарів.

6. Партнерство з громадськістю – підприємства можуть встановлювати партнерські відносини з громадськими організаціями та урядовими структурами для спільної реалізації проєктів і програм, спрямованих на розвиток інфраструктури та інновацій.

Сприяння цілі 9 не тільки сприяє економічному зростанню підприємств, але й сприяє загальному розвитку та покращенню якості життя в суспільстві.

Ціль 10. Аналіз ланцюга вартості демонструє, що вплив бізнесу надзвичайно важливий завдяки створенню робочих місць, впровадженню практик «чесної вартості», внесенню податків, розвитку інфраструктури, створенню партнерств і співпраці з громадськістю.

Ціль 11. Досягнення цілі 11 у сфері бізнесу можливе так:

1. Впровадження політики ефективного використання ресурсів та зменшення ризиків на операційному рівні компанії.

2. Активна участь у процесах розроблення стратегій розвитку міст або громад, з особливою увагою до можливостей впровадження інноваційних та сталих рішень.

3. Інвестування в сталу інфраструктуру місцевої громади, включаючи низьковуглецевий транспорт і енергоефективні будівлі.

4. Співпраця з органами місцевого самоврядування для спільної розробки та реалізації заходів, спрямованих на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, що пов'язаний з діяльністю компанії.

Ціль 12. Бізнесу важливо передусім впроваджувати економічну модель заощадливого виробництва та спільного споживання. Це може бути досягнуто так:

1. На виробничих підприємствах слід зменшувати обсяг утворення відходів шляхом впровадження заходів з запобігання та скорочення їх утворення, а також через переробку та повторне використання відходів.

2. У харчових та виробничо-збутових ланцюгах необхідно скорочувати обсяг харчових відходів на душу населення на роздрібному та споживчому рівнях і зменшувати втрати продовольства у виробничо-збутових ланцюжках, зокрема післязбиральні втрати.

3. Як виробники продукції варто просувати відповідальне споживання серед споживачів та стимулювати його впровадження за допомогою програм лояльності для відповідальних клієнтів. Наприклад, це може містити повернення тари з переробного пластику в обмін на товар за певну кількість повернутих одиниць тари або отримання знижки на товар.

Ці заходи сприятимуть досягненню цілей сталого споживання та виробництва, які передбачені в цілі 12.

Ціль 13. Для бізнесу існує декілька способів сприяння досягненню цілі 13:

1. Максимальне використання електроенергії з відновлюваних джерел, таких як вітер, сонце чи вода, для зменшення викидів парникових газів і обмеження підвищення температури на планеті до 1,5 °C вище доіндустріального рівня.

2. Модернізація систем освітлення на підприємствах на користь енергоефективного LED-освітлення.

3. Зменшення викидів парникових газів від транспортних операцій через оптимізацію локалізації та планування маршрутів, що сприяє економії палива та зменшенню вуглецевого сліду продукції.

4. Розуміння кліматичних ризиків, пов'язаних з діяльністю компанії, і створення стійких методів їхньої мінімізації як всередині компанії, так і в усьому ланцюзі створення цінності.

5. Використання екологічно чистих матеріалів, які можуть бути відновлені, перероблені та повторно використані, для розвитку моделі циркулярної економіки в компанії.

6. Збільшення інвестицій стале управління лісовими ресурсами, включаючи відповідальну практику в галузі пошуку та заміни продукції.

7. Досягнення нейтральності щодо деградації землі, включаючи захист лісів та уникнення вирубки.

8. Створення умов для «нульових відходів» шляхом дослідження та розробки циркулярних ланцюгів, а також уникнення утворення сміття, яке потребує спалювання або захоронення.

9. Інвестування в технології, які не викидають вуглекислий газ в атмосферу.

10. Збільшення інвестицій в інновації для підвищення ефективності товарного асортименту та створення нових сталих продуктів і послуг.

Бізнесу вигідно реалізовувати ціль 13 з кількох причин:

1. Ринок сталих продуктів і послуг швидко росте, і свідомі споживачі надають перевагу сталим брендам.

2. Робота над зменшенням викидів газів сприяє економічній ефективності компанії та зменшенню витрат на енергію.

3. Модель циркулярної економіки може приносити дохід компанії, а інвестиції в інновації створюють попит на продукцію та послуги у майбутньому.

4. Міжнародні ринки все більше вимагають від компаній дотримання стандартів декарбонізації, що стимулює бізнес долучатися до реалізації цілі 13.

Ціль 14. Досягнення цілі 14 у сфері бізнесу можливе шляхом впровадження таких заходів:

1. Удосконалення систем очищення технічної води, спрямоване на зменшення частки скидів забруднених стічних вод до морського середовища. Це дозволить зберегти морську екосистему та зменшити забруднення водних ресурсів.

2. Використання інноваційних підходів у використанні водних біоресурсів в Азовському та Чорноморському басейні. Це може містити ефективні методи рибальства, які зменшують викиди та негативний вплив на природу.

3. Сприяння та просування прозорих та «єдиних для всіх» правил добування водних біоресурсів з метою зменшення обсягів незаконного та/або

надмірного видобування. Це сприятиме збереженню рибних запасів та екосистем в морях.

4. Запобігання браконьєрству та контрабандній торгівлі водними біоресурсами. Це може містити підвищення нагляду та зміцнення санкцій проти незаконних дій у цій сфері.

5. Інвестиції, спрямовані на збереження природно-заповідного фонду в акваторіях Азовського та Чорного морів. Це містить фінансову підтримку проєктів та програм, спрямованих на збереження морських екосистем та біорізноманіття.

Здійснення цих заходів допоможе підприємствам не лише долучитися до досягнення цілі 14, але й сприятиме збереженню морського середовища та підвищенню сталості їхньої діяльності.

Ціль 15. Досягнення цілі 15 у сфері бізнесу можливе шляхом впровадження таких заходів:

1. Перехід на органічне сільське господарство для збереження та покращення родючості ґрунтів та збереження біорізноманіття. Це містить використання натуральних методів обробітку та вирощування продукції без використання хімічних пестицидів та добрив.

2. Зменшення використання штучних пестицидів та гербіцидів, які можуть призводити до забруднення водних ресурсів та земель. Замість цього бізнеси можуть використовувати більш безпечні та екологічно дружні методи захисту врожаю.

3. Вживання заходів, спрямованих на підвищення лісистості, відновлення сіножатей та пасовищ. Це може містити програми посадки дерев, відновлення природних екосистем і реставрацію зруйнованих земель.

4. Запобігання браконьєрству і контрабандній торгівлі шляхом підвищення стандартів ведення бізнесу та співпраці лише з соціально-відповідальними бізнес-партнерами та постачальниками. Використання сертифікованої сировини та продукції може зменшити попит на незаконний продукт.

5. Ці заходи сприятимуть збереженню природи, біорізноманіття та покращенню стану навколишнього середовища, що також може позитивно впливати на імідж та сталість бізнесу. Крім того, споживачі все більше віддають перевагу продуктам та послугам, які розроблені з урахуванням екологічних та соціальних аспектів, що може збільшити попит на сталі продукти та послуги.

Ціль 16. Досягнення цілі 16 у сфері бізнесу можливе завдяки таким заходам:

1. Інвестування у відновлення інфраструктури на територіях, які перебували в стані конфлікту. Це допоможе відновити умови для бізнесу, створити робочі місця та сприяти економічному відновленню.

2. Створення нових партнерств, що сприятимуть суспільній єдності. Бізнес може активно співпрацювати з громадськими організаціями, урядовими установами та іншими стейкхолдерами для спільного вирішення соціальних та економічних проблем.

3. Сприяння підвищенню зайнятості, зокрема серед молоді. Бізнес може створювати програми навчання та набору молодих працівників, а також підтримувати стажування та інші ініціативи для забезпечення можливостей для молоді.

4. Сприяння та просування рішень, спрямованих на зменшення бюрократичного навантаження на бізнес. Це містить спрощення адміністративних процедур, удосконалення податкової системи та реформування регулюючих органів для полегшення бізнес-середовища.

Ці заходи сприятимуть створенню стабільних та процвітаючих умов для бізнесу, сприяючи економічному розвитку та покращенню якості життя населення.

Ціль 17. Для бізнесу партнерські відносини найчастіше набувають таких форм: партнерство під час випуску продукту на ринок, секторальні ініціативи та партнерства зацікавлених сторін є важливими засобами досягнення різних цілей для компаній і суспільства загалом.

Партнерство під час випуску продукту на ринок дозволяє компаніям об'єднувати свої навички, технології та ресурси для створення і випуску нового продукту або послуги на ринок. Це може сприяти інноваціям, покращенню якості продукції та збільшенню конкурентоспроможності.

Секторальні ініціативи, що об'єднують декількох лідерів промисловості, можуть покращити стандарти та практики у всій галузі і сприяти розвитку бізнесу, а також вирішенню загальних проблем, які стосуються суспільства та навколишнього середовища.

Партнерство широких кіл зацікавлених сторін, яке об'єднує уряд, приватний сектор та громадянське суспільство, може вирішувати складні завдання, що мають значущий вплив на суспільство. Проєкти державно-приватного партнерства (ДПП) є прикладом такої співпраці, яка спрямована на вирішення суспільно значущих проблем і може бути взаємовигідною як для бізнесу, так і для держави та громадянського суспільства.

Ці форми партнерства допомагають компаніям сприяти розвитку інновацій, соціальній відповідальності та сталому розвитку, а також вирішувати важливі суспільні та екологічні питання.

Таким чином, можемо узагальнити, що підприємництво є важливим гравцем у просуванні сталого розвитку, оскільки воно може створювати економічний розвиток, сприяти інноваціям, покращувати соціальні умови та співпрацювати з іншими суб'єктами для спільних зусиль у досягненні глобальних цілей сталого розвитку.

## **Контрольні запитання до розділу 2**

1. Які цілі сталого розвитку відносяться до соціальної сфери?
2. Які цілі сталого розвитку відносяться до екологічної сфери?
3. Які цілі сталого розвитку відносяться до економічної сфери?
4. Розкрийте сутність цілі сталого розвитку 17 і чому вона є верхівкою загальної ієрархії цілей?
5. Опишіть еволюцію цілей сталого розвитку.



## Практичні завдання до розділу 2

### Завдання 2.1

Працюючи в групах, визначте, які цілі сталого розвитку відносяться до сфери підприємництва. Через які індикатори вони розкриваються?

### Завдання 2.2

Спираючись на цілі сталого розвитку, що відносяться до економічної сфери, розкрийте роль підприємництва в їхньому досягненні. Результати подайте у вигляді таблиці.

Таблиця 2.2 – Цілі сталого розвитку

Ціль сталого розвитку	Завдання	Роль підприємництва в їхньому досягненні

### Завдання 2.3

Працюючи в групах, визначте, як ціль сталого розвитку 11 може бути реалізована на рівні територіальної громади. Запропонуйте декілька проектів її імплементації. Чи буде взаємозв'язок з іншими цілями сталого розвитку?

## РОЗДІЛ 3

### ПІДПРИЄМНИЦТВО І СТАЛІЙ РОЗВИТОК

*Ключові слова: промислова революція, «Пончикова економіка», Інтернет речей, штучний інтелект.*

#### **3.1 Еволюція промислових революцій. Інтернет речей та штучний інтелект**

Промислові революції є ключовими етапами в еволюції суспільства та економіки, позначаючи перехід від одного типу виробництва до іншого та супроводжуючись значними змінами у технологіях, організації праці та соціально-економічних структурах. Існують чотири основні промислові революції [23].

**1. Перша промислова революція (кінець XVIII – середина XIX століття).**

*Основні характеристики.* Вперше відбулися значні зміни у сфері виробництва і транспорту, що сприяли переходу від ручного виготовлення товарів до машинного виробництва.

*Технологічні досягнення.* Винахід парової машини, залізниць та текстильних машин.

**2. Друга промислова революція (кінець XIX – початок XX століття).**

*Основні характеристики.* Поширення електрифікації, розвиток хімічної промисловості, винахід автомобіля та літака, поява масового виробництва.

*Технологічні досягнення.* Винахід електричної лампи, телефону, автомобіля та літака.

**3. Третя промислова революція (початок XX століття – друга половина XX століття).**

*Основні характеристики.* Використання електроніки та інформаційних технологій, автоматизація виробництва, поширення комп'ютерів.

*Технологічні досягнення.* Розробка комп'ютерів, поява мікропроцесорів, зростання використання комп'ютерних мереж.

#### 4. Четверта промислова революція (з кінця XX століття).

*Основні характеристики.* Об'єднання фізичних, цифрових та біологічних технологій, використання штучного інтелекту, Інтернет речей, біотехнологій.

*Технологічні досягнення.* Штучний інтелект, блокчейн, робототехніка, біотехнології [24].

Кожна промислова революція викликала значні соціокультурні та економічні зміни, збільшуючи продуктивність, поліпшуючи якість життя та перетворюючи структури суспільства. Промислові революції є не тільки історичними етапами, але й джерелом неперервних змін у сучасному світі [25]:

- **Industry 3.0** – перехід до «зеленої» економіки;
- **Industry 4.0** – перехід до кіберфізичних систем;
- **Industry 5.0** – перехід до особистісного розвитку людства.

*Економіка замкнутого циклу* або *циркулярна економіка* (англ. *closed-loop economy, circular economy*) – модель економічного розвитку, заснована на відновленні та раціональному споживанні ресурсів, альтернатива традиційній, лінійній, економіці. Характеризується створенням нових альтернативних економічних підходів, завданням яких є мінімізація негативного людського впливу на довкілля.

Основні принципи економіки замкнутого циклу засновані на відновленні ресурсів, переробці вторинної сировини, перехід від викопного палива до використання відновлюваних джерел енергії.

Цей тип економіки розглядається як частина Четвертої промислової революції, у результаті якої в цілому підвищиться раціональність використання ресурсів, зокрема природних, економіка стане більш прозорою, передбачуваною, а її розвиток швидким і системним [4].

**Четверта промислова революція** (англ. *The Fourth Industrial Revolution, Industry 4.0*) – поняття, що означає розвиток і злиття автоматизованого виробництва, обміну даних і виробничих технологій в єдину саморегульовану систему, з якнайменшим або взагалі відсутнім втручанням людини у виробничий процес.

Термін був визначений як «збірне поняття для технологій і концепцій організації ланцюжка створення додаткової вартості» із використанням кіберфізичних систем, Інтернету речей, Інтернету послуг, Розумних заводів. Фаза промислової революції, яка характеризується злиттям технологій, що розмиває межі між фізичною, цифровою та біологічною сферами.

Промисловість 4.0 дасть змогу збирати та аналізувати дані з різних машин, забезпечуючи більш швидкі, більш ефективні та більш гнучкі процеси виробництва товарів вищої якості за зниженими цінами. Вона також викликала появу абсолютно нових бізнес-моделей, які сприятимуть радикально новим способам взаємодії в ланцюжку вартості.

Четверта промислова революція є сучасним етапом еволюції виробництва та суспільства. Вона визначається інтеграцією фізичних, цифрових та біологічних технологій. Ця революція стартувала з кінця ХХ століття і продовжує впливати на різні сфери життя.

Ключові аспекти Четвертої промислової революції.

### **1. Штучний інтелект (далі – ШІ).**

Штучний інтелект містить розробку програм і алгоритмів, що дозволяють комп'ютерам виконувати завдання, які раніше потребували людської інтелектуальної активності. Використання ШІ розширюється в сферах від автономних автомобілів до медичної діагностики [26].

### **2. Блокчейн.**

Блокчейн – це розподілена база даних, яка ведеться за допомогою криптографії. Вона забезпечує безпеку та недоступність даних, що робить її корисною для фінансів, логістики та інших сфер [27].

### **3. Інтернет речей (далі – IoT).**

IoT об'єднує фізичні об'єкти, які обладнані датчиками та здатні взаємодіяти та обмінюватися даними через інтернет. Це включає різні пристрої, від розумних домів до медичних пристроїв.

### **4. Біотехнології.**

Розвиток біотехнологій включає генетичне редагування, клітинну терапію та інші методи, що змінюють живі системи. Це може мати величезний вплив на медицину, сільське господарство та інші галузі [28].

### **5. Робототехніка.**

Робототехніка містить розробку та використання роботів для виконання різноманітних завдань. Це може включати автономних роботів у виробництві, а також соціальних роботів [29].

Четверта промислова революція продовжує змінювати спосіб виробництва, життя та взаємодії в сучасному світі, і ці технології взаємодіють між собою, щоб створити нові можливості та виклики.

**Інтернет речей.** Інтернет речей – це концепція, що передбачає з'єднання фізичних об'єктів та пристроїв з інтернетом для обміну даними та взаємодії. Об'єкти IoT оснащені датчиками, актуаторами та комунікаційними модулями, які дозволяють їм збирати інформацію та взаємодіяти з навколишніми системами.

У сучасному світі майже вся техніка має підключення до мережі, і тим самим додає приставку «Smart» (розумний) до своєї назви. Всі виробники зараз намагаються перевести свої вироби до категорії «Smart». Таким чином з'являються розумні холодильники, чайники, праски та інше. Але Інтернет речей це не тільки розумна побутова техніка, а і будь-які інші речі, починаючи від малих (робочий механічний інструмент, на який кріпляться маяки для передачі геолокації, невеликі датчики виміру температури і забрудненості повітря) і до сучасних перевізків та морських контейнерів. Все це вже реальність, і використовується різними компаніями по всьому світу [30].

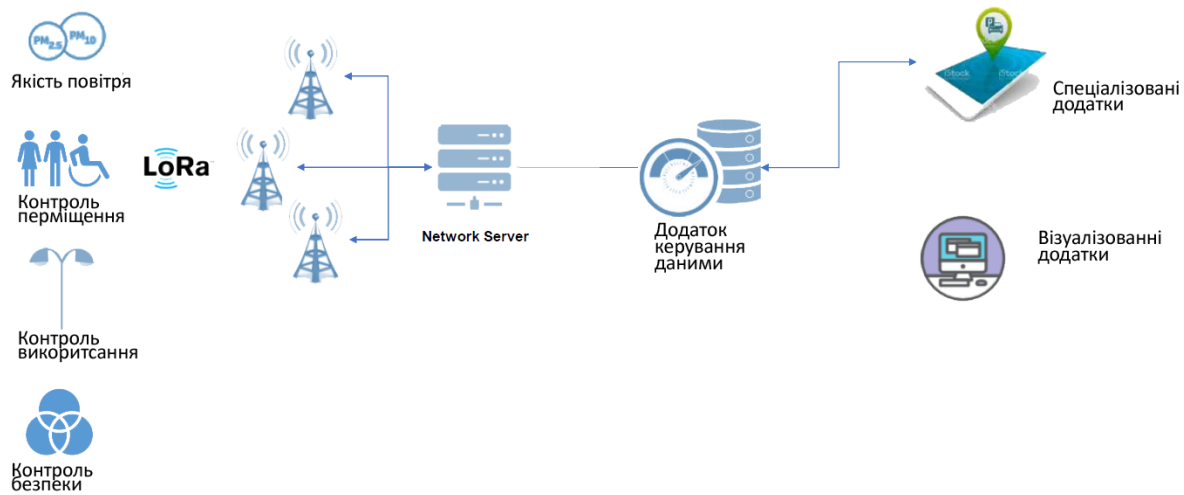


Рисунок 3.1 – Схема функціонування Інтернету речей [30]

### Ключові аспекти IoT:

#### 1. Датчики та збір даних.

Об'єкти IoT оснащені різноманітними датчиками (температури, вологості, руху, тощо), які збирають дані про навколишнє середовище або самі пристрої.

#### 2. Комунікаційні технології.

Дані, зібрані датчиками, передаються через різні мережі, такі як Wi-Fi, Bluetooth, Zigbee або навіть мобільні мережі, на хмарні обчислення або прямо до інших об'єктів IoT.

#### 3. Хмарні технології.

Багато даних, зібраних IoT, оброблюються та зберігаються в хмарних сервісах, що дозволяє зручний доступ до них та подальшу аналітику.

#### 4. Аналітика та взаємодія.

Дані, зібрані від об'єктів IoT, можуть використовуватися для взаємодії між пристроями або для аналізу та ухвалення рішень.

#### 5. Застосування в різних сферах.

IoT використовується в різних галузях, таких як смарт-будинки, медицина, транспорт, сільське господарство, виробництво тощо.

1. Internet of Things (IoT) – Overview – Cisco [31] пропонує вичерпну інформацію про IoT, його застосування та вигоди. IBM розглядає поняття IoT, його архітектуру та роль у сучасному світі.

Інтернет речей відіграє значущу роль у сучасному технологічному просторі, забезпечуючи з'єднання різноманітних пристроїв та створюючи нові можливості для автоматизації та оптимізації різних аспектів життя та виробництва [32].

*Розвиток штучного інтелекту* відбувається на протязі кількох десятиліть і зазнав значних змін і прогресу. Нижче наведено загальний огляд етапів розвитку штучного інтелекту.

### **1. Ранні етапи (до 1950-х рр.)**

**Теоретичні основи.** Фундаментальні ідеї та концепції ШІ були запропоновані в роботах таких вчених, як *Алан Тюрінг* та *Джон Маккарті*.

*Алан Тюрінг* вважається батьком сучасної інформатики [33]. У 2011 році вийшов фільм «Гра в імітацію» (англ. «The Imitation Game»), оснований на книзі Ендрю Ходжса «Алан Тюрінг: Загадка» («англ. Alan Turing: The Enigma»). Він зробив вагомий внесок у дослідження штучного інтелекту, запропонував експеримент, який став відомим як тест Тюрінга.

Тест Тюрінга – тест, запропонований Аланом Тюрінгом у 1950 році в статті «Обчислювальні машини і розум» (англ. «Computing Machinery and Intelligence») для перевірки, чи є комп'ютер розумним у людському сенсі слова. У цьому тесті один або кілька людей повинні ставити запитання двом таємним співрозмовникам і на підставі відповідей визначати, хто з них машина, а хто людина. Якщо не вдавалося розкрити машину, що маскувалася під людину, передбачалося, що машина розумна [34].

*Джон Маккарті* – американський інформатик та дослідник мислення, який вважається винахідником терміна «Штучний інтелект», який він вжив у своїх пропозиціях 1955 року до конференції в Дартмуті в 1956 р. [35].

**Логічне програмування.** На ранніх етапах розвитку фокус був на логічному програмуванні та розробці мов програмування.

## **2. Етап експертних систем (1970–1980 роки).**

**Експертні системи.** З'явилися перші експертні системи, які вміщували знання експертів для вирішення конкретних завдань.

**Лімітації.** Експертні системи обмежувалися в рішеннях конкретних завдань і мали обмежений обсяг застосування.

## **3. Етап нейронних мереж (1980–1990 роки).**

**Відновлення інтересу.** Виникнення інтересу до нейронних мереж і машинного навчання.

**Обмежений успіх.** Обмежений успіх через обмеженість обчислювальних ресурсів та методологічні проблеми.

## **4. Криза інтелектуальної системи (1990–2000 роки).**

**Обмежені досягнення.** Період, коли розвиток ШІ стикається з низкою труднощів, і багато очікувань не виправдались.

**Перехід до практичних застосувань.** Зосередження на практичних застосуваннях і покращеннях існуючих технологій.

## **5. Етап великих даних та глибокого навчання (2010 р. – нині).**

**Великі дані.** Розвиток технологій обробки великих обсягів даних.

**Глибоке навчання.** Величезний прогрес у глибокому навчанні, особливо у сфері нейронних мереж, який дозволяє моделям вчитися на великих наборах даних.

## **6. Розвиток ШІ в різних галузях (нині).**

**Розширення застосування.** Штучний інтелект широко використовується в різних сферах, включаючи медицину, фінанси, автомобільну промисловість, робототехніку та інші.

Наприклад, справжній прогрес у галузі штучного інтелекту (ШІ) спричинило розширення його застосування в різних галузях.

*Медицина:*

– діагностика та зображення: ШІ використовується для аналізу медичних зображень, допомагаючи в ранньому виявленні захворювань, таких як рак чи захворювання серця;



– персоналізована медицина: аналіз генетичної інформації та інших медичних даних для створення персоналізованих та ефективних лікувальних планів.

*Фінанси:*

– прогнозування ринку: алгоритми ШІ використовуються для аналізу фінансових даних та прогнозування руху ринків;

– автоматизація фінансових операцій: ШІ використовується для автоматизації торговельних операцій та управління портфелями.

*Автомобільна промисловість:*

– автопілоти та безпека: впровадження систем автопілоту в автомобільну промисловість для полегшення водіння та зменшення аварій;

– прогнозування обслуговування: ШІ використовується для прогнозування несправностей та планування обслуговування транспортних засобів.

*Робототехніка:*

– автономні роботи: ШІ застосовується для розвитку автономних роботів у різних сферах, включаючи виробництво та послуги;

– сприяння виробництву: використання ШІ для оптимізації та автоматизації виробничих процесів.

*Інші галузі:*

– *освіта*. Розвиток інтелектуальних тьюторів та індивідуалізованих програм навчання;

– *сфера обслуговування клієнтів*. Використання чат-ботів та інших ШІ для взаємодії з клієнтами та вирішення їхніх питань.

Розширення застосувань ШІ вказує на його великий потенціал у різних сферах, де він може значно полегшити та покращити процеси, призводячи до ефективніших та інноваційних рішень;

– *етичні та соціальні виклики*. Збільшений обсяг використання ШІ породжує нові етичні та соціальні виклики, такі як питання приватності, автономії роботів і вплив на ринок праці.

## 3.2 Циркулярна економіка, «Пончикова економіка»

### як складові сталого розвитку

**Циркулярна економіка та модель «Doughnut»** є двома концепціями, які активно вивчаються і розвиваються в контексті сталого розвитку.

#### 1. Циркулярна економіка.

Циркулярна економіка – це підхід до управління ресурсами, який ставить перед собою завдання максимізації використання ресурсів і мінімізації утворення відходів.

Циркулярна економіка – це модель виробництва та споживання, яка відрізняється від традиційної лінійної моделі (витрачання ресурсів та утворення відходів) тим, що пропонує замкнути цикли використання ресурсів. Основна мета циркулярної економіки – це максимізація використання ресурсів, зменшення відходів та мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище [36–37].

Ця модель ґрунтується на принципах 3-R: 1. Reduce. Зменшення використання природних ресурсів, натомість застосування відновлювальних матеріалів та ресурсів. 2. Reuse. Досягнення максимальної ефективності від повторного використання ресурсів чи продуктів. 3. Recycle. Перероблення відходів для майбутнього їхнього використання [38].

Всесвітній економічний форум у 2018 р. розширив базові принципи циркулярної економіки до 10R [39].

Розглянемо детальніше принципи 10R:

Refuse – відмова від виробництва продукту з вибраних раніше матеріалів / технологій, пропонування альтернативних продуктів;

Rethink – переосмислення використання того чи іншого продукту;

Reduce – зменшення використання природних ресурсів;

Reuse – повторне використання продукту після деяких модифікацій;

Repair – ремонтування та техобслуговування виробів із певними дефектами для подальшого їхнього використання;

Refurbish – відновлення старих продуктів;

Remanufacture – використання частин зі старих виробів у новому продукті;

Repurpose – зміна функціонального призначення продукту;

Recycle – перероблення певних матеріалів для того, щоб отримати вироби гіршої або однакової якості;

Recover – відновлення витраченої енергії за допомогою спалювання матеріалів чи продуктів.

Основні принципи циркулярної економіки включають:

– переробка та вторинне використання ресурсів. Спрямованість на максимальне використання ресурсів в циклі, замість їхнього витрачання та викидання;

– відновлення та переробка відходів. Заохочення використання відходів як вторинної сировини та їхнє повторне введення у виробництво;

– продовжений термін використання продуктів. Розробка та виробництво товарів з орієнтуванням на тривалу експлуатацію та легкість ремонту;

– дизайн для повторного використання. Створення продуктів з урахуванням їхньої можливості вторинного використання та переробки.

Ці принципи сприяють ефективнішому використанню ресурсів, зменшенню відходів, а також сприяють створенню більш стійкого та екологічно безпечного виробництва та споживання [40].

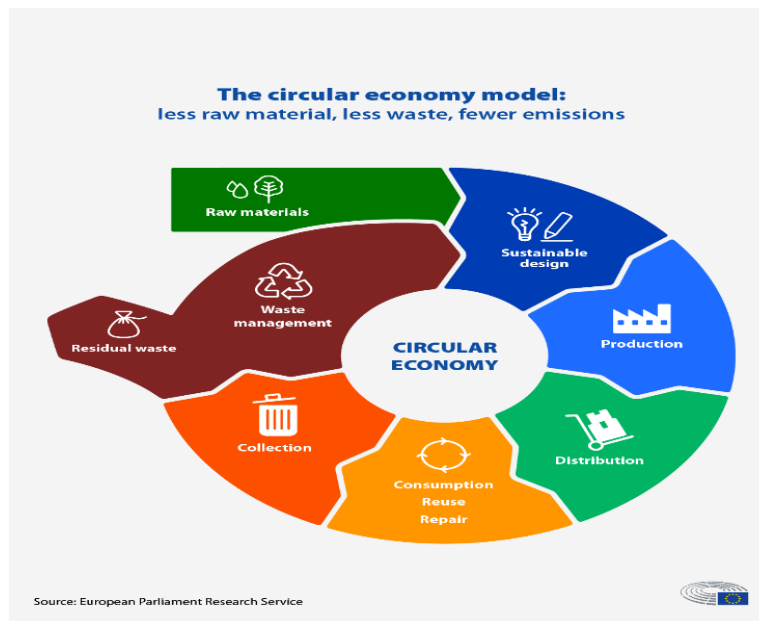


Рисунок 3.2 – Економіка замкненого циклу або циркулярна економіка (англ. closed-loop economy, circular economy)

## 2. Модель «Doughnut» (економіка-доунат).

Модель «Doughnut» розроблена економісткою Кейт Роузворт та є концепцією, яка об'єднує соціальні та екологічні аспекти для досягнення сталого розвитку. Основна ідея полягає в тому, щоб забезпечити, щоб людство жило в «доунаті» – в межах екологічних меж (зовнішній кільцевий обсяг) та соціальних меж (внутрішній кільцевий обсяг) [41].

Зовнішній кільцевий обсяг («зовнішній край доуната») становить екологічні межі, у яких потрібно зберігати природні ресурси та екосистеми.

Внутрішній кільцевий обсяг («внутрішній край доуната») становить соціальні мінімуми, такі як освіта, здоров'я, житло, харчування, які повинні бути забезпечені для всіх людей.

*Модель* визначає такий ідеальний стан суспільства, коли воно знаходиться всередині «доуната», уникнувши водночас екологічного занадто великого впливу та одночасно забезпечивши всім необхідні умови для гідного життя.

*Мета моделі* полягає в тому, щоб знаходитися всередині цього «доуната», тобто у границях, які визначаються цими двома крайніми лініями. Це означає, що суспільство має балансувати свої соціальні потреби так, щоб не перевищити екологічні межі планети.

*Модель «Doughnut»* надає рамки для більшій уваги досягнення екологічної сталості та соціальної справедливості одночасно. Ця концепція допомагає враховувати взаємозв'язок між економічними діяльностями, соціальними вимогами та екологічними обмеженнями, щоб сприяти сталому розвитку та забезпечити гідне життя для всіх, залишаючись водночас у межах екологічно прийнятних обмежень.

Обидві концепції – циркулярна економіка та модель «Doughnut» – мають спільну мету забезпечити баланс між екологічною стійкістю та соціальною економічною справедливістю, сприяючи тим самим сталому розвитку.

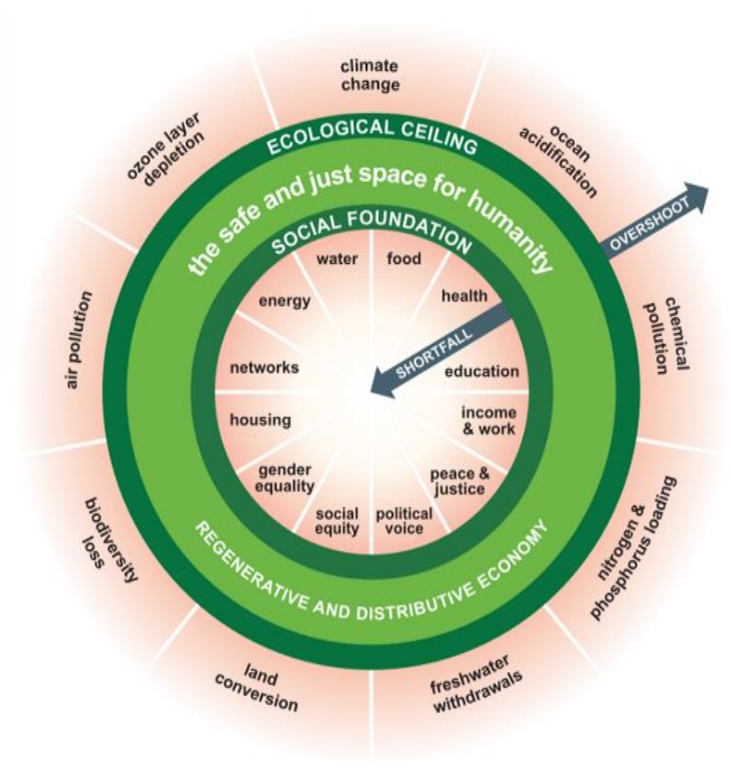


Рисунок 3.3 – Кейт Рейтворт «Doughnut economy» [41]

## **Розглянемо «пончик» соціальних і планетарних кордонів**

Екологічна стеля складається з дев'яти планетарних кордонів, за якими лежать неприпустимі екологічні деградації та потенційні переломні точки в земних системах.

Дванадцять вимірів соціальної основи впливають із узгоджених на міжнародному рівні мінімальних соціальних стандартів, визначених урядами країн світу в Цілях сталого розвитку у 2015 році.

Між соціальними та планетарними кордонами лежить екологічно безпечний і соціально справедливий простір, у якому людство може процвітати.

### ***Дев'ять планетарних кордонів:***

1. Зміни параметрів клімату (вмісту в повітрі CO<sub>2</sub> і потоку енергії, який нагріта сонцем Земля перевипромінює в космос).
2. Швидкість втрати біорізноманіття (кількість вимерлих видів у розрахунку на мільйон видів за рік).
3. Зміни в глобальних круговоротах азоту (кількість азоту, що вилучається людиною з атмосфери для своїх потреб) і фосфору (кількість фосфору, що виноситься ріками в океан і таким чином загубленого для подальшого використання людиною).
4. Швидкість руйнування озонового шару стратосфери.
5. Швидкість закислення океанів.
6. Витрачання людиною запасів прісної води на суші.
7. Зміни у використанні землі (відсоток земної поверхні, перетворений на поля).
8. Зростання вмісту аерозолів в атмосфері (особливо в деяких районах).
9. Зростання хімічного забруднення навколишнього середовища (органічні поллютанти, пластик, важкі метали, радіоактивні матеріали тощо).



Рисунок 3.4 – «Пончик» планетарних кордонів [42]

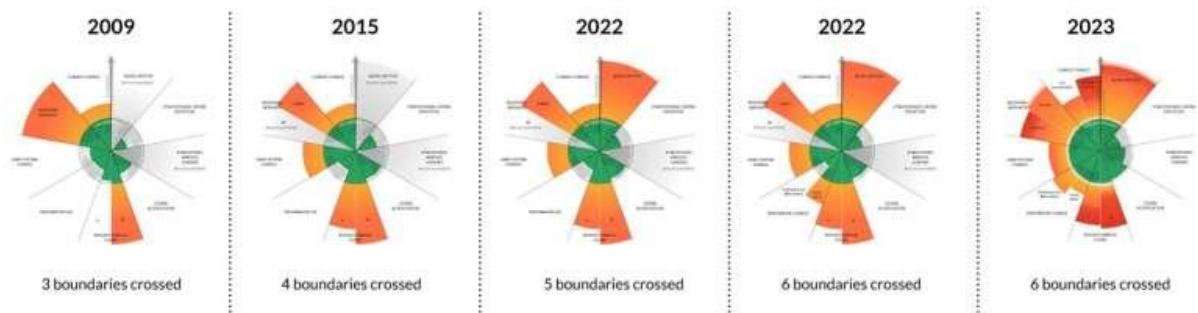


Рисунок 3.5 – Динаміка порушення людством планетарних кордонів [43]

Дев'ять «планетарних кордонів» представляють компоненти глобального середовища, які регулюють стабільність і придатність для життя людей на планеті.

Структура планетарних кордонів застосовує новітнє наукове розуміння функціонування системи Землі для визначення «безпечного робочого простору» для людства, пропонуючи обмеження для ступеня, до якого людська діяльність може впливати на критичні процеси без ризику потенційно викликати незворотні зміни в земних умовах, які нас підтримують.

Вперше представлені метрики для всіх кордонів. Встановлено, що шість кордонів порушено, і порушення зростає для всіх кордонів, крім деградації озонового шару Землі. Глобальної уваги до клімату недостатньо. Розробка системних моделей Землі, які точно відтворюють взаємодію між кордонами, особливо цілісність клімату та біосфери, є невідкладним пріоритетом.

Дослідження, опубліковане в Science Advances, представляє третє оновлення системи, проведене 29 вченими з восьми різних країн [44].

«Світ, який розвивається в межах, визначених наукою, є єдиним способом орієнтуватися в нашій поточній ситуації зі зростаючими, потенційно катастрофічними ризиками, у планетарному масштабі. Ми вже визнаємо це щодо клімату, де Паризька угода прийняла кліматичні планетарні межі проведення обмеження в 1,5 °C. Так само світ прийняв планетарні межі біорізноманіття, коли було прийнято рішення на COP15 у Монреалі та Куньміні у 2022 році, щоб зупинити та повернути назад втрату біорізноманіття на суші та в океані», – каже Йохан Рокстрьом [45].

«Однак наше дослідження показує, що цього далеко недостатньо. Наука «Планетарні кордони» надає «посібник до дії», якщо ми справді хочемо забезпечити процвітання та справедливість для всіх на Землі, і це виходить далеко за межі лише клімату, вимагаючи нового моделювання та аналіз системи Землі, а також систематичні зусилля щодо захисту, відновлення та відновлення стійкості планети».

«Сподіваюся, це нове дослідження стане тривожним дзвінком для багатьох і посилить увагу міжнародної спільноти до необхідності обмеження нашого впливу на планету, щоб зберегти та захистити умови Землі, які дозволяють розвинути людським суспільствам процвітати» – каже Кетрін Річардсон [46].

### **Контрольні запитання до розділу 3**

1. Опишіть еволюцію промислових революцій?
2. Що становить модель «Doughnut» (економіка-доунат)?
3. Дайте визначення поняттям «Економіка замкненого циклу» або «Циркулярна економіка»?
4. Що таке «пончик» планетарних кордонів?
5. Перелічіть дев'ять планетарних кордонів.



## Практичні завдання до розділу 3

### Завдання 3.1

#### **Розробка системи спостереження за здоров'ям на основі штучного інтелекту та Інтернету речей**

##### **Опис завдання**

Студентам необхідно розробити систему, яка використовує штучний інтелект та Інтернет речей для моніторингу та підтримки здоров'я. Система має містити датчики для вимірювання різних показників здоров'я та аналізувати їх за допомогою алгоритмів штучного інтелекту. Зібрані дані повинні передаватися через IoT-мережу для подальшого аналізу та відображення.

##### **Алгоритм**

##### **1. Вибір параметрів здоров'я.**

Обрати конкретні параметри здоров'я для вимірювання, такі як температура, пульс, рівень кисню в крові, кров'яний тиск тощо.

##### **2. Розробка апаратної частини.**

Запрограмувати мікроконтролер або використовувати готові сенсорні пристрої для вимірювання обраних параметрів.

##### **3. Підключення до IoT-мережі.**

Використовуючи відповідні модулі, підключити сенсори до Інтернету речей для передачі даних в хмарне сховище.

##### **4. Хмарне сховище та база даних.**

Створити хмарне сховище для зберігання та аналізу даних. Створити базу даних для зберігання інформації про здоров'я кожного користувача.

##### **5. Алгоритми штучного інтелекту.**

Розробити алгоритми для аналізу зібраних даних та виявлення змін у стані здоров'я. Можливість передбачення погіршення стану або виявлення аномалій.

##### **6. Інтерфейс користувача.**

Створити вебінтерфейс або мобільний застосунок для користувачів, де вони можуть відстежувати свій стан здоров'я, отримувати поради та сповіщення в разі необхідності.

## **7. Тестування та оцінка.**

Провести тестування системи, перевірити ефективність алгоритмів та функціональність інтерфейсу користувача.

## **8. Звіт та презентація.**

Підготувати детальний звіт про розроблену систему та презентувати її перед спільнотою.

Це завдання дозволить студентам застосувати знання у сфері штучного інтелекту та IoT для реального застосування у сфері охорони здоров'я.

## **Завдання 3.2**

### **Розробка стартапу «GreenTechHub»**

**Опис завдання.** Студентам необхідно розробити концепцію стартапу, який спрямований на розвиток екологічної та сталої енергетики. Стартап «GreenTechHub» має на меті створити інноваційні технології та рішення для підвищення використання зелених джерел енергії та зменшення впливу на довкілля.

#### **Алгоритм.**

##### **1. Ідея та концепція.**

Розробити чітку ідею, яка описує, як ваш стартап буде сприяти розвитку сталої енергетики. Визначте основні цілі та цінності.

##### **2. Аналіз ринку.**

Провести докладний аналіз ринку зелених технологій та визначити можливості та конкурентоспроможність вашого стартапу.

##### **3. Розробка продукту / сервісу.**

Визначте, які конкретні продукти або послуги ви пропонуєте. Це може бути новий тип сонячних батарей, енергоефективні системи опалення чи інші зелені технології.

##### **4. Інноваційні технології.**

Розробіть концепції інноваційних технологій, які можуть відзначити ваш стартап серед конкурентів. Можливо, це міститиме використання штучного інтелекту для ефективного керування енергією.

## **5. Стратегія впровадження.**

Розробіть стратегію впровадження своїх технологій на ринку. Це може охоплювати партнерство з великими енергетичними компаніями чи урядовими організаціями.

## **6. Фінансовий план.**

Створіть фінансовий план, включаючи витрати на дослідження та розробку, маркетинг, виробництво та інші необхідні витрати.

## **7. Підготовка презентації.**

Підготуйте презентацію, яка демонструє вашу ідею, технології та бізнес-план. Це може бути використано для привертання інвесторів.

## **8. Пілотний проєкт.**

Розгляньте можливість реалізації пілотного проєкту для випробування вашої технології в реальних умовах.

## **9. Маркетинг та реклама.**

Розробіть стратегію маркетингу та реклами для привертання уваги та клієнтів.

## **10. Оцінка соціального та екологічного впливу.**

Визначте, як ваш стартап впливатиме на соціальні та екологічні аспекти і чимало цінностей спільності.

## **11. Запуск та масштабування.**

Запустіть ваш стартап, враховуючи отримані результати пілотного проєкту, та розгляньте можливості масштабування на інші ринки.

Студенти повинні представити свій стартап у вигляді бізнес-плану та презентації, де вони виправдовують інноваційність свого підходу та його потенційну користь для суспільства та довкілля.

## РОЗДІЛ 4

### РОЛЬ ТЕХНОЛОГІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

*Ключові слова: регіональне підприємництво, криза, антикризове управління, технології антикризового управління, конкурентоспроможність регіональних підприємств.*

#### 4.1 Загальна технологічна схема антикризового управління в розвитку регіонального підприємництва

Сучасний світ переживає період інтенсивних та неочікуваних змін, пов'язаних з економічними, соціальними та екологічними викликами. Регіональне підприємництво, як один із ключових складників економічної системи, стикається зі складними завданнями у забезпеченні стійкості та подоланні кризових ситуацій. Зростання ролі технологій у сфері антикризового управління визначає новий вимір стратегій розвитку регіонального підприємництва.

Технології антикризового управління стають важливим інструментом у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності регіональних підприємств. Їхнє вдосконалення та інноваційна імплементація в управлінські практики сприяє виходу з кризових явищ та відновленню економічного зростання.

Будь-яке управління становить процес, тобто послідовність операцій, прийомів, методів формування та здійснення впливу на керований об'єкт. Цей процес має природний закономірний зміст, який визначається сутністю управління: цілепокладання, оцінка ситуації, визначення головної проблеми, прийняття та реалізація управлінського рішення.

Але в межах загального змісту процесу управління можливі різні варіанти формування впливу, які відображають особливості суб'єкта та об'єкта управління; конкретні обставини, досвід та компетенцію менеджера та

персоналу управління та інші характеристики практичних умов управлінської діяльності. Відповідно до цього процес управління свідомо вибудовується за критеріями раціональності, економії часу, використання ресурсів, максимальної ефективності. Усі ці складові входять до поняття «технології управління», що полягає у виборі та реалізації певної послідовності, паралельності, комбінації операцій під час розроблення управлінського рішення.

Антикризове управління, як будь-яке управління взагалі, характеризується певними технологічними схемами управління. Але специфіка антикризового управління відображає і специфіку його технології. Тут істотно можуть впливати чинники дефіциту часу, зниження керованості, конфліктності інтересів, високого ступеня невизначеності та ризику, тиску довкілля, зниження конкурентоспроможності.

Технологія антикризового управління – це комплекс заходів із попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Вона передбачає велику дослідно-аналітичну роботу і соціально-організаційну діяльність.

Технологічна схема антикризового управління в розвитку регіонального підприємництва складається із восьми блоків (рис. 4.1). Вони характеризують зворотно-поступальну послідовність різних операцій та їхніх груп під час розроблення та здійснення управлінського рішення і, таким чином, забезпечують оптимальний варіант виходу підприємства з кризової ситуації.

*Блок 1.* На цьому етапі антикризового управління створюється спеціалізована робоча група. Вона може складатися як із власних кадрів підприємства, так і зі спеціалістів, запрошених з боку лише на час можливої або реальної кризової ситуації. Фахівці повинні володіти такими знаннями, як теорія криз, прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження систем управління, макроекономіка, мікроекономіка тощо.

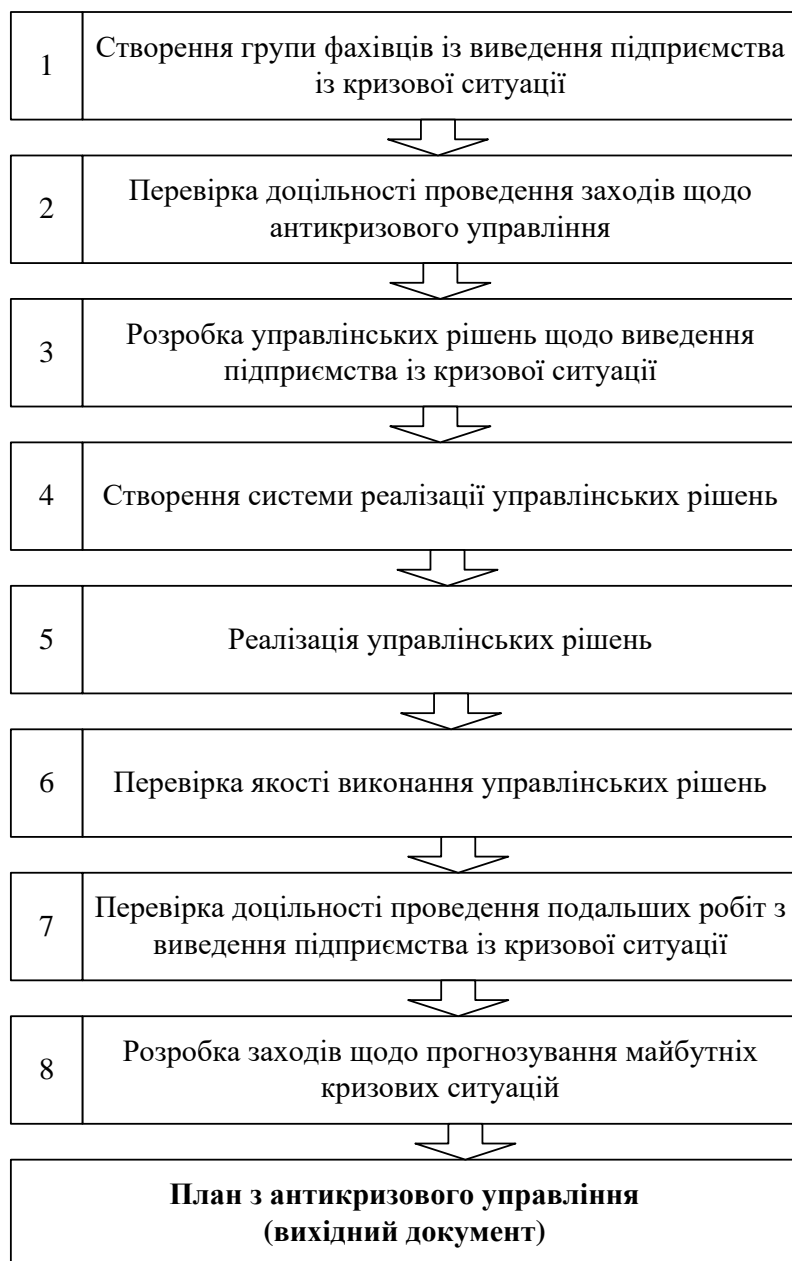


Рисунок 4.1 – Технологічна схема антикризового управління в розвитку регіонального підприємництва

Фахівці також повинні володіти мистецтвом вирішення проблем у процесах антикризового управління та практичною методологією ефективного управління в умовах ризику та невизначеності, мати спеціальну підготовку в галузі управління, розуміти та враховувати специфіку роботи підприємства в регіональній та галузевій інфраструктурі, функціональну специфіку управління фінансами, персоналом, технологіями, інформаційними потоками та ін.

Група може бути виділена в окрему структурну одиницю або мати статус консультуючого органу при апараті управління підприємством. Критеріями відбору в корпус фахівців антикризового управління є специфіка особистості, досвід практичної діяльності, характер освіти та соціально-психологічна спрямованість діяльності.

*Блок 2.* Це другий етап у технологічній схемі антикризового управління. Тут передбачається перевірка доцільності та своєчасності проведення заходів з антикризового управління. За недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації – пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів. Якщо є обґрунтування доцільності та своєчасності «включення» антикризового управління, відбувається перехід до блоку 3.

*Блок 3.* На цьому етапі проводиться розробка управлінських рішень антикризового характеру, що здійснюється у декілька етапів. Основними з них є збір вихідної інформації про ситуацію на підприємстві, структурно-морфологічний аналіз ситуації, визначення шляхів виведення підприємства з кризової ситуації, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей.

*Блок 4.* На четвертому етапі створюється система реалізації управлінських рішень щодо виведення підприємства з кризової ситуації. При цьому групою спеціалістів, яка підготувала ці рішення, визначаються виконавці. Виконавець повинен мати необхідні і достатні ресурси для виконання антикризового управлінського рішення, а також за своєю кваліфікацією повинен відповідати рівню і складності поставлених перед ним завдань.

*Блок 5.* На цьому етапі антикризового управління здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких за чітко визначеної послідовності дозволить досягти мети, поставленої в антикризовому управлінні.

*Блок 6.* На наступному етапі необхідні оцінка та аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності підприємства.

Якщо виконання рішення не спричинило будь-яких змін (позитивних або негативних), розглядають причини, за яких невиконані рішення або отримані результати відрізняються від запланованих. Після визначення причин незадовільного виконання управлінського рішення готують нове, з урахуванням отриманих результатів від уже проведених заходів антикризового управління.

Якщо виконання управлінського рішення дало свої позитивні результати, тобто в роботі підприємства намітилися тенденції до поліпшення показників господарської діяльності, але не в тому обсязі, який необхідний, то вносяться зміни до системи реалізації управлінських рішень.

Якщо якість виконання управлінського рішення задовольняє критеріям ефективності, тобто воно виконано, та отримані необхідні результати, у діяльності підприємства відбулися зміни на краще, здійснюється перехід до наступного етапу антикризового управління.

*Блок 7.* Тепер перевіряється доцільність проведення подальших робіт із виведення підприємства з кризової ситуації, яка полягає у визначенні того, на якій стадії виконання знаходиться антикризова програма.

Якщо фахівцями дається висновок про виконання антикризової програми, а ситуація кризового становища на ринку не змінилася, необхідно провести розробку заходів щодо зміни статусу підприємства, зокрема можливе визнання його банкрутом та проведення заходів, пов'язаних із реалізацією процедур визнання банкрутства.

У випадку ж, коли антикризова програма виконана, а зовнішня ситуація положення підприємства змінилася, систему антикризового управління адаптують до ринкових умов. Для виведення підприємства із кризової ситуації проводиться підготовка додаткових управлінських рішень антикризового характеру.



*Блок 8.* На заключному для цієї технологічної схеми етапі антикризового управління розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій. Прогнозування є невід'ємною частиною технології антикризового управління. Воно дозволяє якщо не уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї та мінімізувати її наслідки.

Важливою є система контролю та раннього виявлення ознак майбутньої кризової ситуації.

Серйозним попередженням майбутнього неблагополуччя для підприємства може бути негативна реакція партнерів по бізнесу, постачальників, кредиторів, банків, споживачів продукції на ті чи інші заходи, що проводяться підприємством. У цьому випадку показовою є реорганізація підприємства (організаційні або структурні, відкриття або закриття підрозділів, філій, дочірніх фірм, їхнє злиття), часта і необґрунтована зміна постачальників, вихід на нові ринки, ризикована закупівля сировини та матеріалів та інші зміни. Іншою суттєвою ознакою, яка також контролюється кредиторами, є зміна у структурі управління та атмосфері, що панує у верхніх рівнях управління. Крах організацій, фірм чи підприємств зазвичай починається з конфліктів у вищому керівництві.

Ознаки майбутньої кризової ситуації включають також характер змін фінансових показників діяльності підприємства, своєчасність та якість подання фінансової звітності та проведення аудиторських перевірок. Предметом ретельного спостереження є:

- затримки з надання бухгалтерської звітності, що може свідчити або про свідомі дії, або про низький рівень кваліфікації персоналу. Принаймні те й інше може говорити фахівцю про неефективність фінансового управління;
- зміни у статтях бухгалтерського балансу з боку пасивів та активів та порушення певної їхньої пропорційності;
- збільшення або зменшення матеріальних запасів, що може свідчити або про зацікавленість, або про можливу нездатність підприємства виконати свої зобов'язання з постачання;

- збільшення заборгованості підприємства постачальникам та кредиторам;
- зменшення доходів підприємства та падіння його прибутковості, знецінення його акцій, встановлення нереальних (високих чи низьких) цін на свою продукцію тощо.

Насторожуючими ознаками є позачергові перевірки підприємства, обмеження його комерційної діяльності органами влади, скасування та вилучення ліцензії тощо.

Найбільш відповідальним етапом під час виведення підприємства з кризової ситуації є розробка управлінських рішень. Якість управлінських рішень залежить від багатьох чинників, найбільш значущими з яких можна назвати такі:

#### 1. Категорія проблем:

- *стандартні проблеми*. Їхнє рішення вимагає чітко слідувати певним стандартам. Такі проблеми не допускають жодних відхилень у «бік», і зрештою в їхньому вирішенні головну роль повинні відігравати вміння та навички;

- *типові проблеми*. Вони вирішуються на базі певних, наперед заданих правил, причому в ході рішення потрібно з наявної множини вибрати конкретний, часто єдиний набір правил, який дозволяє досягти успіху;

- *евристичні проблеми*. У ході їхнього вирішення потрібно сформулювати самим правила їхнього вирішення з подальшим їхнім використанням. Зараз фахівці, які займаються антикризовим управлінням, методично недостатньо добре підготовлені до вирішення стандартних та типових проблем. Сучасний менеджер повинен мати властивості ефективного евристичного мислення.

#### 2. Умови використання:

- *квазістабільні*, або сприятливі умови, коли перед спеціалістом не виникає жодних непередбачених ситуацій, він перебуває у звичайній, спокійній обстановці;

- *екстремальні*, тобто такі умови, коли фахівцю потрібно показати всі свої якості, і за ними судитимуть про його професійну придатність, від чого певною мірою залежить його подальша доля;

– *кризові умови*, тобто коли виникають непередбачувані ситуації, що ведуть або можуть призвести до зриву звичайних показників діяльності.

Сучасний менеджер зараз підготовлений зазвичай до діяльності в квазістабільних умовах. Передбачаючи потік майбутніх змін, він створює таке поле інновацій, яке повинно мінімізувати можливі. Менеджер повинен не просто реагувати на проблеми, а давати цілісну картину можливих варіантів розвитку подій і пропонувати систему нововведень.

### 3. Достатність вихідної інформації:

– *недостатній обсяг вихідної інформації*. Для вирішення поставленого завдання необхідно знайти або синтезувати вихідну інформацію, яка дозволить домогтися бажаного результату;

– *достатній обсяг вихідної інформації*. Для вирішення поставленого завдання цілком достатньо тієї інформації, яка є у розпорядженні фахівця. Більшість навчальних завдань будується за цим принципом;

– *надлишковий обсяг вихідної інформації*. Для вирішення поставленої задачі не потрібно всього обсягу інформації, поданого під час опису вихідної ситуації. Фахівець повинен вміти виявити лише необхідну інформацію та користуватися лише нею.

Здебільшого фахівцю доводиться діяти з недостатнім обсягом вихідної інформації. Деякі фахівці, які мають великий досвід в умовах командно-адміністративної системи управління, не схильні адаптуватися до нової обстановки. Та й саме навколишнє оточення часто не дозволяє їм удосконалювати свій методичний апарат.

### 4. Достовірність вихідної інформації:

– *явно недостовірна*, яка не відповідає умовам завдання, виявити недостовірність якої не становить труднощів;

– *псевдодостовірна*, яка відповідає умовам завдання, проте містить такі відомості, які не дозволяють сформулювати правильне рішення вихідного завдання;

– *повністю достовірна*, відповідна умовам завдання і дозволяє отримувати правильне рішення вихідної задачі.

## 5. Масштаб проблеми:

- *глобальні проблеми* – від їхнього вирішення залежить життєдіяльність цілих регіонів, а в окремих випадках і всієї планети загалом;
- *локальні проблеми* – від їхнього вирішення залежить життєдіяльність невеликої групи людей, у крайньому випадку окремої людини;
- *мікролокальні проблеми* – від їхнього вирішення залежить конкретний вчинок окремої людини.

Сучасний менеджер, який займається антикризовим управлінням, пов'язаний з вирішенням завдань локального та глобального масштабів. Відповідальність, яку несе менеджер над іншими людьми, має бути пов'язана з тим методичним апаратом, яким він володіє.

## 6. Технічне оснащення:

- *відсутнє*. Немає необхідних технічних засобів для постановки якісного процесу навчання;
- *є у недостатньому обсязі*. Технічних засобів недостатньо для стійкого, якісного процесу навчання;
- *є в достатку*. Технічні засоби наявні у повному обсязі та функціонують відповідно до вимог технічного процесу.

Перелічені універсальні чинники можуть бути доповнені іншими, залежно від специфіки поставленої мети, проблем, умов їхнього вирішення в процесах антикризового управління.

Загальна послідовність розробки управлінських рішень на антикризовому управлінні подана на рисунку 4.2. Вона складається із одинадцяти блоків.

*Блок 1.* Розробляється система заходів щодо виведення підприємства з кризової ситуації.

*Блок 2.* Проводиться збір вихідної інформації про ситуацію на підприємстві, що полягає в аналізі потоків документів (звіти, плани, вхідні та вихідні документи, листування тощо) його різних структурних підрозділів. Аналіз господарської діяльності дозволяє виявити слабкі місця, у напрямі яких необхідно надалі вести роботу щодо підвищення її виробничого потенціалу.

### Блок 3. Проводиться структурно-морфологічний аналіз.

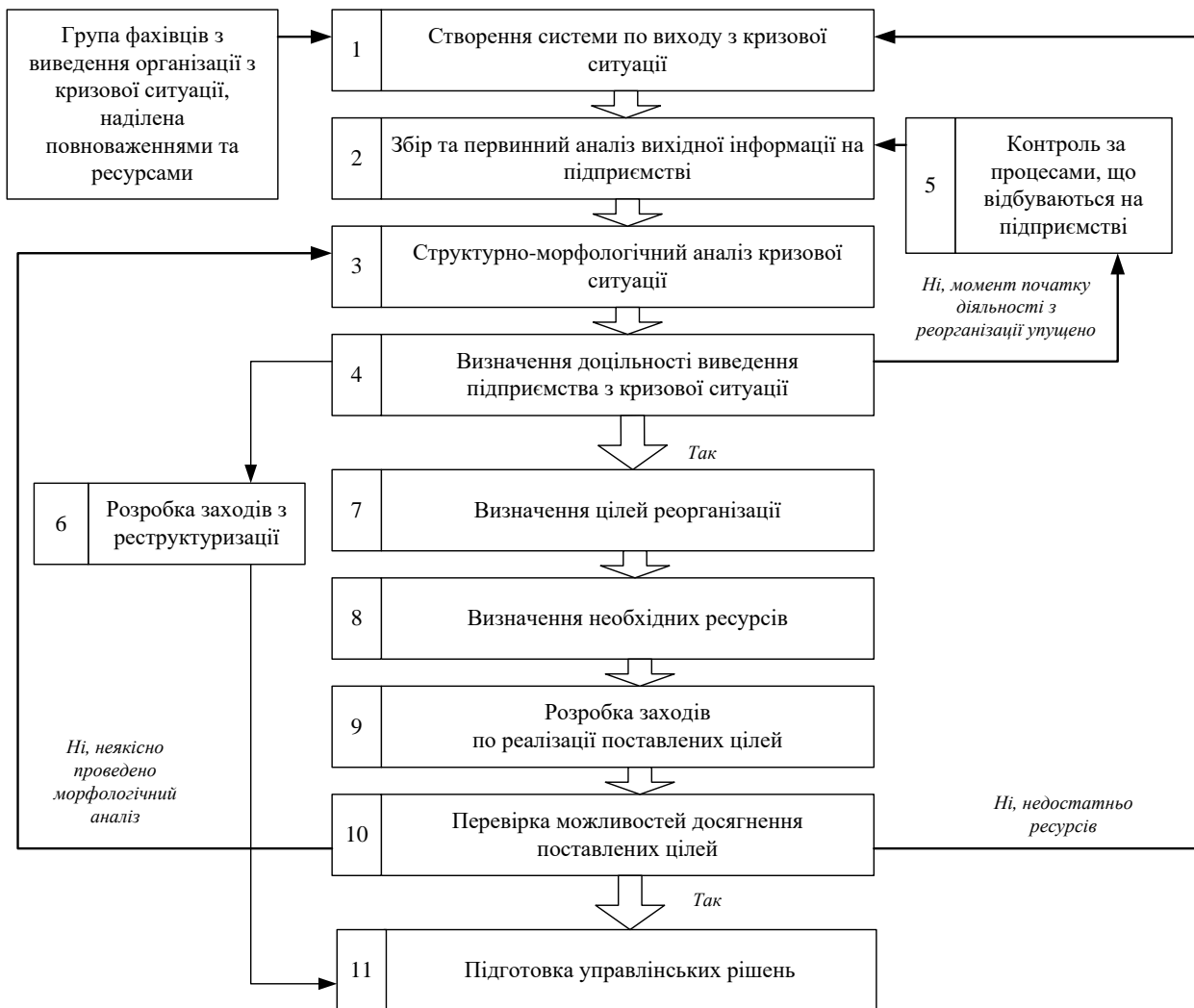


Рисунок 4.2 – Технологія розробки управлінських рішень в антикризовому управлінні

**Блок 4.** Визначається доцільність та шляхи виведення підприємства з кризової ситуації. Чи доцільно це робити і як можливо вивести підприємство кризової ситуації залежить від того, наскільки сильно криза вплинула на його діяльність. Цей етап передбачає три шляхи подальшого розвитку (блоки 5, 6 та 7).

**Блок 5.** Після з'ясування того, що момент початку діяльності з виведення організацій із кризової ситуації пройшов (немає можливості оголосити себе банкрутом або змінити свій статус через стратегічне значення цього виробництва

для держави, регіону тощо); кардинальні зміни можуть породити соціальний вибух), можливий лише контроль за процесами, без втручання в них, а також отримання державної підтримки. Надалі ситуація, що змінилася на ринку, може дозволити знову повернутися до проблеми виведення організації з кризової ситуації. У цьому випадку розглядають два такі варіанти розвитку (блоки 6 і 7).

*Блок 6.* Якщо кризова ситуація негативно вплинула на діяльність підприємства і його подальше існування неможливе, будують модель деструктуризації, припинення її діяльності та оголошення банкрутом.

*Блок 7.* Якщо кризова ситуація мала слабкий негативний вплив на господарську діяльність підприємства, будують модель реорганізації (зміна статусу). Тут передбачається зміна організаційної структури, скорочення збиткових виробництв, або тих, витрати на які менші за прибуток.

Отримані на 5-, 6- та 7-му етапах моделі дозволять прогнозувати показники діяльності підприємства залежно від обраного шляху виходу з кризової ситуації.

*Блок 8.* Після встановлення цілей реорганізації групою фахівців, які займаються антикризовим управлінням, визначаються ресурси, необхідні для досягнення цих цілей. Обсяг необхідних ресурсів для забезпечення проведення реорганізації залежить від масштабів поставлених цілей реорганізації. Ресурси можуть бути як внутрішніми, і зовнішніми. За наявності достатності ресурсів, необхідних для здійснення реорганізації, розробляються заходи щодо реалізації поставлених цілей.

*Блок 9.* Розробляються заходи щодо реалізації поставлених цілей, яка містить складання програми дій фахівців, що реалізують антикризові управлінські рішення з урахуванням чинників кризової ситуації.

*Блок 10.* Здійснюється перевірка можливостей досягнення поставленої мети. Вона фактично зводиться до аналізу наявних ресурсів та перевірки якості проведення морфологічного аналізу кризової ситуації. Ці два елементи мають значний вплив на якість проведення програми антикризового управління. І якщо недостатньо ресурсів, переглядаються підходи до створення системи з виведення організації з кризової ситуації (блок 1), а у разі неякісного проведення

морфологічного аналізу – його проводять повторно (блок 3) та подальші дії здійснюють з урахуванням нових результатів.

*Блок 11.* На основі отриманих даних та розроблених програм реалізації цілей формулюються управлінські рішення щодо виходу організації (підприємства) з кризової ситуації (антикризові управлінські рішення).

Для того щоб визначити стратегію майбутньої діяльності підприємства, необхідно провести структурно-морфологічний аналіз (далі – СМА) кризової ситуації. Його загальна послідовність наведена на рисунку 4.3 і включає також одинадцять блоків.

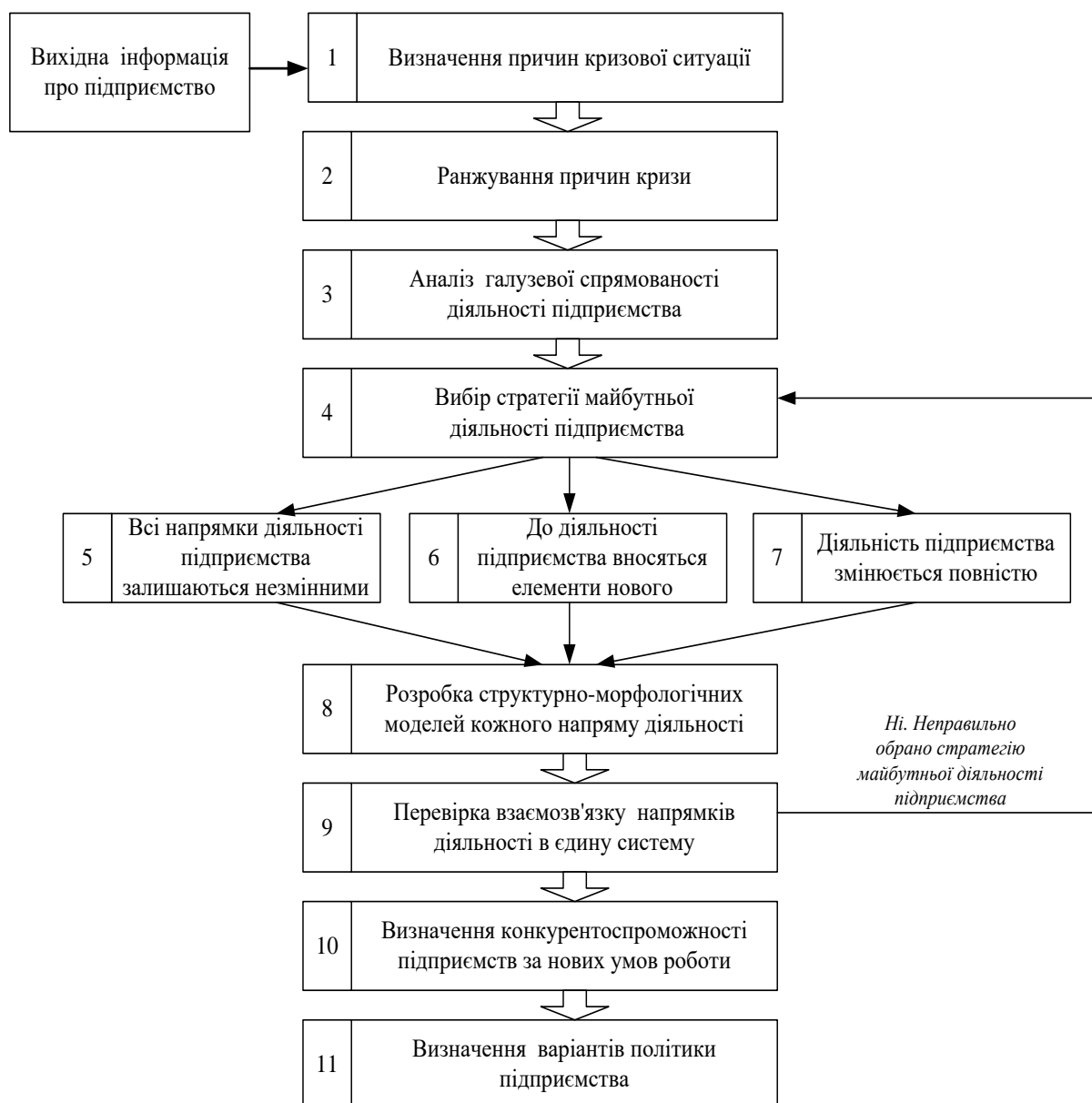


Рисунок 4.3 – Алгоритм структурно-морфологічного аналізу в технології розробки управлінських рішень

*Блок 1.* Визначаються причини її виникнення. Ці причини можуть бути різними, але основним є розподіл на внутрішні і зовнішні.

*Блок 2.* Проводиться ранжування причин кризи. Виявлені причини кризи розбиваються на групи залежно від їхньої значущості, а також визначаються можливі шляхи управління кожною з них.

*Блок 3.* Проводиться аналіз галузевої спрямованості або диверсифікації діяльності підприємства, який є ключовим етапом у проведенні СМА кризової ситуації для подальшого вибору стратегії діяльності.

*Блок 4.* Проводиться вибір стратегії майбутньої діяльності підприємства. Доцільно виділити три варіанти стратегії її майбутньої діяльності (блоки 5–7).

*Блок 5.* Дається висновок про те, що всі напрямки діяльності залишаються незмінними. Це означає, що недоцільно проводити жодних змін у діяльності, оскільки це призведе до погіршення ситуації. Дуже часто немає необхідності у внесенні змін у діяльність організації через психологічну інерцію ланки управління.

*Блок 6.* Ухвалюється рішення про те, що в діяльність підприємства вносяться елементи нового, тобто несуттєво змінюються або сировина, або технологія. Це означає, що перехід до нового напрямку діяльності, близького за своїми принциповими положеннями до раніше існуючого, дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

*Блок 7.* Ухвалюється рішення про те, що діяльність підприємства змінюється повністю, тобто один з показників (сировина, технології, кінцева продукція) змінюється принципово.

*Блок 8.* На цьому етапі розробляються морфологічно-структурні моделі кожного напрямку діяльності. З цією метою аналізуються дані про діяльність цього підприємства та інших організацій, що займаються випуском аналогічної продукції; визначається етап життєвого циклу, на якому наразі знаходиться організація, і зіставляється (тренд до хвилі життєвого циклу) з тією чи іншою виробничою стратегією.



*Блок 9.* Проводиться перевірка взаємозв'язку напрямків діяльності в єдину систему. Вона полягає у визначенні протиріч між різними напрямками діяльності. У тому випадку, якщо вони існують, їх необхідно або усунути, або провести повторно вибір стратегії майбутньої діяльності. Якщо суперечностей між різними напрямками діяльності немає або їх вдалося усунути, тобто всі напрямки взаємопов'язані, визначають конкурентоспроможність підприємства в нових умовах.

*Блок 10.* Визначається конкурентоспроможність підприємства за нових умов функціонування. Його успіх багато в чому залежить від положення продукту на ринку збуту, дослідження якого дає можливість отримати уявлення про сегменти ринку, виявити ті види продукту, які мають переваги порівняно з конкурентами.

Аналіз конкурентного успіху є підставою для коригування ринкової стратегії підприємства, для обґрунтування конкретних кроків із завоювання ринкових позицій.

Продукт завжди займає певне місце на відповідному ринку. Конкурентну ситуацію на ринку описують такі показники, як частка на ринку, якість продукту, відносна ціна, відносні витрати порівняно з конкурентами. Успіх підприємства на ринку визначається фінансовими показниками: рентабельністю інвестицій, оборотом коштів та ін.

*Блок 11.* Визначають варіанти політики підприємства, тобто конкретні заходи щодо її проведення. Їхнє послідовне виконання дозволить реалізувати цілі обраної політики, яка залежно від різних умов (розміри підприємства, умови, що склалися на ринку, конкурентоспроможність і т. д.) є кращою в цей момент відносно інших варіантів.

## **4.2 Параметри контролю кризових ситуацій у технології антикризового управління**

Найважливішим моментом у діяльності виведення підприємства з кризової ситуації є збір вихідної інформації про ситуацію в ньому та первинний аналіз

його діяльності. Такий збір і аналіз можуть вестися в різних напрямках за різними методиками, що пояснюється специфікою конкретної ситуації. Такими напрямами діяльності групи фахівців із висновку організації з кризової ситуації може бути аналіз:

- потенціалу кадрового складу;
- адаптації організаційних структур до змінних умов;
- фінансового становища;
- інформаційної культури працівників;
- зміни науково-технічного потенціалу організації та галузі;
- впливу правового поля на діяльність організації загалом та її співробітників;
- зміни екологічної ситуації та її впливу на діяльність підприємства;
- вирішення проблем безпеки;
- економічної ситуації у на підприємстві.

З усіх можливих напрямів роботи групи спеціалістів необхідно виділити аналіз фінансово-господарської діяльності, що на першому етапі включає аналіз фінансового стану та фінансових результатів діяльності.

Аналіз фінансового стану проводиться на основі використання системи показників, що відображають наявність, розміщення, використання, рух ресурсів підприємства у грошовому вимірі.

До основних напрямів аналізу фінансового стану відносять:

- аналіз динаміки складу та структури майна підприємства;
- оцінку руху джерел фінансування;
- аналіз стану запасів та витрат;
- аналіз фінансових коефіцієнтів.

Фінансові результати діяльності підприємства в ринкових умовах оцінюються також цілою системою індикаторів, визначальну роль серед яких відіграє прибуток та його похідні.

Інформація про реальні розміри коштів підприємства зазвичай зосереджена в таких джерелах: балансі, головній книзі, договорах.

На підприємстві, що перебуває у кризі, часто відбуваються крадіжки та розкрадання. Можливі *методи розкрадань* та їхнього відображення в документах (у порядку зменшення значущості та передбачуваних розмірів розкрадань):

1. Регулярні розкрадання через «переведення в готівку». Оформлюються безтоварними договорами. Послуги зазвичай списуються на собівартість. Потрібно виявити підприємства, з якими підприємство має великий сумарний оборот.

2. Перерахування грошових коштів за товарними договорами (договір на постачання є, а товару немає). Фіктивні проводки через склад малоймовірні (поінформованість широкого кола осіб). Необхідна перевірка надходження товару складу (накладних).

3. Заснування нових фірм та переведення туди грошей. Потрібна доскональна перевірка засновників фірм, з якими підприємство співпрацює.

4. Розкрадання під час постачання. Можуть бути виявлені лише за хорошого знання цін ринку.

5. Завищення витрат на сировину, збут неврахованої готової продукції (тільки якщо продукція користується попитом). Можуть бути виявлені лише хорошими технологами.

6. Фіктивне наймання працівників.

Для з'ясування всього згаданого вище, а також інших можливих порушень необхідно вивчити та проаналізувати калькуляцію собівартості, яка в узагальненому вигляді є в головній книзі. Потім запитати та проаналізувати документи, що дають розшифровку за підозрілими статтями. У результаті першого ознайомлення з бухгалтерською звітністю виникає розуміння необхідності та доцільності вивчення та зміни практики бухгалтерського обліку, яка під час її проведення включає оцінку:

– кількості працівників, їхню коротку характеристику (вік, освіту, стаж роботи на підприємстві);

– ступеня завантаженості кожного для обґрунтування існуючої чисельності;

- розподілу обов’язків та відповідальності;
- ієрархії підпорядкування;
- взаємозв’язків з іншими підрозділами та особами;
- документів, що надаються в бухгалтерію (з якою періодичністю, з яких підрозділів і від яких осіб).

Управління економікою підприємства – це фактично управління собівартістю. Саме в цьому полягає сутність управлінського обліку.

Управляти собівартістю – це планувати і контролювати її, а потім ухвалювати рішення, пов’язані з маркетингом, бізнес-плануванням, розробкою нових варіантів організації виробництва, управлінням персоналом і т. д., з тим щоб собівартість вписувалася в необхідні межі.

Під час *роботи з собівартістю* можна скористатися такими рекомендаціями:

1. Розбити бізнес-процеси підприємства на три частини: постачання – виробництво – збут (основні сфери аналізу). Оцінити резерви зниження собівартості цих трьох стадій.

2. Визначити, чи є на підприємстві програма зниження собівартості за допомогою:

- удосконалення системи закупівель (маркетинг постачальників та цін);
- зниження витрат виробництва (покращення планування, підвищення рівня організації, контроль часу виконання операцій та витрати матеріалів);
- підвищення результативності збуту та маркетингу.

3. При розрахунку собівартості та калькулюванні витрат врахувати тимчасовий чинник (наприклад, якщо позикові гроші беруть участь у калькулюванні витрат, понесених до факту реалізації).

4. Грамотно нормувати собівартість.

5. Проводити калькулювання, облік, контроль та регулювання маржинального доходу (обсяг реалізації мінус витрати на купівлю комплектуючих та напівфабрикатів), а також його зіставлення з умовно-постійними витратами.

6. Організувати постійний динамічний перерахунок витрат, фактичних перевитрат, економії трудових і матеріальних ресурсів та інших чинників.

7. Провести аналіз збуту рівня товару та угоди, враховуючи, що комерційна служба підприємства закупає за цінами виробництва та перепродає за цінами покупця продукти, послуги, отримуючи у своїй дохід, визначений за різницею ціни продажу та наведених витрат з урахуванням формули «час-гроші».

8. Визначити, яку площу займає виробництво основної продукції, як використовується решта площі та наскільки це раціонально.

9. Проаналізувати, наскільки часто змінюється обладнання, чи можна перенести виробництво в інше місце (мобільність), який термін окупності основних засобів. Визначити, що можна змінити в існуючій продукції, щоб зробити її більш затребуваною.

10. Визначити, як можна використовувати вільні площі та чи є підстави для обґрунтування згортання виробництва та його переорієнтації.

11. Оцінити можливість проведення серед керівництва та працівників організації опитування, де вони підводили б підсумок зробленого з аналізом того, що не вдалося і за яких причин.

Наступним етапом є *аналіз функціонування системи продажу підприємства*. Загальними завданнями є:

1. Обсяг продажів, реальний та запланований:

– простежити статистичні дані про щомісячні продажі за останні два роки.

Чи є якісь залежності? Як впливають на обсяг продажів сезонні коливання попиту?;

– визначити необхідний обсяг продажу протягом місяця. Якими шляхами можна досягти поширення (прямий продаж, бартер, магазини, регіони тощо)?;

– які особливості виробленого товару відрізняють його від товарів конкурентів (позитивні і негативні). Чи існує торгова марка продукції, на якій стадії розвитку вона зараз знаходиться? На який час припадав розквіт?

## 2. Існуюча схема продажів, порівняння її зі схемами конкурентів:

- описати існуючу систему продажів підприємства та його конкурентів.

Визначити переваги та недоліки систем, які можливо використовувати для певної продукції в певній організації, і що конкретно заважає вдосконалити систему продажів;

- що з досвіду конкурентів можна використати?

## 3. Основний споживач, можливість розширення ринку збуту:

– виявити основних споживачів продукції. Який обсяг товару вони щомісяця споживають? Чи можуть вони придбати більше, чому цього не роблять? Чи є стабільність у поведінці споживача?;

– чому споживачі купують саме у нас (традиція, якість товару, ціна товару)? Провести невелике опитування постійних клієнтів, дізнатися про їхні побажання, пропозиції. Бажано на постійних клієнтів завести облікові картки, що містять відомості про керівництво, їхні звички, стан справ на підприємстві і т. д.;

– з'ясувати, де зосереджені основні споживачі продукції, чи можна розширити регіон продажів?;

– скільки підприємств могли б стати потенційними покупцями продукції, у яких регіонах вони здебільшого зосереджені?;

– чи поповнюється ринок збуту новими фірмами? Які тенденції? Ступінь насиченості ринку (потенціал / обсяг);

– проаналізувати продукцію, що випускається, порівняно з конкурентами. Які ще фірми могли б купувати продукцію? У кого вони купують зараз? Чому? Якщо вони купують зазвичай в однієї і тієї ж фірми, то спочатку до них краще не звертатися;

– якщо в інших підприємств краща якість, то чи можна трохи знизити ціну?;

- чи ведеться рекламна кампанія, де, які результати вона дає?

## 4. Проблеми, що виникають при продажах (брак, постачальники і т. д.):

- що заважає продавати?;

- чи є брак продукції (виробничий чи поганого зберігання), крадіжки?;
- чи часто виникають неплатежі під час продажу товару?;
- чи надійно працюють постачальники?

5. Персонал та система оплати праці у відділі продажів, звітність та норми продажів:

- склад співробітників відділу продажу (вік, освіта, досвід роботи);
- для кожного співробітника скласти особистий звіт про продаж за останні рік чи два роботи. Порівняти його з сезонним графіком продажів. Обчислити середній обсяг продажів для всіх співробітників по місяцях. Крім того, потрібно враховувати, чи працює співробітник лише з декількома постійними клієнтами або постійно розширює клієнтуру;

- провести опитування співробітників з метою виявити недоліки існуючої системи продажів, розглянути пропозиції щодо реорганізації та поліпшення збуту;

- запровадити сувору статистичну звітність відділу продажу. Після кожної угоди фіксувати причини її укладання;

- розвивати систему послуг відділу продажу, гарантії, сервіс, інформаційні послуги.

Робота співробітника, який координує відділ продажу, дуже тісно пов'язана з роботою співробітника, який відповідає за маркетинг підприємства.

Основними напрямками при *оцінці діяльності маркетингової служби* є:

1. Реклама та зв'язки з громадськістю:

- як останні п'ять років проводилася реклама продукту чи підприємства? У яких громадських заходах організація брала участь (семінари, конференції, благодійність тощо)? Згадки про її діяльність у ЗМІ;

- проаналізувати, наскільки допомагає реклама у просуванні товару на ринку. Оцінити ефективність всіх використовуваних видів реклами (витрати на рекламу / кількість людей, що відгукнулися);

- визначити, чи може цей вид товару потребувати реклами і який (ЗМІ, спеціалізовані журнали, реклама серед людей);

- використовуючи висновки попередніх пунктів, визначити, на які категорії споживачів має бути спрямована реклама продукту;
- виходячи з отриманих даних, розробити рекламну політику підприємства;
- визначити, чи достатньо привабливий логотип випуску нового товару;
- після виходу кожного рекламного оголошення потрібно відстежувати його ефективність;
- бажано виділяти щомісяця бюджет на рекламу, узгоджений із співробітником, який займається рекламою. Таким чином, позабюджетні витрати на рекламу можуть виникати лише в екстремальних випадках;
- планувати PR-заходи. Дуже корисно брати участь у виставках продукції, наукових семінарах, громадських заходах. Для цього потрібно спеціально збирати різного роду інформацію про заходи, що проводяться. Інформація має бути зосереджена у співробітника, який відповідатиме за збір та своєчасну передачу інформації керівництву;
- проводити навчання співробітників на спеціалізованих курсах, оскільки це дозволяє не тільки отримати нову інформацію, а й зав'язати знайомства, обмінятися реальним досвідом роботи;
- заходи зі зв'язків із громадськістю дозволяють також скласти уявлення про думку основних цільових груп (партнери, клієнти, політики тощо) щодо діяльності організації та випуску продукції.

2. Маркетингові опитування. Постійне проведення маркетингових досліджень допомагає керівництву скласти більш повну картину відносин і, отже, ухвалювати більш далекі й обґрунтовані рішення.

Технологія антикризового управління має розроблятися з урахуванням конкретних обставин. Вона певною мірою є продуктом мистецтва управління та вирішальним чинником його успіху.

#### **Контрольні запитання до розділу 4**

1. У чому полягає особливість технології антикризового управління?



2. Чим визначається необхідність кожного із блоків технологічної схеми?
3. Як розробляються управлінські рішення в антикризовому управлінні?
4. Які чинники визначають якість рішень в антикризовому управлінні?
5. Як здійснюється контроль кризових ситуацій у технології антикризового управління?

## **Практичні завдання до розділу 4**

### **Завдання 4.1**

У зв'язку з погіршенням опалення складських приміщень можливі втрати товарно-матеріальних цінностей в I півріччі поточного року становитимуть 70 одиниць виробів. Ціна одиниці – 920 грн. Виробнича програма становить 5 400 од. Норма природних втрат досягає 1 % від загальної кількості виготовленої продукції. Імовірні природні втрати внаслідок можливого погіршення кліматичних умов становитимуть 1,5 %.

Визначити розмір втрат від ризику, що можуть виникнути у зв'язку з можливими факторами безгосподарності.

### **Завдання 4.2**

У результаті прогнозованих несприятливих змін кон'юнктури на ринку можливе зниження цін становитиме: на виріб А – 7 %, виріб В – 5 %, а ціна за одиницю продукції відповідно 850 і 620 грн. Запланований обсяг: продукція А – 250 од., продукція В – 365 од.

Визначити величину втрат від імовірного зниження цін.

### **Завдання 4.3**

У зв'язку з можливими перервами в постачанні сировини внаслідок повені (прогноз 3 дні) щоденне недовиробництво може становити: продукції А – 120 од., продукції В – 115 од. Продукцію С передбачається постачати в комплексі з продукцією В. Ціна за одиницю продукції (без ПДВ) відповідно становить 420,

300, 210 грн. Розподілені умовно постійні витрати – відповідно 150, 100, 70 грн. Під час формування ціни було враховано 20 % прибутку до повної собівартості.

Визначити величину можливих втрат від зниження обсягу виробництва і реалізації продукції.

## РОЗДІЛ 5

### РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ

*Ключові слова: бізнес-проект, кластер, інвестиції місцевого самоврядування, регуляторна та законодавча база.*

#### 5.1 Роль інвестицій у формуванні регіональних бізнес-проектів

Розвиток регіональних бізнес-проектів в Україні є ключовим завданням на шляху до сталого економічного зростання та соціального розвитку. Проте цей процес часто потребує значних інвестиційних ресурсів для реалізації амбіційних проектів.

Інвестиції є корінним фактором, що визначає розвиток підприємств, окремих галузей, регіонів та держави загалом. Можливість вкладати ресурси та кошти у різні проекти визначає подальший успіх або невдачу виробництва, можливість вирішення соціальних та екологічних питань, а також впливає на сучасний та потенційний рівень фізичних, фінансових та людських ресурсів. Без стійкої та компетентної інвестиційної бази, керованої фахівцями відповідного профілю, сталий розвиток вітчизняної економіки, інноваційний та соціальний розвиток, а також наше місце в світовому господарстві залишаються надто сумнівними.

Інвестиційна діяльність становить комплекс орієнтованих дій, що охоплюють проектне планування, організаційні заходи, економічні розрахунки,

фінансовий контроль та управління, спрямовані на досягнення мети ефективного використання інвестицій.

Головною метою сучасної інвестиційної діяльності є перехід до інтенсивного розвитку в умовах ринкових відносин, з поступовим скороченням витрат на розширення виробничих потужностей та збільшення інвестицій у підвищення.

На сучасному етапі розвитку економіки успішність інвестиційної діяльності визначається відновленням фінансового, фінансово-кредитного та інвестиційного ринків. Економічне підвищення та активність інвестицій можливі лише за умови створення працюючого ринку капіталів та державних цінних паперів.

Інвестиційна діяльність у регіонах України відіграє ключову роль у забезпеченні економічного розвитку та підвищенні якості життя місцевого населення. Створення сприятливого інвестиційного клімату та розробка ефективних стратегій залучення інвестицій є критичним завданням для українських регіонів.

До ключових аспектів впливу інвестиційної діяльності на розвиток регіонів відносять:

1. Стимулювання розвитку: інвестування в регіони стимулює економічний розвиток та допомагає у запуску нових підприємств, розширенні наявних та модернізації виробництва.

2. Творення робочих місць: залучення інвестицій в регіони спричиняє створення нових бізнесів, що дозволить зменшити безробіття та підвищити життєвий рівень місцевого населення.

3. Інфраструктурний розвиток: інвестиції можуть бути спрямовані на покращення інфраструктури, такої як дороги, аеропорти, порти та комунікації, що підвищує привабливість регіону для бізнесу та інвесторів.

4. Регіональна конкурентоспроможність: інвестиції допомагають регіонам конкурувати як на національному, так і на міжнародному рівні, сприяючи розвитку інновацій та нових індустрій.

5. Залучення іноземних інвестицій: регіони, які активно розвивають свою інфраструктуру та бізнес-екосистему, стають більш привабливими для іноземних інвесторів, що сприяє збільшенню прямих іноземних інвестицій.

6. Створення інноваційних кластерів: інвестиційна діяльність може сприяти створенню інноваційних кластерів та об'єднанню підприємств і дослідницьких установ для спільного розвитку та інновацій.

7. Сприяння сталому розвитку: регіональні інвестиції можуть бути спрямовані на стале виробництво та збереження природних ресурсів, сприяючи екологічно відповідним практикам.

Інвестиції, які надходять у регіони, можуть бути різного характеру, включаючи прямі, портфельні інвестиції та інвестиції в інфраструктуру.

Прямі інвестиції передбачають вкладення коштів у конкретні підприємства чи проекти в регіоні. Це може охоплювати створення нових підприємств або розширення існуючих, що створює нові робочі місця та сприяє економічному розвитку. Прямі інвестиції можуть бути внутрішніми або зовнішніми, залежно від джерела інвесторів.

Портфельні інвестиції полягають у вкладенні коштів у цінні папери, акції та інші фінансові інструменти, пов'язані з регіональними проектами. Цей вид інвестицій дозволяє інвесторам розподіляти ризики та здійснювати інвестиції в різні проекти. Портфельні інвестиції можуть бути спрямовані як на розвиток підприємств, так і на фінансування регіональних проектів через фондовий ринок.

Інфраструктурні інвестиції спрямовані на розвиток інфраструктури регіону. Це може включати будівництво та модернізацію доріг, залізниць, аеропортів, портів, енергетичних об'єктів та інших об'єктів інфраструктури, які покращують якість життя мешканців та створюють умови для розвитку бізнесу. Інфраструктурні інвестиції часто важливі для залучення іноземних інвесторів та розвитку туризму.

У світовій практиці експерти визначили, що конкурентоспроможність країни не можна досягти без ефективного залучення та використання інвестицій. Акумуляуючи приватний, державний та змішаний капітали, та надаючи доступ

до сучасних технологій та менеджменту, інвестиції не лише сприяють створенню національних фінансових ринків, але й стимулюють розвиток ринку товарів та послуг. Крім того, інвестиції сприяють макроекономічній стабілізації та вирішенню соціальних проблем громадянського суспільства.

Вперше поняття «інвестиції» залучено до обігу у вітчизняній економічній літературі, коли воно замінило термін «капітальні вкладення». Інвестиції розглядалися як ключовий економічний інструмент, що визначав діяльність будівельного сектора. У цьому контексті капітальні вкладення (іноді називали їх інвестиціями) розглядалися з двох позицій: як економічна категорія та як процес, пов'язаний із рухом грошових ресурсів.

З часом, із розвитком ринкових відносин в Україні, наукові уявлення про сутність інвестицій (капітальних вкладень) почали змінюватися, і розпочали розвиватися суто ринкові підходи до їхньої оцінки та прогнозування, а також до методів та принципів здійснення інвестиційної діяльності.

В Україні розвитку теорії інвестицій суттєвий імпульс був наданий внаслідок впровадження системи приватного підприємництва та конкуренції. Теоретичне розуміння інвестицій вперше було означено в Законі України 1991 року «Про інвестиційну діяльність» [59], який визначав інвестиції як різновиди майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою одержання прибутку або досягнення соціального ефекту.

До таких цінностей було віднесено:

- грошові кошти, цільові банківські вклади, паї, акції та інші цінні папери;
- рухоме та нерухоме майно;
- майнові права, що впливають з авторського права, досвід та інші інтелектуальні цінності;
- сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної інформації, навичок та виробничого досвіду, необхідних для організації того чи іншого виробництва;

- права користування землею та інші цінності.

Таке визначення інвестицій зроблено на засадах системності та комплексності категорії. По-перше, у ньому враховано динамічність інвестиційних потоків, тобто розкривається взаємозв'язок, процес перетворення інвестиційних ресурсів у вкладення, витрати, і, по-друге, подано класифікацію інвестицій.

З метою більш детального вивчення змісту інвестицій потрібно їх згрупувати за певними ознаками:

1. За об'єктами вкладання коштів виділяють інвестиції реальні та фінансові. Під реальними інвестиціями розуміють вкладення цінностей у реальні активи – матеріальні та нематеріальні. Фінансові інвестиції – це вкладення цінностей у фінансові активи, переважно цінні папери.

2. За характером участі в управлінні підприємства розрізняють прямі та портфельні інвестиції. Пряма інвестиція передбачає внесення цінностей в статутний капітал (фонд) юридичної особи в обмін на корпоративні права, емітовані такою юридичною особою. До прямих інвестицій можна віднести і безпосереднє внесення будь-яких цінностей на основі договору інвестицій. До прямих відносять такі інвестиції, що формують більше 10–25 % капіталу фірми та дають право на участь в управлінні підприємством. Портфельні інвестиції передбачають придбання цінних паперів, деривативів та інших фінансових активів за грошові кошти на фондовому ринку. Основною рисою портфельних інвестицій є те, що інвестор не має права на участь в управлінні підприємства, а такі інвестиції передбачають лише одержання інвестором винагороди на цінні папери юридичної особи.

3. За періодом інвестиції поділяють на короткострокові, довгострокові. Короткострокові – це інвестиції, на період до одного року. До них належать інвестиції у короткострокові депозитні вклади, державні та корпоративні облігації, із строком погашення до 1 року та інші фінансові активи. Довгострокові – це інвестиції, на період більше одного року, зокрема, це

вкладення в основне виробництво, інноваційну діяльність, цінні папери строком погашення більше 1 року та інше.

4. За формами власності інвестиції поділяють на приватні, державні, іноземні та спільні. Приватні інвестиції здійснюють фізичні особи, а також юридичні особи з приватним капіталом, державні – державні та місцеві органи влади, державні підприємства з бюджетних фондів, іноземні – фізичні та юридичні особи іноземних держав, спільні – суб'єкти певної держави та іноземних держав.

5. За регіональною ознакою інвестиції поділяють на внутрішні інвестиції, які здійснюють в об'єкти інвестування в межах держави, та зовнішні – поза її межами.

Наведена класифікація інвестицій відображає найбільш суттєві їхні ознаки, вона може бути поглиблена залежно від мети використання.

Відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність» № 1560 – XII від 18.09.1991 інвестиційною діяльністю називають сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб та держави щодо реалізації інвестицій. Така діяльність здійснюється у формах:

- інвестування, яке здійснюється громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, а також громадськими та релігійними організаціями;
- державного інвестування, яке здійснюється органами влади та управління України, а також державними підприємствами та установами;
- іноземного інвестування, яке здійснюється іноземними державами, юридичними та фізичними особами;
- спільного інвестування, яке здійснюється громадянами та юридичними особами України та інших держав.

Інвестиційна діяльність може досліджена як процес, стадіями якого є певна встановлена сукупність:

- мотивація інвестиційної діяльності;
- прогнозування та програмування інвестицій;

- обґрунтування доцільності інвестицій;
- страхування інвестицій;
- державне регулювання інвестиційного процесу;
- планування інвестицій;
- фінансування інвестиційного процесу;
- проєктування та ціноутворення;
- забезпечення інвестицій матеріально-технічними ресурсами;
- освоєння інвестицій;
- підготовка до виробництва продукції;
- попереднє введення в експлуатацію;
- кінцеве введення об'єкта в експлуатацію.

Ініціювання інвестиційного процесу розпочинається з мотивації інвестиційної діяльності. Основним стимулом для такого виду діяльності є наявність коштів у суб'єкта господарювання або приватної особи, які не задовольняють їхні очікування від відсотків за банківськими депозитами. Власник цих накопичень (економічних резервів) прагне інвестувати на фінансовому ринку або в інвестиційні активи (реальні активи), і таким чином, здійснити інвестиції.

Об'єктами докладення зусиль інвестиційної діяльності можуть бути: майно, зокрема основні засоби й оборотні кошти в усіх галузях та сферах народного господарства, цінні папери, цільові грошові вклади, науково-технічні продукти, інтелектуальні цінності, інші об'єкти власності, а також майнові права. Важливими об'єктами інвестиційної діяльності розглядають бізнес-проєкти.

Бізнес-проєкт – це ланцюг цілеспрямованих, орієнтованих у часі та просторі, одноразових або комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення економічних і соціальних результатів в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їхнього початку і завершення.

Під час вибору бізнес-проєкту для інвестування проводиться низка передінвестиційних досліджень: аналізуються всі інвестиційні ризики,



проводяться маркетингові дослідження, оцінюються можливості інвестування. Оптимізація інвестиційних рішень вимагає розгляду багатьох інвестиційних проєктів з метою вибору найкращого. Звісно, у цьому процесі інвестор оточується іншими учасниками (посередниками) інвестиційного процесу.

Роль інвестицій на формування регіональних бізнес-проєктів полягає у:

1. Залученні капіталу: інвестиції надають можливість залучити додатковий капітал для запуску та розвитку бізнес-проєктів у регіоні. Цей капітал може бути вкладений у розширення виробництва, створення нових підприємств, розвиток інфраструктури та інші напрямки.

2. Створенні нових робочих місць: інвестиції допомагають створити нові робочі місця в регіоні. Це може підвищити рівень зайнятості та підвищити життєвий рівень місцевого населення.

3. Розвитку інфраструктури: інвестиції можуть бути використані для покращення інфраструктури регіону, такої як будівництво доріг, електростанцій, водопостачання тощо. Це створює сприятливі умови для бізнес-розвитку.

4. Технологічному розвитку: інвестиції можуть сприяти впровадженню нових технологій та інновацій в регіональному бізнесі, що підвищує його конкурентоспроможність та продуктивність.

5. Розширенні ринків: інвестиції дозволяють розширити регіональні ринки і підвищити обсяги виробництва та продажів, що сприяє збільшенню доходів та прибутковості підприємств.

6. Залученні іноземних інвесторів: регіони можуть привертати іноземних інвесторів, що сприяє зовнішньому капіталовкладенню та розширенню міжнародних зв'язків.

7. Зменшенні ризиків: інвестиції можуть допомогти розподілити фінансові ризики між інвесторами та бізнес-проєктами, що робить їх більш стійкими і надійними.

Таким чином, усі ці аспекти підсилюють економічний розвиток регіону та сприяють створенню сприятливого середовища для підприємництва. Інвестиції

є важливим інструментом для досягнення цілей стосовно регіонального розвитку та створення нових можливостей для місцевого населення.

Для залучення інвестицій і регіон необхідна відповідна державна і місцева політика, основи якої розглянуто в наступному розділі.

## **5.2 Роль держави і місцевого самоврядування у формуванні інвестиційного клімату для реалізації бізнес-проектів**

Інвестиції є важливим каталізатором економічного розвитку, і їхня важливість не може бути переоцінена. Для того щоб привернути інвестиції та забезпечити реалізацію бізнес-проектів, необхідний сприятливий інвестиційний клімат. Утримання такого клімату вимагає спільних зусиль держави та місцевого самоврядування.

Інвестиційний клімат – це сукупність політичних, правових, економічних та соціальних умов, що забезпечують та сприяють інвестиційній діяльності вітчизняних та іноземних інвесторів.

Сприятливий інвестиційний клімат повинен забезпечити насамперед захист прав інвестора від інвестиційних ризиків, тобто непередбачених втрат доходу й капіталу.

До чинників, що формують інвестиційний клімат країни, відносять:

– рівень розвитку продуктивних сил та стан інвестиційного ринку – це стан та структура виробництва, рівень розвитку робочої сили, стан ринку інвестиційних товарів та послуг;

– політичні та правові чинники – створення відповідного законодавчого та нормативного поля, яке залежить від політичної волі законодавчої та виконавчої гілок влади; заходи з державної підтримки та стимулювання інвестиційної діяльності; досягнення стабільності національної грошової одиниці; валютне регулювання; забезпечення привабливості об'єктів інвестування;

– стан фінансово-кредитної системи та діяльність фінансових посередників: інвестиційна діяльність комерційних банків; рівень розвитку та функціонування парабанківської системи; інвестиційна політика національного банку України;

– статус іноземного інвестора: режим іноземного інвестування; діяльність міжнародних фінансово-кредитних інституцій; наявність вільних економічних та офшорних зон;

– інвестиційну активність населення: відносини власності в державі; стан ринку нерухомості; стабільність національної валюти тощо.

Державне регулювання інвестиційної діяльності здійснюється з метою реалізації економічної, науково-технічної і соціальної політики. Воно визначається показниками економічного і соціального розвитку України, регіональними програмами розвитку.

Держава бере участь в інвестиційному процесі як прямо через державний сектор економіки, так і побічно через свої інституції: органи виконавчої влади та місцевого самоврядування, Національний банк, Фонд державного майна України Антимонопольний комітет України.

За активізації інвестиційної діяльності держава може інвестувати кошти в розвиток виробництв, доцільність яких обґрунтовується необхідністю прискореного розвитку економіки. Таке інвестування може здійснюватися державою і на паритетних засадах іншими інвесторами, включаючи іноземних. Організаційні форми такої діяльності можуть бути різноманітні: консорціуми, холдинги, корпоратизовані підприємства та акціонерні товариства тощо.

З метою удосконалення методів державної інвестиційної політики під час здійснення фінансування державних інвестицій необхідно використовувати механізм державних замовлень і розміщення їх на конкурсній основі; оптимізувати структуру державних інвестицій і наданих державних гарантій; перейти до концентрації державних інвестицій для вузького кола пріоритетних програм. Сьогодні бюджетне фінансування в Україні має низку недоліків, пов'язаних з обмеженістю бюджетних ресурсів, помилками у розподілі

централізованих інвестицій, а також відсутністю контролю за їхнім використанням.

До форм опосередкованого впливу держави на інвестиційну діяльність можна винести: державне кредитування, державні позики, роздержавлення і приватизацію, податкове регулювання, амортизаційну політику, державний лізинг, ліцензування і квотування, антимонопольні заходи, стандартизацію та ін. Засоби непрямого впливу держава реалізує через свої інституції як учасник інвестиційного процесу.

Опосередкований вплив держави на інвестування здійснюється передусім засобами бюджетної та грошово-кредитної політики.

Бюджетні важелі – це державна система заходів, спрямована на перерозподіл доходів підприємств і громадян країни, з метою оптимального формування дохідної частини бюджету і збереження у підприємств ринкових стимулів до роботи та одержання прибутків. Прогресивна податкова система є вагомим засобом формування сукупного попиту, а через нього – залучення інвестицій у виробничі галузі і соціальну сферу.

Грошово-кредитна державна політика впливає на інвестиційні умови, регулюючи грошовий обіг і роботу банківської системи, яка, по суті, репродукує збільшення коштів в економічній системі. Головними інструментами грошово-кредитного регулювання є:

1. Норми страхових резервів, які зобов'язані мати комерційні банки для покриття ризиків і тим самим сприяючи активному використанню коштів для кредитування та інвестування.

2. Облікова ставка НБУ, за якою він продає кредитні ресурси комерційним банкам, збільшуючи чи зменшуючи обсяги кредитних джерел для фінансування інвестицій.

3. Операції на відкритому ринку з державними цінними паперами.

Держава, встановлюючи вигідні умови (ціну або дивіденди), пов'язані з продажем і використанням своїх цінних паперів, стимулює їхнє придбання юридичними та фізичними особами і цим зменшує кількість вільних грошей.

Основними принципами державної інвестиційної політики є:

- орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки України;
- визначення державних пріоритетів інвестиційного розвитку України;
- формування нормативно-правової бази у сфері інвестиційної діяльності;
- створення умов для збереження, розвитку й використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу;
- забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інвестиційної діяльності;
- ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інвестиційної діяльності, підтримка підприємництва у науково-виробничій сфері;
- здійснення заходів на підтримку міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій, захисту вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок;
- фінансова підтримка, здійснення сприятливої кредитної, податкової і митної політики у сфері інвестиційної діяльності;
- сприяння розвитку інвестиційної інфраструктури;
- інформаційне забезпечення суб'єктів інвестиційної діяльності;
- підготовка кадрів у сфері інвестиційної діяльності.

Єдину державну політику у сфері інвестиційної діяльності визначає *Верховна Рада України*, яка:

- створює законодавчу базу для сфери інвестиційної діяльності;
- затверджує пріоритетні напрями інвестиційної діяльності як окрему загальнодержавну програму або у складі Програми діяльності Кабінету Міністрів України, загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального розвитку, охорони довкілля;
- у межах Державного бюджету України визначає обсяг асигнувань для фінансової підтримки інвестиційної діяльності.

Реалізацію державної політики у сфері інвестиційної діяльності забезпечує *Кабінет Міністрів України*, а саме:

- готує та подає Верховній Раді України пропозиції щодо пріоритетних напрямів інвестиційної діяльності як окрему загальнодержавну програму або в межах Програми діяльності Кабінету Міністрів України, загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля;

- здійснює заходи щодо реалізації пріоритетних напрямів інвестиційної діяльності;

- сприяє створенню ефективної інфраструктури у сфері інвестиційної діяльності;

- готує та подає Верховній Раді України як складову проекту закону про Державний бюджет України на відповідний рік пропозиції щодо обсягів бюджетних коштів для фінансової підтримки виконання інвестиційних проектів;

- затверджує положення про порядок державної реєстрації інноваційних проектів і ведення Державного реєстру інвестиційних проектів;

- інформує Верховну Раду України про виконання інвестиційних проектів, які кредитувалися за кошти Державного бюджету України, і про повернення до бюджету наданих раніше кредитів.

*Центральні органи виконавчої влади:* здійснюють підготовку пропозицій щодо реалізації інвестиційної політики у відповідній галузі економіки, створюють організаційно-економічні механізми підтримки її реалізації.

Визначальним завданням державної політики в інвестиційній діяльності є створення рівних умов для ведення бізнесу та інвестування економіки України суб'єктами господарювання різної форми власності, здійснення процесу інвестування на прозорих та цивілізованих засадах, поліпшення структури інвестиційних джерел. У зв'язку з цим політика держави має бути сконцентрована на:

- прискоренні темпів економічного зростання на власній відтворювальній (інвестиційній) базі та на достатній ринковій основі;

– запровадженні відкритих консультацій органів виконавчої влади з представниками суб'єктів господарювання, поширенні інформації про реальну економічну ситуацію, внутрішні та зовнішні ринки, кон'юнктурні процеси, нормативну базу;

– значному зниженні рівня тінізації вітчизняної економіки;

– створенні рівних умов для діяльності суб'єктів господарювання незалежно від форми власності та походження капіталу;

– формуванні ефективного конкурентного середовища;

– зміцненні фондового ринку, розвитку інститутів спільного інвестування, страхових та пенсійних фондів, ринку корпоративних цінних паперів, його інтегруванні у міжнародні ринки капіталу;

– створення додаткових економічних стимулів для залучення інвестицій у пріоритетні галузі економіки;

– утворенні ефективної системи захисту інтелектуальної власності.

Органи місцевого самоврядування також відіграють важливу роль у створенні сприятливого інвестиційного клімату, розвитку інфраструктури та підтримці підприємництва на регіональному рівні.

Україна розпочала процес децентралізації у 2014 році, і це стало можливим завдяки прийняттю низку ключових законодавчих актів і реформ. Серед цих актів були Концепція реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (01.04.2014) [60], закони України, зокрема «Про співробітництво територіальних громад» (17.06.2014) [61] і «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (05.02.2015) [62], а також зміни до Бюджетного і Податкового кодексів, спрямовані на реалізацію фінансової децентралізації.

З метою надання децентралізованим органам влади достатніх повноважень і ресурсів для якісного виконання своїх обов'язків внесені зміни, що сприяли збільшенню фінансових можливостей місцевого самоврядування. Зокрема, об'єднані територіальні громади отримали право на 60 % податку на доходи фізичних осіб, які зараховуються до їхніх власних бюджетів. Місцевим органам

збережено також всі надходження від податків, включаючи єдиний податок, податок на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності, а також податок на майно, включаючи нерухомість, землю та транспорт. Поміж інших покращень об'єднані громади тепер мають прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом, отримуючи трансферти для виконання делегованих державою повноважень. Додатково законодавчі зміни дозволяють органам місцевого самоврядування затверджувати місцеві бюджети незалежно від дати прийняття закону про Державний бюджет.

Ці покращення вже спричинили помітні результати, збільшуючи власні доходи місцевих бюджетів на 200 млрд грн у період 2014–2019 рр. (з 68,6 млрд грн до 267 млрд грн). Це є реальним інструментом для досягнення конкретних результатів та сприяє відповідальності перед громадами [63].

Децентралізація в Україні дозволила передати більше влади та фінансових ресурсів із центрального рівня влади до місцевих органів самоврядування. Серед важливих аспектів реформи є фінансова децентралізація. Реформа передбачає передачу фінансових ресурсів на місця, зокрема, виділення місцевим громадам податкових надходжень та інших доходів для розвитку і забезпечення місцевих потреб.

Завдяки реформі децентралізації органи місцевого самоврядування отримали і більше повноважень у створенні сприятливого інвестиційного клімату в регіоні.

Ключові аспекти впливу місцевого самоврядування у формуванні інвестиційного клімату для реалізації бізнес-проектів полягають у:

1. Зниженні бюрократичних бар'єрів для підприємців: внаслідок адміністративної реформи деякі місцеві органи стали більш гнучкими та відкритими до потреб підприємців. Наприклад, впровадження «одного вікна» для реєстрації бізнесу дозволило прискорити процес заснування компаній та зменшити бюрократичні обтяження.

2. Підтримці малих та середніх підприємств: деякі місцеві органи створюють програми підтримки для малих та середніх підприємств. Це може



включати фінансову підтримку, навчання та консультації для підприємців, а також доступ до інфраструктури, такої як інноваційні центри.

3. Розвитку інфраструктури: місцеві органи активно інвестують у розвиток інфраструктури, такої як дороги, енергетичні мережі та інтернет-зв'язок. Це створює сприятливі умови для бізнесу та приваблює нові інвестиції.

4. Сприянні інноваціям: деякі регіони стимулюють розвиток інновацій та технологій через партнерство з місцевими університетами та дослідницькими центрами. Це допомагає створити екосистему для стартапів та технологічних компаній.

5. Ефективній роботі з інвесторами: деякі регіони активно приваблюють інвестиції, співпрацюючи з інвесторами та надаючи пільги та підтримку для нових проєктів. Це сприяє створенню нових робочих місць та розвитку бізнесу.

6. Ефективній комунікації з бізнес-спільнотою: місцеві органи встановлюють ефективний зв'язок з бізнес-спільнотою через ради підприємців та інші форми співробітництва. Це дозволяє регулярно обговорювати проблеми та знаходити спільні рішення для розвитку бізнесу в регіоні.

Крім того, місцеве самоврядування відповідає за розвиток інфраструктури, яка є важливою складовою для успішної реалізації регіональних бізнес-проєктів. Це охоплює будівництво та підтримку транспортних систем, енергетичних мереж, телекомунікацій та інших важливих об'єктів інфраструктури. Важливим напрямком роботи органів місцевого самоврядування також є підтримка підприємництва. Місцеве самоврядування може надавати підтримку підприємцям, що діють у регіоні. Це може містити консультації, навчання та фінансову підтримку для місцевих підприємств. Органи місцевого самоврядування також можуть сприяти у вирішенні проблем та перешкод, з якими стикаються підприємці в регіоні.

Таким чином, роль держави у формуванні регіональних бізнес-проєктів полягає у:

1. Створенні регуляторної та законодавчої бази: держава має створювати сприятливу законодавчу та регуляторну базу для бізнесу. Це охоплює створення

правил для реєстрації підприємств, регулювання оподаткування, забезпечення правової охорони власності, інтелектуальної власності тощо.

2. Фінансовій підтримці: держава може надавати фінансову підтримку бізнес-проєктам через надання субсидій, грантів або доступу до державних кредитів. Це сприяє зниженню фінансових ризиків для підприємців.

3. Стимулюванні інновацій: держава може створити програми для стимулювання інновацій та досліджень, що сприяє розвитку нових технологій і конкурентоспроможності бізнесу.

4. Залученні іноземних інвесторів: держава може привертати іноземних інвесторів шляхом створення спеціальних економічних зон, податкових пільг та інших інcentивів.

Роль місцевого самоврядування у формуванні регіональних бізнес-проєктів полягає у:

1. Розвитку інфраструктури: місцева влада відповідає за розвиток інфраструктури в своєму регіоні, включаючи будівництво доріг, електромереж, водопостачання та інші важливі об'єкти, що сприяють бізнес-розвитку.

2. Підтримці малих підприємств: місцеве самоврядування може надавати підтримку малим і середнім підприємствам через консультації, навчання та фінансову допомогу.

3. Земельній політиці: влада визначає земельну політику в регіоні, що впливає на можливості розміщення підприємств та інфраструктурний розвиток.

4. Забезпеченні безпеки та правопорядку: місцева поліція та служби безпеки гарантують правопорядок і безпеку для бізнесу та інвесторів.

5. Залученні громадськості: місцева влада може стимулювати участь громадськості в процесі ухвалення рішень, що стосуються розвитку бізнесу, та враховувати їхні інтереси.

Разом держава і місцеве самоврядування створюють сприятливі умови для формування бізнес-проєктів, сприяють їхньому розвитку та розширенню, що сприяє економічному зростанню та соціальному розвитку регіонів.

## **Контрольні запитання до розділу 5**

1. Що таке інвестиційна діяльність і в чому її сутність?
2. Які ключові аспекти впливу інвестиційної діяльності на розвиток регіонів?
3. За якими ознаками класифікують інвестиції?
4. У чому полягає вплив інвестицій на формування регіональних бізнес-проектів?
5. Як впливає держава та місцеве самоврядування на формування інвестиційного клімату для реалізації бізнес-проектів?

## **Практичні завдання до розділу 5**

### **Завдання 5.1**

Зробити аналіз інвестиційного клімату певної громади для створення нових бізнес-проектів.

### **Завдання 5.2**

Написати поетапний план заходів для покращення інвестиційного клімату в обраній громаді для залучення нових бізнес-проектів.

### **Завдання 5.3**

Провести аналіз інвестиційної привабливості певної громади для створення бізнесу на території громади.

## РОЗДІЛ 6

### РЕГІОНАЛЬНА ІННОВАЦІЙНА СИСТЕМА

*Ключові слова: регіональна інноваційна система, інструменти, інфраструктура.*

#### 6.1 Складові та завдання створення регіональної інноваційної системи

Для побудови сприятливого середовища розвитку інноваційної діяльності в країні окремі організації та держава повинні співіснувати не як окремі елементи інноваційного процесу, а як взаємопов'язані ланки складної системи, робота якої забезпечується певним набором факторів.

Держави, які майбутній економічний розвиток власної країни пов'язують зі здобутками науки та активними інноваційними процесами, формують *концепцію регіональних інноваційних систем (далі – РІС).*

РІС забезпечують обіг ресурсних потоків між особами, бізнесом, інституціями. Вони об'єднують інфраструктуру, яка здійснює провайдинг інноваційної діяльності (університети, НДІ, технопарки, наукові парки, бізнес-інкубатори, офіси, мережі, платформи трансферу технологій, стартапи, бізнес-суб'єкти). Учасники інноваційного процесу через взаємодію потоків перетворюють ідею в технологію, процес, товар або послугу і виводять їх на ринок.

**Інноваційна система регіонів** – це система взаємопов'язаних інституцій та організацій, що реалізують процеси генерування, впровадження та комерційної реалізації нових ідей у межах національних та транснаціональних кордонів.

РІС містить дві складові:

1) науково-виробничу складову, яка включає процеси взаємодії між інститутами, університетами, науковими лабораторіями, технопарками, інноваційними компаніями та стартапами;

2) інфраструктурну складову, що забезпечує правову, фінансову та соціальну підтримку як створення, так комерціалізації інноваційного продукту.

Основу РІС складають освітні та наукові процеси, які тісно пов'язані з бізнес-середовищем. Отже, для потенційної участі у РІС залучають таких учасників (табл. 6.1):

- регіон: органи місцевого самоврядування та територіальні громади (далі – ТГ);
- науково-освітній інноваційний комплекс: заклади освіти, наукові установи;
- систему організацій провайдингу інновацій: наукові парки; технопарки; технополіси; інформаційно-технологічні центри; інформаційно-виробничі комплекси; бізнес-інкубатори; центри трансферу технологій, бізнес-ангели, Інститути ринкової інфраструктури: венчурні фонди; венчурні компанії; маркетингові компанії; лізингові компанії; страхові компанії, громадські організації, міжнародні організації та фонди;
- бізнес-структури регіону: транснаціональні компанії; міжнародні стратегічні альянси; консорціуми; транскордонні кластери; фінансово-промислові групи; науково-технічні альянси; інститути державно-приватного партнерства; держкорпорації; промислові кластери, вільні економічні зони (технологічні, промислово-впроваджувальні та ін); глобально-інтегровані компанії; малий і середній бізнес.

Таблиця 6.1 – Матриця цілей участі за стратегічними цілями розвитку РІС

Освіта та наука	Органи місцевого самоврядування	Організації інноваційної інфраструктури	Бізнес-структури
Забезпечення раціонального використання інноваційних ресурсів регіону			
Підвищення кваліфікації та досвіду працівників, апробування результатів НДР	Залучення до виконання програм суб'єктів регіону та їхній розвиток	Одержання навичок провайдингу інновацій з врахуванням особливостей регіону	Запровадження сучасних інноваційних технологій, оновлення матеріальних ресурсів
Забезпечення ефективності процесів взаємодії			
Пришвидження реалізації інноваційного процесу. Наближення результатів НДР до параметрів потреби споживачів	Реалізація соціально та екологічно значущих програм та проєктів, розширення робочих місць у регіоні	Налагодження ефективних комунікацій	Одержання доступу до використання вигід спільного виконання, розподіл ризику
Забезпечення фінансування ННДР, одержання доступу до змішаного фінансування	Підвищення ефективності використання коштів	Обґрунтування різних технологій співучасті у фінансуванні	Одержання доступу до використання фінансових ресурсів ОТГ та органів місцевого самоврядування
Підвищення продуктивності інноваційних процесів регіону			
Забезпечення НДКР необхідною інформацією про запити ринку, підвищення рівня комерціалізації угод	Забезпечення сталого розвитку регіону	Підвищення ефективності та результативності всіх етапів та робіт інноваційного процесу	Підвищення вартості капіталу та конкурентоспроможності діяльності
Розвиток інноваційної інфраструктури регіону			
Розвиток академічного підприємництва, залучення працівників до практики провайдингу інновацій	Надходження до бюджету, розвиток інноваційної привабливості регіонів	Забезпечення розвитку в довгостроковій перспективі	Доступ до необхідного постійного супроводу

Основні завдання формування РІС включають:

- створення сприятливого економічного і правового середовища (тобто привабливого інноваційного клімату);
- формування інфраструктури підтримки та розвитку інновацій;
- вдосконалення механізмів регіонального сприяння комерціалізації результатів науково-дослідних робіт.

Визначальна роль у забезпеченні успіху регіональних інноваційних процесів належить організаціям – учасникам складової «Освіта-наука» як генератора інноваційного процесу. Саме ці учасники системи взаємодії генерують нові ідеї та проводять науково-дослідні роботи для матеріалізації результатів інноваційного процесу.

Необхідною умовою досягнення стратегічних цілей регіонального інноваційного розвитку є визначення та застосування елементів інституційного забезпечення.

***Інституційне забезпечення розвитку РІС*** визначається як комплекс інституцій, організацій, правил і взаємодій, спрямованих на стимулювання та підтримку інноваційної діяльності в конкретному регіоні.

Інституційне забезпечення розвитку охоплює широкий спектр елементів, що впливають на розвиток та функціонування РІС, їх поділяють за різними ознаками (табл. 6.2).

Окремі наукові структури малого формату, державні та приватні науково-дослідні установи та дедалі більше навчальних закладів сприяють створенню, розвитку та розповсюдженню існуючих, загальнодоступних знань та систем взаємодії.

Важливу ланку суб'єктів під час реалізації стратегії розвитку РІС взаємодії становлять університети як роботодавці та постачальники висококваліфікованих наукових працівників. Ці установи також надають партнерів та/або постачальників послуг для зовнішньої діяльності, пов'язаної з реалізацією інновацій.

Таблиця 6.2 – Класифікація елементів інституційного забезпечення розвитку РІС

Критерій	Структурні елементи	Характеристика напрямів діяльності
1	2	3
Рівень реалізації	Держава	Нормативно-правове забезпечення, створення сприятливих умов для фінансового та інфраструктурного розвитку
	Регіональні органи влади та ТГ	Виявлення пріоритетних секторів регіональної економіки; аналіз РІС та кожного з її елементів (застосовується для виявлення загроз і можливостей, що впливають з економічних можливостей регіону) та її моделювання; розкладання стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку регіону на конкретні завдання та напрями діяльності; прогнозування економічних та соціальних результатів від реалізації запланованих заходів; визначення ресурсів, які необхідні для інвестування в інноваційну сферу регіону з різних джерел; досягнення консенсусу між суб'єктами РІС, виконавцями завдань стратегії; інформування громадськості про плани, заходи та їхнього виконання
	Регіональне агентства з технологій та інновацій	Проведення семінарів для дослідників з питань управління знаннями; надання допомоги в отриманні патентів та ліцензій; організації трансферу технологій; проведення конкурсів серед інноваторів; фінансування участі інноваційних суб'єктів у міжнародних виставках; організації інноваційних форумів та фестивалів; надання грантової допомоги для виконання наукових тем студентам; координації діяльності університетів та наукових установ; підтримки діяльності інноваційних кластерів
Тип інноваційних інститутів	Фінансові інноваційні інститути; виробничо-технологічні інститути; інформаційні інститути; інститути підготовки кадрів для інноваційного процесу; експертно-консультативні інститути; інститути регулювання і контролю	Розвиток сучасної ринкової і соціальної інфраструктури, інфраструктурного забезпечення інноваційного процесу; розвиток ефективного національного інноваційного середовища; сприяння розвитку зовнішньоекономічної діяльності інноваційних підприємств; підтримка розвитку національного інноваційного малого і середнього бізнесу; нівелювання існуючого дисбалансу в інноваційному розвитку територій (створення і підтримка регіональної інноваційної структури тощо)



Продовження таблиці 6.2

1	2	3
Тип інноваційної мережі	Ендогенні інноваційні мережі	Виникають на основі локальних промислових кластерів малих та середніх підприємств, що мають традиції та досвід взаємовигідного обміну інформацією, а також інтерактивного навчання в процесі спільної інноваційної діяльності
	Екзогенні інноваційні мережі	Існують переважно у формі технопарків і технополісів. Вони виникають за таких умов: коли великі компанії виділяють НДДКР в окремий функціональний підрозділ та розміщують його на території, яка є оптимальною з погляду виникнення некомерційних взаємозалежностей

Внутрішня науково-дослідна діяльність корпорацій як частина інноваційного процесу – доступні на базі знань компанії та існують на основі технологій, які є не лише необхідною умовою впровадження власних інновацій, а також для використання зовнішніх джерел для інновацій.

Взаємодія структурних елементів РІС здійснюється через встановлені інструменти.

**Інструменти розвитку РІС** – це різноманітні методи, підходи, програми та інші засоби, які використовуються для стимулювання і підтримки інноваційного розвитку в певному регіоні.

Ці інструменти спрямовані на створення сприятливого середовища для інновацій, підтримку діяльності інноваційних підприємств, забезпечення доступу до ресурсів та створення мереж співпраці.

Таблиця 6.3 – Інструменти розвитку РІС

Напрямок	Інструменти
1	2
Нормативно-правове регулювання	Закони, постанови, укази, положення, стратегії, регіональні інноваційні програми
Фінансове забезпечення	Пільгове кредитування інноваційних проєктів, що мають бути впроваджені у регіональному господарському комплексі; позики зі зменшеною ставкою відсотка; субсидії, що становлять спеціальні виплати підприємствам, які освоюють передові зарубіжні технології; інвестиційні субвенції регіонам, що надаються на цілі інноваційного розвитку на безвідплатній основі; оподаткування; фінансово-кредитне регулювання; цінове регулювання [461]; інноваційні ваучери; державно-приватне партнерство

### Продовження таблиці 6.3

1	2
Інфраструктурне забезпечення	Технопарки, індустріальні дистрикти, технополіси, бізнес-інкубатори
Інформаційне забезпечення	Інформаційні онлайн-ресурси, центри трансферу технологій, моніторинг інновацій, патентні бюро, маркетингові центри з просування інновацій, міжрегіональні мережі
Кадрове забезпечення	Узгодження освітньої та інноваційної політики, формування інноваційної культури

Ці інструменти можуть використовуватися окремо або комбінуватися для створення ефективних підходів до розвитку РІС.

Отже, РІС – це середовище, для здійснення інноваційної діяльності у регіоні, сукупність взаємопов'язаних організацій (структур):

– з одного боку, зайнятих виробництвом і комерційною реалізацією наукових знань та технологій в межах регіону: бізнес-суб'єктів, університетів, лабораторій, технопарків та інкубаторів;

– з іншого боку – комплекс інституцій правового, фінансового та соціального характеру, що забезпечують інноваційні процеси та спираються на звичаї, традиції, політичні та культурні особливості регіону.

## 6.2 Завдання та елементи інноваційної інфраструктури

Обов'язковою умовою ефективного функціонування РІС є високий стан розвитку її підсистеми «Інноваційна інфраструктура».

**Інноваційна інфраструктура** – сукупність осіб публічного і приватного права та договірних об'єднань, які надають послуги бізнес-суб'єктам, що спрямовані на підтримку та забезпечення їхньої інноваційної діяльності.

На рисунку 6.1 подано перелік суб'єктів інноваційної інфраструктури, які можуть функціонувати у різних організаційних формах.

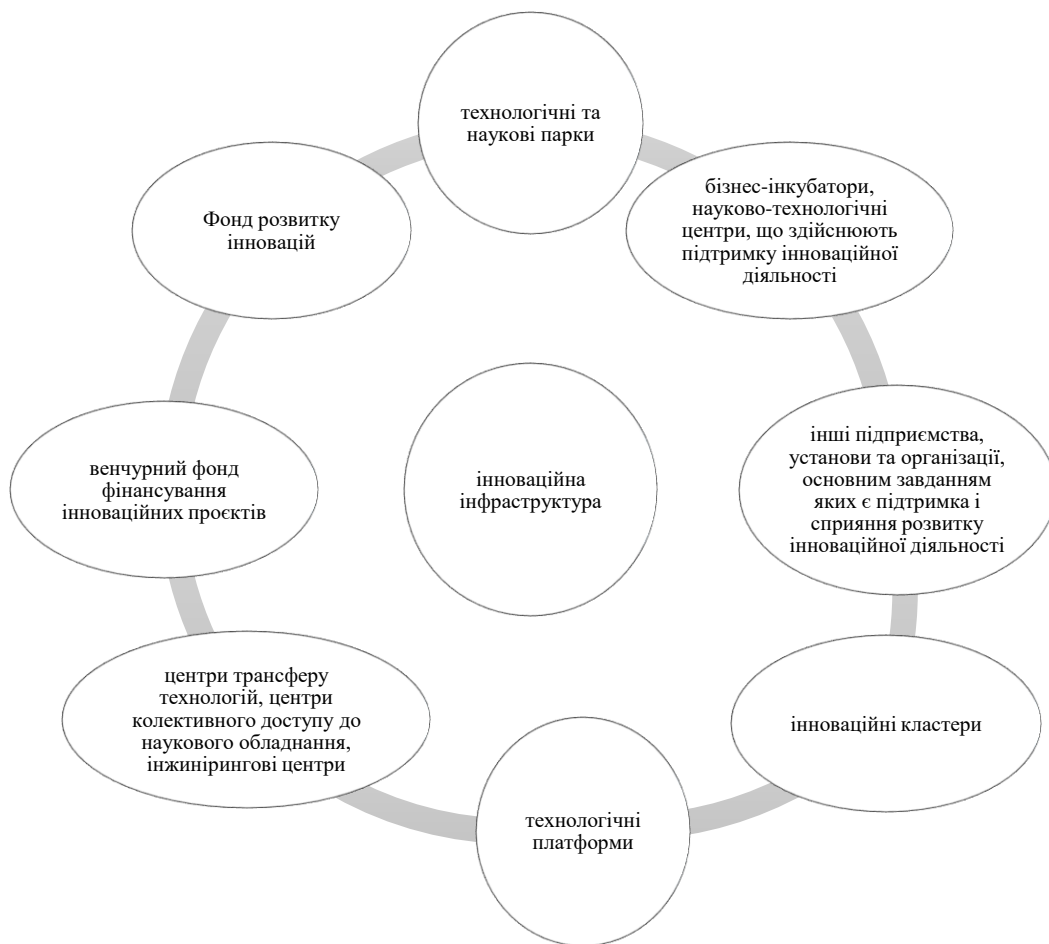


Рисунок 6.1 – Суб’єкти інноваційної інфраструктури

Головна мета інноваційної інфраструктури полягає у сприянні перетворенню ідей в інновації, а також забезпеченні ефективного керування процесом «наука – техніка – виробництво», щоб прискорити комерціалізацію результатів інновацій. Крім того, інноваційна інфраструктура сприяє поширенню інновацій у всі галузі економіки.

Для виконання зазначеної мети організаційні форми інноваційної інфраструктури можуть здійснювати певний перелік напрямів діяльності, які подано на рисунку 6.2.

Всі перераховані організаційні форми інфраструктури виконують встановлені функції на ринку інновацій, етапи та роботи інноваційного процесу.

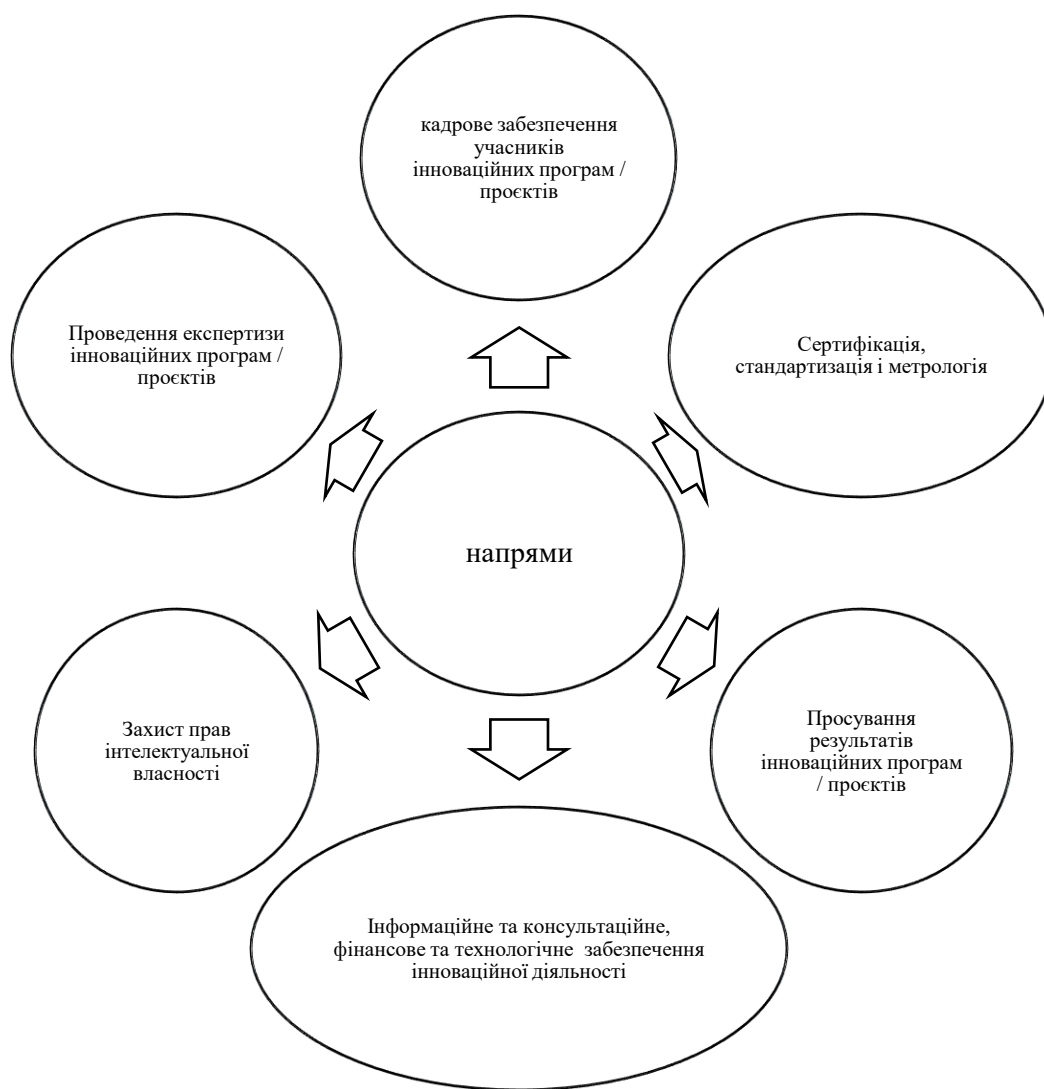


Рисунок 6.2 – Напрями діяльності суб’єктів інноваційної інфраструктури

На рисунку 6.3 подано групування суб’єктів за виконуваними функціями у інноваційній інфраструктурі.



Рисунок 6.3 – Групування суб'єктів інноваційної інфраструктури за виконуваними функціями

Розглянемо особливості основних суб'єктів інноваційної інфраструктури України:

1. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності здійснюють:

– державні фонди підтримки інноваційної діяльності (Державна інноваційна небанківська фінансово-кредитна установа «Фонд підтримки малого інноваційного бізнесу»; Фонд розвитку інновацій). Такі структури утворюються з метою надання державної підтримки для впровадження вітчизняних високотехнологічних наукових, науково-технічних розробок та винаходів у виробництво відповідно до пріоритетних напрямів інноваційної діяльності.

Зокрема, Кабінет Міністрів України створює державну установу *Фонд розвитку інновацій*. Основні напрями діяльності Фонду розвитку інновацій подані на рисунку 6.4.

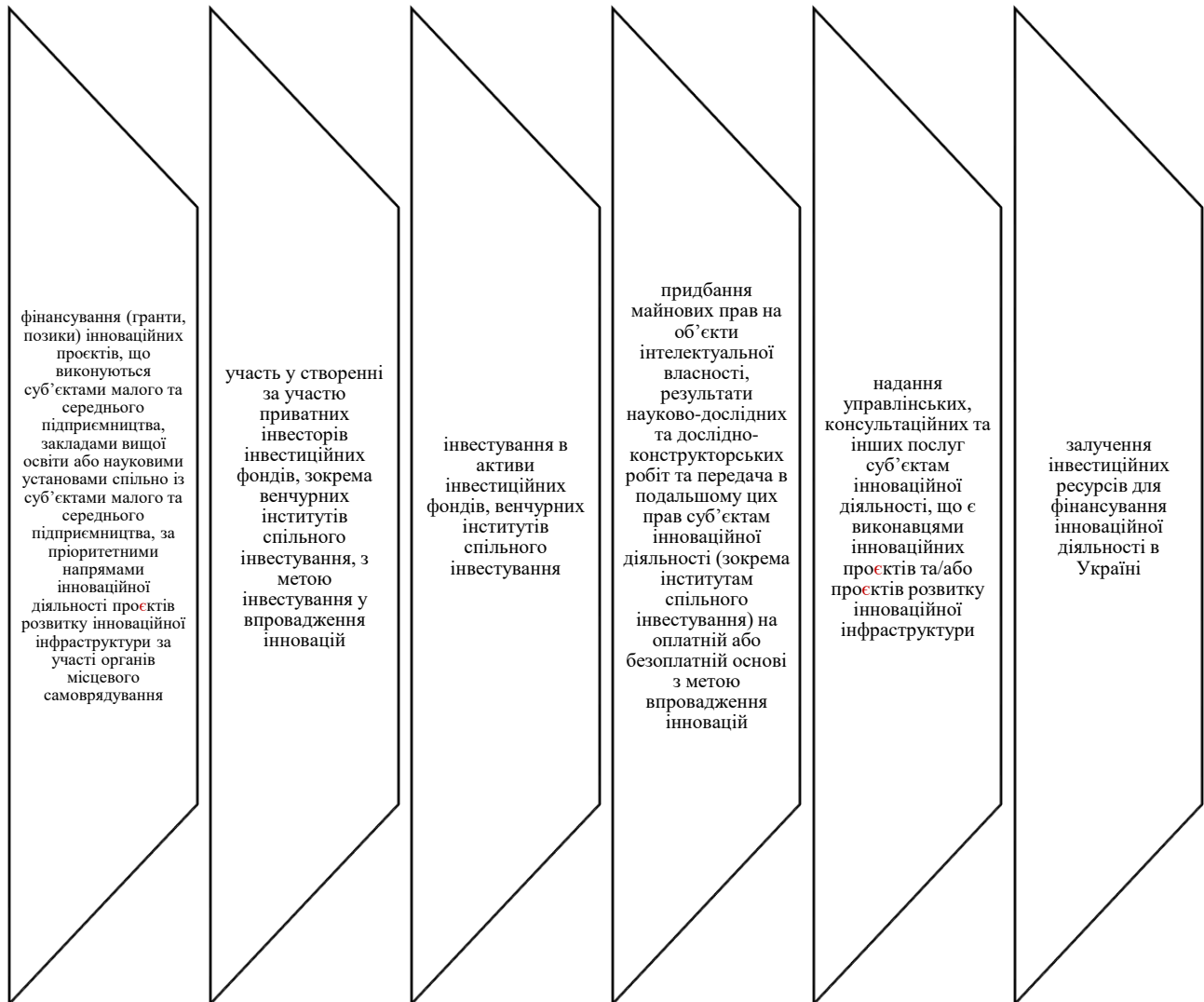


Рисунок 6.4 – Основні напрями діяльності Фонду розвитку інновацій України

Фонд розвитку інновацій здійснює державну підтримку інноваційних проєктів через проведення конкурсів серед інноваційних проєктів за пріоритетними напрямами інноваційної діяльності. Державна підтримка реалізації інноваційних проєктів може надаватися Фондом розвитку інновацій у формі послідовних траншів за результатами здійснення моніторингу за реалізацією проєктів;

– венчурні фонди. На ринку України представлені переважно іноземними представниками. Їхня частка у фінансуванні високо-технологічного сектора вітчизняної економіки становить близько 5 % обсягу прямих інвестицій.

Відповідно до вимог законодавства України венчурне фінансування повинен здійснювати венчурний фонд фінансування інноваційних проєктів – венчурний інститут спільного інвестування, інвестиційною декларацією якого передбачено переважне фінансування за рахунок коштів спільного інвестування інноваційних проєктів, включених до електронного реєстру інноваційних проєктів, та діє відповідно до вимог та положень Закону України «Про інститути спільного інвестування»;

– пенсійні та пайові інвестиційні фонди. Дуже поширені стейкхолдери у зарубіжній практиці, проте в Україні їхня участь у фінансуванні інноваційного бізнесу тільки передбачається;

– страхові компанії, які проводять страхування інноваційних ризиків, як необхідної умови валідації проєктів. *Страхова компанія* відповідає за успіх своїми коштами, тому перевірку здійснюють дуже ретельно. Унаслідок унікальності і нестандартності інноваційних проєктів важко визначити їхнє адекватне страхове покриття, зазвичай страхові компанії в кілька разів завищують розмір страхової премії. Через це цей метод управління інноваційними ризиками не є популярним;

– фінансово-кредитні установи. Представником може бути Український банк реконструкції і розвитку (УБРР), який був створений за ініціативою і силами Української державної інноваційної компанії (УДІК), він має фінансувати інноваційні проєкти. Також потрібно згадати Український банк сприяння розвитку (УБСР), який є віртуальною структурою і створений Національним банком України та німецькою банківською групою KfW, він має стимулювати мікрокредитування.

2. Сертифікацію інноваційної продукції проводять:

– Харківський науково-дослідний інститут метрології НВО «Метрологія» Комітету України з питань стандартизації, метрології і сертифікації.

– Український науково-дослідний інститут стандартизації, сертифікації і інформатики Комітету України з питань стандартизації, метрології і сертифікації.

– Державний науково-дослідний інститут «Система» Комітету України з питань стандартизації, метрології і сертифікації (м. Львів).

3. Захист прав інтелектуальної власності забезпечують:

– Міністерство економічного розвитку і торгівлі України виконує функції з реалізації державної політики у сфері інтелектуальної власності.

– Інститут інтелектуальної власності і права здійснює підготовку фахівців у сфері інтелектуальної власності і підвищення кваліфікації працівників з питань інтелектуальної власності в Україні. Діяльність інституту безпосередньо координують Державний департамент інтелектуальної власності, Міністерство освіти і науки України. Крім того, підвищенням рівня підготовки підприємців в інноваційній сфері займаються консалтингові компанії).

– Український інститут промислової власності (Укрпатент), який приймає заявки на видачу охоронних документів на об'єкти промислової власності, здійснює їхню експертизу на предмет відповідності умовам надання правової охорони, забезпечує державну реєстрацію об'єктів промислової власності і змін їхнього правового статусу, а також офіційну публікацію відповідних відомостей).

– Українське агентство з авторських і суміжних прав, що забезпечує колективне управління майновими правами переданих йому суб'єктів авторського права і (або) суміжних прав в Україні та за її межами відповідно до національного законодавства і міжнародних договорів у сфері авторського права і суміжних прав; бере участь у здійсненні державної реєстрації авторських прав на наукові роботи).



4. Інформаційне та консультаційне забезпечення здійснюють:

– Інтернет-біржа промислової власності – через використання сучасних інформаційних технологій для просування науково-технічних досягнень України на світовий і вітчизняний ринки інновацій. Надає можливість розмістити інформацію бізнесу про потреби в певних технологіях.

– Фонд патентної документації суспільного користування, який призначений для забезпечення поточною і ретроспективною патентною інформацією всіх осіб, що зацікавлені у створенні, правовому захисті і використанні об'єктів промислової власності. Входить до філії Українського інституту промислової власності як Український центр інноватики і патентно-інформаційних послуг.

5. Проведення експертизи. Науково-технічну експертизу проводять установи, організації, які акредитовані відповідно до Закону України «Про наукову і науково-технічну експертизу».

Науково-технічна експертиза інноваційного проєкту – перевірка, аналіз та оцінка науково-технічного рівня об'єкта експертизи, цілей та завдань проєкту, а також їхня відповідність пріоритетним напрямам інноваційної діяльності, очікуваним результатам від його реалізації, та прийняття рішення щодо кваліфікування проєкту інноваційним.

Інші види експертиз для формування експертних висновків для виробників, інвесторів, страхових служб можуть здійснювати:

- органи виконавчої влади в межах своєї компетенції;
- підприємства, установи й організації всіх форм власності;
- тимчасові творчі колективи, що здійснюють наукову і науково-технічну діяльність;
- спеціалізовані експертні організації; окремі експерти, їхні групи й експертні ради.

6. Просування інноваційних проєктів – Центр з комерціалізації технологій, а також його партнери: українська венчурна компанія «Aventures» і

американська «Philburg Technologies», що здійснюють трансфер наукоємних технологій. У цьому процесі також задіяні посередники ринку інновацій, проте вони переважно обмежуються наданням консалтингових послуг.

В Україні планується створення Центру трансферу технологій, основним напрямом діяльності якого повинно стати є здійснення трансферу технологій, зокрема:

- проведення досліджень кон'юнктури ринку з виявлення можливостей введення в господарський оборот нововведень, інноваційної продукції, технологій та послуг;

- надання послуг (виконання робіт) з метою забезпечення правового захисту нововведень;

- надання інженерно-консультаційних та проєктних послуг;

- надання послуг із підготовки бізнес-планів інноваційних проєктів та проєктного управління;

- сприяння у залученні інвестицій, пошуку інвесторів і (або) ділових партнерів;

- надання послуг з інформаційного просування нововведень і (або) інноваційної продукції, технологій, послуг, за допомогою організації участі суб'єктів господарювання, що впроваджують інновації, у проведенні виставок, ярмарків, конференцій та інших заходів, виготовлення рекламно-інформаційної продукції.

#### 7. Комплексне забезпечення.

Важливу роль у забезпеченні дієвого механізму інноваційної інфраструктури відіграють технологічні та наукові парки.

**Технопарки** – масштабні інноваційно-технологічні центри, у яких забезпечуються умови, максимально сприятливі для науково-технічних інноваційних проєктів, виконуваних спільними зусиллями наукових центрів і промисловості.

*Технопарки* характеризуються визначеною локалізацією, найчастіше в широко відомій своїми науково-технічними здобутками науковій установі, закладі вищої освіти, який є стратегічним засновником технопарку та залучає до здійснення інноваційної діяльності проєктні інститути, конструкторські бюро, експериментальні та промислові підприємства, орієнтовані на впровадження інновацій.

У межах технопарку здійснюється повний цикл інноваційного процесу. У разі необхідності для досягнення поставлених цілей технопарки можуть долучати різні установи і підприємства на умовах створення дочірнього або спільного підприємства.

До складу технопарків входять наукові установи, ЗВО, підприємства, інформаційно-виставочні комплекси, служби сервісу тощо, об'єднаних організаційно і територіально в локальний науково-технічний комплекс.

Головним завданням технопарку є формування сучасного інноваційного середовища та підтримка інноваційного бізнесу. Інноваційні організації, що входять до нього, трансформують інтелект та знання працівників дослідницьких центрів (ЗВО, НДІ, науково-дослідницьких лабораторій тощо) у нові вироби, технології їхнього виготовлення, нові управлінські рішення на всіх стадіях їхнього виробництва, збуту та експлуатації та займаються їхньою комерціалізацією. Після становлення ці організації можуть залишати технопарк і до нього входять нові.

Інноваційні організації можуть бути розташовані компактно біля технопарку, а можуть і територіально віддалено (віртуальні технопарки), разом із тим для обміну інформаційними потоками застосовують сучасні засоби телекомунікації. Технопарки можуть здійснювати організаційну, консалтингову, інформаційну та ін. підтримку інноваційним підприємствам і фірмам, що вже укріпилися на ринку.

Варто зазначити, що в розвинених країнах світу існує і функціонує більше 3 000 технологічних парків, бізнес-інкубаторів, інноваційних центрів, венчурних

фондів, центрів трансферту технологій, технополісів та інших інноваційних структур.

В Україні перші технопарки були створені у 1999–2000 рр. Всього їх було створено 16, проте лише чотири з них були ефективними, це: «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка і сенсорна техніка» (Київ), Інститут електрозварювання ім. Є. О. Патона (Київ), Інститут монокристалів (Харків), «Вуглемаш» (Донецьк).

З початку 2013 року в Україні почала діяти нова форма наукових парків під назвою «індустріальний парк». Відповідно до Закону України «Про індустріальні парки» індустріальний парк (далі – ІП) – це облаштована відповідною інфраструктурою територія, у межах якої учасники можуть здійснювати: господарську діяльність у сфері переробної промисловості, науково-дослідну діяльність, діяльність у сфері інформації і телекомунікацій.

Ідея створення ІП базується на реалізації таких завдань:

– концентрування спеціалізованої інфраструктури на локальній території (дороги, під'їзні колії, порти, лінії електропередачі, зв'язку, водо- й газозабезпечення), що знижує для бізнесу витрати на довиробничу підготовку інфраструктури;

– виведення промислового виробництва на околиці або за межі населеного пункту для зменшення негативних екологічних наслідків;

– можливість надання суб'єктам бізнесу комплексу інформаційних, консультативних, логістичних послуг, створення сприятливих умов для налагодження взаємодії різного спрямування;

– можливість отримання різних форм державної та муніципальної підтримки, пільг для всіх учасників інноваційного процесу.

*Бізнес-інкубатор* може функціонувати самостійно або у складі елемента технопарку. У бізнес-інкубаторі проходять становлення новостворені інноваційні організації (стартапи). *Бізнес-інкубатори* – структури з підтримки

малого інноваційного бізнесу, формування сприятливого середовища для прискореної реалізації інноваційних проєктів.

Бізнес-інкубатори в середовищі інноваційної інфраструктури виконують певну визначену систему завдань (рис. 6.5).

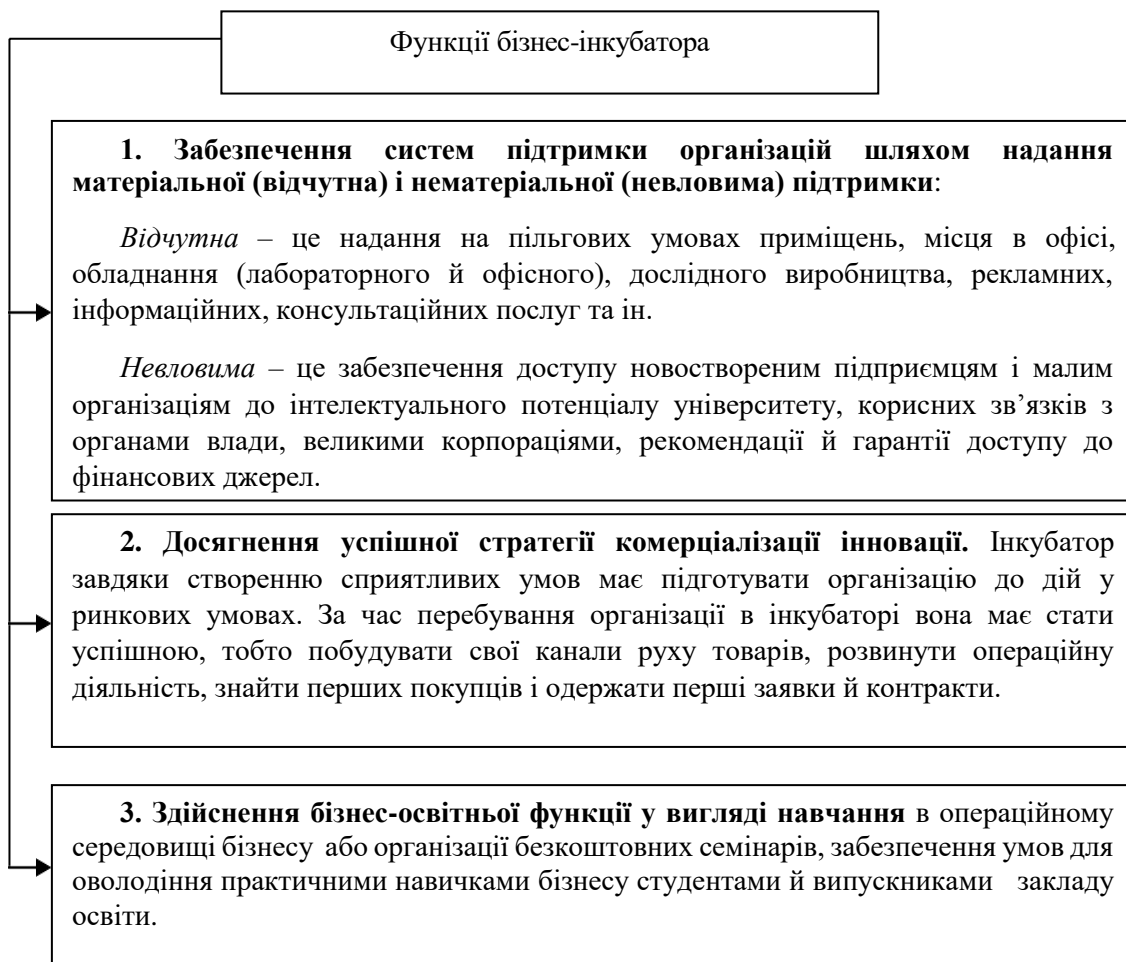


Рисунок 6.5 – Функції бізнес-інкубатора

Інноваційна організація залежно від її технологічного профілю купує або орендує в інкубатора той чи інший набір інноваційних послуг, куди обов'язково входить оренда приміщення. Інкубаційний період стартапу зазвичай триває 2–3 роки, рідше 5 років, після закінчення цього терміну організація залишає інкубатор і починає самостійну діяльність.

Бізнес-інкубатори дуже поширені у всьому світі. Це пояснюється тим, що організації, які пройшли підтримку у бізнес-інкубаторі, мають значно більше

шансів на ринковий успіх. Наприклад, за даними Національної асоціації бізнес-інкубаторів США, шанси на успіх інноваційних фірм, які зростали в бізнес-інкубаторі, становлять 80 : 20 проти 20 : 80 тих, що розвивалися самостійно.

Існують і віртуальні бізнес-інкубатори, зокрема і в Україні (м. Харків, м. Дніпро тощо).

В Україні найбільш відомі бізнес-інкубатори працюють біля технопраку «Інститут монокристалів», а також самостійно в Києві та Білій Церкві (усього створено близько 70 бізнес-інкубаторів). В Україні бізнес-інкубатори працюють: в Одеській області – 9, у Києві – 6, в АР Крим – 2, у Кіровоградській, Полтавській, Миколаївській, Львівській (Національний університет «Львівська політехніка») областях – по 1. Існує Українська асоціація бізнес-інкубаторів, яка за час існування (з 1998 р.) реалізувала близько 20 інноваційних проєктів.

Важливою ланкою у розвитку інноваційної структури є *технополіс*. Він зазвичай виникає там, де відбувається мережева діяльність сусідів – технопарків.

*Технополіс* – центр впровадження досягнень науки й техніки, який функціонує як нове місто, у якому нові розробки запроваджують у масове виробництво, а також проживає населення.

*Технополіс* спеціально створюють у вигляді комплексу в одному регіоні поблизу центру наукових ідей (невеликому місті з розвиненою інфраструктурою), який включає бізнес-структури і заклади, що охоплюють виконання робіт повного інноваційного циклу.

*Технополіс* – структура, подібна до технопарку, але розміщена в межах конкретного населеного пункту, розвиток якого забезпечується через технополіс.

У 1995–2000 рр. у світі було створено 300 технопарків і технополісів, у яких працює 45 тис. вчених і понад 140 тис. службовців. На території наукових парків по всіх країнах світу розміщено понад 11 тис. інноваційних компаній, з них майже 1750 – американських. З середини 1980-х рр. в США існує розгалужена мережа спеціалізованих регіональних центрів інновацій і передачі

технологій, що організують спільну роботу всіх учасників цього процесу на регіональному рівні. У наукових технопарках світу зайнято понад 430 тис. фахівців, серед них у Північній Америці – бл. 255 тис. У середньому по світу чисельність працюючих в одній науковій фірмі становить 40 фахівців, у північноамериканських наукових парках – 51–54.

Орієнтацію на створення технопарків і технополісів обрали такі держави, як Японія, Німеччина, Голландія, Велика Британія.

Технополіси можуть бути утворені і на основі нових міст, і тих, що реконструюються. Існують також технополіси «розмитого» типу, зазвичай вони виникають на базі більших міст, які за відсутності чітко окреслених високотехнологічних зон мають у своєму розпорядженні розвинені інноваційні структури.

Крім того, технополіс має сусідити з розвиненим містом з населенням не менше 200 тис. людей, а також з великим аеропортом або залізничним вузлом.

Сучасні фактори розвитку світової економіки зумовили появу нової форми технополісів – *соціотехнополісів* – просторово обмеженої системи житлових та соціально-побутових об'єктів, де за цілеспрямованої підтримки держави створюються умови для інноваційного розвитку суспільства.

Одним із інструментів, що стимулюють інноваційний розвиток регіону, є процес кластеризації, який у наш час займає одне із центральних місць у сучасній економічній науці.

**Інноваційний кластер** – об'єднання технологічно взаємопов'язаних суб'єктів бізнесу, які взаємодіють між собою на договірних засадах, ведуть діяльність у певному (або суміжних та забезпечуючих) секторі економіки та території, і в межах якого створюються умови для стимулювання інноваційної діяльності та здійснюється виробництво інноваційної продукції або надання інноваційних послуг.

До складу кластера в загальному вигляді (з елементами інфраструктури) включають 5 груп суб'єктів: провідні ЗВО регіону (О), регіональні наукові

інститути (Н), ринок регіону (Р), інноваційні підприємства регіону (В) та регіональні органи влади (РВ) (рис. 6.6).

Інноваційні підприємства отримують ефекти синергії, оскільки, функціонуючи як цілісна система, вони оптимізують витрати шляхом економії на масштабі та покращенні логістики.

Однак найбільш вагомою перевагою, що її отримують структури – учасники кластера, є можливість доступу до знань, поширення інноваційних ідей та результатів науково-технічних робіт.

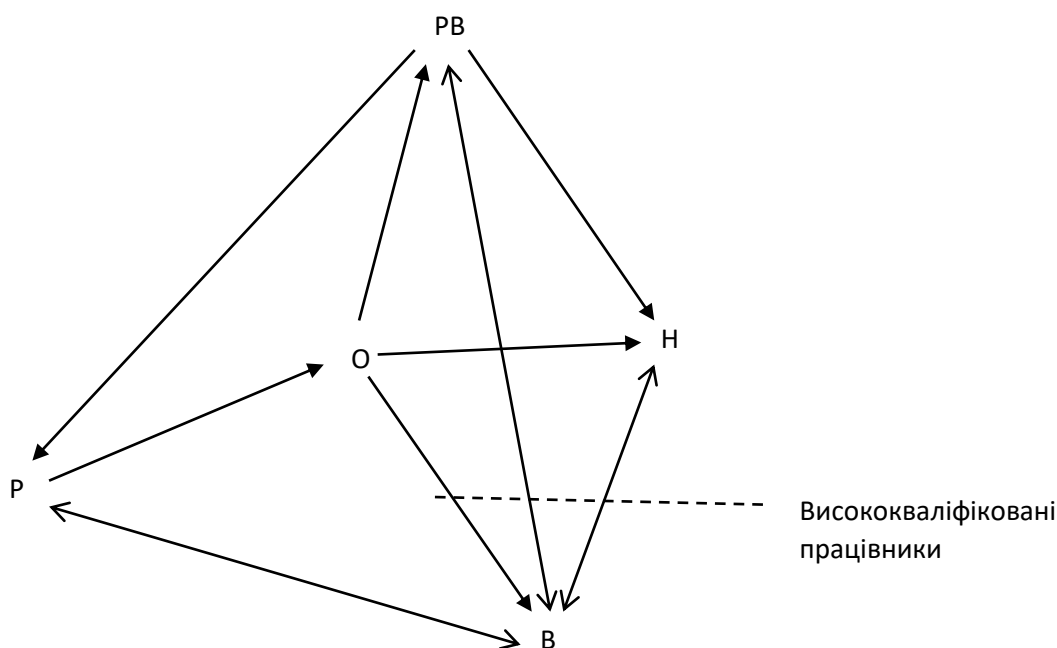


Рисунок 6.6 – Структура інноваційного кластера регіону

Спеціальні галузеві знання та «ноу-хау» накопичуються і розповсюджуються через інноваційні організації та трансферні мережі. Прикладами таких трансферних мереж є Європейська мережа підприємництва, Українська мережа трансферу технологій, Національна мережа трансферу технологій МТТМ та ін. Інноваційні кластери пришвидшують отримання компаніями інформації щодо переваг у технологіях та змінах у вигодах торгових посередників та споживачів, що відображається в зменшенні трансакційних



витрат. Вигоди від участі підприємств у кластерних об'єднаннях поділяються на прямі та опосередковані.

Джерелом прямих вигод є більш результативні бізнес-транзакції, інвестиції в більш прибуткові та менш ризикові проекти, менші витрати, які забезпечують бізнесу прибутки і робочі місця.

Джерелом опосередкованих вигод є інформаційні потоки (навчання, бенчмаркінг та розповсюдження знань), що забезпечують використання інновацій, моделювання і вдосконалення бізнес-моделей.

До опосередкованих переваг належить можливість зростання вартості нематеріальних активів, джерелом переваг яких є мобільна робоча сила та обмін знаннями між бізнес-структурами, що здійснюється шляхом формувальних та неформальних дискусій з учасниками кластерного об'єднання, постачальниками і споживачами. Ця перевага також є обумовлена і ширшим доступом до технологічної інформації і «ноу-хау».

Існують такі особливості інноваційних кластерів:

- *локалізація суб'єктів кластерів на одній географічній території;*
- *агломерація підприємств, об'єднаних горизонтальними і вертикальними зв'язками;*
- *конкуренція і кооперація, наявність неформальних зв'язків та співпраці між суб'єктами кластера;*
- *тісна співпраця суб'єктів кластера з місцевими органами державного управління, об'єднання підприємств закінченого виробничого циклу, виробництво у кластері «ключового» продукту, наявність «ядра кластера».*

Модель інноваційного кластера на базі інституту трансферу технологій, а саме, технопарку, подана на рисунку 6.7. Системоутворювальним елементом є технопарк, який забезпечує виконання важливих для кластера функцій.

Таким чином, відкрита взаємодія інноваційно-активних підприємств, науки, освіти і місцевого співтовариства (включаючи регіональні органи влади, ЗМІ) утворює так звану «потрійну спіраль»: бізнес – університет – суспільство.

Розглянуті організаційні форми складають інноваційну інфраструктуру регіону, а взаємодія ресурсних потоків цих організаційних форм визначають рівень ефективності РІС.

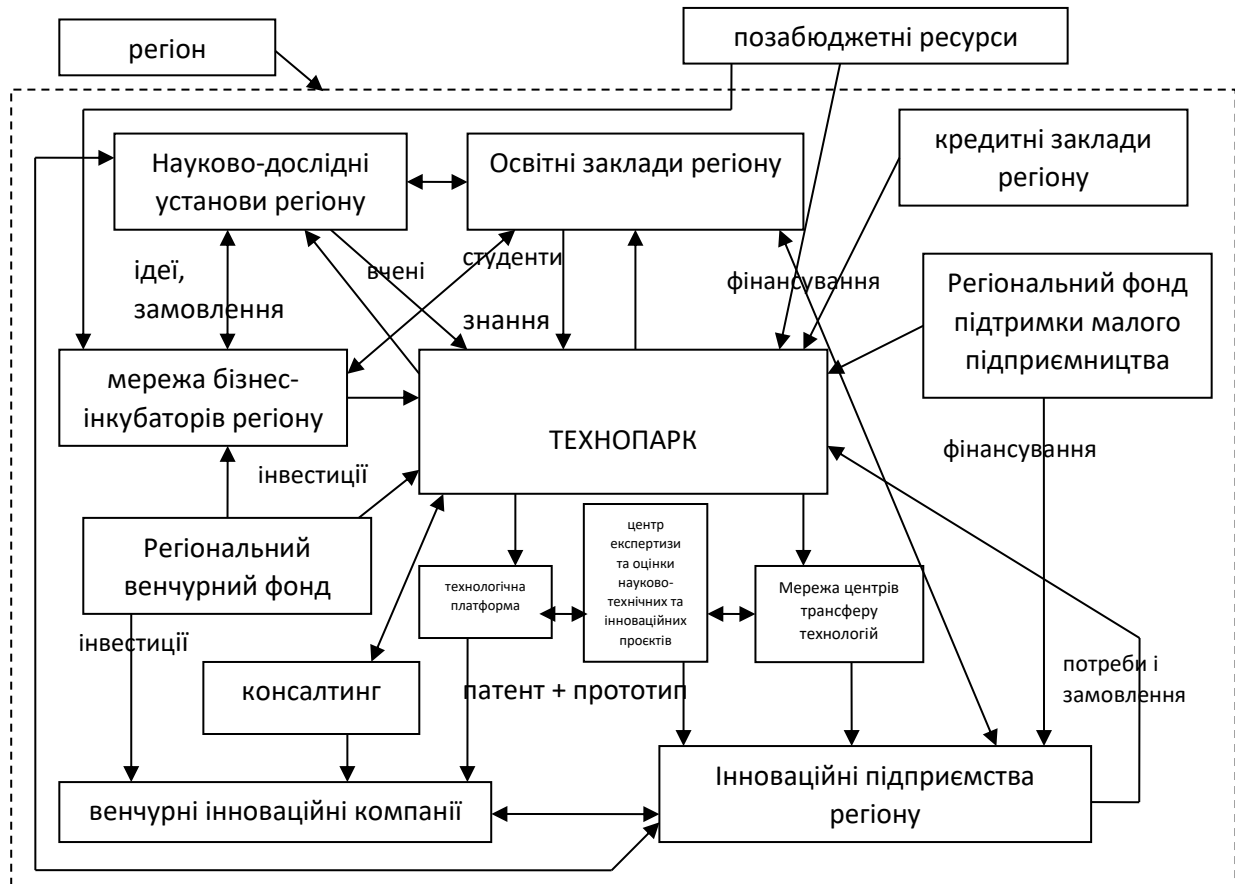


Рисунок 6.7 – Концептуальна модель інноваційного кластера регіону на базі технопарку

### Контрольні запитання до розділу 6

1. Назвіть та охарактеризуйте напрями стимулювання інноваційної діяльності регіону.
2. У чому полягає сутність концепції регіональної інноваційної системи?
3. Назвіть структуру регіональної інноваційної системи.

4. Назвіть складові інноваційної інфраструктури та охарактеризуйте їх.
5. Назвіть відмінності між інкубаторами, технопарками, технополісами, інноваційними центрами та кластерами.

## Практичні завдання до розділу 6

### Завдання 6.1

Заповніть таблицю 6.4 для характеристики елементів інноваційної інфраструктури.

Таблиця 6.4 – Характеристика суб'єктів інноваційної інфраструктури

Поняття	Трактування	Приклади	Переваги	Недоліки
технологічні парки				
технополіси				
науково-технологічні центри				
інноваційні бізнес-інкубатори				
інноваційні підприємства				
промислово-фінансові групи				

### Завдання 6.2

Співставити визначення суб'єктів інноваційної діяльності в таблиці 6.5.

Таблиця 6.5 – Визначення та наповнення поняття

Характеристика	Вид суб'єкта інноваційної діяльності
1	2
Інноваційний бізнес, що перебуває в початковій стадії розвитку	
Інститут міжфірмового співробітництва з метою розроблення, виробництва або маркетингу продукту, що перетинає національні кордони; передбачає значний внесок партнерів на тривалий період у вигляді капіталу, технології або інших активів та розподіл відповідальності в управлінні між фірмами-партнерами	

Продовження таблиці 6.5

1	2
Місто з високим науково-технічним потенціалом та надвисокою концентрацією науково-дослідних установок, часто формується на базі наукового центру	
Об'єднання наукових, інноваційних, науково-технологічних парків і бізнес-інкубаторів на певній території з метою надання потужного імпульсу економічному розвитку регіону	
Організаційна структура, метою якої є формування сприятливих умов для стартового розвитку малих підприємств через надання їм певних послуг і ресурсів	
Організаційні структури формування та здійснення регіональної інноваційної політики, спрямованої на забезпечення економічного розвитку регіону	
Організація, створювана місцевими органами влади або великими компаніями з метою вирощування нових підприємств	
Переважно малі підприємства в прогресивних з технологічного погляду галузях економіки, що спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, пов'язаних із підвищеним ризиком	
Підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг	
Приватні інвестори, які здійснюють фінансування інновацій	
Соціальне утворення, що має спеціально створену структуру, діяльність якого підпорядкована певній меті	
Специфічна організаційна форма об'єднання капіталу, що припускає створення материнської і дочірніх компаній	
Статутне об'єднання підприємств різних галузей промисловості, транспорту, торгівлі для здійснення спільної діяльності, що характеризуються єдністю власності та контролю	
Стійке об'єднання кількох фірм різних розмірів між собою і (або) з університетами, державними лабораторіями на основі угоди про спільне фінансування НДДКР, розроблення або модернізацію продукції	
Сторона, що готова виготовляти продукцію за технологією та умовами, запропонованими франчайзером	
Сторона, яка є власником певного нематеріального ресурсу і диктує умови франчайзингового контракту	

## Закінчення таблиці 6.5

1	2
Суб'єкт інноваційної діяльності впродовж двох календарних років із моменту його державної реєстрації як суб'єкта господарювання у порядку, встановленому законодавством, засновником (співзасновником) якого є наукова установа або заклад вищої освіти, або який отримав ліцензію на використання технологій або об'єктів права інтелектуальної власності, розроблених науковою установою або закладом вищої освіти	
Тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для реалізації певної підприємницької ідеї та досягнення загальної мети (здійснення спільного інноваційно-інвестиційного чи іншого господарського проекту). Консорціями можуть бути не лише національні (міжгалузеві), а й міжнародні (для прикладу можна назвати Міжнародний консорціум супутникового зв'язку)	
Товариство, союз, група осіб, що об'єднуються добровільно за ознакою спільності (однаковості) професійних або групових інтересів	
Фірми, що використовують інновації, створені іншими	
Фірми, що використовують переваги стандартного масового виробництва, орієнтуючись на інновації, що здешевлюють виготовлення продукції, водночас забезпечуючи рівень її якості, прийнятний для більшості споживачів	
Фірми, що спеціалізуються на створенні нових чи радикально змінених старих сегментів ринку	
Фірми, що створюють або вдосконалюють інновації для потреб вузького сегмента ринку	
Юридична особа або група юридичних осіб, що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладів з метою створення організаційних засад виконання проектів технологічних парків з виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та забезпечення промислового випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції	
Юридична форма організації підприємницької діяльності, яка полягає у співробітництві кількох юридичних або фізичних осіб, що беруть участь у діяльності підприємства власним капіталом і особистою працею на основі партнерського договору	

Перелік суб'єктів інноваційної діяльності.

Start-up (стартап).

Бізнес-ангели.

Бізнес-інкубатор.

Венчурні фірми.

Віоленти.

Експлеренти.

Інкубатор (фірма-інкубатор).

Інноваційне підприємство.

Комутанти.

Консорціум.

Концерн.

Корпорація.

Науково-технічний альянс.

Наукоград.

Організація.

Партнерство.

Патієнти.

Регіональні науково-технологічні центри (РНТЦ).

Спільне підприємство (СП).

Спін-офф-компанія.

Технологічний парк (технопарк).

Технополіси.

Франчайзер.

Франчайзі.

Холдинг.

### **Завдання 6.3**

Охарактеризуйте складові інноваційної інфраструктури, які функціонують у вашому регіоні.

Таблиця 6.6 – Характеристика елементів інноваційної інфраструктури \_\_\_\_\_ регіону

Ч. ч	Назва	Вид діяльності	Здобутки

Розробіть рекомендації для підвищення конкурентних переваг охарактеризованих складових.

## РОЗДІЛ 7

### ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ МАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ В РЕГІОНІ

*Ключові слова: інноваційний бізнес, малі інноваційні організації, старт-ап, спін-офф, спін-аут.*

#### 7.1 Особливості розвитку малого інноваційного бізнесу

Інноваційна діяльність є важливим інструментом довгострокового зростання, що дозволяє окремим суб'єктам, регіонам та цілим країнам забезпечувати конкурентоспроможність економіки та добробут власних громадян. Важлива роль в інноваційному розвитку належить малому бізнесу.

Малий бізнес – це самостійна, систематична господарська діяльність малих підприємств будь-якої форми власності та громадян-підприємців (фізичних осіб), яка проводиться на власний ризик з метою отримання прибутку та/або самореалізації.

Така господарська діяльність може бути реалізована у різних видах економічної діяльності (виробнича, комерційна, фінансова, страхова тощо) зазначених суб'єктів. До малого бізнесу згідно з законодавством України включають мікропідприємства та малі підприємства (рис. 7.1).

Для суб'єктів малого бізнесу характерні такі ознаки:

- відносно невеликі розміри;
- обмежена кількість працівників;
- обмежений обіг капіталу;
- локальний район провадження діяльності;
- конкретний напрям роботи (вужька спеціалізація, ринкова ніша);
- висока гнучкість діяльності.

Зважаючи на необхідність роботи у висококонкурентному середовищі промислових гігантів, представники малого бізнесу для «виживання» повинні розвивати свої конкурентні переваги та реалізовувати різні види інновацій.

<b>Мікропідприємства</b>	
<p>Мікропідприємствами є підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передують звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– балансова вартість активів – до 350 тисяч євро включно;</li> <li>– <b>чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 700 тисяч євро включно;</b></li> <li>– середня кількість працівників – до 10 осіб включно</li> </ul>	<p>Суб'єктами мікропідприємництва є юрособи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та <b>річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ.</b></p>



<b>Малі підприємства</b>	
<p>Малими є підприємства, які не відповідають критеріям для мікропідприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– балансова вартість активів – до 4 мільйонів євро включно;</li> <li>– <b>чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 мільйонів євро включно;</b></li> </ul> <p>середня кількість працівників – до 50 осіб включно.</p>	<p>Суб'єктами малого підприємництва є: юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та <b>річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро,</b> визначену за середньорічним курсом НБУ.</p>

Рисунок 7.1 – Суб'єкти малого бізнесу

Мале підприємництво функціонує у масиві великих наукомістких і конкуруючих між собою бізнес-моделей. На кожне із них сьогодні припадає сотні і навіть тисячі дрібнотоварних утворень, що постійно виникають і швидко завершують свою діяльність. Малі інноваційні підприємства приймають на себе ризик по розробці нових продуктів та технологій, по перетворенню знань у товар, а їхній склад постійно змінюється: велика кількість фірм гине, але замість них виникають нові, що створює деякий баланс та забезпечують наявність «критичної маси» такого роду підприємств.

Суб'єкти малого інноваційного бізнесу можуть здійснювати всі або окремі етапи інноваційного процесу від моменту зародження інноваційної ідеї до рутинізації і дифузії нововведень. Варто зазначити, що суб'єкти малого інноваційного бізнесу зазвичай реалізують власну ідею, яку створили працівники інноваційного підприємства.

До винаходів, зроблених ними, відносяться літаки, гелікоптери, персональні комп'ютери, аерозоль та багато іншого.

Включення малого бізнесу в інноваційний процес обґрунтовується його перевагами як унікальної організаційної форми інноваційної діяльності (рис. 7.2):

- вузька наукова спеціалізація;
- орієнтація на освоєння унікальних наукових та науково-технічних продуктів;
- гнучкість управління, включаючи плоску управлінську ієрархію, оперативне прийняття рішень та прямі контакти з замовниками і клієнтами, що зменшує тривалість та витрати інноваційного циклу;
- висока мотивація інноваторів;
- можливість багатоваріантного використання результатів виконаних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт на базі поєднання різних галузей науки і техніки.

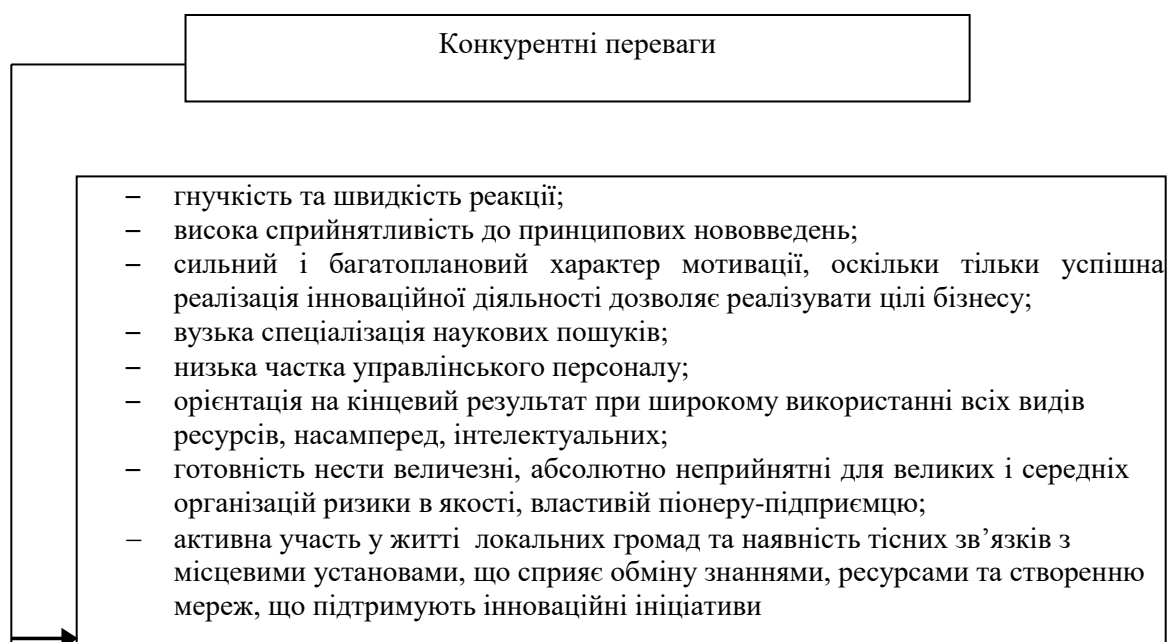


Рисунок 7.2 – Конкурентні переваги, що спричиняють важливу роль малих інноваційних підприємств у національній інноваційній системі

Отже, малі інноваційні підприємства – важливий компонент регіональної інноваційної системи, оскільки вони слугують інструментами пришвидшення комерціалізації результатів наукових досліджень.

Найпопулярнішими джерелами фінансування малого інноваційного бізнесу є кошти державного бюджету, власні кошти підприємств, кошти інвесторів-нерезидентів та кошти з інших джерел.

Розвиток та функціонування малих інноваційних підприємств супроводжують цілий ряд факторів інноваційного клімату регіону, які можна поділити на дві групи (рис. 7.3).

*1. Фактори, що перешкоджають розвитку малих інноваційних підприємств (перешкоди):* нерозвинутість інфраструктури (виробничої, фінансової, кадрової); високий рівень податків; брак обігових коштів (доступу до кредитів); обмеженість попиту на інноваційні продукти з боку промислових підприємств; наявність неякісних проєктів; відсутність захисту прав на інтелектуальну власність.

*2. Фактори успіху в розвитку малого інноваційного бізнесу (драйвери):* вдалий вибір ідеї; висококваліфікований колектив; добре організований маркетинг; ефективна технологія; грамотна фінансова політика; налагоджена дилерська мережа; захист інтелектуальної власності; участь у колабораціях та партнерствах.

Як свідчать дані статистики, в Україні інноваційною діяльністю займалось у 2017–2021 рр. менше 200 малих підприємств, що складає 6,6 % від загальної кількості малих підприємств. Для порівняння: значення аналогічного показника для середнього підприємництва України складає понад 15 %, для великого – майже 40 %; для малого підприємництва розвинених країн – понад 60 %. Це вказує на помітне відставання інноваційних процесів в малому підприємстві від темпів розвитку інноваційних процесів в економіці України взагалі і майже десятиразове відставання від стану інноваційної активності малого підприємництва в Європі.

Чинники	
Сприяють розвитку	Стримують зростання
<p>1. <i>Технологічний аспект</i> – упровадження в усі сфери економіки різних інноваційних проєктів, які не вимагають великого економічного потенціалу і стартових інвестицій, але дозволяють різко спростити і здешевити комунікаційні зв'язки, процес прийняття ефективного управлінського рішення.</p> <p>2. <i>Правовий аспект</i> – прийняття державних законодавчих актів з податкових та інших пільг малому підприємству.</p> <p>3. <i>Фінансовий аспект</i> – державна і позабюджетна підтримка фінансування ризикового венчурного бізнесу.</p> <p>4. <i>Управлінський аспект</i> – гнучкість і адаптивність малих фірм у зв'язку з невеликою чисельністю їхніх співробітників до вимог ринку і досягнень науково-технічного прогресу.</p> <p>5. <i>Психологічний аспект</i> – підвищення інтелектуального рівня наукових співробітників і їхнього прагнення до свободи в творчій діяльності.</p> <p>6. <i>Економічний аспект</i> – вища ефективність кінцевих результатів інноваційної діяльності і швидша віддача інвестицій порівняно з великими компаніями та корпораціями</p>	<p>Високий ризик інвестування.</p> <p>Значні труднощі в реалізації і збуті інновацій.</p> <p>Слабка інфраструктура, невідома ділова історія та її захищеність.</p>

Рисунок 7.3 – Чинники впливу на малі інноваційні підприємства

Малий бізнес суттєво відрізняється від середнього і великого підприємства іншим організаційним укладом – організаційною формою. Організаційна форма малого інноваційного бізнесу визначає структуру та спосіб організації діяльності малих підприємств, які спеціалізуються на впровадженні інноваційних ідей, технологій чи продуктів.

Організаційна форма містить такі аспекти:

- юридичний статус. Визначається організаційно-правовою формою, наприклад, індивідуальний підприємець, товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), акціонерне товариство (АТ) або інші форми;
- структура власності. У малих інноваційних підприємств може бути різна структура власності, включаючи унітарну або колективну;

– організаційна структура управління. Визначає, як організовані функціональні частини підприємства, зокрема, як розподілені відділи, команди та інші організаційні одиниці;

– методи фінансування. Охоплює джерела фінансування для забезпечення розвитку інноваційних проєктів, таких як інвестиції, кредити, гранти та інші;

– охоплення інноваційною діяльністю. Визначається, яка частина бізнес-процесів підприємства залучена до інноваційної активності.

Інноваційні організаційні форми формуються на основі змісту і структури інноваційного процесу підприємства, зокрема фундаментальних досліджень, прикладних досліджень і новаційних розробок, впровадження технічних та технологічних новацій у виробництво, випуску нових видів продукції і її реалізацію. Цей процес складається з окремих видів діяльності, які стають основою створення окремого інноваційного підприємства. Організаційна форма залежить від факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Вибір ефективної організаційної форми є важливим елементом успішного розвитку малого інноваційного бізнесу. Вибір конкретної організаційної форми залежить від низки факторів, таких як розмір підприємства, вид інноваційної діяльності, кількість власників, потреби у фінансуванні та бажаний рівень контролю над результатами інноваційної діяльності.

## **7.2 Види та характеристика організаційних форм малого інноваційного бізнесу**

Інноваційний малий бізнес на ринку регіону функціонує у різних організаційних формах, враховуючи специфічні вимоги та обставини конкретного підприємства.

Ось деякі з організаційних форм, які можуть бути використані для ведення малого інноваційного бізнесу.

Наприклад, за ознакою «*відношення до інновацій*» виділяють такі види малих інноваційних організацій:

- пошукач – вищий ступінь інноваційної діяльності, знаходження на передових позиціях НТП, здійснення піонерних НДДКР;

- інноватор – систематично здійснює нововведення, але не завжди лідирує в сфері НДДКР та інновацій в своїй галузі;

- послідовник – здійснює імітацію нововведень, тобто переймає розробки інших підприємств;

- консерватор – впроваджує нововведення переважно з метою захисту власної частки ринку.

За ознакою «*форма створення*» усі малі організації, що діють в інноваційній сфері, розподіляються на дві групи:

- підприємства, створені при материнських НДІ чи ЗВО (спін-офф, спін-аут, спін-іни компанії);

- самостійні структури (стартап-компанії).

***Спін-офф / спін-аут (spin-off / spin-out)*** – компанія, що може бути створена науковою установою (закладом вищої освіти) або отримати ліцензію на використання технологій чи об'єктів права інтелектуальної власності, розроблених науковою установою (закладом вищої освіти, великим промисловим підприємством).

Суб'єкт господарювання одержує такий статус впродовж двох календарних років з моменту його державної реєстрації.

Компанії «spin-off» мають характер одиниць, незалежних від материнської організації. Компанії «spin-out» фінансово або оперативно пов'язані з материнською організацією. Часто вони створюються у межах управління ризиком. Оперативні зв'язки можуть охоплювати юридичну і бухгалтерську підтримку, а також маркетинг та можливість використання каналів збуту материнської організації. Творення підприємств такого типу з точки зору інноваційних проектів є формою використання материнською

організацією потенціалу і підприємливого колективу засновників при паралельному збереженні часткового контролю над розвитком проєкту.

*Спін-офф / спін-аут-компанія* створюється материнською компанією для впровадження «побічних продуктів» інноваційного процесу. Спін-оффи зберігають зв'язок з материнською компанією, спін-ауті стають абсолютно незалежними компаніями. Приклад системи функціонування компанії спін-офф наведено на рисунку 7.4.

Першою компанією спін-офф КПІ ім. Ігоря Сікорського є технопарк «Київська політехніка». Основним завданням було виконання крупних інноваційних проєктів з державною підтримкою. Загалом зареєстровано 6 проєктів, утім жоден не був реалізований. У 2006 році, після дискредитації, так званого, «технопарківського руху», який дійсно пошавив ряди науковців, стався деякий провал інноваційного розвитку.

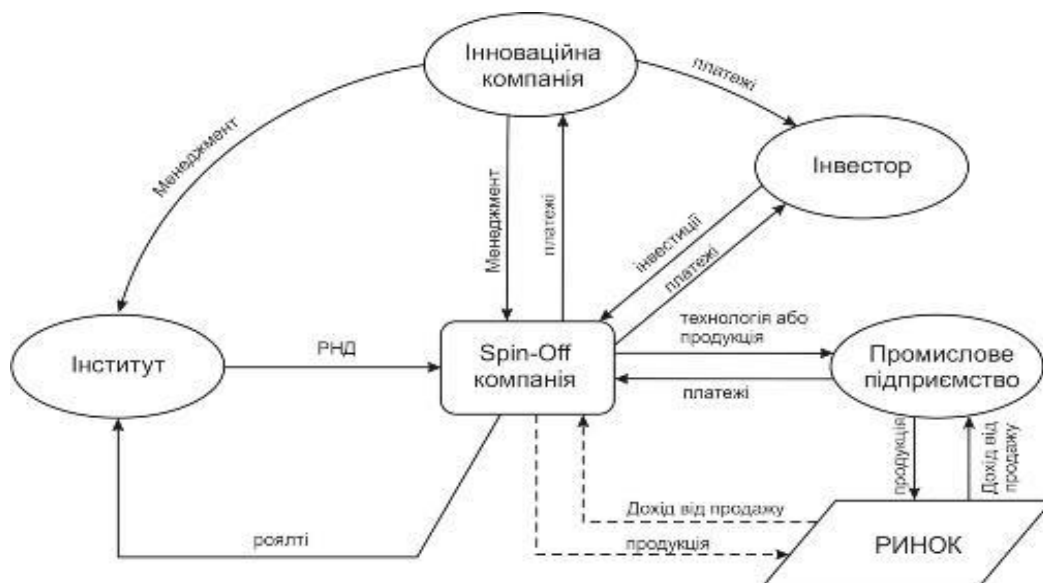


Рисунок 7.4 – Система функціонування компанії спін-офф

У 2006 році було прийнято Закон України «Про Науковий парк «Київська політехніка», яким КПІ ім. Ігоря Сікорського було дозволено створити другу компанію спін-офф [71].

*Spin-in (spin-in)* – компанія, що створюється материнською компанією для забезпечення її майбутнього росту шляхом проникнення на перспективний новий ринок.

Спін-офф, спін-аут, спін-ін компанії – це нові зазвичай малі інноваційні (наукомісткі) високотехнологічні підприємства, створені на основі використання результатів наукових досліджень і розробок.

Науково-дослідні спін-оф / спін-аут компанії можуть бути як академічні, так і корпоративні.

Перевагами функціонування таких малих інноваційних організацій, як спін-офф, спін-аут, спін-ін компаній є:

- можливість відносити на більш пізні терміни платежі за оренду та комунальні послуги;

- використовувати вже напрацьовані колишні зв'язки освітніх закладів з партнерами та замовниками, їхній науковий потенціал, бренди, дослідно-конструкторську базу;

- отримувати через материнську організацію частину держзамовлення.

Отже, спін-офф, спін-аут, спін-ін компанії організуються навколо університетів, спеціальних лабораторій і дослідницьких центрів із метою комерційного впровадження науково-технічних досягнень, одержаних під час виконання великих проєктів (військових розробок, космічних програм тощо) або фундаментальних досліджень.

Крім того, у світі існують також і *компанії – адаптери технологій* – це компанії, які створюються з метою задоволення попиту за допомогою використання наявної технології. А сам процес передачі певних сегментів інноваційної діяльності невизначеному колу осіб з метою залучення до інноваційного процесу людей поза сферою науки та бізнесу має назву «*краудсорсинг*».

Друга група малих інноваційних підприємств – це **стартап-компанії**.



**Стартап-компанії** – це суб'єкти господарювання, які здійснюють інноваційну діяльність, реалізуючи власну ідею на ринку новацій.

Стартапами вважають суб'єктів впродовж двох календарних років з моменту його державної реєстрації як суб'єктів господарювання у порядку, встановленому законодавством.

Слово «стартап» походить від англійського поняття «start up» – «запускати» і означає щойно створену або таку, що знаходиться в процесі створення, компанію.

Найвиразніші приклади стартапів – це ІТ-корпорації «зі світовим ім'ям»: «Microsoft», «Apple», «Google». Історія цих гігантів і справді починалася з малого – а саме, з невеликої групи однодумців, що горять бажанням втілити в життя свої ідеї.

**Стартап-компанії** виникають завдяки тому, що змогли знайти свою «нішу» на ринку науково-технічної продукції. Засновниками таких малих інноваційних підприємств можуть бути носії нових ідей: співробітники НДІ (академічного чи галузевого); співробітники кафедри ЗВО, на базі НДІ, ЗВО, співробітники дослідно-конструкторського бюро при заводі; співробітники заводу; співробітники різних організацій; інженер на основі свого винаходу; науковий співробітник; співробітники НДІ НАН України; співробітники лабораторії галузевого НДІ; альянс вчених та бізнесменів; альянс вітчизняних та зарубіжних вчених.

Стартапи прийнято класифікувати за кількома ознаками – наприклад, за особливостями продукції і ринком збуту.

Розрізняють такі види стартапів:

– «Успішні копії». У цю групу входять численні вітчизняні проекти, які в деякій мірі є клонами зарубіжних. Насамперед це соціальні мережі. Як виявилось, такі копії дуже перспективні.

– «Агресивні прибульці». Ця група об'єднує стартапи, орієнтовані на захоплення якогось сегмента ринку і вигнання з нього конкуруючих компаній.

Впровадження продукту на ринок може бути реалізовано завдяки його виняткової цінової переваги.

– «Темні конячки». Так можна назвати стартапи, перспективи яких не зрозумілі зважаючи на їхні новаторства. З одного боку, творці цих стартапів йдуть на великий ризик, роблячи спробу просувати їх, а з іншого боку – у разі успіху їм гарантований колосальний прибуток.

Від початку формування ідеї до виходу інноваційного продукту на ринок стартап проходить декілька етапів розвитку (табл. 7.1).

Таблиця 7.1– Характеристика етапів розвитку стартапу

Назва	Джерела фінансування	Завдання
1	2	3
Посівна стадія (seed stage)	Власні заощадження. ЗФ (сім'я, друзі, диваків). Програми акселерації та бізнес-інкубатори	Детальний план розвитку стартапу; Участь у конкурсах, навчаннях, перевірити життєздатність стартапу
Стадія запуску (startup stage)	Власні кошти. Кошти бізнес-ангелів. Краудфандинг	Налагодити систему просування на ринок, залучення користувачів / клієнтів. Пошук додаткового фінансування
Стадія зростання (growth stage)	Великий інвестор чи інвестиційна компанія	Доопрацювання недоліків. Масштабування на ринку. Залучення більшої кількості користувачів
Стадія розширення (expansion stage)	Розподіл часток між інвесторами. За потреби можливе залучення додаткових коштів	Визначитися із майбутнім компанії. Продовжувати розширювати коло користувачів чи виходити на нові ринки
Стадія «виходу» (exit stage)	Випуск акцій. Інвестори отримують доходи у вигляді дивідендів або через продаж своїх часток у бізнесі	Компанія функціонує як звичайний бізнес і приносить засновникам і інвесторам прибуток, або інвестори продають компанію чи її частини інвестиційному фонду чи великому інвестору

**1. Посівний етап, або Pre-Seed stage.** На цьому етапі відбувається пошук ідеї і розробка технічних способів її реалізації. Ініціативна група робить аналіз ринку, пише бізнес-план, формулює технічне завдання. Далі йдуть: створення прототипу продукту, тестування його версій, вивчення попиту та пошук джерел фінансування. Якщо не вдається знайти інвестора, проєкт «затухає». На жаль, з більшістю стартапів саме це і трапляється.

**2. *Запуск, або Startup Stage.*** Отже, інвестор знайдений: продукт можна випускати на ринок. Опинившись в ринкових умовах, продукт повинен довести свою перевагу перед аналогами. Але на цьому етапі обійти конкурентів не так-то просто. Творцям стартапу варто проявити завзятість, продемонструвати творче мислення і ділову хватку. Саме зараз проєкт піддається найбільшому ризику. Якщо цільова аудиторія залишиться байдужою, його історія на тому і завершиться.

**3. *Зростання, або Growth Stage.*** Припустимо, проєкт вижив в конкурентній боротьбі. Продукт користується попитом і потихеньку захоплює ринкову нішу, на яку орієнтувалися його розробники. Настає час виходити на точку беззбитковості і приносити інвесторам деякий прибуток.

**4. *Розширення, або Expansion Stage.*** Цілі, відображені в бізнес-плані, нарешті досягнуті. Але компанія-розробник на цьому не зупиняється – вона продовжує просувати своє дітище на нових ринках. Її позиціям вже нічого не загрожує: вона пізнавана, її продукція користується стабільним попитом, доходи поступово зростають.

**5. *Вихід, або Exit Stage.*** Коли компанія досягає піку свого розвитку, інвестори, які здійснили фінансування проєкту, відмовляються від своєї частки в цьому бізнесі і продають її великим гравцям. Цей крок приносить їм гарний прибуток. Можна сказати, заради цього моменту вони і вкладають гроші в перспективну справу. Втім, окремі інвестори зберігають свою частку і використовують її як джерело постійного доходу.

Варто зазначити, що вище перераховані етапи стартап-проєктів будуть коригуватись залежно від специфіки стартапу.

До української екосистеми підтримки стартапів входять інкубатори, стартап школи та акселератори, які були створені за участю приватних інвесторів, іноземних грантових програм чи організацій:

– UNIT Factory (<https://unit.ua>) – сприяє інноваційному розвитку України, беручи участь у безкоштовній підготовці талановитих ІТ-кадрів. На території дії

інноваційний парк UNIT.CITY – це місце, де створюється екосистема та інфраструктура для розвитку бізнесу у сфері високих технологій;

– Акселератор та венчурний фонд GrowthUp (<http://growthup.com>) – фокусується на допомозі технологічним стартапам, які перебувають на ранній стадії і створюють продукт на західний ринок;

– Startup Depot (<http://startupdepot.lviv.ua>) та Startup School University Edition – це коворкінг у Львові та його навчальна програма для молоді, яка хоче розвивати свій інноваційний бізнес. За 2 роки дії програми у ній взяли 1 220 студентів;

– Tech StartUp School (<https://lpnu.ua/tsus>) – структурний підрозділ Національного університету «Львівська політехніка». Комфортне інноваційне середовище для продукування та реалізації креативних ідей та успішних стартапів. Команда Tech StartUp School допомагає новаторам пройти шлях від формування ідеї до побудови бізнес-моделі, пошуку інвестицій та комерціалізації інноваційного проєкту.

Між охарактеризованими видами малих інноваційних організацій існують багато відмінностей.

Зокрема, технологічні стартап-компанії орієнтовані на технологічну пропозицію і їм притаманна *технологічна визначеність*. Науково-дослідні спін-офф / спін-аут-компанії відрізняються від перших технологічною невизначеністю. На основі ринкового попиту створюються технологічні спін-ін компанії, які реалізують проєкти в умовах технологічної невизначеності.

*Походження* є другою важливою відмінною рисою, яка відокремлює стартап від спін-оффу. Як пояснює Хесус Лакост у своєму блозі, створення спін-оффу відбувається в іншій організації, яка може бути фірмою, академічною установою чи дослідницьким інститутом.

Стартапи також народжуються з інноваційних бізнес-ідей, але, на відміну від спін-оффів, вони не створюються всередині установи. Вони зазвичай використовують ринкову нішу з великим потенціалом, хоча й обмеженим у часі.

*Причини їхнього створення* також відрізняються. Місце народження кожної компанії визначає причини її створення. Загалом, спін-офф намагається досягти кількох цілей, таких як утримання талантів, розробка та використання нових

послуг і технологій, відкритих в установі чи компанії, а також пошук нових можливостей для бізнесу.

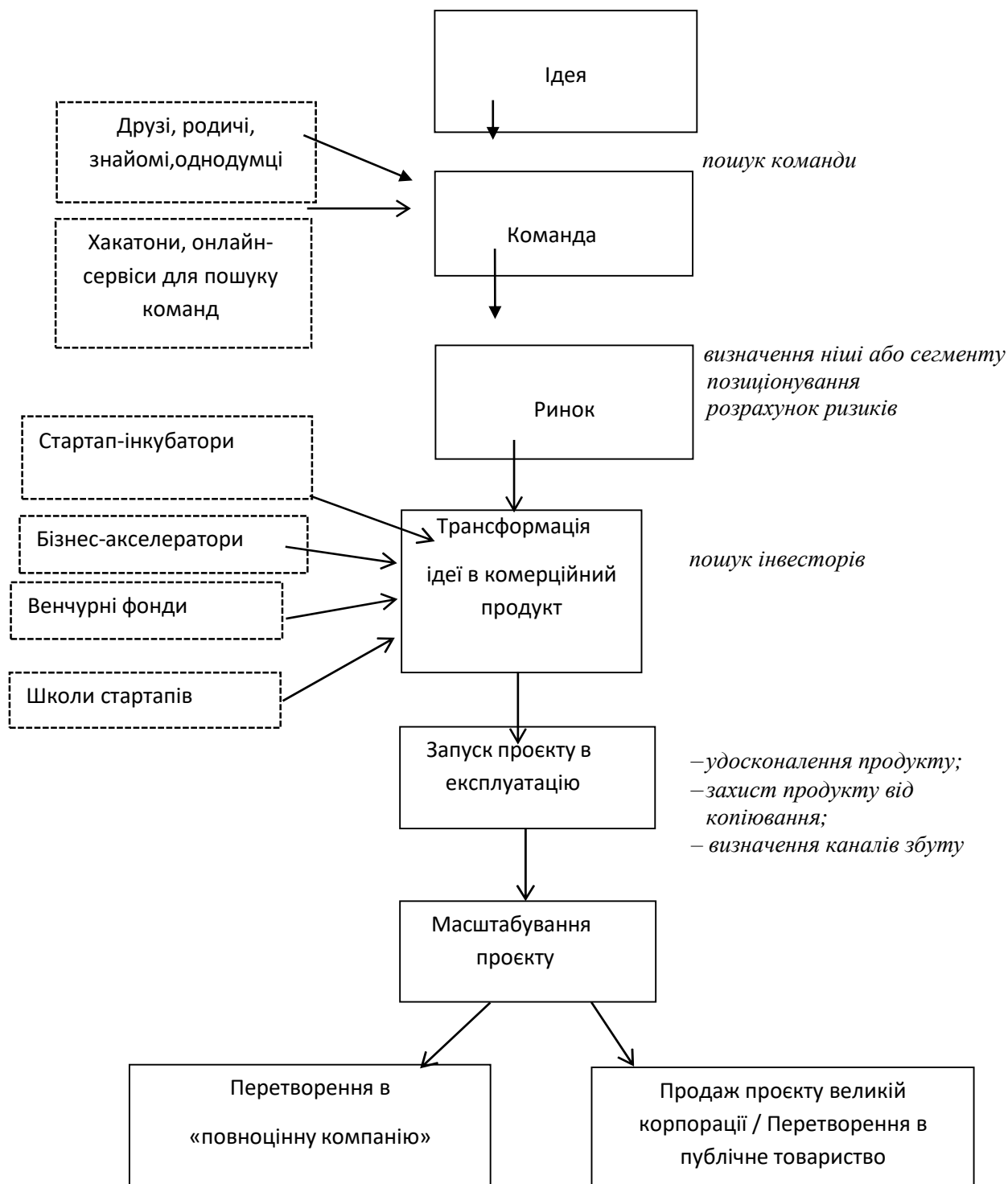


Рисунок 7.5 – Бізнес-модель незалежного стартапу

Стартап, навпаки, тісно пов'язаний із технічним сектором, оскільки вони намагаються запустити абсолютно нову та новаторську послугу, технологічний аксесуар чи програму. Одним із найяскравіших прикладів у реалізації стартапу

Україні було Petscube. Це був один з найвідоміших українських стартапів за останні роки, визнаний найкращим стартапом Європи 2014 року. Petscube спеціалізується на виробленні пристроїв для власників домашніх тварин. Перший продукт компанії – це пристрій, що дозволяє через мобільний додаток дистанційно стежити, розмовляти і грати у лазерні ігри із домашнім улюбленцем.

Відмінності між спін-офсами та стартапами доволі значні, але, безсумнівно, обидві бізнес-ініціативи мають однакову мотивацію: втілити мрію в реальність і зуміти трансформувати ідею, щоб вона була вдосконалена та мала застосування в суспільстві.

За ознакою «завдання створення» усі малі організації, що діють в інноваційній сфері, розподіляються на чотири групи, що наведено в таблиці 7.2.

Інжинірингові підприємства є ефективними організаційними формами для розвитку малого інноваційного бізнесу. Інжинірингові підприємства часто належать до невеликих команд фахівців, що спеціалізуються в певній галузі технічного або інженерного знання. Ця експертиза дозволяє їм зосереджуватися на вирішенні конкретних технічних завдань та розробці нових продуктів. Зосередженість на конкретній галузі чи технології дозволяє малим інжиніринговим підприємствам краще розуміти потреби своїх клієнтів та розвивати продукцію, що відповідає конкретним ринковим вимогам, дозволяє малим інжиніринговим підприємствам вирішувати специфічні проблеми цієї галузі та зробити значний внесок у розвиток технологій у цьому напрямі.

Таблиця 7.2 – Специфічні види інноваційних малих підприємств

Види інноваційних малих підприємств	Характеристики
1	2
Інжинірингові підприємства	Інжинірингові фірми здійснюють контрактні НДДКР, які спрямовані на вирішення проблем, поставлених замовниками. Результатом діяльності є науково-технічна продукція: науково-технічна інформація і технічні знання, науково-технічні проекти і документація, ноу-хау, технічний досвід, інтелектуальні продукти-новації і зразки нової продукції, наукові, технічні, технологічні розробки та ін., що є об'єктом купівлі-продажу на ринку науково-технічних послуг як складової інфраструктури ринку інновацій

## Продовження таблиці 7.2

1	2
Впроваджувальні підприємства	Впроваджувальні фірми спеціалізуються на впровадженні невикористаних власниками патентів технологій, просуванні на ринок ліцензій перспективних винаходів, розроблених окремими винахідниками, доведення винаходів до промислової стадії, а також на виробництві невеликих дослідних партій об'єктів промислової власності з подальшим трансфером ліцензії
Венчурні підприємства	Венчурні фірми зайняті розробкою наукових ідей і перетворенням їх на нові технології і продукти
Стартап	Новостворена фірма, яка може не мати офіційної реєстрації, діяльність якої спрямована на практичну реалізацію інноваційної ідеї, інтелектуального продукту-новації, винаходу тощо

Однією з успішних форм організування інноваційної діяльності організації є венчурні (ризиковані).

**Венчурне підприємництво** – це діяльність, спрямована на здійснення «ризикованих» проєктів зазвичай інноваційного характеру, з метою одержання прибутків. Здійснюється через створення спочатку невеликої наукомісткої організації з наступним перетворенням її в закриту або відкриту корпорацію, яка дозволяє засновникам придбати великий пакет акцій.

Діяльність таких організацій пов'язана із значним ризиком банкрутства тому, що, розробляючи інновації, ніхто не знає напевно, чи успішно завершаться дослідження. Рівень невдачі з інноваційних проєктів становить 90 %. Це означає, що з десяти проєктів тільки один є ефективним.

Венчурна організація створюється зазвичай невеликим колом однодумців – інженерів, винахідників, менеджерів з певним досвідом роботи у лабораторіях великих організацій.

*Перевагою венчурної організації*, з одного боку, є вузька спеціалізація, концентрація матеріально-технічних і фінансових ресурсів на обраному напрямі досліджень, а з іншого, – можливість швидкої переорієнтації на інші напрями.

Конкуренція примушує венчурні організації максимально скорочувати терміни НДДКР, інтенсифікувати процес впровадження новації у виробництво.

Вірогідність успіху більша для тих, хто виходить на ринок з новими продуктами, які не мають аналогів, але на них має бути сформований потенційно високий попит.

Розробляючи нові технології, освоюючи нові види продукції, венчурні організації зазвичай користуються підтримкою держави і великих організацій, яким самим не вигідно цим займатися через можливі збитки, вірогідність яких велика. Великі корпорації зацікавлені у створенні і розвиткові венчурного підприємництва, що має різноманітні організаційні форми.

*Впроваджувальні організації*, створені однією або декількома корпораціями на пайових засадах, часто описують як «зовнішній венчур». «Зовнішній венчур» створюють для розв'язання таких завдань:

- проведення фундаментальних довгострокових досліджень. Такий венчур має свою науково-дослідну базу (лабораторії, дослідні виробництва, інформаційно-обчислювальні центри, інші елементи науково-дослідної інфраструктури), його засновниками можуть бути великі військово-промислові концерни, він може частково субсидуватися державою;

- підвищення ефективності наукової діяльності науково-дослідних інститутів, університетів, на їхній виробничій базі з використанням наявного науково-виробничого потенціалу. Такий венчур для дослідження і апробації ідей отримує від корпорацій донорське фінансування і має міжгалузевий характер;

- розроблення галузевих стандартів, технічних умов і контролю за їхнім застосуванням. Такий венчур може створюватися у галузі корпораціями на пайових засадах під егідою великої холдингової компанії, має тимчасовий характер і часто розпадається внаслідок внутрішньогалузевої конкуренції.

«Зовнішні венчури» зазвичай невеликі, можуть організовуватися за ініціативою самих вчених і винахідників у вигляді дочірніх компаній з власним науково-виробничим циклом освоєння нових видів продукції.

Венчурні організації переважно обслуговують перші дві стадії інноваційного процесу (народження або пошук ідеї і техніко-економічне обґрунтування проєкту).



Звичайно, основним мотивом вкладання у венчурний бізнес є прагнення одержати для себе великі прибутки, а потім вже піклування про науково-технічний прогрес. Такі компанії зазвичай обіцяють дуже великі дивіденди за своїми акціями. У 1980-ті роки ризиковий бізнес стає типовою формою господарювання, освоєння нових напрямів НТП, і, передусім, електроніки, приладобудування, робототехніки, інформатики, біоінженерії. Для прикладу – у США на початку ХХІ ст. 4 % найбільш швидко зростаючих фірм, більшість з яких підтримуються венчурним капіталом, створюють 70 % всіх нових робочих місць.

У більшості випадків пріоритетними галузями для інвестування венчурним фондами в Україні є: переробка сільськогосподарської продукції, виробництво і переробка продуктів харчування, виготовлення запасних частин для автомобілів, виробництво упаковки і будівельних матеріалів.

Охарактеризовані форми інноваційної діяльності здійснюють свою діяльність навколо нової ідеї, носіями якої є малі інноваційні фірми. Малі інноваційні організації – важливий компонент національної інноваційної системи, оскільки вони слугують ланками зв'язку між наукою та практичним застосуванням її результатів.

### **Контрольні запитання до розділу 7**

1. Поясніть принципову схему економічної дії інноваційного підприємництва.
2. Назвіть та охарактеризуйте особливості малого наукомісткого бізнесу в Україні?
3. Назвіть та охарактеризуйте фактори, що перешкоджають розвитку малих інноваційних фірм в Україні.
4. Які фактори забезпечують успіх в розвитку малого інноваційного бізнесу?
5. Визначте та обґрунтуйте причини, що зумовлюють низький рівень інноваційної активності малого підприємництва в Україні.

## Практичні завдання до розділу 7

### Завдання 7.1

Вибір організаційної форми для стартапу. Розглянути ситуацію з боку стартап-підприємця, який планує розпочати власний бізнес у сфері інноваційних технологій. Дослідити різні аспекти та використати знання про організаційні форми для допомоги стартап-підприємцю прийняти рішення щодо найвідповіднішої організаційної форми для його бізнесу.

Для вирішення завдання можна використати форму таблиці 7.3.

Таблиця 7.3 – Етап / Завдання ідеї

Етапи завдання	Опис / Відповіді студента
1. Аналіз ситуації	Опишіть ваші потреби та мету в інноваційній галузі.
	Які особливості і виклики ви бачите в інноваційній діяльності?
2. Визначення критеріїв	Які критерії важливі для вибору організаційної форми?
	Які фактори, такі як відповідальність та контроль, вам важливі?
3. Аналіз варіантів	Розгляньте різні організаційні форми (індивідуальний підприємець, ТОВ, АТ тощо).
	Які переваги та недоліки ви бачите в кожному варіанті?
4. Рекомендації	Яка організаційна форма, на вашу думку, найбільш відповідатиме вашим потребам?
	Зазначте конкретні переваги та можливі виклики обраного варіанта.
5. Подання рішення	Підготуйте презентацію або письмовий звіт з вашими рекомендаціями.
	Які конкретні дії ви плануєте для впровадження обраної організаційної форми?

### Завдання 7.2

Фінансування інноваційного стартапу. Розглянути випадок створення інноваційного стартапу та розробити план фінансування для його розвитку. Завдання включає визначення джерел фінансування, врахування ризиків та обґрунтування стратегії фінансування.

Для вирішення завдання можна використати таку послідовність виконання етапів:

1. Визначення фінансових потреб:

- оцінка обсягу фінансів, необхідних для запуску та розвитку стартапу;
- врахування витрат на дослідження, розробку, маркетинг та ін.

2. Джерела фінансування:

- аналіз різних джерел фінансування, таких як власні кошти, інвестиції, кредити, гранти та інші;
- вибір оптимальних джерел, враховуючи особливості стартапу.

3. Ризики та способи мінімізації:

- визначення потенційних ризиків фінансування та розробка стратегій їхньої мінімізації;
- розгляд страхування, резервів та інших інструментів.

4. Стратегія повернення інвестицій:

- розробка плану щодо того, як стартап планує повертати інвестиції своїм фінансовим партнерам;
- врахування можливостей виходу на IPO або стратегій зливання та поглиблення.

5. Подання фінансового плану:

- підготовка фінансового плану, який містить прогностні бюджети, графіки фінансування та інші важливі показники;
- подання фінансового плану та обґрунтування його ефективності.

### **Завдання 7.3**

Вибір регіону для функціонування малого інноваційного бізнесу.

Обрати інноваційну ідею, яку б ви хотіли реалізувати в Україні. Для обраної ідеї обґрунтуйте регіон України, який буде найбільш привабливим для реалізації за системою чинників.

Для вирішення завдання можна використати форму таблиці 7.4 та таблиці 7.5.

Таблиця 7.4– Вирішення завдання

Етапи завдання	Опис
1	2
1. Аналіз інноваційної інфраструктури та інноваційного потенціалу регіону	Дослідження різних регіонів з погляду розвитку інфраструктури для інновацій. Оцінка основних галузей економіки та їхнього інноваційного потенціалу.
2. Ринковий потенціал регіону	Визначення ринкового потенціалу збуту продуктів чи послуг. Аналіз цільової аудиторії та конкурентів.
3. Фінансова підтримка та інвестиції	Дослідження наявності програм фінансової підтримки для інноваційних підприємств. Аналіз доступності інвестицій та венчурного капіталу.
4. Виробничий потенціал регіону	Аналіз рівня життя та доступності робочої сили в різних регіонах. Врахування освіти та інноваційної культури.
6. Умови стимулювання у регіоні	Оцінка умов підтримки для інноваційних підприємств у різних регіонах. Аналіз податкових пільг та правил підприємництва.
7. Стратегія вибору регіону	Розробка стратегії вибору оптимального регіону. Обґрунтування обраного регіону та виокремлення ключових факторів вибору.
8. Подання рішення	Підготовка презентації або письмового звіту. Врахування обраного регіону та обґрунтування рішення.

Ці чинники допоможуть здійснити обґрунтований вибір регіону для малого інноваційного бізнесу. У той же час організаційні чинники сприятимуть обґрунтуванню форми бізнесу, що найбільше відповідає особливостям і стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 7.5 – Чинники для вибору регіону

Чинники для вибору регіону для малого інноваційного бізнесу	Організаційні чинники для вибору форми бізнесу
1. Наявність інноваційної інфраструктури	1. Гнучкість в управлінні
2. Ринковий потенціал та попит	2. Рівень відповідальності
3. Фінансова підтримка та інвестиції	3. Модель власності та розподіл прибутку
4. Рівень конкуренції	4. Співпраця та партнерство
5. Доступність кваліфікованої робочої сили	5. Законодавчі аспекти та регулювання
6. Легіслятивні умови та підтримка	6. Фінансовий контроль та податкові пільги
7. Життєвий рівень та якість життя	7. Культура організації та інноваційні цінності

## РОЗДІЛ 8

### СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД (РЕГІОНІВ)

*Ключові слова: стратегія, розвиток, територіальна громада, управління, планування, моніторинг.*

#### 8.1 Теоретичне обґрунтування поняття «стратегія розвитку»

Сучасні громади стикаються з вибором між розв'язанням оперативних завдань та стратегічним плануванням на період від одного до десяти років вперед. Досвід успішних європейських та українських міст підтверджує, що без чіткого плану гармонійний, збалансований та якісний розвиток стає неможливим. Громадам необхідна стратегія розвитку, яка дозволяє уникнути хаосу, що може бути вигідним для окремих груп, але не слугує інтересам громади.

У Законі України про державне стратегічне планування зазначено, що «стратегія – документ, у якому визначаються пріоритети, стратегічні цілі та напрями розвитку держави, окремих сфер, видів економічної діяльності та окремих адміністративно-територіальних одиниць» [80–81].

У 2022 році зазнала суттєвих змін законодавча база з питань місцевого та регіонального розвитку. Зокрема, для забезпечення територіально спрямованого підходу до відновлення і розвитку України були внесені зміни до закону України «Про засади державної регіональної політики».

Відповідно до зазначеного закону до документів стратегічного планування державної регіональної політики віднесено:

- Державну стратегію регіонального розвитку України;
- регіональні стратегії розвитку (як приклад соціально-економічного розвитку);
- стратегії розвитку територіальних громад.

Стратегія соціально-економічного розвитку повинна містити проведення цілеспрямованої структурної, науково-технічної та інвестиційної політики, вирішення соціальних і екологічних проблем при реформуванні економіки, а також стимулювання підприємницької активності в реальному секторі економіки.

Успішні стратегії регіонального розвитку повинні виявлятися через такі характеристики: використання підходу на основі партнерства та широкої участі, високий рівень громадського консенсусу, ефективний та бізнес-орієнтований підхід, взаємодію з різноманітними зацікавленими сторонами з усіх сфер суспільства, застосування потужного аналітичного інструментарію, розуміння того, що якість завершеної фази стратегічного планування впливає на успішність наступних етапів та загальну координацію процесу. На рисунку 8.1 наведено основні складові стратегії регіонального розвитку.

Отже, загальна стратегія регіонального розвитку має включати три основні складові – економічний розвиток, соціальний розвиток та захист навколишнього середовища, які є основою регіонального розвитку.

Мета складової «Соціального розвитку» полягає у створенні «здорового» населення, зміцненні соціальної інтеграції та соціального капіталу, а також у покращенні публічних послуг і інших аспектів соціальної сфери.



Рисунок 8.1 – Складові стратегії регіонального розвитку

Мета складової «Економічного розвитку» полягає в удосконаленні умов для економічного зростання та зайнятості, підвищенні економічних можливостей та конкурентоспроможності, а також забезпеченні економічного майбутнього і покращенні якості життя для всіх мешканців регіону.

Мета складової «Захист навколишнього середовища» полягає в розробці якісного плану захисту та покращення навколишнього середовища. Цей план повинен гарантувати відповідальне та стале управління природними ресурсами, враховуючи потреби і сьогодення, і майбутніх поколінь.

Отже, сприятливий розвиток України як суверенної держави, що прямує до створення конкурентоспроможної економіки, неможливий без ефективного розвитку кожного її регіону, який має власний економічний потенціал і основу для економічного зростання. Один з ефективних інструментів управління регіональним розвитком – стратегічне планування, яке надає можливість реалізовувати пов'язані з основними компонентами проекти, що подані на рисунку 8.1.

Важливого значення при формуванні стратегії розвитку набувають також територіальні громади. Отже, стратегія розвитку територіальних громад тепер є головним, а не «факультативним» планувальним документом розвитку громади

та має розроблятися відповідно до норм чинного законодавства. Для планування відновлення та стимулювання розвитку регіонів та територій, а також з метою запровадження органами виконавчої влади й органами місцевого самоврядування спеціальних механізмів та інструментів стимулювання розвитку визначаються такі функціональні типи територій:

- території відновлення;
- регіональні полюси зростання;
- території з особливими умовами для розвитку;
- території сталого розвитку.

Стратегія становить систему заходів, спрямованих на досягнення конкретної мети, і вона не є лише формальним документом або інструментом політичної агітації. Стратегія становить основу розвитку громади, надаючи їй напрямок та план дій. Стратегія розвитку громади є керівництвом для громади і вказівкою щодо ефективного використання всіх наявних ресурсів (природних, людських, фінансових та інших) з метою досягнення бажаного результату та підвищення якості життя всіх її мешканців.

Надзвичайно важливо враховувати інтереси всіх стейкхолдерів – суб'єктів громади (сіл, населених пунктів) в стратегії розвитку, враховуючи їхні унікальні цілі та потреби.

Стратегія є документом, призначеним для практичного застосування, спрямованим на допомогу жителям громади у розумінні подій, які відбудуться у їхніх населених пунктах протягом наступних років. Цей документ показує, на що варто звертати увагу та враховує актуальні проблеми громади на сьогодні.

На рисунку 8.2 наведено принципи, які закладають в стратегії розвитку територіальних громад.



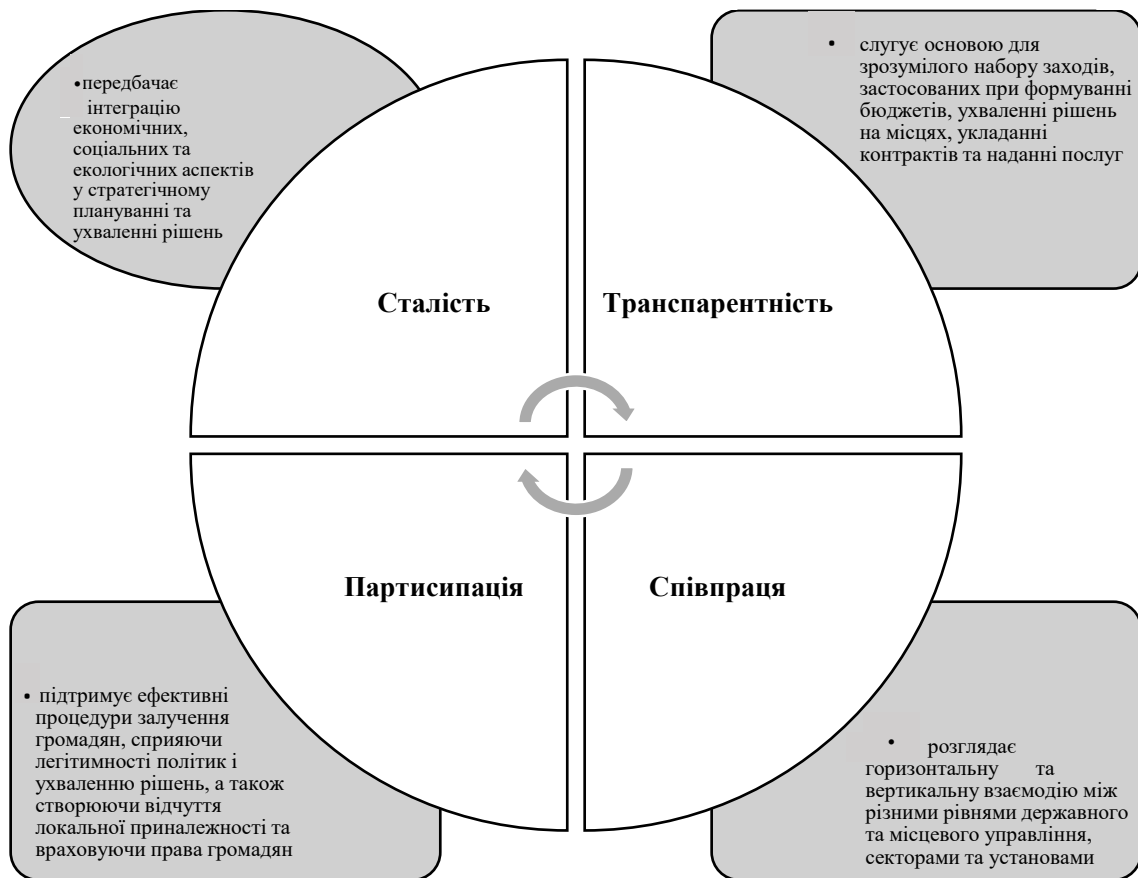


Рисунок 8.2 – Принципи, які закладають в Стратегії розвитку територіальних громад

Збалансований розвиток будь-якої громади розпочинається з визначення напрямків розвитку, пріоритетів та першочергових дій. Ці заходи протягом наступних років покликані забезпечити громаду як сталу, економічно розвинену та самодостатню.

Стратегічний документ є концептуальною основою, який визначає пріоритети та напрямки розвитку громади. Цей документ виступає основою для розробки детальних планів і проєктів, враховуючи активну участь та співпрацю представників органів місцевого самоврядування, місцевого бізнесу та громадян. Стратегія є динамічним документом, який піддаватиметься розвитку, змінам та адаптаціям, враховуючи нові обставини та виклики. Такий підхід до планування має низку значущих переваг, які подані на рисунку 8.3.

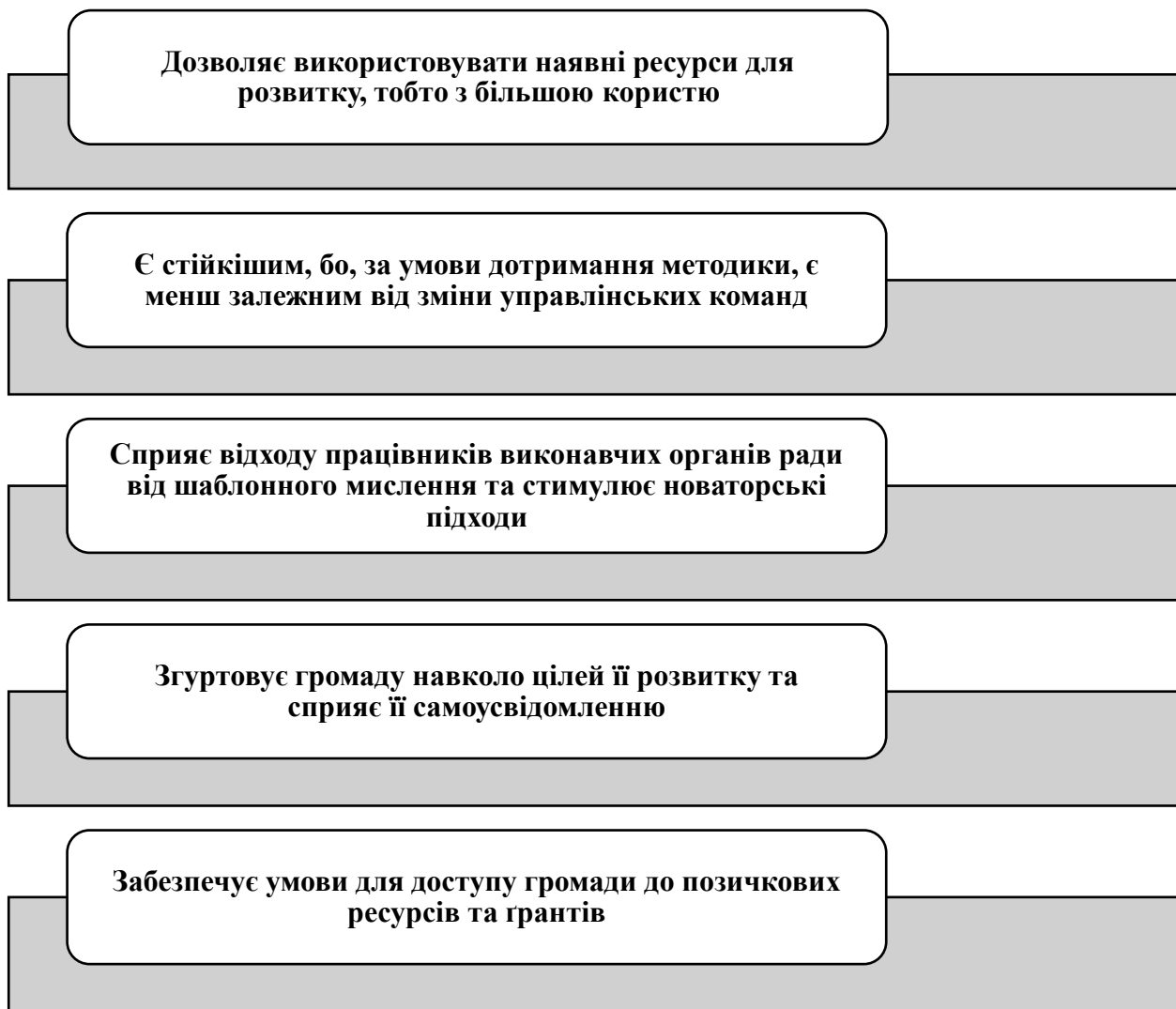


Рисунок 8.3 – Переваги стратегічного планування

Стратегічне планування спрямоване на вирішення фундаментальних проблем, фокусуючись на тих аспектах громади, які вимагають найбільшої уваги. Стратегічний план призначений для вирішення лише тих завдань, які мають підтримку всієї територіальної громади, а для інших завдань передбачається використання інших методів.

Стратегічний план становить основу для розробки та впровадження щорічних планів соціально-економічного розвитку громади, водночас фінансування його завдань щорічно враховується у місцевому бюджеті. Сама стратегія виступає інструментом для залучення ресурсів для розвитку, часто є важливою умовою отримання громадою відповідних грантів і позик.

Процес стратегічного планування відбувається у режимі максимальної відкритості, а його зміст та результати стають доступними широкій громадськості. Стратегія націлена на зміну підходів до розуміння сталого розвитку як стратегічного партнерства влади, громади та бізнесу, спрямованого на задоволення конкретних потреб мешканців, підтримку зростання продуктивності місцевої економіки через стимулювання інвестицій у нові та існуючі підприємства, а також створення необхідної кількості робочих місць шляхом реалізації конкурентоспроможності на різних рівнях ринку.

Отже, впровадження стратегій дасть можливість сформулювати комплексний підхід до формування та впровадження державної регіональної політики. Цей підхід передбачатиме інтеграцію таких компонентів:

- секторального (галузевого), який спрямований на підвищення конкурентоспроможності регіонів (громад) шляхом оптимізації та диверсифікації економічної структури та забезпечення ефективної спеціалізації регіонів (громад), акцентуючи на пріоритетному використанні власного ресурсного потенціалу;

- територіального (просторового), спрямованого на досягнення рівномірного та збалансованого розвитку територій, розвиток міжрегіонального співробітництва, запобігання соціально-економічних нерівностей через створення «точок зростання», активізацію місцевої економічної ініціативи та посилення потенціалу сільської місцевості, а також забезпечення соціально-економічної єдності і рівномірності розвитку регіонів для створення рівних умов для розвитку людини;

- управлінського – використання єдиної системи стратегічного планування та прогнозування розвитку держави і регіонів, застосування єдиної політики формування і реалізації регіонального розвитку, а також оптимізація системи територіальної організації влади.

## **8.2 Особливості розробки стратегії розвитку територіальних громад (регіонів)**

Стратегія розвитку територіальної громади – це документ стратегічного планування, що визначає на середньостроковий (5 років) період стратегічні (10 років) та оперативні цілі (1–3 роки), завдання для сталого економічного і соціального розвитку територіальної громади, та який розроблявся з урахуванням положень законів «Про засади державної регіональної політики», Бюджетного кодексу України, «Про містобудівну діяльність» та інших законів України.

За цими документами система стратегічних та програмних документів соціально-економічного розвитку територіальних громад включає:

- стратегію розвитку територіальної громади;
- план (програму) соціально-економічного розвитку територіальної громади;
- інші прогностичні і програмні документи (місцеві програми розвитку).

Методика розробки стратегії розвитку територіальних громад формується на основі положенні Наказу Мінрегіону України від 21 грудня 2022 року № 265 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад» [82].

На сьогоднішній день існує значна кількість різноманітних методів, моделей та підходів до стратегічного розвитку територіальних громад, що можуть бути адаптовані відповідно до унікальних потреб та характеристик кожної окремої громади (рис. 8.4).

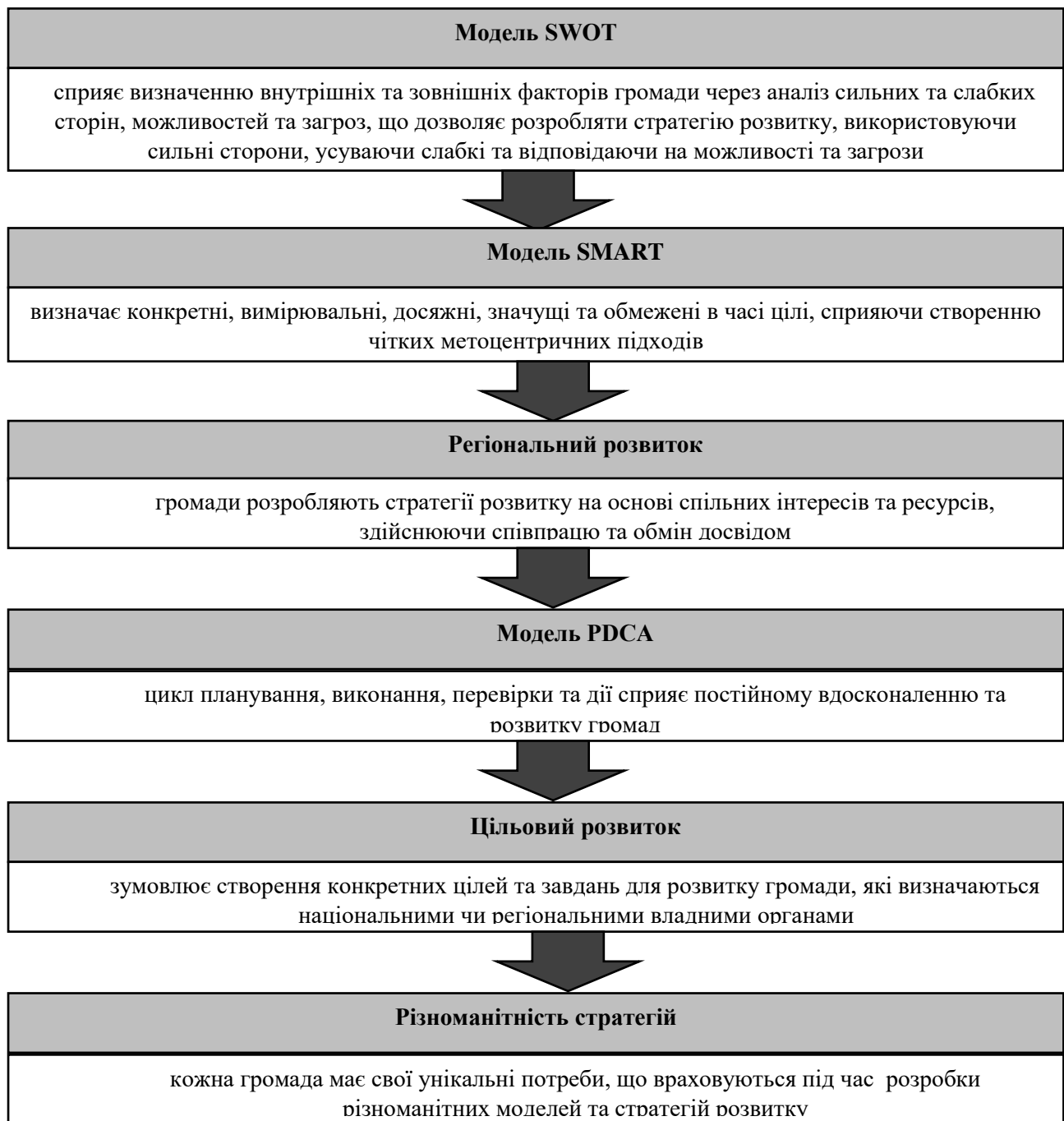


Рисунок 8.4 – Класифікація моделей та підходів щодо розробки стратегії розвитку територіальних громад [83–84]

Одним із найпоширеніших методів, який використовується для формування стратегії розвитку територіальних громад, є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз є важливим інструментом під час розробки стратегії розвитку територіальної громади. Він дозволяє визначити внутрішні та зовнішні

фактори, які можуть впливати на розвиток громади. Нижче подано, які конкретні переваги може надати SWOT-аналіз в цьому контексті:

**1. Сприяє узгодженню стратегічних цілей:**

– **strengths (сильні сторони):** визначення внутрішніх переваг громади, які можна використовувати для досягнення стратегічних цілей;

– **weaknesses (слабкі сторони):** виявлення внутрішніх обмежень і проблем, які потрібно вирішити для ефективного розвитку.

**2. Максимізація можливостей:**

– **opportunities (можливості):** визначення зовнішніх факторів, які можуть бути використані для стимулювання розвитку, таких як нові технології, інвестиції чи партнерства;

– **threats (загрози):** аналіз зовнішніх ризиків, які можуть перешкоджати розвитку громади, і визначення стратегій їхнього управління.

**3. Формування стратегічного плану.**

На основі SWOT-аналізу можна розробити стратегічний план, який враховує внутрішні можливості та проблеми громади, а також зовнішні фактори, які можуть впливати на її розвиток.

**4. Ефективне управління ресурсами.**

Забезпечує оптимальне використання внутрішніх ресурсів, максимізуючи переваги та мінімізуючи недоліки.

**5. Підвищення участі громади.**

Залучення громадян до процесу SWOT-аналізу сприяє залученню їх у прийняття стратегічних рішень і формування майбутнього розвитку територіальної громади.

SWOT-аналіз стає ефективним інструментом для управління стратегічним розвитком територіальної громади, допомагаючи враховувати її внутрішні можливості та обмеження, а також зовнішні умови, що впливають на її успіх.

Важливо розуміти, що кожна громада унікальна, тому стратегія розвитку повинна враховувати її конкретні потреби й особливості. У цьому контексті

співпраця з місцевими лідерами, мешканцями та зацікавленими сторонами є важливим елементом розробки та реалізації ефективної стратегії розвитку громади.

Одним із підходів до побудови стратегії розвитку громади є візуалізація у вигляді дерева цілей (рис. 8.5), де основою є стратегічне бачення територіальної громади. Наприклад, стратегічне бачення громади є спільне, погоджене на основі консенсусу, уявлення жителів про те, якою громада має виглядати в майбутньому.

Визначення бачення є ключовою і відправною точкою, яка спирається на основні характеристики та стратегічні напрями і стає головною ідеєю всього стратегічного планування.

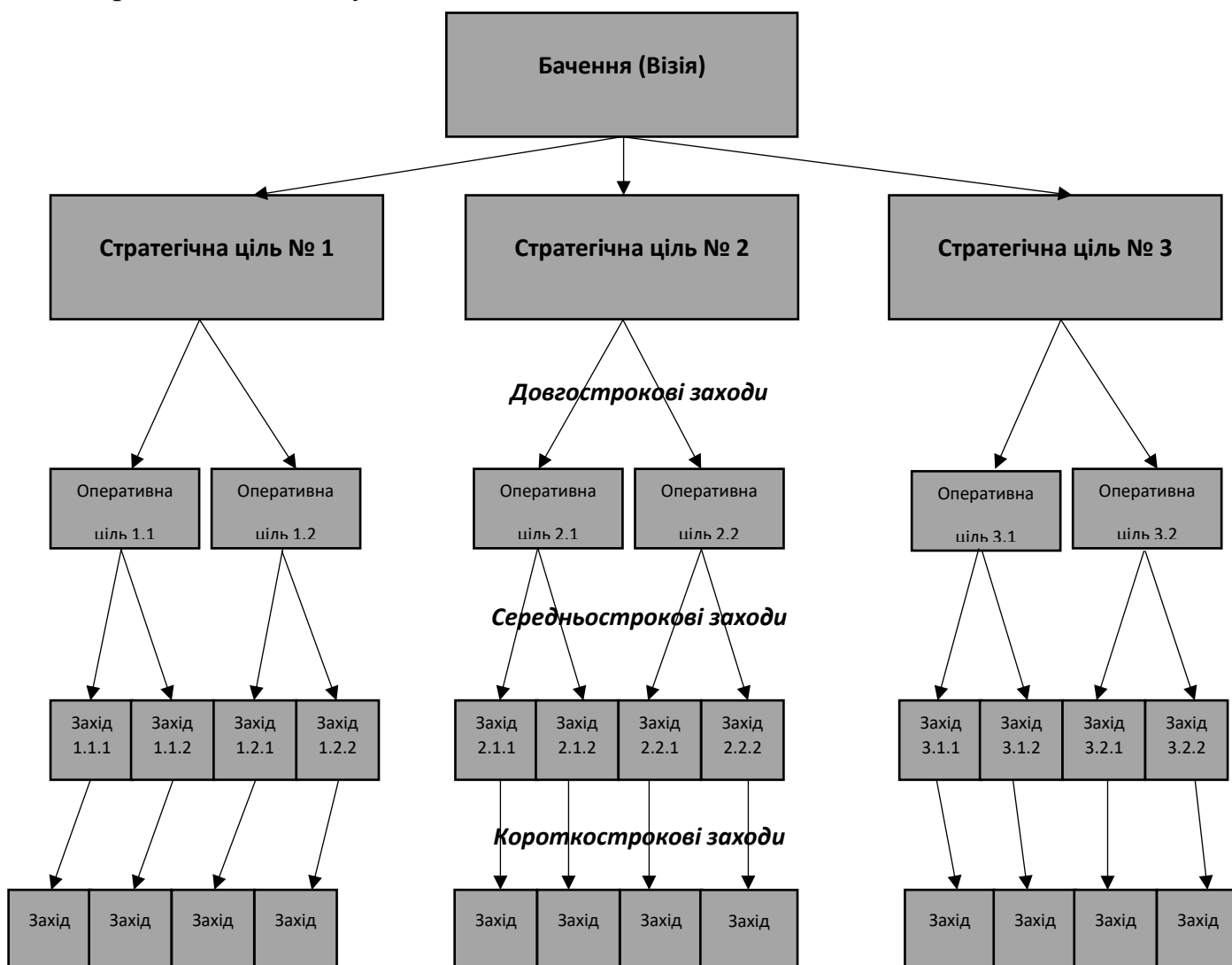


Рисунок 8.5 – Дерево цілей територіальних громад

Стратегія розвитку територіальних громад направлена на досягнення поставлених цілей. Однак варто враховувати, що сформовані цілі територіальної громади, при написанні стратегії розвитку мають містити сучасний SMART-підхід. Типова постановка мети по SMART передбачає виконання певних завдань по пунктах [84]. Вони зашифровані в самій аббревіатурі назви цієї методики (рис. 8.6).

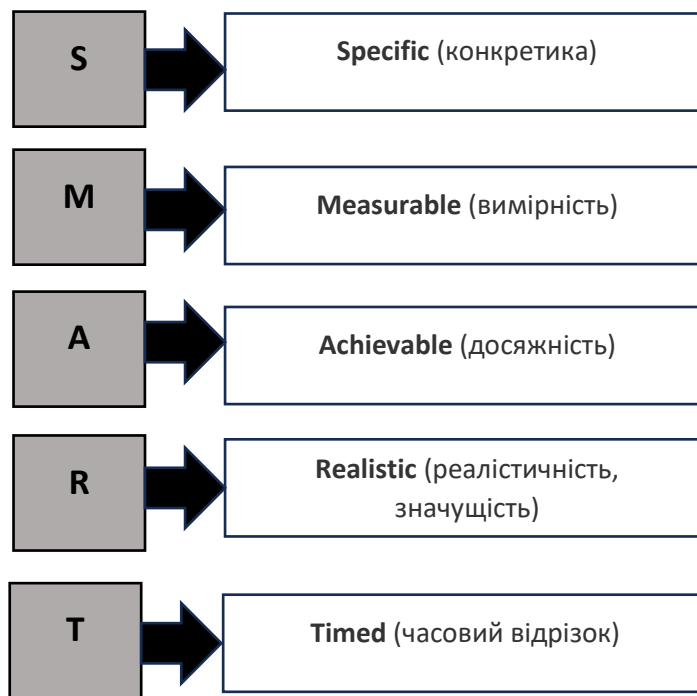


Рисунок 8.6 – SMART-підхід до постановки цілей

На підставі цих пунктів і буде будуватися реальна постановка цілей за SMART-підходом. Саме це і визначає ефективність будь-яких дій. Всі пункти цієї аббревіатури описують конкретний аспект постановки завдання. Однак основним можна вважати тільки конкретизоване мислення.

Як приклад можна сформулювати низку цілей територіальних громад, враховуючи SMART-підхід до створення відповідних стратегій з метою більш ефективного впровадження інноваційно-орієнтованих положень смарт-спеціалізації громади:

1. Забезпечення узгодженості загальних пріоритетів, цілей та підцілей, включаючи їхні основні складові реалізації, з існуючими на рівні держави програмами та стратегіями розвитку.



2. Поєднання визначеної системи цілей з актуальними положеннями галузевих, секторальних або загальнонаціональних політик економічного розвитку.

3. Розвиток освітньої інфраструктури для впровадження стратегій розвитку, зокрема створення конкретних механізмів фінансування наукових розробок, систем відбору проєктів та контролю цільового спрямування фінансових ресурсів.

4. Активізація участі бізнесу у процесах розробки та впровадження стратегій, які відіграють ключову роль як інвестори, зацікавлені в успішності стратегій. Бізнес-середовище є основою для ефективних процесів дифузії та комерціалізації інноваційних розробок.

5. Конкретизація положень стратегій як у кількісному (система показників, строки реалізації тощо), так і в управлінському аспекті (чіткість розподілу відповідальності, система моніторингу та контролю).

6. Розширення методичного апарату аналізу стратегії, зокрема застосування сценарного моделювання та прогнозування динаміки показників розвитку регіону.

7. Врахування необхідності формування комунікативних механізмів взаємодії між сферою державного управління та вітчизняним бізнес-середовищем.

8. Розширення аналітичної складової дослідження стратегічного потенціалу, зокрема аналіз регіонального потенціалу у контексті міжрегіональних та міжнародних економічних параметрів і процесів.

9. Розбудова організаційно-інституційного та нормативно-правового поля для реалізації цілей стратегії, що є основою для формування ефективних механізмів їхньої практичної імплементації. На рисунку 8.7 наведено ознаки якісної стратегії розвитку територіальних громад. Саме ці ознаки допомагають оцінити якість самої стратегії, що є невід'ємною передумовою того, що отримаємо в результаті.

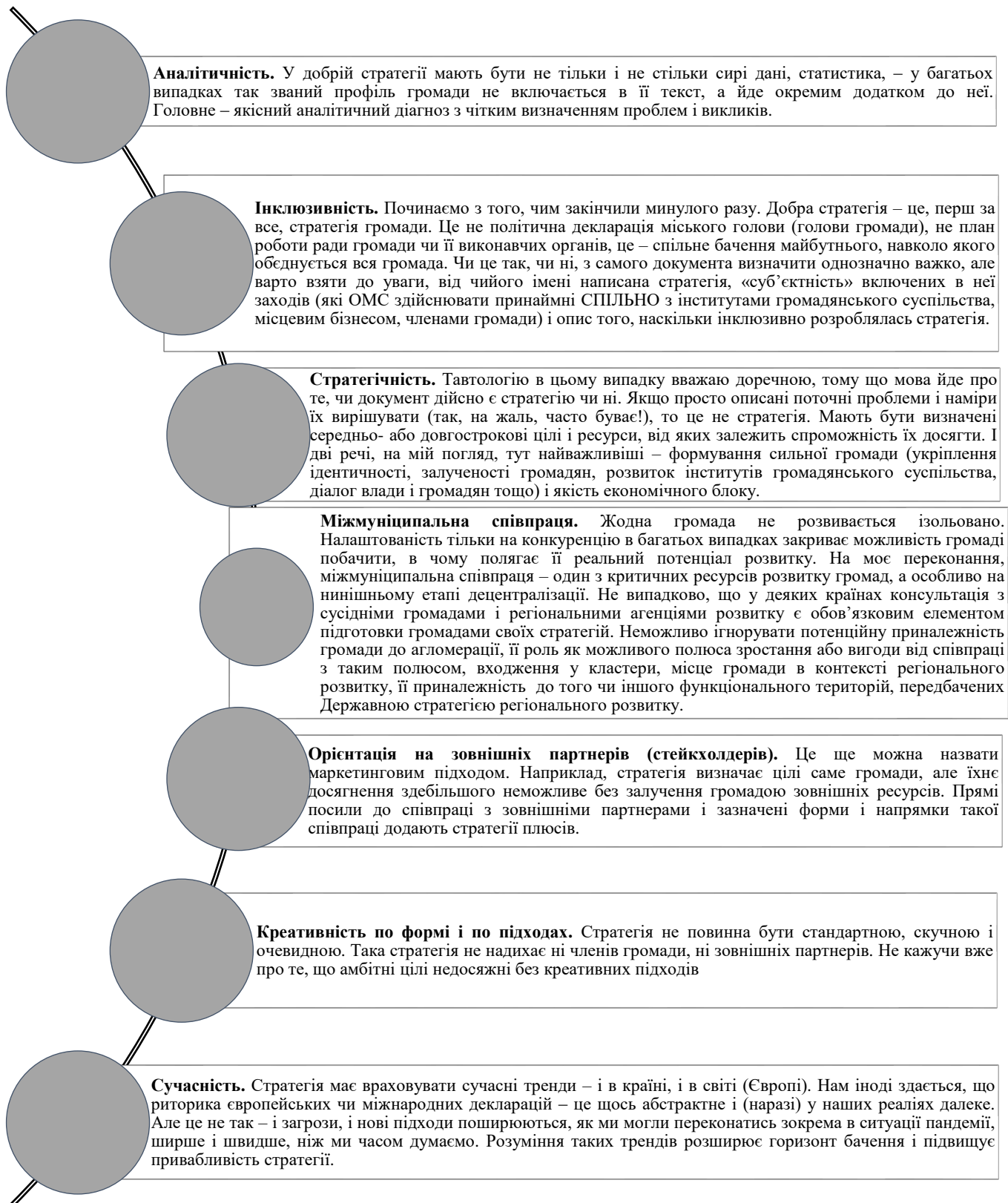


Рисунок 8.7 – Ознаки якісної стратегії територіальної громади [85]

Голова громади регулярно, щонайменше один раз на рік, подає звіт щодо ходу і перспектив реалізації стратегічного плану перед громадою. Робоча група, що діє у різний склад, проводить моніторинг загальної реалізації стратегічного плану та його окремих завдань чи проєктів. Ця група може ініціювати виключення завдань, які втратили актуальність, і також вносити раді пропозиції щодо доповнень стратегії новими завданнями, якщо це визнається необхідним.

### Контрольні запитання до розділу 8

1. Опишіть основні складові стратегії регіонального розвитку.
2. Які принципи закладають у стратегії розвитку територіальних громад?
3. Перелічіть основні моделі та підходи до розробки стратегії розвитку територіальних громад.
4. Які основні ви знаєте ознаки якісної стратегії територіальної громади?
5. Які методи візуалізації можна використовувати для розробки стратегії?

### Практичні завдання до розділу 8

#### Завдання 8.1

Сформуйте власне бачення стратегічної цілі територіальної громади, яка буде спрямована на підвищення її підприємницької діяльності за наведеним нижче деревом цілей (рис. 8.8).

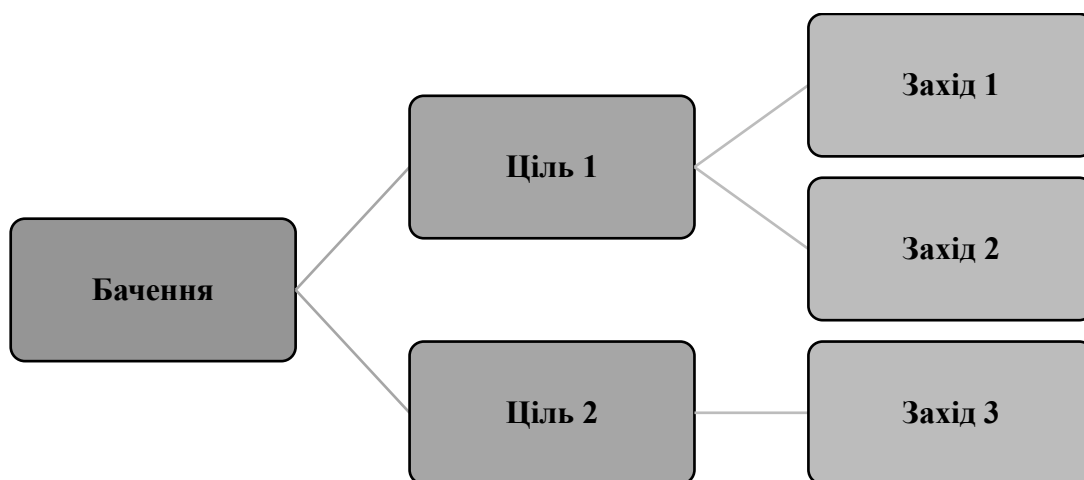


Рисунок 8.8 – Дерево цілей громади

### Завдання 8.2

Сформууйте 2 стратегічні цілі для 6 територіальних громад одного з регіонів України, враховуючи SMART-підхід.

### Завдання 8.3

Сформууйте SWOT-аналіз на прикладі будь-якої територіальної громади Харківського регіону (рис. 8.9).

Назва SWOT з англійської мови означає:

S – Strengths (переваги, сильні сторони);

W – Weaknesses (проблеми, слабкі сторони);

O – Opportunities (шанси, можливості);

T – Threats (загрози, ризики).

SWOT-аналіз визначає внутрішні сильні і слабкі сторони, зовнішні можливості і загрози є підсумком існуючої ситуації в громаді, а одночасно і вступом до визначення перспектив розвитку громади, які повинні базуватись на наявних власних перевагах та шансах, що можуть з'явитись в оточенні.

<b>Strengths</b> (Сильні сторони)	<b>Weaknesses</b> (Слабкі сторони)
—	—
—	—
—	—
—	—
<b>Opportunities</b> (Можливості)	<b>Threats</b> (Загрози)
—	—
—	—
—	—
—	—

Рисунок 8.9 – SWOT-аналіз територіальної громади

## РОЗДІЛ 9

### ЕКОСИСТЕМА СТАРТАПУ В РЕГІОНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

*Ключові слова: стартан, екосистема, валідація, масштабування.*

#### 9.1 Сутність та роль стартапів у регіональному підприємстві

Стартапи відіграють ключову роль у стимулюванні регіонального підприємництва, значно впливаючи на економіку та суспільство. Їхній динамізм та інновації генерують нові робочі місця, створюють нові продукти та послуги, а також сприяють загальному економічному зростанню.

Стартапи є важливим джерелом нових робочих місць, особливо для молодих людей та людей з високим рівнем кваліфікації. За даними досліджень, стартапи в Україні створюють близько 20 % нових робочих місць. Стартапи сприяють економічному зростанню, генеруючи нові доходи та інвестиції. За даними Світового банку, країни з високим рівнем розвитку стартап-екосистем мають більш високі темпи економічного зростання. Стартапи є рушійною силою інновацій, розробляючи нові продукти, послуги та технології. Ці інновації можуть мати значний вплив на різні галузі економіки, покращуючи життя людей. Стартапи сприяють розвитку регіональної підприємницької екосистеми, стимулюючи появу нових компаній, інвесторів та організацій підтримки. Стартапи роблять регіон більш конкурентоспроможним на світовому ринку, пропонуючи нові рішення та підходи до ведення бізнесу.

Стартапи можуть стимулювати регіональне підприємництво шляхом створення коворкінгів та бізнес-інкубаторів: вони надають стартапам необхідну інфраструктуру, ресурси та підтримку для розвитку. Конкурси та грантові програми можуть допомогти стартапам отримати фінансування та інші ресурси, необхідні для їхнього зростання. Підвищення обізнаності про підприємництво допомагає людям дізнатися про можливості, які пропонує підприємництво.

Підтримка стартапів є важливою інвестицією в майбутнє регіону. Завдяки своїй інноваційності, динамізму та здатності створювати нові робочі місця, стартапи можуть відігравати ключову роль у стимулюванні економічного зростання та розвитку регіонів.

Розглянемо, що становить стартап та стадії розвитку стартапу. Автори книги «Стартап. Настільна книга засновника» Стів Бланк та Боб Дорф [86] дають таке визначення стартапу:

**Стартап** – це тимчасова структура, яка займається пошуками інноваційної масштабованої, повторюваної, прибуткової бізнес-моделі.

Це визначення робить акцент на таких ключових аспектах:

1. Тимчасовість: на кожній стадії розвитку стартап може змінювати свою форму, він може починатись навіть без створення юридичної особи, розвиваючись, перетворюючись вже в компанію, на стадії виходу продається, або поглинається конкурентами. Мета стартапу – знайти й втілити успішну бізнес-модель, після чого він може трансформуватися в традиційну компанію.

2. Інноваційність: стартап постійно експериментує, тестує гіпотези та шукає найкращий спосіб задовольнити потреби клієнтів і отримати прибуток. Він має мати певну інноваційну складову, щоб успішно конкурувати на ринку.

3. Масштабованість: бізнес-модель стартапу має бути здатною до швидкого зростання, без великої кількості ресурсів виходити на нові ринки.

4. Повторюваність: успіх стартапу не має бути випадковим. Його модель має бути повторюваною, здатною адаптуватися у часі та у довгостроковій перспективі приносити прибуток.

5. Прибутковість: стартап має генерувати достатньо прибутку, щоб покривати свої витрати та забезпечувати подальший розвиток.

На думку С. Бланка, будь-який бізнес, який відповідає описаним вище критеріям, може вважатися стартапом. Він також підкреслює важливість перевірки гіпотез та ітеративного розвитку. Стартапи не повинні боятися експериментувати й змінювати курс, якщо їхні гіпотези не підтверджуються.

Класична модель розвитку стартапу містить кілька етапів, кожен з яких є важливим кроком у процесі розвитку бізнесу. **Етапи розвитку стартапу** можуть містити таке [87]:

1. Формування команди: перший крок – це збір професіоналів із різних галузей (технічних, маркетингових, фінансових тощо), які разом будуть працювати над стартапом.

2. Пошук проблеми: команда вивчає ринок та аналізує потреби споживачів, щоб зрозуміти, яка проблема потребує вирішення. Це може включати спостереження за конкурентами, опитування цільової аудиторії та інше дослідження.

3. Ідея / рішення: на основі виявленої проблеми команда розробляє концепцію або ідею продукту, який може вирішити цю проблему.

4. Валідація проблеми та цільової аудиторії (Customer Discovery phase): команда проводить валідацію своєї ідеї шляхом спілкування з потенційними користувачами, вивчає їхні потреби, думки та поведінку, щоб переконатися, що їхня ідея дійсно вирішує реальну проблему.

5. Створення прототипу (MVP): команда створює мінімально життєздатний продукт (далі – MVP), який дозволяє перевірити гіпотезу про продукт і його прийняття ринком.

6. Тестування (Customer Development phase): MVP випускається на ринок, і команда збирає відгуки та здійснює зміни на основі отриманого зворотного зв'язку.

7. Розробка / покращення продукту: команда продовжує розвивати продукт, враховуючи збір інформації з тестування та відгуків користувачів.

8. Вихід на ринок / масштабування: після успішного тестування та покращень команда готова вивести продукт на ринок та масштабувати бізнес, залучаючи більше клієнтів та розширюючи свою присутність.

Далі розглянемо **стадії розвитку стартапу** [86, 96], які відображені на рисунку 9.1.

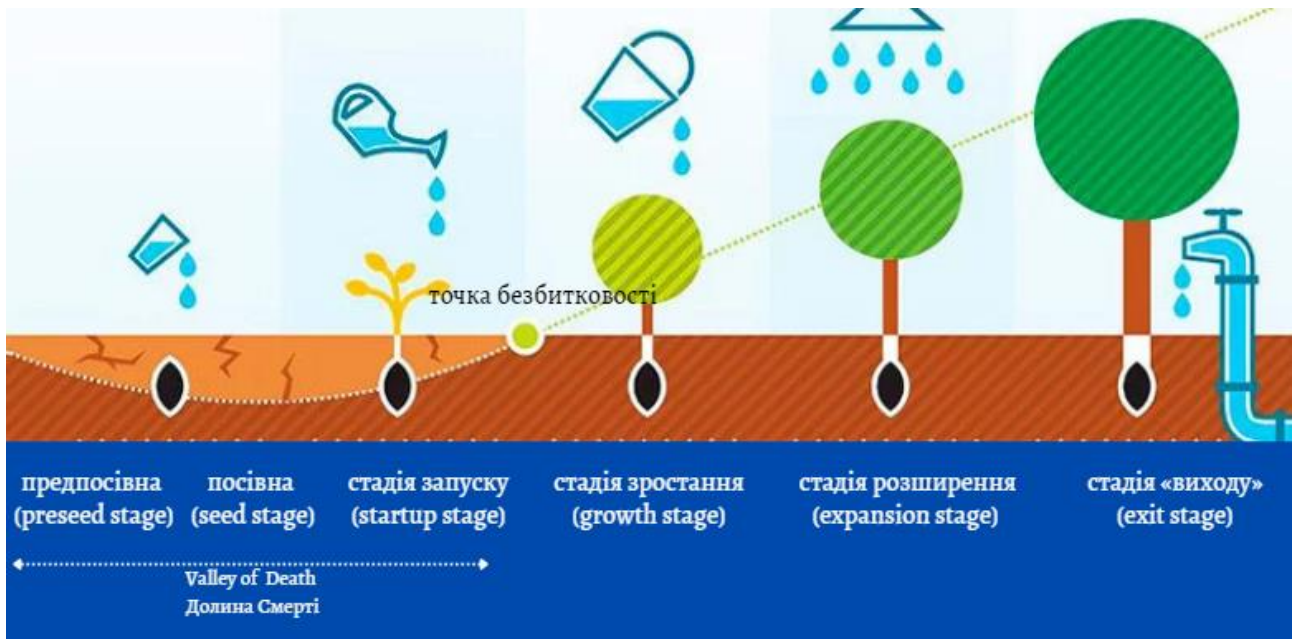


Рисунок 9.1 – Стадії розвитку стартапу [86, 96]

### **Pre-Seed – передпосівна стадія**

На цій стадії відбувається формування та розробка ідеї стартапу, формується команда, розробляється приблизний план розвитку ідеї, проводиться тестування ідеї.

Фінансування на цьому етапі стартапу може здійснюватись як власними засобами, так і шляхом залучення коштів бізнес-ангелів, коштів 3 F, грантові кошти.

3 F – кошти отримані від family (родина), friends (друзів), fools (дурнів – людей, які не мають досвіду в інвестуванні, вони можуть не розуміти ризиків, пов'язаних з інвестиціями в стартап).

Бізнес-ангели – приватні особи, які вкладають кошти в бізнес стартапу на ранній стадії його розвитку, зазвичай в обмін на конвертований борг або частку в компанії. Бізнес-ангелами стають досвідчені бізнесмени, топ-менеджери великих корпорацій і люди, що домоглися помітного кар'єрного успіху.

### **Seed – посівна стадія**

Посівна стадія (англ. Seed stage) – це перший етап розвитку стартапу, який фокусується на перевірці життєздатності ідеї та створенні прототипу продукту.



Цей етап характеризується високим ризиком та невизначеністю, але й значним потенціалом для зростання. Зазвичай команда на цьому етапі складається з невеликої групи засновників, які мають досвід та знання у відповідній галузі. На цьому етапі створюється мінімально життєздатний продукт (MVP), який використовується для тестування та валідації ідеї.

Валідації ідеї стартапу – це процес перевірки, чи є ідея стартапу потенційною та чи відповідає вона потребам ринку. Під час цього етапу команда стартапу зазвичай проводить ретельне дослідження, щоб з'ясувати, чи існує реальна проблема, яку вирішує їхня ідея, та чи є достатній попит на такий продукт або послугу. При цьому використовують різні методи, такі як опитування цільової аудиторії, проведення спостережень, аналіз конкурентів та ринку, а також створення прототипів або MVP (мінімально прийнятного продукту) для отримання зворотного зв'язку від користувачів. Метою валідації ідеї є зниження ризиків перед початком активного розвитку продукту та забезпечення того, що команда працює над реальною проблемою з потенційною для ринку реакцією.

Фінансування на цій стадії зазвичай надходить від ангельських інвесторів, бізнес-інкубаторів або краудфандингових платформ.

Бізнес-інкубатори – це організації або програми, які надають підтримку та ресурси стартапам у початковому етапі їхнього розвитку. Вони включають офісні приміщення, консультації, доступ до менторів, мережі зв'язків та можливості отримання фінансової підтримки. Їхньою метою є допомога стартапам зростати швидше та ефективніше, надаючи їм необхідні ресурси та експертну підтримку.

Краудфандингові платформи (від англ. crowd – толпа) – це онлайн-сервіси, які дозволяють людям збирати гроші від широкої аудиторії для реалізації своїх проєктів, ідей або бізнесів. Це ефективний спосіб залучення фінансування шляхом залучення невеликих сум від багатьох людей [88]. Краудфандингові платформи зазвичай пропонують різні типи фінансування, такі як

пожертвування, підписки, попереднє замовлення або інвестиції в обмін на частку у компанії. Найбільш відомими краудфандинговими платформами у світі є Kickstarter, Indiegogo. В Україні – платформа Спільнокошт Biggggidea.

### **Startup стадія – стадія запуску стартапу**

На цьому етапі стартап має розуміння, що на продукт чи послугу є реальний попит та що користувачі думають про ваш продукт і як його можна покращити. Також це етап, коли стартап активно збільшує свою клієнтську базу й обсяги продажів. І на цьому етапі може відбуватися вже проходження точки безбитковості, тобто стартап починає отримувати прибутки. Компанія активно працює над побудовою бізнес-моделі і шукає шляхи для збільшення свого ринкового впливу. Фокус зазвичай на залученні нових клієнтів, удосконаленні продукту або послуги, а також встановленні стратегічних партнерств. Компанія може продовжувати залучати інвестиції, якщо є потреба в додатковому капіталі для розвитку.

Дуже часто на цьому етапі стартапи завершують свою діяльність саме на цієї стадії. Вони можуть опинитись в так званій долині смерті стартапів (Valley of Death).

**Долина смерті стартапу (Valley of Death)** – це критичний період у розвитку нового бізнесу, коли стартап збирається фінансування для комерціалізації свого продукту або послуги, але ще не генерує достатньо доходів для забезпечення себе. Під час цього етапу стартапи часто мають обмежені ресурси та високий ризик невдачі, що може призвести до їхнього банкрутства або закриття, якщо не вдасться залучити достатній обсяг фінансування. Серед причин опинитись в долині смерті є такі:

- 1) недостатнє фінансування: брак грошових коштів є основною причиною. Стартап може не мати достатніх фінансових ресурсів для розвитку продукту, маркетингу, розширення команди тощо;

2) нестача клієнтів або прийняття ринком: іноді стартапи можуть розробляти продукти або послуги, які не знаходять попиту на ринку або не відповідають потребам клієнтів;

3) проблеми менеджменту: несправне керівництво, погане управління ресурсами або стратегічні помилки можуть призвести до проблем у розвитку стартапу;

4) технічні або виробничі проблеми: наприклад, технічні труднощі, затримки у виробництві або нездатність стартапу до масштабування можуть призвести до затримок у розвитку продукту і до зменшення інвестиційного інтересу;

5) конкуренція: сильна конкуренція може ускладнити залучення клієнтів або інвесторів, особливо якщо стартап знаходиться в насиченій або швидкозмінній галузі;

6) неочікувані зовнішні фактори: наприклад, зміни у законодавстві, економічні кризи, пандемії, військові дії можуть суттєво вплинути на можливість розвитку стартапу.

Також варто сказати, що на будь-якому з цих етапів може відбутись Pivot (поворот) стартапу.

**Півот стартапу** – це зміна стратегії або напрямку діяльності компанії з метою адаптації до нових умов, ринкових умов або виявлення невдач. Півот може відбуватись на будь-якій стадії розвитку стартапу, включаючи:

– перед випуском продукту на ринок: компанія може виявити, що її початкова ідея не знаходить достатнього попиту серед клієнтів або не відповідає реальним потребам ринку. У цьому випадку півот може відбутись ще до випуску продукту на ринок, змінюючи стратегію, цілі або продуктові характеристики;

– після випуску продукту на ринок: після випуску продукту компанія може отримати відгуки від клієнтів або стати свідком низької прибутковості. Це може спонукати до півоту, такого як зміна бізнес-моделі, цільової аудиторії або способів монетизації;

– на етапі масштабування: коли компанія готова до масштабування, вона може стикнутися з новими викликами або обмеженнями, які потребують зміни стратегії. Це може включати розширення асортименту продуктів, зміну ринкової стратегії або реорганізацію бізнес-процесів.

Джерелами фінансування стадії запуску є бізнес-ангели, гранти, краудфандинг, посівні фонди та венчурні інвестори.

Венчурні інвестори – це фізичні особи, компанії або фонди, які надають фінансову підтримку стартапам та молодим компаніям з високим потенціалом зростання. Вони вкладають свої кошти в ці компанії в обмін на власницькі частки чи інші види інвестиційних прав. Венчурні інвестори зазвичай готові брати на себе значні ризики в надії на отримання великого прибутку у випадку успіху підприємства. Ці інвестори можуть бути фізичними особами (ангел-інвесторами), інвестиційними фондами (венчурними капіталовкладниками), корпораціями (корпоративними венчурними фондами), а також іншими установами, які спеціалізуються на інвестуванні в стартапи. Венчурні інвестори часто надають не лише фінансову підтримку, але і стратегічні поради, мережу зв'язків та інші ресурси, які допомагають стартапам досягти успіху.

### **Early Growth – стадія раннього зростання**

Ця стадія характеризується стрімким зростанням доходу, клієнтської бази та команди. Продукт або послуга вже затвердені на ринку, існує чітке розуміння ціннісної пропозиції та цільової аудиторії. Фокус зазвичай на початку масштабування бізнесу й оптимізації операційних процесів. На цій стадії може відбуватись розширення команди шляхом набору талановитих та досвідчених фахівців для підтримки масштабування; вдосконалення продукту на основі відгуків клієнтів; розробка та впровадження ефективних маркетингових та стратегій продажу для залучення нових клієнтів; відбувається контроль за витратами, прогнозування грошових потоків та мінімізація ризиків.

Основне завдання – знайти та впровадити ефективні канали та стратегії для масштабування бізнесу. Зазвичай це період інтенсивного зростання компанії, коли вона може стати привабливою для більш серйозних інвестицій.

Стартапи на стадії раннього зростання шукають фінансування через венчурні фонди, краудфандинг, бізнес-акселератори. На цій стадії відбуваються раунди фінансування серії А або В, щоб підтримати зростання.

Фінансування серії А – на цьому етапі стартапи зазвичай вже розробили свій продукт, визначили ринок та потребують капіталу для розвитку, покращення розповсюдження або формування бізнес-моделі. Серія А фінансується від 2 до 5 мільйонів євро, керується традиційними венчурними фірмами, які зазвичай отримують від 15 % до 30 % інвестиційного пакету стартапу. Цей етап є ризикованим для інвесторів через невизначеність щодо продукту та команди стартапу.

Серія В, яка настає після серії А, орієнтована на масштабування успішних стартапів з великою користувальницькою базою та працюючою бізнес-моделлю. Серія В зазвичай фінансується від 6 до 10 мільйонів євро і є менш розповсюдженою в Європі, порівняно з США. На цьому етапі зазвичай беруть участь американські венчурні фірми.

Бізнес-акселератор (від англ. *accelerator* – прискорювач) – це програма, яка надає підтримку та ресурси для швидкого розвитку стартапів та інноваційних компаній. Зазвичай бізнес-акселератори надають учасникам доступ до менторів, інвесторів, експертів з різних галузей та інших ресурсів, які допомагають їм вирішувати проблеми, зростати та швидше досягати успіху на ринку. Програми бізнес-акселерації можуть тривати кілька місяців і завершуються зазвичай демо-днем, де учасники презентують свої досягнення перед потенційними інвесторами та іншими зацікавленими сторонами. Більш детально про акселератори описано в попередньому розділі 6.

## **Стадія Expansion – розширення**

Стартап вже має стабільну позицію на ринку і шукає можливості для розширення свого бізнесу. На цій стадії стартап переживає стрімке зростання. Кількість клієнтів, доходів і ринкова частка значно збільшуються. Стартап стає прибутковим або близьким до цього. Компанія розширює свою діяльність, виходячи на нові ринки, запускаючи нові продукти або послуги, або збільшуючи свою виробничу потужність. Команда стартапу значно розширюється, щоб впоратися зі зростаючим обсягом роботи. Важливо не втратити динаміку розвитку та продовжувати нарощувати базу клієнтів, доходи та ринкову частку.

Наприклад, після запуску в 2004 році мережа «Фейсбук» швидко завоювала популярність серед студентів. У 2006 році компанія розширила свою діяльність на інші навчальні заклади, а потім і на весь світ. Також приклад компанії «Uber», яка була заснована у 2009 році, та швидко стала однією з найпопулярніших сервісів онлайн-замовлення таксі. Компанія веде свою діяльність у більш ніж 70 країнах світу.

Зростання не повинне негативно впливати на якість продуктів або послуг. Стартап повинен раціонально використовувати свої ресурси, щоб забезпечити стійке зростання. Зростання команди може призвести до проблем з мотивацією та комунікацією. Важливо зберегти командний дух і залученість співробітників. На цій стадії стартап стикається з жорсткою конкуренцією з боку вже існуючих компаній. Зростання стартапу може призвести до проблем з управлінням та координацією та зміни культури стартапу.

Стартап може залучати додаткові інвестиції для фінансування свого зростання, серія С та подальші серії.

Серія С і подальші відзначаються повним розвитком компанії, прибутковою бізнес-моделлю та збільшенням бази користувачів. Фінансування на цих етапах може досягати від десятків до сотень мільйонів євро і зазвичай включає провідні венчурні фірми та інвестиційні банки.

## Стадія Exit – вихід

Exit (вихід) – це остання фаза розвитку стартапу, коли засновники або інвестори ухвалюють рішення продати компанію або здійснити її публічне розміщення (IPO), щоб отримати повернення інвестицій.

Основні ознаки стадії Exit включають: зацікавленість інвесторів у вихідних стратегіях. На цій стадії стартап зазвичай має певний рівень успіху або розвитку, що привертає інтерес потенційних покупців або інвесторів. Засновники та керівництво стартапу активно шукають можливості для виходу, проводять переговори з потенційними покупцями або готуються до публічного розміщення акцій. На стадії Exit фокус зазвичай зміщується зі зростання компанії на максимізацію її вартості для інвесторів. Це може включати оптимізацію фінансових показників, розвиток інтелектуальної власності та інші стратегії. Інвестори мають можливість здійснити вихід шляхом продажу своїх акцій на відкритому ринку або шляхом продажу компанії іншому суб'єкту, такому як конкурент або корпорація. У разі публічного розміщення акцій компанія повинна дотримуватися всіх вимог регуляторів щодо фінансової звітності та іншої інформації. Після вихідної події, такої як продаж або публічне розміщення, стартап може перестати існувати як самостійна юридична особа і може бути вбудованим в більшу компанію або вести діяльність під новими умовами.

Для багатьох стартапів це фінальний етап їхнього життєвого циклу, але для деяких він може бути лише перехідним до нових можливостей або проєктів.

IPO (Initial Public Offering) – це процес, коли приватна компанія переходить у публічно-товариського акціонерного товариства, продавши свої акції на відкритому ринку, такому як фондова біржа. Для стартапів IPO є важливим кроком, оскільки це дає їм можливість залучити публічний капітал для подальшого розвитку та зростання.

Також говорячи про стартапи, варто пригадати стартапи-«єдинороги». **Стартапи «Єдинороги»** (від англ. unicorn) [86] – це компанії, що успішно пройшли через стадію стартапу, досягли оцінки вартості понад 1 мільярд доларів

і стали одними з найбільш цінних у світі. Вони зазвичай відомі своїми новаторськими продуктами або послугами, стрімким зростанням та здатністю залучати великі інвестиції. Ці компанії, разом з іншими стартапами-«єдинорогами», є прикладами успішних інновацій, що змінюють галузі та відображають силу підприємництва та технологічного прогресу.

Вперше цей термін був використаний у 2013 році відомим венчурним підприємцем, засновником «Cowboy Ventures» Айлін Лі. Вона обрала цю міфічну тварину як яскравий образ, щоб підкреслити рідкість таких успішних компаній у статистиці. На момент виходу статті «Welcome To The Unicorn Club: Learning from Billion-Dollar Startups» у 2013 р., які вдихнули новий сенс в сам термін «єдиноріг», у світі налічувалося лише 39 компаній, які можна було вважати єдинорогами. У 2018 р. – 119, у 2019 – 350 стартапів, у 2020 – 506, у 2021 – 959, у 2022 – 1204. Українські стартапи-єдинороги – це Grammarly, GitLab, People.ai, Firefly Aerospace, Petcube.

## **9.2 Екосистема стартапу**

Справжній стартап можна розглядати як потужний каталізатор економічного росту, який впливає не лише на місцевий рівень, але й на світову економіку. Наприклад, у 2021 році обсяг інвестицій у різноманітні стартапи всього світу перевищив 600 мільярдів доларів. Ці цифри говорять самі за себе, свідчаючи про те, що створена стартапами цінність вже давно конкурує з економіками найбільших країн. Кількість стартапів зростає в геометричній прогресії, вказуючи на їхню важливу роль у сучасному економічному ландшафті. Варто відзначити, що цей ріст обумовлений не лише інноваціями, але й важливим внеском у створення робочих місць, розвиток міжнародного співробітництва та створення інноваційних екосистем.

Сучасні стартапи стають привабливими об'єктами для інвестицій, і більшість інноваційних продуктів та послуг народжуються саме в їхніх рядах.



Ефективний розвиток стартапів часто стає можливим завдяки участі в розвинених стартап-екосистемах.

Стартап-екосистема – це оточення, де взаємодіють різні учасники, пов’язані з індустрією стартапів. Що більше учасники екосистеми активно співпрацюють та відкрито обмінюються ідеями і ресурсами, то більше можливостей виникає для розвитку стартапів.

Рівні стартап екосистеми подано на рисунку 9.2 [89].

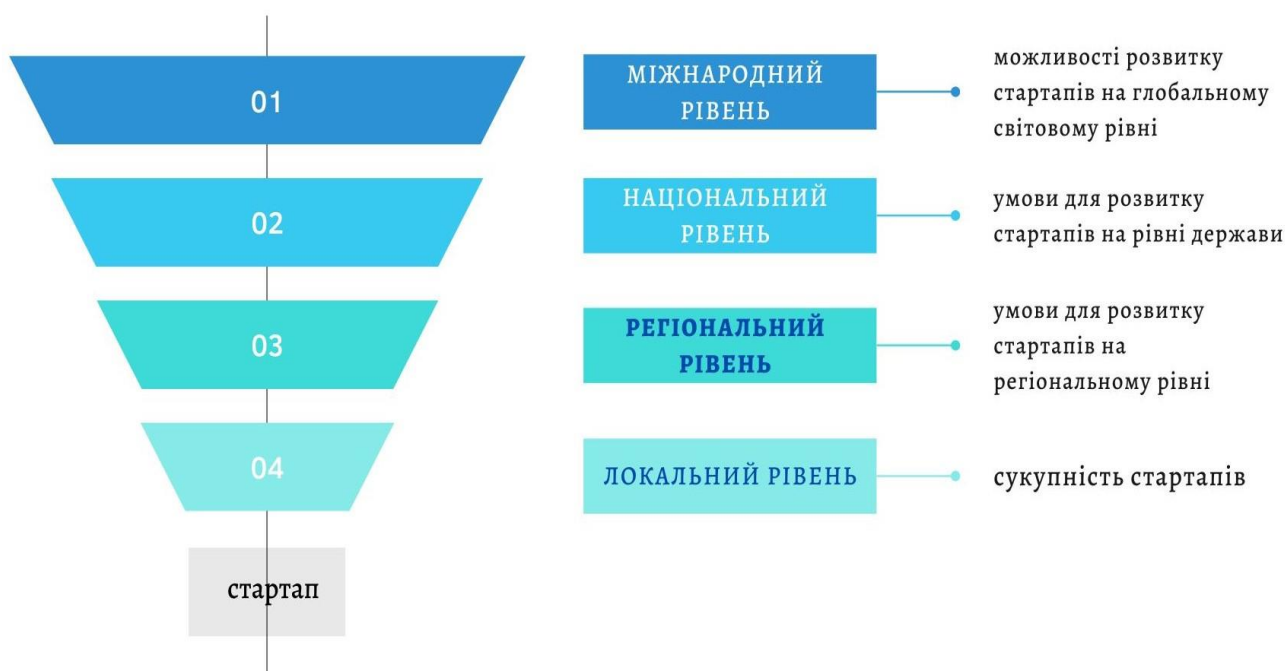


Рисунок 9.2 – Рівні стартап-екосистеми [89]

Рівні стартап-екосистеми:

1. Міжнародний рівень. Це найвищий рівень екосистеми стартапів. До нього входять компанії, які успішно конкурують на світовому ринку. Їхня діяльність може бути розгорнута в декількох країнах.

2. Національний рівень. Стартапи на цьому рівні успішно конкурують на загальнодержавному ринку. Їхня діяльність може охоплювати всю країну.

3. Регіональний рівень. На цьому рівні стартапи вже охоплюють ширший ринок, виходять за межі одного міста чи регіону.

4. Локальний рівень. Цей рівень описує сукупність стартапів, які працюють на локальному ринку. Їхня діяльність зосереджена на певному місті чи регіоні.

Основні складові стартап-екосистеми [87] подано на рисунку 9.3.

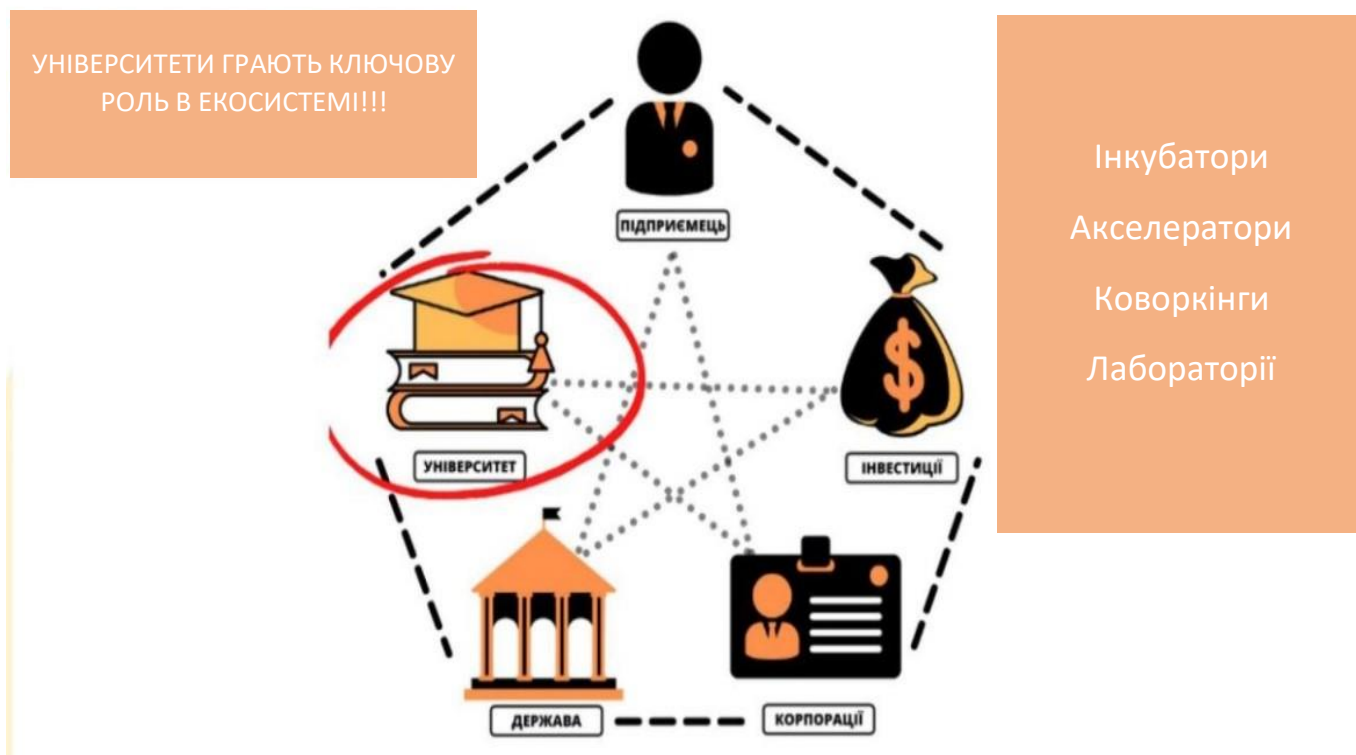


Рисунок 9.3 – Модель стартап-екосистеми [87]

Розглянемо більш детально роль кожної складової.

**Підприємець** є основним ініціатором і творцем стартапів. Підприємці вносять ідеї та інновації, ведуть розробку продуктів та послуг.

**Університети.** Місце, де відбувається наукове дослідження та розробка. Університети можуть сприяти виникненню стартапів, надаючи знання, технічні ресурси та підтримку. Тут відбувається створення сприятливого середовища для освіти та розвитку студентських стартапів. Також університети мають наукову інфраструктуру, спрямовану на підтримку виникнення та розвитку наукоємних і технологічних стартапів.

**Уряд.** Гравець, який може створювати сприятливі умови для розвитку стартапів через регулювання, фінансову підтримку, створення інноваційних політик. Уряд здійснює підтримку підприємців через введення відповідної законодавчої бази та впровадження ініціатив, спрямованих на підтримку розвитку стартап-екосистем.

В Україні в 2018 році було створено Український фонд стартапів УФС за ініціативою Міністра фінансів України. З 2023 року перейшов до сфери управління Міністерства цифрової трансформації.

**Український фонд стартапів** [90] (офіційна назва Фонд розвитку інновацій) – державна інституція, що допомагає інноваційним проектам та технологічним стартапам залучити кошти на ранніх етапах та запустити власні проекти. Фонд є драйвером розвитку стартап-екосистеми, забезпечує умови для зростання сфери, формує позитивний інвестиційний імідж tech-індустрії України за кордоном, репрезентує українські інноваційні рішення у всьому світі. Підтримка УФС здійснюється за програмою інноваційних ваучерів, яка відкриває можливості для українських стартапів презентувати свої інновації на світових технологічних виставках, представляти свої проекти перед впливовими інвесторами та встановлювати співпрацю з міжнародними стейкхолдерами. Участь українських стартапів у міжнародних заходах реалізується за підтримки партнерів, таких як Міністерство цифрової трансформації України, USAID Competitive Economy Program in Ukraine (USAID CEP), Western NIS Enterprise Fund (WNISEF), Global Innovation through Science and Technology (GIST) та інші. Станом на січень 2024 р. більше 380 команд отримали підтримку УФС та 8,7 млн. дол. отримали стартапи.

Також проєкт «**Дія. Бізнес**» – це широкомасштабна національна ініціатива, спрямована на розвиток підприємництва та збільшення обсягів експорту. Початково проєкт був започаткований Міністерством цифрової трансформації України в лютому 2020 року. Починаючи з 3 травня 2021 року він реалізується спільно з Офісом з розвитку підприємництва та експорту, державною установою,

що займається підтримкою та розвитком українського бізнесу на внутрішньому та міжнародному ринках.

«Дія. Бізнес» є одним із підбрендів цієї екосистеми, яка містить також інші ініціативи під брендом «Дія»: портал «Дія», мобільний додаток «Дія» та інші національні проєкти, такі як «Дія. Освіта» і «Дія.City». Філософія проєкту полягає в тому, що вони надихають людей на створення бізнесу в Україні, стимулюють їхні ідеї та амбіції; пропагують ідею навчання підприємництва з раннього віку і протягом життя, розвивають компетенції та навички, необхідні для успішного ведення бізнесу; надають підтримку та допомогу у старті власного бізнесу, сприяють його розвитку та процвітанню; захищають інтереси українських підприємців, вивчають та контролюють бізнес-клімат та регуляторне середовище, а також сприяють розвитку, масштабуванню та міжнародній інтеграції українського бізнесу, допомагають підприємствам займати міцні позиції на ринку.

**Корпорації.** Участь великих корпорацій може містити партнерство, інвестиції та взаємодію зі стартапами для сприяння інноваціям і розвитку нових технологій. Корпорації виконують функцію пускового клієнта для стартапів, а також здійснюють допомогу в перевірці ідей, гіпотез та тестуванні продуктів.

Прикладом представника з корпоративного сектора, який активно розвиває стартап-екосистему в Україні, є холдинг «Genesis». Genesis – міжнародна продуктова ІТ-компанія повного циклу, де немає замовників, ми самі створюємо всі свої проєкти від ідеї і перших начерків до реалізації та отримання кращих позицій на ринку або в своїй ніші. Майже 2 000 осіб у п'яти країнах створюють продукти для більш ніж 200 мільйонів унікальних користувачів щомісяця. Genesis – найбільш навантажена ІТ-компанія в країні і один із найбільших партнерів Facebook, Google, Snapchat і Apple з CEE [87] .

**Інвестори.** Надають фінансову підтримку стартапам на різних етапах їхнього розвитку, допомагаючи їм залучати необхідні ресурси для зростання. Надання першого капіталу для стартапів. Сприяння зростанню та виходу на ринок підприємств.

**Інфраструктура.** Роль інкубаторів і акселераторів у створенні сприятливого середовища для стартапів. Програми освіти, менторська підтримка та фінансові інструменти для стартапів. Участь у програмах інкубації та акселерації визначається як ключовий чинник для підвищення шансів на успіх на ранніх стадіях розвитку стартапу. Аналіз висвітлює важливість співпраці та підтримки усіх сторін у створенні ефективної стартап-екосистеми. Об'єкти інфраструктури стартапів є важливою складовою екосистеми підтримки та розвитку нових підприємств. Найбільш поширеними об'єктами інфраструктури для стартапів є коворкінги, бізнес-інкубатори, акселератори, технопарки та ін.

Всі ці компоненти взаємодіють, створюючи сприятливе середовище для розвитку та успіху стартапів у стартап-екосистемі.

На рисунку 9.4 відображена схема узагальненого представлення взаємозв'язків складових екосистеми стартапів з їхніми рівнями. Реальна картина може бути більш складною і різноманітною, залежно від конкретного регіону, галузі та стадії розвитку бізнесу. Вона також показує зв'язки між різними рівнями бізнес-інфраструктури, різноманіття інституцій підтримки, освітніх та інвестиційних можливостей, доступних українським підприємцям на кожному рівні [89].

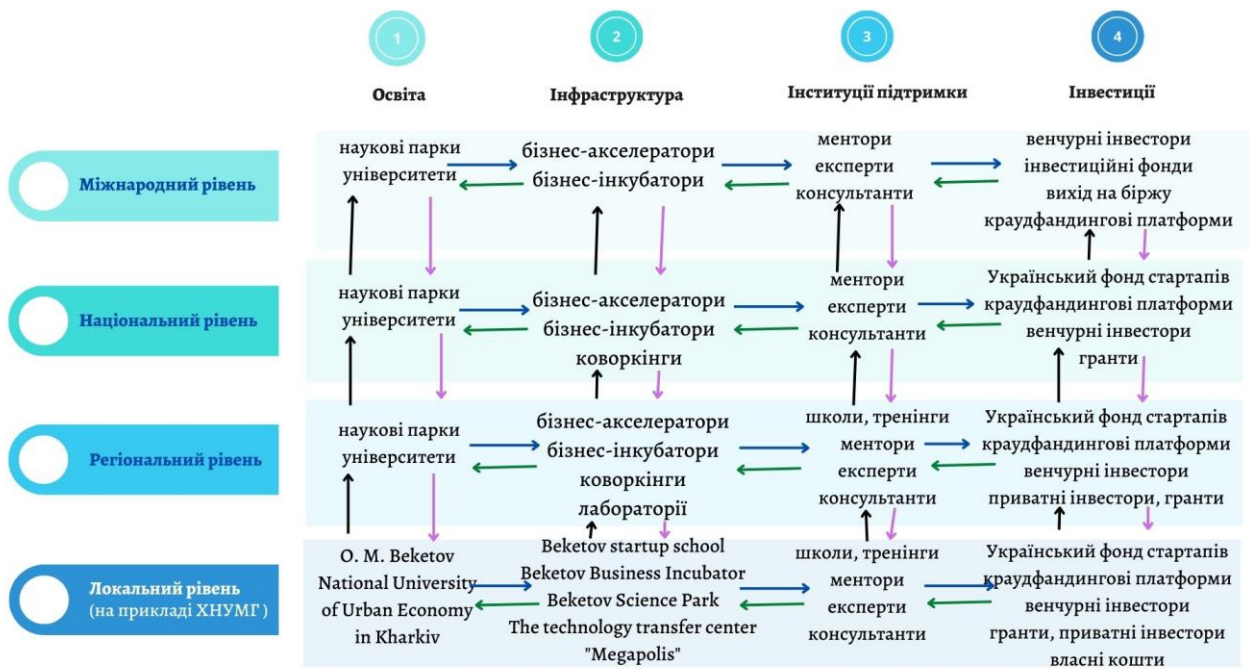


Рисунок 9.4 – Схема взаємозв’язку рівнів стартап-екосистеми та її елементів

Локальний рівень подано прикладом локальної бізнес-інфраструктури ХНУМГ імені О. М. Бекетова. Більш детальне відображення стартап-екосистеми Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова відображено на рисунку 9.5 [91].



## СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМА

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

### Beketov startup School junior

Школа розвитку, яка призначена для школярів Харківської області та передбачає навчання та розробку власного стартап проекту



### Beketov Business Incubator

Простір для створення інфраструктурної та консультативної підтримки молодіжного підприємництва



### Beketov startup school

Для студентів, молодих науковців, які мають власну ідею чи розробку для стартап-проектів. Їм надається навчання, менторство та експертна підтримка, пітчінги стартап-проектів та бізнес-планів



### the «Megapolis» Technology Transfer Center

Забезпечує загальноуніверситетську, національну та міжнародну координаційну підтримку трансферу технологій для всіх представників локальної екосистеми стартапів Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова



### Beketov Science Park

Призначений для розвитку високонаукових розробок і подальшої комерціалізації наукових і стартап-проектів, розроблених на попередньому етапі

Рисунок 9.5 – Стартап-екосистема ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

На сайті <https://techukraine.org/> [92] подано екосистему українського технологічного сектора Ukrainian Tech Map, створену компанією (u.ventures) (рис. 9.6).



Рисунок 9.6 – Ukrainian Tech Map (u.ventures)

На цій схемі зазначено основні елементи української стартап-екосистеми.

Також цікавим є дослідити розвиток стартап-екосистем світу. Щорічно StartupBlink [93] проводить розрахунок Глобального індексу стартап-екосистем світу. На рисунку 9.7 подано країни лідери цього індексу.

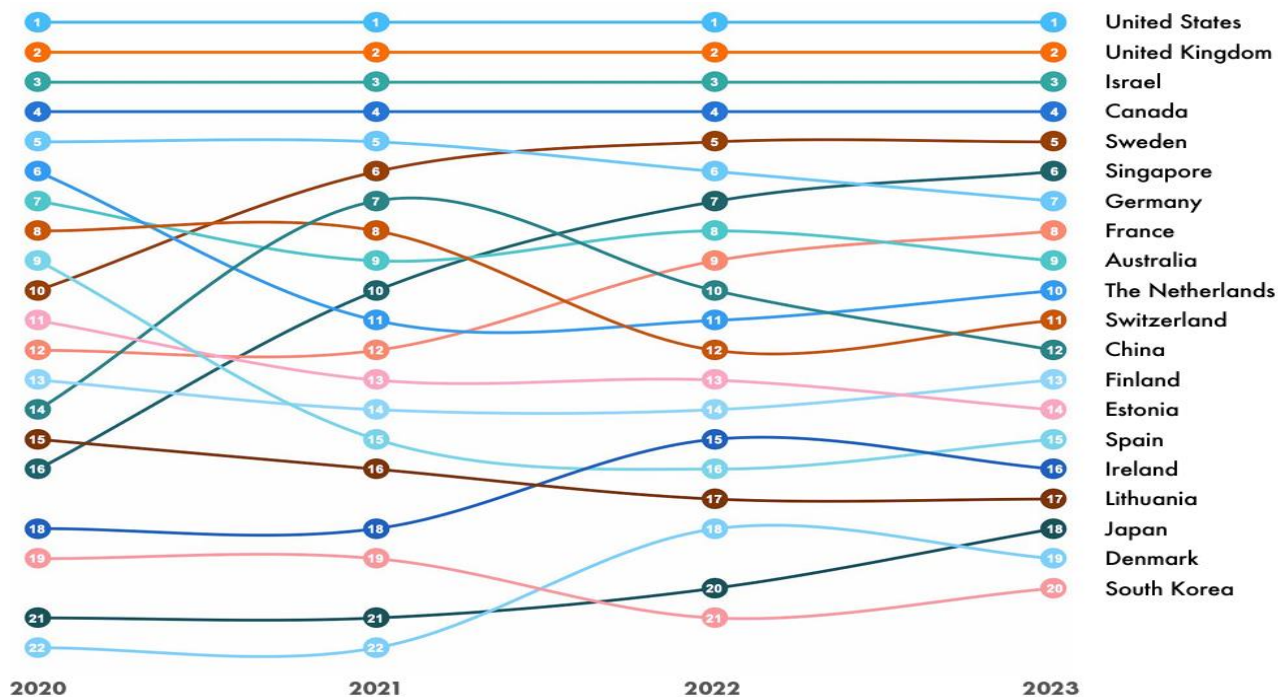


Рисунок 9.7 – Країни-лідери Глобального індексу стартап-екосистеми

Серед країн лідерів цього індексу всі роки займає країна-лідер розвитку стартапів – США, на 2-му місці – Великобританія, на 3-му – Ізраїль, 4 місце займає Канада, подальші місця зазнавали змін.

До складу Глобального індексу стартап-екосистем входять 3 складові:

1) якісна оцінка (кількість стартапів, кількість інвесторів, кількість коворкінгів, кількість прискорювачів, кількість зустрічей, пов'язаних із стартапом);

2) кількісна оцінка (кількість і розмір «єдинорогів» і виходів понад 1 мільярд доларів США; вага стартапів у кожній екосистемі (включаючи трафік, авторитет домену; наявність стратегічних галузей і центрів міжнародних технологій корпорації; центри досліджень і розробок транснаціональних



компаній; філії транснаціональних компаній; оцінка виходів з оцінкою нижче 1 мільярда доларів США; кількість і розмір глобальних стартап-подій та конференцій; присутність і вплив глобальних стартапів; кількість стартапів, прийнятих провідними світовими акселераторами; кількість і ринкова капіталізація зареєстрованих компаній у технологічних секторах);

3) бізнес-середовище стартапів (індекс різноманітності; швидкість інтернету; вартість інтернету; свобода інтернету; інвестиції в дослідження та розробки; наявність різноманітних технологічних сервісів; рівень володіння англійською мовою; паспортна міцність; наявність віз для стартапів або кочівників; ставка корпоративного податку; зручність трудового законодавства для запуску; індекс сприйняття корупції; найкращі університети за місцезнаходженням).

Місце України в глобальному індексі стартап-екосистем світу складало у 2020 році – 29 місце, в 2021 р. – 34 місце, а в роки військової агресії Росії воно погіршилось: у 2022 р. – 50 місце, в 2023 – 49 місце серед 100 досліджених екосистем світу.

Створення стартап-екосистеми є ключовим для розвитку регіонального підприємництва. Співпраця між різними зацікавленими сторонами, сприятливе середовище для інновацій та підтримка молодих підприємців відіграють важливу роль у цьому процесі. Важливим є створення умов, у яких інноваційні ідеї можуть процвітати, а бізнес буде розвиватися.

### **Контрольні запитання до розділу 9**

1. Чому ознака масштабованості важлива для стартапу?
2. Назвіть основні етапи розвитку стартапу. З якими складнощами може стикатися розробник стартапу на кожному етапі?
3. Охарактеризуйте кожну стадію розвитку стартапу.
4. Чому стартапи можуть опинитись в долині смерті?

5. Наведіть приклади успішних та провальних українських стартапів. Які причини їх успіху / провалу ви можете зазначити?

## Практичні завдання до розділу 9

### Завдання 9.1

За даними сайту StartupBlink [93] <https://www.startupblink.com/reports> проаналізуйте 5 стартап-екосистем країн-лідерів рейтингу. Дослідите, які фактори вплинули на високі показники рейтингу та що сприяло успіху країн.

### Завдання 9.2

Дослідите стартап-екосистему Вашого міста, та заповніть таблицю, у якій зазначте можливості, які надає кожна складова стартап-екосистеми підприємцям.

Таблиця 9.1 – Стартап-екосистема міста (назва)

Складова екосистеми	Характеристика (назва, адреса, особливості)	Можливості

### Завдання 9.3

Ізраїль є однією з країн-лідерів рейтингу стартап-екосистем. Проаналізуйте, що сприяло швидкому розвитку стартап-екосистеми цієї країни. Для ознайомлення використовуйте дані книги Дена Сенора, Сола Сингера «Країна стартапів. Історія ізраїльського економічного дива».

## РОЗДІЛ 10

### ПІДПРИЄМНИЦЬКА АКТИВНІСТЬ У РЕГІОНАХ УКРАЇНИ

*Ключові слова: підприємницька активність, підприємницька діяльність, диверсифікація, потенціал, інтегральний показник.*

#### 10.1 Поняття, різновиди та чинники посилення підприємницької активності

Досвід розвитку країн, що мають тривалу історію ринкових відносин свідчить про те, що саме поява і розвиток підприємництва як суспільного явища є одним з ключових факторів економічного зростання. Найбільш важливими історичними чинниками розвитку підприємництва є: промислові революції у країнах Європи, закріплення права на приватну власність та зростання конкуренції, розвиток морського страхування та міжнародної торгівлі, науково-технічна революція, що обумовила значне зростання обсягів виробництва товарів та послуг протягом ХХ ст., а також зростання концентрації капіталу та глобалізаційні процеси. Сьогодні є безсумнівним, що саме економічні системи, що діють на основі ринкових принципів організації взаємодії між економічними суб'єктами і є найбільш ефективними з погляду ефективного використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Проте найціннішим ресурсом такої системи залишаються підприємницькі здібності людей. Для кожного окремого суб'єкта системи ці здібності проявляються через підприємництво або підприємницьку діяльність або підприємництво.

**Підприємницька діяльність** – це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг задля отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством.

Наведене вище визначення є цілком логічним, але його не можна використовувати, якщо йдеться про територіальні утворення, бо воно стосується саме суб'єктів підприємництва. Тому для характеристики стану підприємництва регіонів України будемо застосовувати термін «підприємницька активність регіону».

**Підприємницька активність у регіоні** – категорія, що позначає стан і розвиток підприємництва на території певного регіону з урахуванням розміщення продуктивних сил, кадрового потенціалу та міграції трудових ресурсів, популяризації підприємництва, розвитку ринкової інфраструктури та інших чинників.

Таке визначення цілком виправдане, бо активність на відміну від діяльності часто застосовують для характеристики групи пов'язаних осіб (наприклад, спостерігається активність інвесторів, виборча активність громадян та ін.)

До того ж варто відзначити, що діяльність може бути формальною або мати низькі результати. Натомість активність характеризує інтенсивні дії суб'єктів, орієнтовані на досягнення результатів. Інакше кажучи, термін «активність» використовується для опису зусиль щодо вирішення поточних проблем, задоволення потреб та ін.

Переходячи до видів підприємницької активності у регіоні необхідно зауважити, що суб'єкти підприємництва мають різну галузеву специфіку. Тому, розрізняючи їх за галузевою ознакою, можна виділити підприємницьку активність: у промисловості, торгівлі, сільському господарстві, транспорті та ін. Варто також відзначити інформаційні технології, фінансові та страхові послуги, операції з нерухомістю та ін. Крім того, залежно від інтенсивності можна виділити низьку, середню та високу підприємницьку активність у регіоні. Розділення між цими видами активності залежить від методів її оцінки та тлумачення отриманих результатів. Однак у процесі оцінки підприємницької активності у регіоні отримані результати можна порівняти із такими, що

характеризують державу в цілому (бо оцінка підприємницької активності передбачає розрахунок її індикаторів, що можуть бути визначені і для національної економіки. З урахуванням цього класифікація підприємницької активності у регіоні виглядає так.

Низька підприємницька активність – індикатори активності регіону значно нижчі за їхні значення, що характеризують національну економіку загалом.

Середня підприємницька активність – індикатори активності регіону близькі за значенням до визначених по країні.

Висока підприємницька активність – індикатори активності регіону значно перевищують відповідні показники національної економіки.

Такий підхід є доволі спрощеним, тому для його покращення практикується визначення індексів, що дозволяють порівняти значення критеріїв підприємницької активності регіону з тими, що характеризують економіку в цілому. Разом із тим результати близькі до одиниці відповідатимуть середньому рівню підприємницької активності за певним критерієм (10.1):

$$I_{ПА(К)} = \frac{K_{ПА(Р)}}{K_{ПА(Д)}}, \quad (10.1)$$

де  $I_{ПА(К)}$  – індекс підприємницької активності за певним критерієм, частка одиниці;

$K_{ПА(Р)}$  – критерій підприємницької активності регіону, частка одиниці;

$K_{ПА(Д)}$  – критерій підприємницької активності визначений для держави в цілому, частка одиниці.

Як бачимо, застосування формули (10.1) для класифікації підприємницької активності передбачає встановлення інтервалу, де значення індикаторів вважалися б середніми (інші інтервали встановлюються автоматично).

Класифікація підприємницької активності за інтенсивністю також може використовуватися у випадку застосування матричних методів (що передбачає

застосування двох характеристик, що визначають стан і перспективи розвитку регіонів).

Чинники посилення підприємницької активності подані нижче (рис. 10.1).



Рисунок 10.1 – Чинники посилення підприємницької діяльності

Розглянемо їх детальніше:

1. Популяризація підприємництва як виду діяльності – цей процес має супроводжуватися розповсюдженням інформації про особливості державної реєстрації суб'єктів підприємництва, систему оподаткування (включно з місцевими податками), основи бізнес-планування та ін.

2. Розвиток стартапів – цей напрямок потребує створення належної інфраструктури для організації взаємодії між перспективними підприємцями регіону та потенційними інвесторами їх майбутньої активності.

3. Укріплення міжрегіональних зв'язків з регіонами інших країн – реалізація цього напрямку дозволить деяким регіонам України значно підвищити товарообіг, тоді як суб'єкти підприємництва отримають цінний досвід ведення міжнародного бізнесу.

4. Гнучка податкова політика – диверсифікація податкових ставок дозволяє підвищити підприємницьку активність у регіонах, що вважаються депресивними.

5. Диверсифікація підприємницької діяльності з використанням географічних та кліматичних чинників – йдеться, насамперед про розвиток зеленого туризму та альтернативної енергетики, що передбачає використання відновлювальних джерел енергії.

6. Боротьба з корупцією та скорочення тіньового сектора економіки – позитивні зміни у цьому напрямку дозволять підвищити надходження коштів до бюджету та сприятимуть покращенню інвестиційного клімату регіону шляхом підвищення довіри потенційних міжнародних інвесторів.

Отже, врахування перелічених чинників у процесі планування розвитку регіонів України дозволить значно підвищити їхню підприємницьку активність, що позитивно впливатиме і на економіку загалом.

## **10.2 Оцінка рівня підприємницької активності у регіонах України**

Оцінка рівня підприємницької активності може здійснюватися різними методами, залежно від часової орієнтації результатів. Водночас деякі методи застосовують послідовно, бо результати застосування одних одночасно є відомостями для використання інших (рис. 10.2).

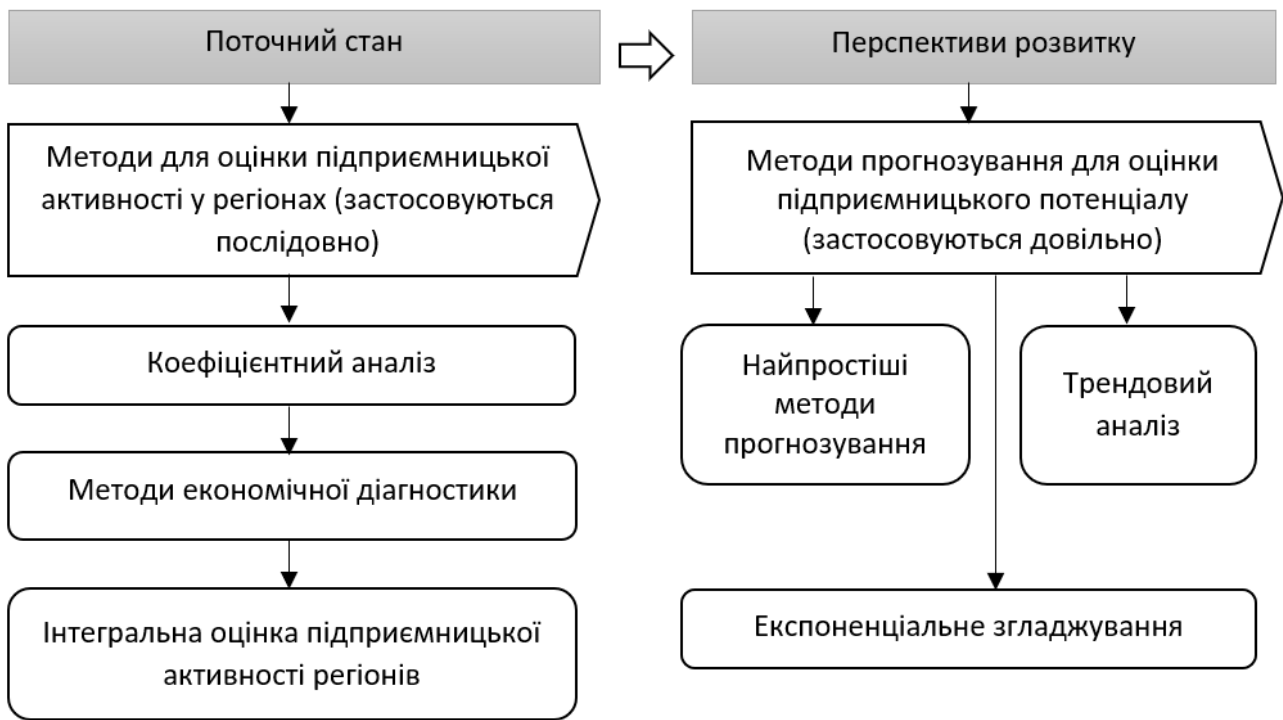


Рисунок 10.2 – Методи оцінки підприємницької активності та підприємницького потенціалу залежно від часової орієнтації результатів застосування

Розглянемо згадані методи, основну увагу приділяючи тим, що застосовуються для оцінки підприємницької активності регіонів.

*Коефіцієнтний аналіз* – метод найбільш активно застосовується в статистиці, економіці та фінансовому менеджменті і передбачає розрахунок відносних показників (коефіцієнтів), що характеризують об’єкт аналізу. У нашому випадку такі показники відображають підприємницьку активність у регіонах України, а джерелами інформації для визначення показників є офіційні статистичні відомості. Далі будуть наведені співвідношення для визначення показників у розрізі їхніх груп.

1. Структурні показники – характеризують частку або питому вагу складових у загальній величині абсолютного показника (10.2–10.4).

$$d_{\text{ФОП}} = \frac{\text{ФОП}}{\text{СГ}}, \quad (10.2)$$



$$d_{\Pi} = \frac{\Pi}{СГ}, \quad (10.3)$$

$$d_{К} = \frac{К_{НСПД}}{СГ}, \quad (10.4)$$

де  $d_{\text{ФОП}}$ ,  $d_{\Pi}$  – відповідно, частка фізичних осіб-підприємців та підприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання регіону, частка одиниці;

ФОП,  $\Pi$  – відповідно, кількість фізичних осіб-підприємців та підприємств, станом на кінець періоду, од.;

СГ – загальна кількість суб'єктів господарювання, одиниць;

$d_{К}$  – частка капіталу новостворених суб'єктів підприємницької діяльності у його загальній вартості, частка одиниці;

$К_{НСПД}$  – капітал новостворених суб'єктів підприємницької діяльності станом на кінець року, млн грн.

Варто відзначити, що показник (10.4) не може бути визначений за даними з відкритих джерел, але він найкраще відображає процес утворення суб'єктів підприємницької діяльності (далі – СПД) і тому пропонується до визначення у майбутньому.

Аналогічно до (10.2–10.4) можуть бути розраховані структурні показники, що відображають частку великих, середніх, малих та мікропідприємств у їхній загальній кількості. До того ж структурні показники можуть визначатися і для кожного виду економічної діяльності, що представлений у регіоні.

2. Показники продуктивності – визначаються аналогічно до тих, що розраховуються для підприємств, але з використанням валового регіонального продукту (далі – ВРП).

$$\Pi_{\text{пд}} = \frac{\text{ВРП}}{СГ}, \quad (10.5)$$

$$P_{\text{ПР}} = \frac{\text{ВРП}}{\text{ЧЗ}}, \quad (10.6)$$

де  $P_{\text{ПД}}$  – продуктивність підприємницької діяльності, тис. грн / од.

$\text{ВРП}$  – валовий регіональний продукт, тис. грн;

$\text{СГ}$  – загальна кількість суб'єктів господарювання, одиниць;

$P_{\text{ПР}}$  – продуктивність праці у регіоні, тис. грн на особу;

$\text{ЧЗ}$  – середня чисельність зайнятих працівників, осіб.

Часто також розраховують ВРП на особу населення регіону, але показник за формулою (10.6) більш точний саме як критерій продуктивності. Також наявне визначення ВРП на одиницю площі регіону, але це виправдано лише у випадках, коли регіон орієнтований на розвиток сільського господарства.

3. Показники інвестиційної діяльності – відображають стан інвестиційної діяльності на регіональному рівні (10.7–10.10).

$$E_{\text{ІД}} = \frac{\text{ОР}}{\text{КІ}}, \quad (10.7)$$

$$d_{\text{КІ}} = \frac{\text{КІ}}{\text{К}_{\text{ЗАГ}}}, \quad (10.8)$$

$$d_{\text{М}} = \frac{\text{КІ}_{\text{М}}}{\text{КІ}}, \quad (10.9)$$

$$d_{\text{НА}} = \frac{\text{КІ}_{\text{НА}}}{\text{КІ}}, \quad (10.10)$$

де  $E_{\text{ІД}}$  – ефективність інвестиційної діяльності в межах регіону, частка одиниці;

$\text{ОР}$  – обсяг реалізації продукції, робіт або послуг регіону, тис. грн;

$\text{КІ}$  – капітальні інвестиції регіону, тис. грн;

$d_{\text{КІ}}$  – частка капітальних інвестицій регіону у їхньому загальному обсязі, частка одиниці;

$d_{HA}$ ,  $d_M$  – відповідно, частка капітальних інвестицій у загальній величині інвестицій регіону, що спрямовуються на придбання машина та обладнання і нематеріальних активів, частка одиниці;

$K_{ЗАГ}$  – загальний обсяг капітальних інвестицій, тис. грн;

$KI_M$ ,  $KI_A$  – відповідно, капітальні інвестиції у машини та обладнання і нематеріальні активи, тис. грн.

Отже, визначення представлених вище показників не лише дозволяє оцінити підприємницьку активність у регіонах України, але й дає змогу перейти до застосування інших методів, що будуть розглянуті нижче.

*Методи економічної діагностики.* Економічна діагностика – це визначення стану об'єкта залежно від його характеристик. Застосування методів економічної діагностики передбачає реалізацію кількох основних етапів:

1. Вибір показників, що відображають підприємницьку активність регіону (у випадку оцінки підприємницької активності регіонів такими можуть вважатися показники, які пропонується розраховувати при застосуванні коефіцієнтного аналізу).

2. Визначення нормативних значень показників та розрахунок відхилень фактичних значень від нормативних. Нормативними вважаються такі значення показників, що відображають найкращий стан підприємницької активності регіонів. Є декілька варіантів їхнього встановлення:

2.1 На рівні національної економіки загалом. Цей варіант можна застосовувати лише тоді, коли регіон вважається депресивним і усі його показники є меншими за середні по Україні.

2.2 На рівні регіону з доволі високими характеристиками. Прикладом такого регіону є м. Київ, що має спеціальний статус.

2.3 У результаті залучення експертів, які визначають максимальні для певного регіону значення показників (однак цей варіант є надто суб'єктивним, бо залучення експертів передбачає визначення і узгодження їхніх думок).

2.4 На рівні кращих показників усіх регіонів, що аналізуються (при цьому для порівняння використовують уявний регіон з найкращими характеристиками).

Розрахунок відхилень потрібен для встановлення основних проблем регіону. Значне відхилення фактичних показників від нормативних говорить про необхідність покращення ситуації, що виникла. Відхилення фактичних значень показників від нормативних може бути абсолютним або відносним (10.11–10.12).

$$\Delta = n - f, \quad (10.11)$$

$$i = \frac{\Delta}{n}, \quad (10.12)$$

де  $\Delta$  – абсолютне відхилення показника;

$f$  – фактичне значення показника;

$n$  – нормативне значення показника;

$i$  – відносне відхилення показника.

У разі наближення фактичних показників до нормативних, відхилення будуть зменшуватися, що свідчить про підвищення підприємницької активності у регіонах. Оскільки фактичні значення показників за різні періоди порівнюються з їхніми незмінними нормативними значеннями, можна розрахувати декілька відхилень одного показника за різні роки, що дає можливість аналізувати тенденції змін підприємницької активності за період. При цьому вважається, що нормативне значення завжди більше за фактичне, а зростання показників говорить про покращення ситуації у регіоні. Крім того, в окремих випадках може бути розраховане середнє річне відхилення показників протягом періоду.

3. Оцінка результатів діагностики та формулювання заходів для покращення ситуації у регіонах. Цей етап діагностики реалізується із залученням експертів, а важливість проблем регіонів визначається залежно від величини відхилень фактичних показників від нормативних. При цьому вважається, що

той чи інший показник або група показників позначає ключові чинники, що впливають на розвиток регіонів.

*Інтегральна оцінка підприємницької активності регіонів.* Інтегральна оцінка застосовується для узагальнення результатів оцінки і поєднання їх через визначення інтегрального показника. Інтегральна оцінка є універсальним методом, але у нашому випадку передбачається її застосування для розрахунку інтегрального показника підприємницької активності регіонів. Це пропонується зробити у декілька стадій:

1. Розрахунок індексів. Індеси становлять відносні показники, що показують наскільки фактичні показники відрізняються від нормативних (10.13).

$$I = \frac{f}{n}, \quad (10.13)$$

де  $I$  – індекс показника, що відображає підприємницьку активність у регіонах, частка одиниці;

$f$  – фактичне значення показника;

$n$  – нормативне значення показника.

Індеси за економічним змістом подібні до відносних відхилень. Одиничне значення індексу є максимальним і означає, що фактичний показник дорівнює нормативному.

2. Розрахунок інтегрального показника. Найчастіше для розрахунку інтегральних показників використовують середню арифметичну або геометричну величину (10.14–10.15).

$$I_{\text{ПАР}} = \frac{I_1 + I_2 + I_3 + \dots + I_n}{n}, \quad (10.14)$$

$$I_{\text{ПАР}} = \sqrt[n]{I_1 \times I_2 \times I_3 \times \dots \times I_n}, \quad (10.15)$$

де  $I_{\text{ПАР}}$  – інтегральний показник підприємницької активності регіонів, частка одиниці;

$I_1, I_2 \dots I_n$  – індекси показників, що застосовуються для оцінки підприємницької активності регіонів, частка одиниці;

$n$  – кількість показників, од.

Але у деяких випадках кожному індексу присвоюється вагомість, що позначає важливість того чи іншого показника і його вплив на кінцевий результат. Для визначення показників вагомості можуть бути залучені експерти, а їхня сума дорівнює одиниці. Для визначення інтегрального показника у випадку використання вагомості використовують середню геометричну величину, а формула (10.14) набуває вигляду (10.16):

$$I_{\text{ПАР}} = \sum_{k=1}^n I_k \times W_k, \quad (10.16)$$

де  $I_{\text{ПАР}}$  – інтегральний показник підприємницької активності регіонів, частка одиниці;

$n$  – кількість показників, од.

$I_k$  – індекс  $k$ -го показника, що застосовується для оцінки підприємницької активності регіонів, частка одиниці;

$W_k$  – вагомість індексу  $k$ -го показника, частка одиниці ( $\sum W_k = 1$ ).

Інтегральний показник (10.16) також може бути визначено графічним способом, який також дозволяє врахувати вагомість індексів (рис. 10.3).

З рисунка 10.3 видно, що інтегральний показник може бути визначений як відношення площі фігури, утвореної значеннями індексів з урахуванням їхньої вагомості та прямокутника, що відображає максимальне значення індексів (що відповідає уявному регіону з найкращими показниками підприємницької активності).

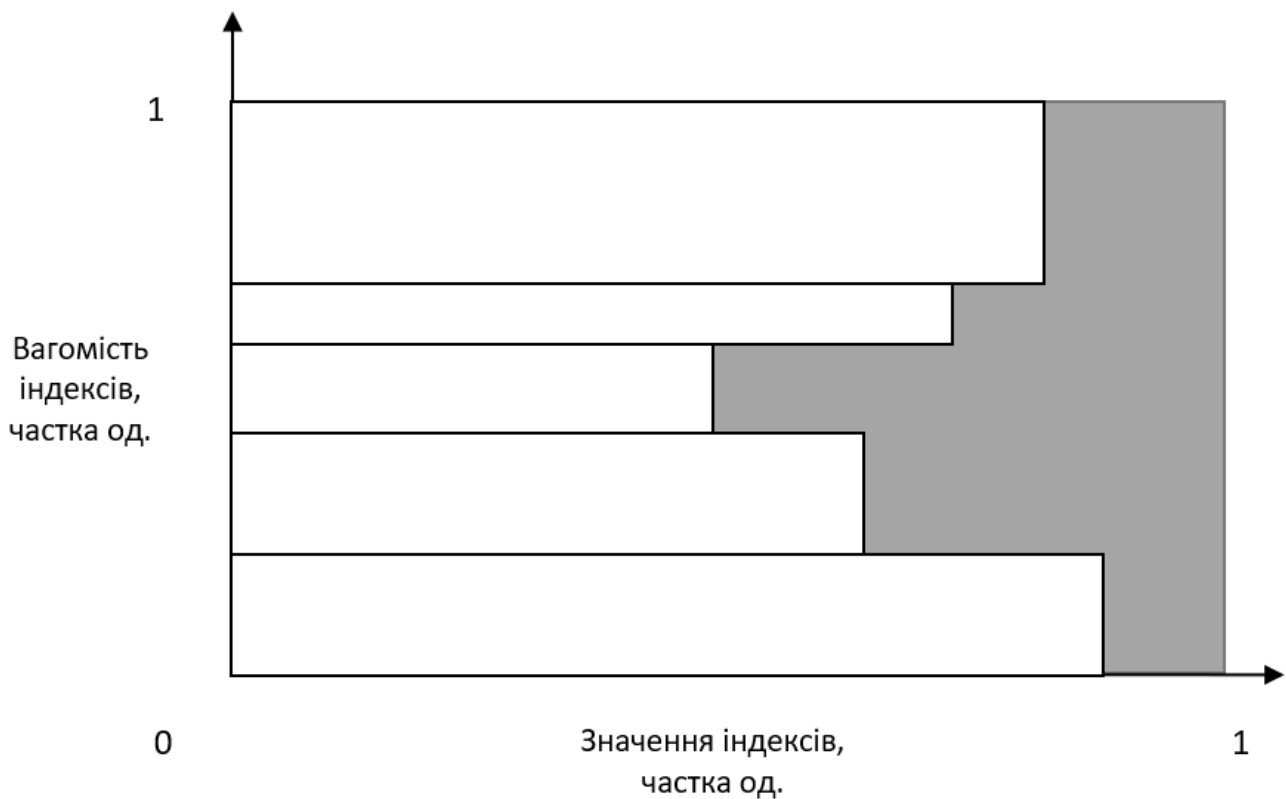


Рисунок 10.3 – Графічне подання результатів інтегральної оцінки з використанням вагомості індексів

Далі переходимо до розгляду основних методів прогнозування.

Прогнозування – система методів передбачення змін економічних показників у часі.

Іноді виникає потреба визначити не фактичні, а майбутні значення показників і оцінити їхні можливі зміни.

Визначення майбутніх значень економічних показників здійснюється:

1. На основі врахування їхніх змін у минулому – для цього необхідно проаналізувати дані за якомога більший проміжок часу, щоб підвищити обґрунтованість перспективних значень регіональних показників.

2. На основі врахування систематичного впливу факторів (такий вплив можна передбачити, оскільки вплив факторів проявляється за певними закономірностями). Прикладом такого впливу є сезонність (що важливо у сільському господарстві та туризмі).

3. На основі суб'єктивного визначення вагомості впливу тих чи інших факторів на показник, що визначається.

Крім того, варто враховувати таке правило: якщо прогнозується значення показника, до складу якого входять інші складові, то значення кожної такої складової прогнозується окремо, бо має власну динаміку змін.

За умов проведення відповідних розрахунків, для визначення перспективного значення результативного показника достатньо застосувати майбутні значення його складових. Прикладом таких розрахунків є визначення будь-якого з відносних показників (10.2–10.10).

Результатом прогнозування є уявлення про майбутні зміни економічних показників, але таке уявлення не є абсолютним, бо прогнозні величини завжди відрізняються від реальних.

Найпростіші методи прогнозування ще називають методами екстраполяції.

*Екстраполяція* – метод прогнозування, що передбачає визначення перспективних значень фінансових показників на основі припущення про передбачуваність їхніх змін у майбутньому.

При застосуванні екстраполяції темпи зростання (зниження) показників вважаються стабільними, тому для графічного опису змін прогнозованих величин можуть застосовуватися лінійні залежності між показниками.

Для аналітичного визначення прогнозованих показників існує декілька варіантів екстраполяції:

1. На основі використання середнього абсолютного відхилення.

$$Y_{t+1} = Y_t + \Delta_{\text{сер}} \quad (10.17)$$

$$\Delta_{\text{сер}} = \sum \frac{\Delta_t}{n}, \quad (10.18)$$

де  $Y_{t+1}$  – прогнозне значення показника;

$Y_t$  – останнє відоме фактичне значення показника;



$\Delta_{\text{сер}}$  – середнє абсолютне відхилення показника за фактичний період;

$\Delta_t$  – абсолютне відхилення показника за період  $t$ ;

$n$  – кількість відхилень.

2. На основі використання темпів зростання показників

$$Y_{t+1} = Y_t \times T_Y, \quad (10.19)$$

де  $T_Y$  – середній темп зростання показника за фактичний період, частка одиниці.

Екстраполяція вважається найпростішим методом прогнозування, оскільки переносить наявні тенденції змін показників у майбутнє.

*Метод експоненціального згладжування.* Згідно з указаним методом, прогнозне значення показника розраховується, виходячи з його останнього відомого значення та середньої величини усіх інших показників ряду. Для визначення вагомості цих складових застосовується показник  $\alpha$  – постійна згладжування, що змінюється в інтервалі  $(0, 1)$ . Співвідношення для застосування методу має вигляд (10.20).

$$Y_{t+1} = \alpha \times Y_t + (1 - \alpha) \times Y_{\text{сер}}, \quad (10.20)$$

де  $Y_{t+1}$  – перспективне значення показника наступного періоду;

$\alpha$  – постійна величина згладжування  $(0 < \alpha < 1)$ , частка одиниці;

$Y_t$  – останнє за часом фактичне значення показника за період  $t$ ;

$Y_{\text{сер}}$  – значення показника за період  $t$ , розраховане на основі усереднення інших фактичних показників, крім останнього.

Якщо виникає потреба визначення очікуваних значень показників за декілька періодів, останній з визначених включається до моделі як відомий, а перший – не враховується.

Застосування постійної величини  $\alpha$  є ключовою відмінністю методу експоненціального згладжування від інших методів, що застосовуються для визначення перспективних значень економічних показників. За своєю суттю  $\alpha$  є

ваговим коефіцієнтом, значення якого обирається аналітиком на свій розсуд залежно від динаміки даних, що досліджуються. Якщо увага приділяється останньому за часом значенню показника, що досліджується, значення  $\alpha$  приймається на рівні  $\alpha > 0.5$ , а в іншому випадку –  $\alpha < 0.5$ .

Такий підхід доцільний, коли прогнозуються декілька показників, оскільки дозволяє врахувати особливості динаміки кожного з них, шляхом вибору різних значень  $\alpha$ . Але використання постійної величини згладжування пов'язане з підвищенням суб'єктивності результатів. Тому вибір цієї величини потребує обґрунтування.

*Трендовий аналіз* – дозволяє побудувати тренди змін показників у часі.

У разі поєднання із методом найменших квадратів тренди будуються за критерієм мінімізації суми квадратів відхилень фактичних значень від тих, що утворюють тренд. У більшості випадків тренд є лінійною функцією, але застосування програмного забезпечення дозволяє побудувати ступеневі та логарифмічні функції, що описують зміни показників. Вказана особливість дозволяє врахувати особливості змін кожного показника, застосувавши для нього власну функцію. Для характеристики відповідності змін показника і побудованого тренду також використовується коефіцієнт детермінації  $R^2$ , що характеризує питому вагу суми відхилень, що визначається незалежною змінною у сумі загального відхилення. Отже, означений коефіцієнт показує, у якій мірі зміни показника описуються побудованим трендом.

Приклад побудови тренду із застосуванням MS Excel наведено нижче (рис. 10.4). Його особливістю є те, що як змінна у рівнянні тренду використовується порядковий номер року. Обираючи вид рівняння тренду у цій програмі, необхідно враховувати економічний зміст показника та інтервал значень, яких він набуває. З цим пов'язані певні обмеження, бо значення деяких показників за умов доволі високого значення  $R^2$  будуть не виправдано завищені.

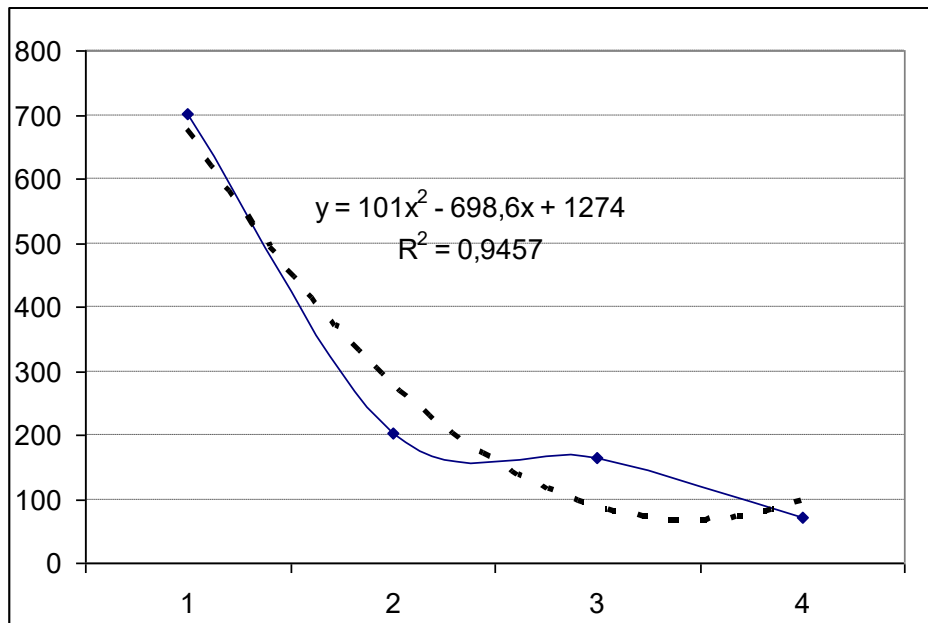


Рисунок 10.4 – Приклад побудови тренду змін показника з використанням MS Excel

Таким чином, застосування розглянутих вище показників дає можливість оцінити рівень підприємницької активності у регіонах України, а також визначити їхній підприємницький потенціал з використанням методів прогнозування показників.

### Контрольні запитання до розділу 10

1. Чи є різниця між підприємницькою діяльністю та підприємницькою активністю?
2. Які чинники позитивно впливають на підприємницьку активність регіонів України?
3. Опишіть основні етапи застосування економічної діагностики.
4. Які переваги та недоліки застосування трендового аналізу ви можете назвати?
5. Чим пояснюється необхідність використання значного масиву фактичних даних при застосуванні методів прогнозування?

## Практичні завдання до розділу 10

### Завдання 10.1

Використовуючи дані офіційної статистики, визначте показники для Львівського, Одеського та Харківського регіонів України (табл. 10.1).

Таблиця 10.1 – Показники регіонів України

Показник	Львівський регіон	Одеський регіон	Харківський регіон
Продуктивність підприємницької діяльності			
Ефективність інвестиційної діяльності			
Частка капітальних інвестицій у їхньому загальному обсязі по Україні			
Частка інвестицій у придбання машин та обладнання у загальній величині інвестицій регіону			
Частка підприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання регіону			

Визначте індекси, що характеризують Львівський, Одеський та Харківський регіони за показниками, визначеними у п. 10.1 (як нормативні використовуйте кращі показники регіонів, що аналізуються). На основі результатів розрахунків визначте інтегральний показник підприємницької активності регіонів з використанням середньої арифметичної (табл. 10.2).

Таблиця 10.2 – Індекси регіонів України

Показник	Львівський регіон	Одеський регіон	Харківський регіон
1	2	3	4
Продуктивність підприємницької діяльності			
Ефективність інвестиційної діяльності			
Частка капітальних інвестицій у їхньому загальному обсязі по Україні			
Частка інвестицій у придбання машин та обладнання у загальній величині інвестицій регіону			

### Продовження таблиці 10.2

1	2	3	4
Частка підприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання регіону			
Інтегральний показник підприємницької активності регіонів			

За результатами розрахунків зробіть висновки.

### Завдання 10.2

На основі використання офіційної статистичної інформації визначте перспективні значення валового регіонального продукту Тернопільського регіону за 2022–2026 рр. (період аналізу фактичної інформації – 2004–2021 рр.)

з використанням:

- а) екстраполяції;
- б) методу експоненціального згладжування ( $\alpha = 0,6$ ).

Таблиця 10.3 – Валовий регіональний продукт Тернопільського регіону, млн грн

Рік	Значення	Рік	Значення
2004	3 948	2013	18 085
2005	5 137	2014	21 676
2006	6 452	2015	26 656
2007	8 276	2016	31 072
2008	10 618	2017	40 715
2009	11 173	2018	49 127
2010	12 726	2019	57 140
2011	16 294	2020	62 661
2012	17 957	2021	81 485

Зробіть висновки щодо тенденцій змін показника ВРП.

## РОЗДІЛ 11

### ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ РОЗДРІБНОГО ПРОДАЖУ ТОВАРІВ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

*Ключові слова: роздрібні товари, товарооборот, позамагазинна торгівля, електронна торгівля.*

#### 11.1 Класифікація форм роздрібною продажу товарів

Роздрібна торгівля як один з ключових секторів економіки відображає економічний розвиток країни, координує систему міжгалузевих і регіональних зв'язків, є ефективним засобом задоволення потреб населення в товарах і послугах, фактично є останньою ланкою в ланцюгу економічних відносин у процесі руху товарів від виробників до споживачів. На рисунку 11.1 наведено динаміку обсягів роздрібною товарообороту в Україні протягом останніх років.

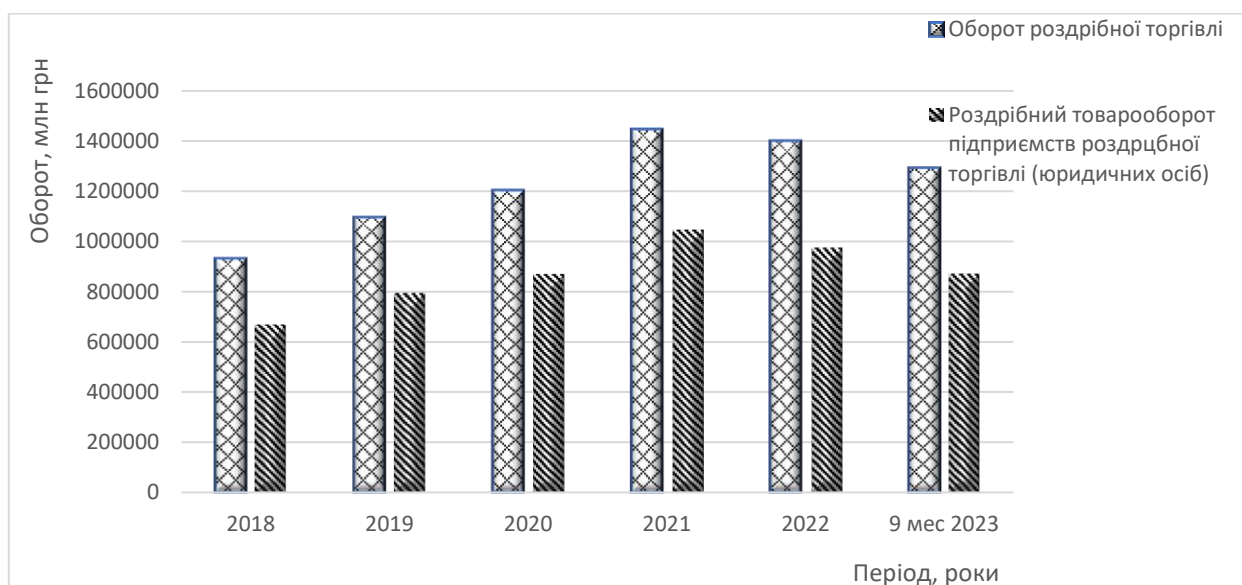


Рисунок 11.1 – Динаміка роздрібною товарообороту в Україні за 2018–2023 рр.

Протягом 2018–2022 рр. обсяг роздрібною товарообороту у вартісному вираженні зростає, при цьому у структурі роздрібною товарообороту значну

питому вагу, понад 70 %, займають юридичні особи, основним видом діяльності яких є роздрібна торгівля.

Підприємство роздрібної торгівлі (далі – ПРТ) – це суб'єкт господарювання, який займається роздрібним продажем споживчих товарів і наданням послуг кінцевим споживачам.

Роздрібна торгівля може здійснюватися у формі продажу в магазинах, продажу поза магазинами та спеціальних форм продажу.

В Україні роздрібна торгівля в більшості здійснюється через спеціалізовані та неспеціалізовані магазини та лише доволі незначна частка припадає на торгівлю поза магазинами.

Спосіб продажу товарів – це сукупність форм і методів продажу товарів, які використовуються для надання торговельних послуг населенню.

Форми і методи продажу товарів суттєво впливають на якість торговельного обслуговування.

### *Магазинна форма продажу*

В організації торговельного обслуговування населення магазинна форма продажу товарів займає домінуюче положення. Це стаціонарний торговельний заклад, розташований в окремій будівлі або в окремому приміщенні, який має торговельний зал для покупців із достатньою торговельною площею для обслуговування покупців і системою спеціальних приміщень (для зберігання товарів, підготовки їх до продажу, допоміжних, адміністративно-господарських, технічних тощо), обладнаних торговельно-технологічним устаткуванням.

Магазин – це підприємство роздрібної торгівлі з продажу широкого асортименту товарів і послуг, із наданням додаткових послуг населенню та високим рівнем торговельної культури. Магазин, що займає кілька окремих приміщень в одній будівлі і належить до однієї бізнес-одиниці, визнається як один об'єкт роздрібної торгівлі; якщо торгівля ведеться в кількох окремих приміщеннях у різних будівлях, кожне приміщення вважається самостійним

об'єктом роздрібної торгівлі, навіть якщо воно належить до однієї бізнес-одиниці. Торговельна площа є критерієм визначення розміру магазинів.

Наприклад, станом на 01.11.2023 у Харкові налічується 14 гіпермаркетів, 209 супермаркетів, 39 торгових центрів.

Класифікацію магазинів можна проводити за такими основними ознаками, як: вид асортименту, форма торгівлі, рівень роздрібних цін,

Класифікацію магазинів за різними ознаками наведено в таблиці 11.1.

Таблиця 11.1 – Класифікація магазинів

Класифікаційна ознака	Магазин	Характеристика
1	2	3
1. За видом асортименту, що реалізується	Універсальні магазини	Магазини, що торгують товарами широкого вжитку
	Спеціалізовані магазини	Магазини, що продають групу товарів або частину групи товарів
	Вузькоспеціалізовані магазини	Магазини із вузькоспеціалізованим асортиментом
2. За форматами торгівлі	Універмаг	Міський магазин із широким асортиментом непродовольчих товарів
	Супермаркет (універсам)	Магазин самообслуговування в житловому районі, має понад 5 000 асортиментних позицій продовольчих і непродовольчих товарів
	Гіпермаркет	Це магазин самообслуговування міського значення з торговою площею понад 3 000 квадратних метрів і широким асортиментом продовольчих і непродовольчих товарів
3. За рівнем роздрібних цін	Дискаунтер	Реалізуються товари повсякденного попиту, продаються за відносно низькими цінами або з постійними знижками
	Дисконтний магазин	Продає товари зі знижкою власникам спеціальних дисконтних карток
	Комісійний магазин	Продає товари, отримані від юридичних або фізичних осіб на комісію
	Магазин «Секонд-хенд»	Продає непродовольчі товари, які були у вжитку, за низькими цінами
	Стоковий магазин	Продає товари зі знижками з попередніх сезонів
	Бутік	Продає модні товари відомих брендів за високими цінами



Відповідно до наведеної в таблиці класифікації, магазини поділяються:

### **1. За видом асортименту, що реалізується:**

– *універсальні магазини* – магазини, що торгують товарами широкого вжитку, продовольчими та/або непродовольчими товарами;

– *спеціалізовані магазини* – магазини, що продають групу товарів («одяг», «взуття») або частину групи товарів («чоловічий одяг», «молочні продукти», «сири»). У магазині може одночасно продаватися невелика кількість супутніх товарів;

– *вузькоспеціалізовані магазини* – магазини з дуже специфічним асортиментом товарів, наприклад, «зоомагазин», «магазин насіння». Він також може спеціалізуватися на широкому асортименті товарів, наприклад, «жіночі товари», «спорт і туризм»).

Спеціалізація визначається не місцем розташування, а асортиментом.

*Магазини комбінованого асортименту* – магазини, що торгують кількома спорідненими групами товарів, пов'язаними спільним попитом (наприклад, «галантерея-парфумерія») або задовольняють будь-які потреби покупців, пов'язані між собою чимось спільним (наприклад, «товари для дому»).

*Магазини змішаного асортименту* – магазини, що продають певні види продовольчих та інших товарів.

### **2. За форматами торгівлі:**

– *універмаг* – міський магазин із торговою площею понад 1 500 метрів і широким асортиментом непродовольчих товарів (понад 5 000 асортиментних позицій);

– *супермаркет (універсам)* – магазин самообслуговування в житловому районі з торговою площею понад 400 метрів і широким асортиментом (понад 5 000 асортиментних позицій) продовольчих і непродовольчих товарів;

– *гіпермаркет* – це магазин самообслуговування міського значення з торговою площею понад 3 000 квадратних метрів і широким асортиментом продовольчих і непродовольчих товарів (понад 15 000 різних найменувань).

Вони зазвичай розташовані за містом. Гіпермаркет «Metro», наприклад, пропонує як роздрібні, так і оптові послуги власникам невеликих магазинів та кіосків:

– *супермаркет* – це американський винахід, який належить Майклу Каллену, менеджеру продуктового магазину в Геррін, штат Іллінойс.

У 1930 році Майкл відкрив свій перший магазин у колишній автомаїстерні з безкоштовною зоною для паркування автомобілів. Через два роки він вже мав вісім таких магазинів, які приносили 6 млн дол. річного доходу.

Супермаркети також можна поділити на три типи:

– *традиційні або класичні супермаркети* можуть бути розташовані як у житлових районах, так і за межами міст. Площа 800–3 000 м. Достатньо високі ціни та великий асортимент (5 000 – 15 000 найменувань). Можливе використання власних технологій мерчандайзингу. Супермаркет активно практикує додаткові торговельні контури: гастрономія, кондитерські вироби тощо;

– *економічний супермаркет* – менший за розміром і асортиментом товарів (400–800 метрів квадратних, 1 500–3 000 найменувань). Зазвичай знаходиться в житлових кварталах;

– *супермаркет делікатесів* – делікатесний супермаркет, орієнтований на елітного клієнта. Від 12 000 до 20 000 товарів, високі ціни, високий рівень обслуговування, досконалий інтер'єр. Клієнти можуть не тільки купити продукти, але й замовити їхнє приготування та дегустацію на місці. Розташовані в центрі міста. Можуть бути частиною загальноміського торгового центру.

В Україні 309 супермаркетів «Сільпо» у 60 містах та 4 делікатесні магазини «Le Silpo» у Києві, Дніпрі, Харкові та Одесі. «Le Silpo» – мережа магазинів делікатесів зі стильним дизайном, особливим асортиментом та високими вимогами до персонального обслуговування. До послуг гостей дегустаційний зал, кафетерій, Bar de la Marine для дегустації свіжої риби та устриць, а також Le Grill – ресторан на 80 осіб.

В Україні існують різні формати роздрібно́ї торгівлі: від традиційних (ринки, магазини, кіоски, придорожні лотки) до сучасних (мінімаркети, супермаркети, гіпермаркети, торгові центри).

### **3. За рівнем роздрібних цін:**

– *дискаунтер* – це тип магазину, де товари повсякденного попиту продаються за відносно низькими цінами або з постійними знижками. Спектр торговельних послуг обмежений. Торгова площа – від 400 квадратних метрів. Асортимент продовольчих товарів універсальний, непродовольчих – обмежений. Є можливість самообслуговування, зазвичай з транспортної тари. Рівень цін невисокий. Розташування зазвичай у спальних районах (тобто не в центрі міста);

– *дисконтний магазин* – продає товари зі знижкою власникам спеціальних дисконтних карток, які можуть бути як іменними, так і переносними. Дисконтні картки видаються покупцям зі знижкою, а умови їхнього використання визначає продавець: внесення певної передоплати, оплата вартості видачі картки або безкоштовна видача картки у разі великої закупівлі;

– *комісійний магазин* – це магазин, який продає товари, отримані від юридичних або фізичних осіб на комісію. Власник товару, що передається в магазин, одержує попередньо обумовлений відсоток від вартості товару після його продажу. Вартість товару встановлюється за погодженням з продавцем товару;

– *магазин «Секонд-хенд»* – продає непродовольчі товари за дуже низькими цінами, які були у вжитку в минулому. Предмети однакового призначення можуть бути згруповані і продаватися за принципом «все за однією ціною». Основними споживачами є люди з низькими доходами;

– *стоковий магазин* – це магазин, який продає товари зі знижками з попередніх сезонів. Це дорогі товари відомих брендів, які завозять на склад і продають за зниженими цінами у зв'язку із закінченням сезону і тим, що вони не продаються за високими цінами в бутиках. Наприклад: торговельна мережа

«Взуття. Сумки. Аксесуари» в Києві, яка охоплює 6 стильно оформлених магазинів-складів;

– *бутік* – це спеціалізований магазин, який продає модні, відомі брендові товари (одяг, косметику) або рідкісні товари (вишукані вина) за високими цінами.

З погляду форм власності і контролю виділяють такі типи магазинів роздрібної торгівлі: корпоративні мережі магазинів, добровільні мережі, роздрібні кооперативи, споживні кооперативи, франчайзингові організації та торговельні конгломерати, загальну характеристику яких наведено в таблиці 11.2.

Таблиця 11.2 – Типи магазинів з погляду форми власності і контролю

Типи магазинів з погляду форми власності або контролю	Загальна характеристика
1. Корпоративні мережі магазинів	це два або більше магазинів, які належать і управляються одним суб'єктом господарювання
2. Добровільні мережі	самостійні роздрібні торговці під керівництвом оптового оператора
3. Роздрібні кооперативи	незалежні роздрібні торговці, які утворюють центральну закупівельну організацію
4. Споживні кооперативи	це роздрібні торговельні підприємства, які належать їхнім клієнтам
5. Франчайзингові організації	це договірне партнерство між франчайзером і франчайзі, в основі якого лежить унікальний продукт, послуга або метод ведення бізнесу
6. Торговельні конгломерати	об'єднує декілька різних форм і напрямів роздрібної торгівлі

**1. Корпоративні мережі магазинів** – це два або більше магазинів, які належать і управляються одним суб'єктом господарювання, закупають товари зі спільного джерела і пропонують схожий асортимент. Мережеві магазини містять усі форми роздрібної торгівлі, але зазвичай включають такі магазини, як універмаги та спеціалізовані магазини. Завдяки високому обороту вони мають можливість здійснювати закупівлі у великих кількостях і зі значними знижками. Такі компанії можуть дозволити собі наймати фахівців із ціноутворення, просування, мерчандайзингу, управління запасами та прогнозування продажів.

**2. Добровільні мережі** – це групи самостійних роздрібних торговців під егідою оптового оператора. Група формується з метою збільшення обсягів купівлі-продажу.

**3. Роздрібні кооперативи** – групи незалежних роздрібних торговців, які утворюють центральну закупівельну організацію і спільно працюють над просуванням продукції.

**4. Споживчі кооперативи** – це роздрібні магазини, які належать їхнім клієнтам. Споживчі кооперативи організуються окремими громадами або іншими групами людей, які вважають, що місцева роздрібна торгівля їх належно не обслуговує (товари за завищеними цінами, товари низької якості). Ви відкриваєте власний бізнес за власні гроші, обираєте керівництво та встановлюєте власну політику. Такий магазин може мати низькі або «нормальні» ціни, але в останньому випадку члени кооперативу отримують відсоток від продажів (виплату) відповідно до своїх покупок.

**5. Франчайзингові організації** – це договірне партнерство між франчайзером (виробником, дистриб'ютором або постачальником послуг) і франчайзі (незалежним власником бізнесу, який отримує право на володіння і використання одного або декількох об'єктів франчайзингової системи). Унікальний продукт, послуга або метод ведення бізнесу, торгова марка або патент зазвичай є основою франчайзингової організації. Франчайзинг найпоширеніший у таких сферах:

- ресторани швидкого харчування;
- магазини з продажу відеопродукції;
- центри здоров'я / омолодження;
- перукарні;
- компанії з прокату та лізингу автомобілів;
- готелі;
- туроператори;
- агентства нерухомості.

**6. Торговельні конгломерати.** Це будь-які компанії, що об'єднують кілька різних форм і напрямків роздрібної торгівлі.

### ***Позамагазинна торгівля***

Для поліпшення торговельного обслуговування та прискорення руху товарів від виробника до споживача використовуються форми позамагазинного продажу.

Вибір позамагазинної форми обслуговування визначається місцевими умовами: кількістю населення в регіоні, наявністю та асортиментом торгових точок, сезонними та кліматичними умовами.



Рисунок 11.2 – Способи продажу товарів при позамагазинній формі торгівлі

Позамагазинні форми обслуговування покупців у роздрібній торгівлі характеризуються різними умовами продажу товарів:

– через дрібнороздрібну торговельну мережу; дрібнороздрібна торговельна мережа включає пункти некапітальної забудови продажу товарів та засоби пересувної торгівлі;

– пункти некапітальної забудови – це кіоски, лотки, палатки, павільйони для продажу сезонних товарів, торгові автомати;

– засоби пересувної торгівлі (це розносна та розвізна торгівля) – автомагазини, автокафе, авторозвозки, автоцистерни, причепи-лавки, візки, спеціальне технологічне обладнання (низькотемпературні лотки-прилавки), кіоски на винос, лотки, столики тощо.

Іншими позамагазинними формами торгівлі є ярмарки та базари, посылковий та продаж через мережу «Інтернет», продаж товарів на замовлення.

Через систему дрібнороздрібної торговельної мережі допускається продаж продовольчих і непродовольчих товарів нескладного асортименту, який здійснюється відповідно до правил продажу таких товарів.

Продаж продовольчих і непродовольчих товарів у дрібнороздрібній торговельній мережі допускається лише за умови, що продовольчі товари розфасовані, герметично упаковані (непошкоджені) та дотримано принцип товарного сусідства.

**Ярмарки і базари** належать до найактивніших форм позамагазинних продажу товарів.

Роздрібні ярмарки – це великомасштабні роздрібні торги, які проводяться через певні проміжки часу і на регулярній основі для продажу споживчих товарів покупцям і приурочені до певних дат або традицій.

Роздрібні ярмарки проводяться на сільськогосподарських або на речових ринках, у центрах населених пунктів, на центральних садибах селянських колективних господарств, у місцях зосередження торговельних підприємств тощо. До проведення таких ярмарків запрошуються підприємства оптової та роздрібної торгівлі, виробники товарів (промислові та сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, громадяни), а також культурно-просвітницькі установи для організації концертів, конкурсів, виставок тощо.

Ярмарки були дуже популярні в Україні з XVI століття. Найстаріші з них – Крещенський у Харкові, Іллінський у Полтаві та Воздвиженський у Кролівці. Сорочинський ярмарок, який був відновлений у 1966 році, має давню історію.

Основними особливостями ярмарку є:

1. Продаж товарів за виставленими зразками.
2. Періодичність проведення ярмарку.
3. Встановлення певних умов і певного місця для всіх учасників.
4. Участь продавців і покупців на разовій і масовій основі.

Ще одна форма продажу продукції – базар. Базари – це періодичні заходи роздрібною торгівлі, що організуються торговельними компаніями, виробниками та державними органами торгівлі в дні, що передують національним святкам, або приурочені до певних календарних днів.

Мета базарів – задоволення попиту населення на певні товари, який у певні періоди року є дуже високим.

Відповідно до тематики розрізняють базари книжкові, шкільних товарів, новорічних ялинок, овочеві тощо. Місця для організації базарів визначаються рішенням місцевої влади на спеціально відведених територіях.

Найчастіше базари організують у приміщеннях великих роздрібних магазинів (універмагів, універсамів).

Ярмарки та базари можуть бути сезонними (весняними, осінніми), традиційними (малими та великими), спеціальними (новорічними, різдвяними), тематичними (сільськогосподарськими, книжковими, освітніми).

**Ринок** – це суб'єкт господарювання, створений на земельній ділянці, відведеній за рішенням місцевого органу виконавчої влади або органу місцевого самоврядування та зареєстрований в установленому порядку, функціональним завданням якого є надання послуг і створення належних умов для учасників торгівлі у процесі купівлі-продажу товарів за цінами, що формуються на основі попиту та пропозиції.

**Пункти некапітальної забудови.** Прикладами некапітальної забудови є кіоски, павільйони, торгові намети та торгові автомати.



*Кіоск* – це об’єкт роздрібної торгівлі, який розташований у закритій або напівзакритій будівлі, має одне робоче місце і не має складу для зберігання товарів або торгового залу для покупців.

*Павільйон* – легка, доволі велика споруда, що містить 3–4 робочих місця та підсобні приміщення, іноді торговий зал для покупців.

*Торговий кіоск* – це елемент невеликої розбірної конструкції, який має окремий торговельний зал, але не має місця для клієнтів.

*Торгові автомати* використовують для продажу товарів, що користуються підвищеним попитом (канцелярські товари, газети, аудіо- та відеокасети, компакт-диски, книги тощо). В Японії та Франції через автомати продають майже все, включаючи дорогі товари, що дозволяє обслуговувати клієнтів 24 години на добу. Вони зазвичай встановлюються на вокзалах, автостоянках, у парках та інших місцях, а також можуть бути встановлені в магазинах.

Вважається, що перший запатентований торговий автомат був винайдений англійцем на ім’я Сімеон у 1857 році, і він продавав поштові марки. Як зручний і невибагливий спосіб ведення торгівлі або надання послуг, вендинг поширився по всьому світу. Крім того, ця форма організації роздрібної торгівлі дозволяє відмовитися від дорогого утримання торговельної інфраструктури.

Існує два види торгових автоматів:

- автомати, що приймають оплату за товари та послуги кредитними картками;
- торгові автомати, в яких оплата за товари та послуги здійснюється готівкою.

### **Розвізна та розносна торгівля, пересувні торгові точки**

Пересувні торгові точки – це тимчасові торгові точки для продажу товарів за допомогою спеціально обладнаних транспортних засобів.

Пересувна мережа складається з розвізної та розносної:

а) розвізна мережа (вагонолавки, суднолавки, автомагазини, автоцистерни, доставка моторолерами).

Розвізна мережа відіграє особливо важливу роль у постачанні сільського населення та інших малонаселених районів, де недоцільно створювати стаціонарну мережу; у районах нових поселень, у передмісті, у місцях масового відпочинку, на курортах, під час відпусток тощо;

б) розносна (лотки, корзини, столи, намети, спеціальне технологічне обладнання – холодні лотки-прилавки, імпровізовані ярмарки, продаж товарів із рук фізичних осіб).

Торгівля на винос переважно здійснюється в місцях масового відпочинку з переносних пристроїв: лотків, кошиків, невеликих столиків тощо, на відміну від розвізної торгівлі, яка здійснюється з пересувних транспортних засобів.

Через цю мережу продаються не тільки продукти харчування, такі як морозиво, бутерброди, випічка, але й квіти, журнали, книги тощо. Водночас забороняється продаж розфасованих та неупакованих харчових продуктів через засоби роздрібної торгівлі – з лотків, прилавків, столів, кошиків, а також з неспеціалізованих транспортних засобів, за винятком картоплі, овочів, фруктів, ягід, баштанних культур, гарбузів у період сезонного продажу, а також морозива та квітів.

Роздрібна мережа, якщо вона належно організована, може також відігравати важливу роль у продажу квітів, морозива, безалкогольних напоїв, газет, сувенірів, в обслуговуванні залізничних, повітряних і водних пасажирів, в організації дозвілля, а також у проведенні масових спортивних і культурних заходів.

### **Посилкова торгівля**

Однією з форм позамагазинного продажу товарів є продаж товарів поштою – посилкова торгівля. Це форма дистанційного продажу

непродовольчих товарів на основі каталогів, проспектів, спеціальних переліків, оголошень та іншої рекламної інформації. Покупець робить попередній вибір, замовляє товар і отримує його у поштовому відділенні. Вартість товару та його транспортування входить у суму платежу.

### **Нові форми позамагазинного продажу**

Нові форми продажу поза магазином включають електронну комерцію, продаж на замовлення, продаж через аукціони тощо.

Пандемія COVID-19 змінила поведінку споживачів. Люди почали більше шукати та купувати онлайн.

Онлайн-торгівля – один з найдинамічніших ринків і один із небагатьох сегментів економіки, який продовжує зростати і розвиватися, незважаючи на кризу, валютні зміни та інші виклики, з якими країна зіткнулася останніми роками.

За оцінками фахівців, у 2022 році світовий ринок електронної комерції збільшився на 13 % і досягнув 29 трильйонів доларів США за обсягом продажів. Також спостерігається зростання кількості онлайн-покупців – на 12 %. У той же час чверть населення планети, а це 1,3 мільярда людей – роблять покупки онлайн.

По суті, електронна комерція – це спосіб обміну товарами та грошима шляхом купівлі-продажу за допомогою електронних технологій. Комісія ООН з права міжнародної торгівлі (UNCITRAL) дає ширше визначення цього поняття: «електронна торгівля – це організація і технологія електронної купівлі-продажу товарів і послуг із використанням телекомунікаційних мереж та електронних фінансово-економічних інструментів».

Електронна комерція містить інтернет-магазин. Інтернет-магазин – це представництво, яке реалізується в мережі «Інтернет» шляхом створення веб-сайту для продажу товарів і супутніх послуг користувачами інтернету.

Існує така класифікація інтернет-магазинів:

1. За способом роздрібного продажу товарів в інтернеті: інтернет-магазин:

- вебвітрина;
- торговельна система (ТС);
- торгові ради;
- проєкти з контентом.

2. За бізнес-моделлю:

- винятково онлайн-бізнес;
- поєднання офлайн- та онлайн-операцій.

3. За відносинами з постачальниками:

- магазин із власним складом;
- магазин, який працює за договорами з постачальниками.

Не всім, хто хоче продавати товари онлайн, потрібен повноцінний інтернет-магазин. Інтернет-вітрина – це все, що вам потрібно, щоб почати і успішно продавати широкий асортимент товарів! Зручна навігація по списку товарів з посиланнями для швидкого замовлення та закликами до дії.

Вона поєднує в собі каталогізацію, навігацію та оформлення замовлення, а потім надсилає його адміністратору для обробки.

Інтернет-магазин дозволяє працювати індивідуально з кожним зареєстрованим клієнтом, забезпечуючи повністю автоматизовану систему обробки замовлень. Окремі переваги та недоліки електронної торгівлі наведено в таблиці 11.3.

Таблиця 11.3 – Переваги та недоліки електронної торгівлі

Переваги	Недоліки
Можливості географічного охоплення	Недовіра покупців
Оперативність і зручність покупок через інтернет	Не для усіх сфер бізнесу підходить
Економія бізнесу онлайн	

Електронна комерція пропонує більше географічне покриття, оскільки підприємець, який відкриває магазин у місті, матиме набагато менше клієнтів, ніж інтернет-магазин. Онлайн-шопінг став звичною справою для багатьох людей у сучасному світі. Дорослі та діти люблять робити замовлення, не виходячи з дому. Крім того, відкриття інтернет-магазину потребує менших фінансових вкладень, ніж відкриття звичайного магазину у вашому місті.

Існують також і недоліки цього виду комерції. Можна виділити такі недоліки електронної комерції. Перш за все – це недовіра клієнтів. Хоча онлайн-покупки зараз є звичним явищем, деякі люди вважають за краще робити покупки в офлайн. Особливо це стосується людей похилого віку. А також такий вид комерції не підходить для всіх видів бізнесу. Наприклад, електронна комерція не підходить для власників бізнесу, які займаються продажем продуктів харчування.

Продаж товарів через аукціон – це ще одна форма позамагазинного продажу товарів. Аукціон – це спосіб продажу певних товарів за ціною, яка встановлюється споживачами в результаті їхніх ставок. Час і місце проведення аукціону оголошуються заздалегідь. Продавець визначає загальні умови продажу. Продавець не несе відповідальності за якість проданих товарів. Аукціони переважно використовуються для продажу відносно обмеженого переліку обмеженого переліку товарів: хутра, антикваріату, творів мистецтва, виробів із дорогоцінних металів, вовни, чаю, тютюну, овочів, фруктів, квітів, риби та тропічної деревини.

## **11.2 Методи роздрібного продажу товарів**

Для доставки товарів безпосередньо покупцям можуть використовуватися різні методи. Методи продажу товарів – це сукупність способів і прийомів, які забезпечують обслуговування покупців у процесі продажу товарів.

Найпоширенішими методами продажу товарів у сучасних умовах є продаж через прилавок з індивідуальним обслуговуванням, самообслуговування, продаж за зразками, попередніми замовленнями тощо (рис. 11.3).

Вибір методу продажу залежить від форми продажу, стану матеріально-технічної бази, асортименту товарів, розміру торгової площі, конфігурації торгового залу, фізико-хімічних властивостей товарів тощо.

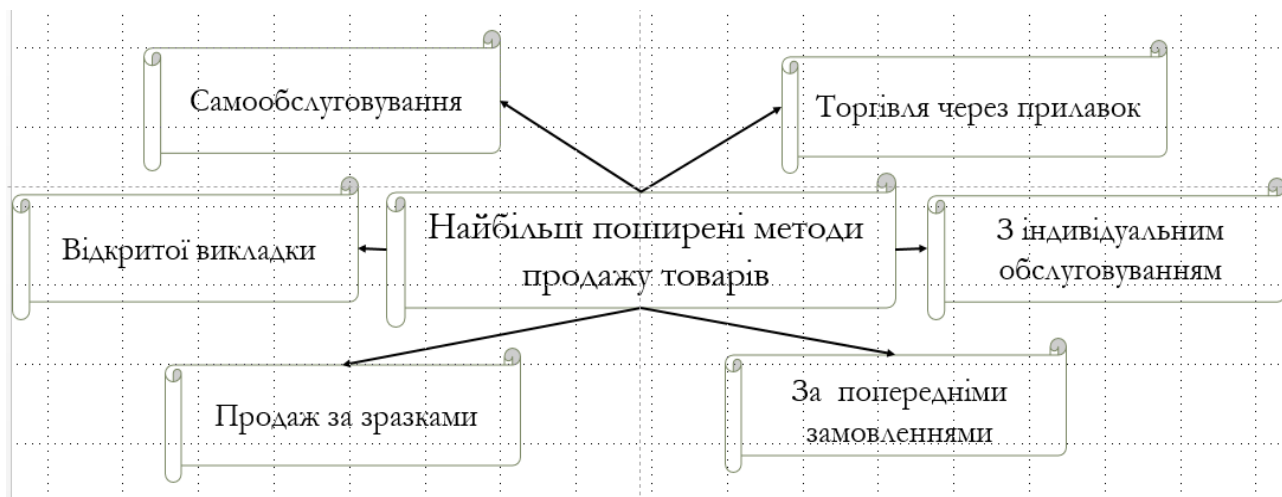


Рисунок 11.3 – Методи продажу товарів

Процес роздрібного продажу товарів здійснюється за такими методами: самообслуговування, торгівля через прилавок, методом відкритої викладки, продаж за попереднім замовленням, продаж товарів за зразками, продаж товарів з індивідуальним обслуговуванням. Кожен із представлених методів має свої особливості, переваги та недоліки.

### **Метод продажу товарів – самообслуговування**

Магазини самообслуговування засновані на принципі надання покупцям можливості вибирати і купувати. Такі магазини найбільш ефективні при продажу нескладних товарів найпоширенішого асортименту, наприклад, універсами, а також при продажу товарів, які відомі покупцеві і асортимент яких відносно

стабільний. Крім того, вибір таких магазинів ефективний у разі високої інтенсивності потоку покупців, оскільки такий спосіб продажу дозволяє суттєво оптимізувати кількість працівників.

До переваг самообслуговування можна віднести можливість збільшення товарообігу і доходу на такій же площі, можливість самостійного вибору товару, доступність всієї площі, можливість розширення і розміщення більшої кількості товарів, можливість спрямування потоку відвідувачів, можливість впливу на рішення покупця, можливість збільшення товарообігу шляхом емоційної покупки, можливість збільшення швидкості обслуговування. Один продавець-касир може обслуговувати торгові точки самообслуговування площею 50–100 квадратних метрів!

Недоліками магазинів самообслуговування є висока вартість обладнання та високий рівень крадіжок.

Крім естетичного аспекту, необхідно розмістити обладнання так, щоб персонал мав чіткий огляд усіх зон магазину. Якщо залишаються «мертві зони», їх варто заповнити недорогими товарами (наприклад, зубочистками або сірниками).

### **Метод продажу товарів – за методом відкритої викладки**

Продаж товарів методом відкритої викладки є перехідним методом до методу самообслуговування і відрізняється від нього тим, що продавець бере участь лише в окремих операціях продажу (відмірювання, розрахунок). Принципова відмінність між продажем товарів на викладці і продажем товарів за зразками полягає в тому, що в першому випадку покупець оглядає, вибирає і бере товари, виставлені в магазині, а в другому – покупець, вибравши товари за зразками в магазині, забирає аналог цих товарів зі складу (або на робочому місці продавця, або на складі магазину, або на складі дистриб'ютора).

## Метод продажу товарів – через прилавок обслуговування

Продавці при продажі товарів через прилавок обслуговування виконують такі операції (рис. 11.4).

1	• зустріч покупця і виявлення його намірів
2	• пропонування і показ товару передбачає необхідність демонстрації кількох різновидів відповідних виробів
3	• допомога у виборі товару і консультація
4	• пропонування супутніх і нових товарів певного призначення
5	• проведення технологічних операцій, пов'язаних з відмірюванням, нарізанням, зважуванням товарів
6	• розрахункові операції (можуть виконуватись на робочому місці як продавця, так і контролера-касира)
7	• упакування і видавання покупок

Рисунок 11.4 – Операції, що виконують продавці під час продажу товарів через прилавок обслуговування

Відповідно до рисунка 11.4 продавці виконують такі операції:

1) під час зустрічі з покупцем спочатку з'ясовуються наміри покупця щодо фасону, моделі, ціни та інших характеристик товару;

2) пропонування та викладення товару передбачає демонстрацію кількох різновидів відповідної продукції, інших однорідних товарів, якщо необхідного товару на цей момент немає в наявності, привернення уваги покупця до особливостей окремих товарів;

3) надання допомоги у виборі товару та надання консультацій (про призначення товару, відмінності між однорідними товарами різних виробників, способи їхнього використання та догляду за ними, відповідність пропонованого товару сучасним тенденціям моди, розкриття товарних та естетичних властивостей товару, якість товару тощо);



4) сприяння формуванню естетичних смаків покупців шляхом пропонування з цією метою супутніх і нових товарів;

5) виконання технічних робіт, пов'язаних з вимірюванням, нарізкою, зважуванням товарів тощо, з метою забезпечення якості виконання таких робіт робоче місце продавця має бути організоване відповідно до вимог технічних планів з організації праці продавців з урахуванням особливостей асортименту товарів, що реалізуються, особливостей технічного оснащення підприємства та застосовуваних методів продажу;

6) облікові операції (можуть здійснюватися як за місцем роботи продавця, так і за місцем роботи контролера-касира);

7) пакування та видача куплених товарів.

У разі продажу товарів через прилавок обслуговування основне навантаження лягає на продавця, від кваліфікації якого залежить швидкість і якість обслуговування покупців.

Якщо до стійки обслуговування приходять багато покупців, можна збільшити обсяг продажів і рівень зручності для покупця, який може взяти товар у руки, перевірити термін придатності та оцінити його якість.

Перевагами магазинів самообслуговування є: перевірений формат, особистий контакт продавця з клієнтом, стабільний мінімальний асортимент товарів, легка доступність магазину, низька вартість торгового обладнання та мінімальні зловживання з боку клієнта.

Недоліки: повільне обслуговування, потенційна недовіра до продавця, відсутність можливості взяти товар у руки, обмежений вибір товарів, неефективне використання торговельної площі магазину.

### **Метод продажу товарів – продаж товарів за зразками**

У разі продажу за зразками покупець здійснює попередній вибір товарів на основі ознайомлення з натуральними зразками окремих товарів, виставлених у торговельному залі. При цьому методі продажу в торговельному залі магазину

виставляються лише зразки наявної продукції, які виконують роль вітрини, а власне продукція розміщується в інших приміщеннях магазину або навіть за його межами.

Цей метод рекомендується для продажу непродовольчих товарів, таких як побутові холодильники, пральні машини, освітлювальні прилади, обігрівачі та опалювальне обладнання, швейні машини, шпалери, текстиль, телевізори, радіоприймачі, музичні інструменти, мотоцикли, моторолери, велосипеди, спортивні намети, меблі, сантехнічне обладнання тощо.

Торговці можуть організувати продаж цих та інших товарів двома основними способами:

- 1) відпуск товарів у торговому залі;
- 2) доставка відібраних товарів додому покупцеві безпосередньо зі складу роздрібного чи оптового підприємства або зі складу підприємства-виробника товару.

Виділяють три основні елементи торгово-технологічного процесу продажу товарів за зразками:

- 1) огляд зразків товарів, що пропонуються до продажу, самостійно або за допомогою продавця;
- 2) оформлення та оплата товару;
- 3) надання послуг клієнтам.

### **Метод продажу товарів – з індивідуальним обслуговуванням покупців**

У магазинах з індивідуальним обслуговуванням покупців товари продають продавці. Вибір цієї технології торговельного обслуговування насамперед залежить від специфіки асортименту товарів, що продаються. Насамперед, такий вибір виправданий для спеціалізованих і вузькоспеціалізованих магазинів, які продають дорогі товари в невеликих кількостях, що вимагають багато часу на обслуговування покупців (ювелірні вироби, вироби з хутра і т.д.). Крім того, такі магазини виправдані при продажу товарів, які важко піддаються стандартизації

та фасуванню (свіже м'ясо, жива риба тощо). Ще одним критерієм вибору такого методу торгівлі в магазині може бути необхідність забезпечення збереження товару при розташуванні в місцях випадкового скупчення клієнтів (на ринках, автовокзалах, залізничних станціях і т.п.).

### **Метод продажу товарів – за попереднім замовленням**

Продаж товарів за попереднім замовленням є зручним для покупців, оскільки дозволяє їм заощадити час під час придбання товару.

Під час продажу товарів на замовлення покупець замовляє товар безпосередньо в магазині або через агента, а також за допомогою телефону чи комп'ютера або інших технічних засобів зв'язку і одержує товар у місці та в час, визначені покупцем.

Продаж товарів на замовлення здійснюється через спеціалізовані магазини замовлень, магазини-склади, відділи замовлень у спеціалізованих магазинах і магазинах споживчої кооперації.

Замовлення оформляється на спеціальних бланках у двох примірниках, перший з яких видається покупцеві, другий зберігається в магазині. У випадку непродовольчих товарів також видається товарний чек, який, відповідно до чинного законодавства, є підставою для права обміну товару.

Останнім часом ці методи поширилися в сільській місцевості – у магазинах споживчої кооперації та приватної торгівлі – через відсутність широкого асортименту товарів і низьку купівельну спроможність сільського населення. Деякі продовольчі та непродовольчі товари складного асортименту, високої вартості, великих розмірів тощо завозяться на замовлення. Оплата за замовлений товар може здійснюватися заздалегідь або шляхом оплати вартості товару під час отримання.

Продаж товарів на замовлення дозволяє клієнтам купувати складні товари з мінімальними витратами часу.

Розвиток роздрібної торгівлі, вдосконалення торговельного обслуговування населення тісно залежать від використання різноманітних форм і методів продажу товарів.

Вибір визначального методу продажу товарів формує основу торгово-технологічного процесу магазину і рівень обслуговування покупців. Крім того, метод продажу істотно впливає на чисельність персоналу магазинів, розмір товарних запасів, рівень витрат із забезпечення руху товару і інші показники, що визначають економічну ефективність діяльності торгового підприємства.

Аналіз основних методів продажу дозволяє зробити висновки, що який би не було обрано метод, він буде мати переваги та недоліки, тому магазини часто використовують декілька методів продажу.

### **Контрольні запитання до розділу 11**

1. Назвіть класифікаційні ознаки підприємства роздрібної торговельної мережі.
2. Дрібно-роздрібна торгівельна мережа та її значення у торговельному обслуговуванні покупців.
3. Назвіть основні переваги та недоліки магазинів під час продажу товарів через прилавок.
4. Надайте загальну характеристику основним методам продажу товарів у магазинах.

### **Практичні завдання до розділу 11**

#### **Завдання 11.1**

Обчислити показники оцінки стану розвитку роздрібної торговельної мережі. Ступінь забезпеченості населення торговельною мережею характеризують коефіцієнти щільності торговельної мережі щодо населення і

щодо території. У селищі Яблуневе проживає 3 200 людей. У селі є 3 магазини. Визначити, скільки магазинів в середньому припадає на 1 000 осіб населення села.

### **Завдання 11.2**

Визначити первісну вартість (собівартість) реалізованої підприємством роздрібною торгівлю продукції та валовий прибуток від реалізації за таких умов:

- валовий обсяг виручки (дохід) у звітному періоді склав 1 720 тис. грн;
- націнка підприємства оптової торгівлі 30 % ;
- податок на додану вартість 20 %.

### **Завдання 11.3**

Роздрібне підприємство придбало товар за 720 тис. грн. Торгівельна націнка склала 30 %, ПДВ – 20 %. Розрахувати ціну реалізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Димченко О. В. Регіональна економіка : навч. посіб. / О. В. Димченко, Н. М. Матвєєва, С. М. Гайденко ; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2010. – 221 с.
2. Dermot Bresli. Evolution and Entrepreneurship. Evolution and Entrepreneurship. In K. Mole and M. Ram (Eds), Perspectives in Entrepreneurship : A Course Text, Palgrave, London [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: [https://www.researchgate.net/publication/249657095\\_Evolution\\_and\\_Entrepreneurship](https://www.researchgate.net/publication/249657095_Evolution_and_Entrepreneurship), free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.
3. The Evolution of Entrepreneurship: A Look Into its Rich History [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <https://aicontentfy.com/en/blog/evolution-of-entrepreneurship-look-into-its-rich-history>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.
4. Baron R. A. Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people [Electronic resource] / Baron R. A. // Journal of Business Venturing. – Electronic text data. – 1998. – Vol. 13. – pp. 275–294. – Regime of access: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902697000311>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.
5. Калаченкова К. О. Підприємництво та бізнес: трансформація співвідношення категорій в еру інформатизації [Електрон. ресурс] / К. О. Калаченкова // Порівняльно-аналітичне право. – Електрон. текст. дані. – 2020. – С. 15–18. – Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/34884>, вільний (дата звернення 20.02.2024). – Назва з екрана.
6. Joseph Schumpeter. Capitalism, Socialism, and Democracy / Joseph Schumpeter. – 3rd edition, Harper and Row, New York, 1950. – 431 pp.

7. Peter Drucker. *Entrepreneurship in Business Enterprise* / Peter Drucker // *Journal of Business Policy*, 1970. – vol 1. – PP. 3–12.
8. Dionne Georges. *Risk Management: History, Definition, and Critique: Risk Management* / Dionne Georges // *Risk Management and Insurance Review*, 2003. – Vol. 16 (2). – pp. 147–166. – doi:10.1111/rmir.12016. S2CID 154679294.
9. Richard Cantillon *An Essay on Economic Theory*, 1755 [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <https://mises.org/library/essay-economic-theory-0>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.
10. Irwin Douglas A. *Mercantilism as Strategic Trade Policy: The Anglo-Dutch Rivalry for Trade in the East Indies (PDF)* / Irwin Douglas A. // *Journal of political economy*. – University of Chicago Press, 1991. – Vol. 99 (6). – pp. 1296–1314.
11. Joint stock company [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: [https://en.wikipedia.org/wiki/Joint-stock\\_company#:~:text=In%20more%20recent%20history%2C%20the,in%201551%20with%20240%20shareholders](https://en.wikipedia.org/wiki/Joint-stock_company#:~:text=In%20more%20recent%20history%2C%20the,in%201551%20with%20240%20shareholders), free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.
12. Водотика Т. Любити Україну до глибини кишені. Шість українських бізнес-холдингів XIX століття, на які варто звернути увагу [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://forbes.ua/leadership/lyubiti-ukrainu-do-glibini-kisheni-shist-ukrainskikh-biznes-kholdingiv-khikh-stolittya-na-yaki-var-to-zvernuti-uvagu-i-batko-proni-prokopivni-vibir-istorikini-yaka-doslidzhue-pidpriemtsiv-minulogo-stol-03092023-15775>, вільний (дата звернення 20.02.2024). – Назва з екрана.
13. Українські підприємці-меценати другої половини XIX століття [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://vseosvita.ua/library/ukrainski-pidpriemci-mecenati-drugoi-polovini-xix-stolitta-314831.html>, вільний (дата звернення: 07.02.2024). – Назва з екрана.

14. Golden Miriam. Domestic and International Causes for the Rise of Pay Inequality: Post-Industrialism, Globalization, and Labor Market Institutions [Electronic resource] / Golden Miriam, Michael Wallerstein // The Institute for Research on Labor and Employment, UCLA. – Electronic text data. – Regime of access: <https://escholarship.org/uc/item/4rv06108>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.

15. «Who Makes It? Clark’s Sector Model for US Economy 1850–2009». Retrieved 29 December 2011 [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <https://www.63alfred.com/whomakesit/clarksmode.htm>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.

16. Rosenberg Anat. The Rise of Mass Advertising: Law, Enchantment, and the Cultural Boundaries of British Modernity. Oxford University Press [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <https://global.oup.com/academic/product/the-rise-of-mass-advertising-9780192858917?cc=ua&lang=en&>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.

17. Цілі сталого розвитку. Організація Об’єднаних Націй Україна [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>, вільний (дата звернення: 07.02.2024). – Назва з екрана.

18. Цілі сталого розвитку. Дія. Бізнес [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://business.dii.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals/cili-stalogo-rozvitku>, вільний (дата звернення: 07.02.2024). – Назва з екрана.

19. Смачило В. В. Соціальна відповідальність. Частина 1 / В. В. Смачило, В. Ю. Халіна, О. М. Колмакова. – Харків : ХНУБА, 2018. – 170 с.



20. Смачило В. В. Аналіз ринку праці в контексті сучасних викликів. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : колективна монографія / за наук. редакцією д. е. н., професора Міщук Г. Ю. – Рівне : НУВГП, 2020. – 408 с.
21. Смачило В. В. Теоретичні аспекти сестейнового розвитку: екологічна та соціальна відповідальність бізнесу / В. В. Смачило, В. Ю. Халіна // Економічний форум. – 2016. – № 2. – С. 77–81.
22. Смачило В. В. Соціальне підприємництво як інтегративний інструмент сталого розвитку України: європейський досвід / В. В. Смачило, В. Ю. Халіна // Інфраструктура ринку. – 2017. – № 6. – С. 76–82.
23. Anita M. McGahan. How Industries Change. Harvard Business Review [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <https://bit.ly/3ODWYk1>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.
24. Industry 4.0 [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.
25. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. ден., проф. Л. Г. Мельника, д. е. н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с.
26. Mario Hermann. Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios: A Literature Review [Electronic resource] / Mario Hermann, Tobias Pentek, Boris Otto // Technische Universitat, Dortmund, 2015. – Electronic text data. – Regime of access: <https://typeset.io/papers/design-principles-for-industrie-4-0-scenarios-3z7bfvbm7>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.
27. The Future of Artificial Intelligence [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <http://surl.li/qhvzt>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.

28. How Blockchain Works [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <https://www.investopedia.com/terms/b/blockchain.asp>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.

29. Biotechnology Entrepreneurship Leading, Managing and Commercializing Innovative Technologies Second Edition Edited by Craig Shimasaki, Academic Press [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128155851000012>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.

30. Robotics: Overview [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <https://www.globaldata.com/themes/robotics/>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.

31. Інтернет речей та де він застосовується [Електрон. ресурс] / Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://asapdemo.com/bez-rubriki/internet-rechej-ta-rishennya-dlya-jogo-realizatsiyi/>, вільний (дата звернення: 07.02.2024). – Назва з екрана.

32. Overview – Cisco Things [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <http://surl.li/qhwaj>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.

33. What is the Internet of Things [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <https://www.iotforall.com/>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.

34. The Mind and the Computing Machine: Alan Turing and others [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <http://surl.li/qhwat>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.

35. Cohen Paul R. If Not Turing's Test, Then What? / Cohen Paul R. // AI Magazine Magazine, 2006. – Vol., 26 (4). – pp. 61–67.

36. Джон Маккарті [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Джон\\_Маккарті](https://uk.wikipedia.org/wiki/Джон_Маккарті), вільний (дата звернення: 07.02.2024). – Назва з екрана.

37. Circular Economy OVERVIEW (2021) [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <http://surl.li/qhwaz>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.
38. Circularity Gap (2022) [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <https://www.circularity-gap.world/2022>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.
39. Ellen MacArthur Foundation. Circular economy and the Covid-19 recovery (2020) [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <http://surl.li/qhwbd>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.
40. Горбаль Н. І. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств / Н. І. Горбаль, Ю. Р. Ломага // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2022. – № 1 (9). – С. 9–24. – (Серія «Проблеми економіки та управління»).
41. The new model for consumer goods [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <http://surl.li/qhwbj>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.
42. Kate Raworth Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <https://www.kateraworth.com/doughnut/>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.
43. Orestsero – Власна робота, GFDL [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=22715226>, вільний (дата звернення: 07.02.2024). – Назва з екрана.
44. Перевищено шість із дев'яти планетарних кордонів [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://surl.li/qhwbo>, вільний (дата звернення: 07.02.2024). – Назва з екрана.

45. Глобальна стійкість : Дотримання планетарних кордонів як запорука спільного майбутнього [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://investory.news/globalna-stijkist-dotrimannya-planetarnix-kordoniv-yak-zaporuka-spilnogo-majbutnogo/>, вільний (дата звернення: 07.02.2024). – Назва з екрана.
46. Katrin Richardson [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <https://phys.org/>, free (date of the application: 13.02.2024). – Header from the screen.
47. Борзенко В. І. Антикризове управління : навч. посіб. [Електрон. ресурс] / В. І. Борзенко. – Електрон. текст. дані. – Харків : Видавництво Іванченка. І С. – 2016. – 232 с. – Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8c551b31-9c83-47a8-875c-f6eb2a362d8f/content>, вільний (дата звернення 20.02.2024). – Назва з екрана.
48. Жукова Н. К. Сучасні методи антикризового управління підприємством / Н. К. Жукова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2018. – № 10. – С. 14–18.
49. Степура О. С. Фінансова санація і антикризове управління підприємством [Електрон. ресурс] : навч. посіб. / О. С. Степура, О. С. Єремєєв, Т. Ю. Пономарьова. – Київ : Кондор, 2017. – 272 с. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=156880>, вільний (дата звернення 20.02.2024). – Назва з екрана.
50. Коненко В. В. Реалізація маркетингової стратегії Internet-торгівлі в умовах пандемії covid-2019 [Електрон. ресурс] / В. В. Коненко // Ефективна економіка. – Електрон. текст. дані. – 2022. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10047>, вільний (дата звернення 20.02.2024). – Назва з екрана.

51. Коненко В. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств [Електрон. ресурс] / В. В. Коненко, Д. В. Соколов // Ефективна економіка. – Електрон. текст. дані. – 2021. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8879>, вільний (дата звернення 20.02.2024). – Назва з екрана.

52. Коненко В. В. Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану [Електрон. ресурс] / В. В. Коненко // Ефективна економіка. – Електрон. текст. дані. – 2023. – № 1. – Режим доступу: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1018>, вільний (дата звернення 20.02.2024). – Назва з екрана.

53. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством [Електрон. ресурс] : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – 3-тє вид., доповн. і переробл. – Електрон. текст. дані. – Київ : Кондор. – 2020. – 396 с. – Режим доступу: [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44917/1/%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D0%9A%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D1%8E%D0%BA.docx.pdf](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44917/1/%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%9A%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D1%8E%D0%BA.docx.pdf), вільний (дата звернення 20.02.2024). – Назва з екрана.

54. Мельник Ю. М. Механізм маркетингового антикризового управління підприємством / Ю. М. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – № 6. – Т. 4. – С. 105–108.

55. Мороз О. В. Категорія «антикризовий потенціал підприємства» в процесі аналізу ефективності функціонування машинобудівних підприємств / О. В. Мороз, І. В. Шварц // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2018. – № 2. – С. 9–12.

56. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / [З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева]; за заг. ред. З. Є. Шершньової. – Київ : КНЕУ, 2017. – 680 с.

57. Коненко В. В. Методи діагностики передкризового та кризового стану суб'єктів підприємницької діяльності [Електрон. ресурс] / В. В. Коненко, О. О. Рудаченко // Інвестиції: практика та досвід. – Електрон. текст. дані. – 2023. – № 2. – Режим доступу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2798>, вільний (дата звернення 20.02.2024). – Назва з екрана.

58. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність [Електрон. ресурс] : підручник [Електрон. ресурс] / за заг. ред. О. В. Димченко; [О. В. Димченко, О. Д. Панова, В. В. Коненко та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 432 с. – Режим доступу: [https://eprints.kname.edu.ua/62084/1/051-Підручник\\_2022.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/62084/1/051-Підручник_2022.pdf), вільний (дата звернення 13.03.2024). – Назва з екрана.

59. Про інвестиційну діяльність [Електрон. ресурс] : Закон України від 18 вересня 1991 року № 1560-ХІІ. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>, вільний (дата звернення: 07.06.2022). – Назва з екрана.

60. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [Електрон. ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#n8>, вільний (дата звернення: 07.06.2022). – Назва з екрана.

61. Про співробітництво територіальних громад [Електрон. ресурс] : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>, вільний (дата звернення: 07.02.2024). – Назва з екрана.

62. Про добровільне об'єднання територіальних громад [Електрон. ресурс] : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>, вільний (дата звернення: 07.02.2024). – Назва з екрана.
63. Офіційний сайт – Децентралізація [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/>, вільний (дата звернення: 07.02.2024). – Назва з екрана.
64. Лісовська Л. С. Формування систем взаємодії у інноваційних процесах: концепція налагодження та інструменти оцінювання : монографія / за заг. наук. ред. О. М. Лютак. – Луцьк : Вежа-Друк, 2020. – 388 с.
65. Чухрай Н. І. Економіка інноваційного підприємства : навч. посіб. / Н. І. Чухрай, Л. С. Лісовська. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. – 324 с.
66. Abaas M. Social and economic drivers of national economic development: the case of OPEC countries / M. Abaas, O. Chygryn, O. Kubatko, T. Pimonenko // *Problems and Perspectives in Management*. – 2018. – Vol. 16 (4). – pp. 155–168.
67. Anderson J. E. The gravity model of economic interaction [Electronic resource] / J. E. Anderson // Boston college and NBER. – Electronic text data. – 2016. – Regime of access: <http://gregory.corcos.free.fr/M2/anderson%20GravityModel.pdf>, free (date of the application: 13.02.2024). – Header from the screen.
68. Anderson N. Innovation and creativity in organizations a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework / N. Anderson, K. Potoc̣nik, J. Zhou // *Journal of Management*. – 2014. – Vol. 40 (5). – pp. 1297–1333.
69. Anzola-Román P. Profiting from collaborative innovation practices: Identifying organizational success factors along the process / P. Anzola-Román, C. Bayona-Sáez, T. García-Marco // *Journal of Management & Organization*, 2019. – Vol. 25 (2). – pp. 239–262.

70. Ковальська Л. Л. Фіскальне забезпечення розвитку регіональних економічних систем / Л. Л. Ковальська // Науковий вісник. – 2019. – № 104. – С. 104–108.

71. Шишолін А. П. Управління міжнародним трансфером знань у закладах вищої освіти. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), (економічні науки) / А. П. Шишолін– Київ, 2019. – 299 с.

72. Білорус Т. В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства [Електрон. ресурс] / Т. В. Білорус. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : [http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni\\_tehnologii\\_v\\_upravlinni\\_cadrovim\\_potencialom\\_pidpriemstva.pdf](http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf), вільний (дата звернення: 02.03.2024). – Назва з екрана.

73. Про інноваційну діяльність [Електрон. ресурс] : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/40-15>, вільний (дата звернення: 15.02.2024). – Назва з екрана.

74. Про інвестиційну діяльність [Електрон. ресурс] : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>, вільний (дата звернення: 15.02.2024).

75. Про наукову і науково-технічну діяльність [Електрон. ресурс] : Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/848-19>, вільний (дата звернення: 15.02.2024). – Назва з екрана.

76. Про наукову і науково-технічну експертизу [Електрон. ресурс] : Закон України від 10.02.1995 р. № 51/95-ВР. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/51/95-вр>, вільний (дата звернення: 15.02.2024). – Назва з екрана.



77. Чухрай Н. І. Управління інноваціями : навч. посіб. / Н. І. Чухрай, Л. С. Лісовська. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. – 280 с.
78. Оцінювання результатів науково-технічних робіт для їх комерціалізації : монографія / Н. І. Чухрай, Н. Б. Шаховська, О. Б. Мрихіна, Л. С. Лісовська. – Київ : Кондор, 2021. – 210 с.
79. Оцінювання та підвищення ефективності інноваційних процесів : монографія / Л. І. Гальків, І. Я. Кулиняк, Л. С. Лісовська, Т. В. Кулініч, І. Є. Матвій. – Львів : Растр-7, 2019. – С. 108–160.
80. Про державне стратегічне планування [Електрон. ресурс] : Закон України від 03.11.2011 р. 9407. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <https://ips.ligazakon.net/document/JF79B00A>, вільний (дата звернення: 15.02.2024). – Назва з екрана.
81. Вплив підприємницької активності на розвиток територіальних громад Харківського регіону під час війни [Електрон. ресурс] / О. В. Димченко, В. В. Смачило, О. О. Рудаченко, І. Кулініч // Ефективна економіка. – Електрон. текст. дані. – 2024. – № 1. – Режим доступу: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2852>, вільний (дата звернення 20.02.2024). – Назва з екрана.
82. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад [Електрон. ресурс] : Наказ Міністерство розвитку громад та територій України від 21.12.2022. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/FN075720>, вільний (дата звернення: 15.02.2024). – Назва з екрана.
83. SMART-постановка цілей, або як зробити будь-яке завдання здійсненим? України [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://cybershark.pro/uk/smart-postanovka-cilej/> <https://cybershark.pro/uk/smart-postanovka-cilej/>, вільний (дата звернення: 15.02.2024). – Назва з екрана.

84. Бібік Н. В. Інформаційно-аналітичні засади управління бюджетуванням в об'єднаних територіальних громадах / Н. В. Бібік, В. О. Єсіна, О. О. Рудаченко // Бізнес Інформ. – 2020. – № 9. – С. 107–116.

85. Десять ознак якісної стратегії громади України [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/13382>, вільний (дата звернення: 15.02.2024). – Назва з екрана.

86. Бланк С. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію / С. Бланк, Б. Дорф. – Київ : Наш формат, 2019. – 512 с.

87. Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами. Робочий зошит викладача / Громадська організація «Платформа інноваційного партнерства» (УЕР™), 2021. – 115 с.

88. Гвоздь М. Я. Краудфандинг як інструмент залучення коштів для фінансування стартап-проектів: аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду / М. Я. Гвоздь, Ю. Г. Бондаренко, І. Я. Кулиняк // Інфраструктура ринку. – 2020. – № 43. – С. 131–136.

89. Startup ecosystem as the basis of entrepreneurship development – regional aspect [Electronic resource] / O. Dymchenko, V. Smachylo, O. Rudachenko, N. Dril // Considerations of Territorial Planning, Space, and Economic Activity in the Global Economy. IGI Global. – Electronic text data. – 2023. – P.18–46.– Regime of access: <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5976-8>, free (date of the application: 20.02.2024). – Header from the screen.

90. Український фонд стартапів [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://usf.com.ua/>, вільний (дата звернення: 15.02.2024). – Назва з екрана.

91. Формування університетської стартап екосистеми: досвід та виклики / О. В. Димченко, В. В. Смачило, О. О. Рудаченко, Н. В. Дріль // Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності : матер. II міжнар. наук.-практ. конф., 11–12 травня 2022 р. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. – С. 118–120.

92. Стартап-екосистема України [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://techukraine.org/ecosystem-map/>, вільний (дата звернення: 15.02.2024). – Назва з екрана.

93. StartupBlink: Global Startup Ecosystem Index2021 України [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://www.startupblink.com/reports>, вільний (дата звернення: 15.02.2024). – Назва з екрана.

94. Смачило В. В. Моделі фінансування стартапів в Україні / В. В. Смачило, Н. В. Дріль // Підприємництво в умовах сучасних викликів: загрози, обмеження та можливості : зб. матер. V міжнар. наук.-практ. конф. «Економічні перспективи підприємництва» (18–19 лютого 2022 р., м. Ірпінь). – Ірпінь : Університет ДФС України, 2022. – С. 42–44.

95. Моделювання процесів формування стартап екосистем на засадах кластерного аналізу: підприємницький аспект [Електрон. ресурс] / О. В. Димченко, В. В. Смачило, О. О. Рудаченко, Н. В. Дріль // Комунальне господарство міст. – Електрон. текст. дані. – 2022. – № 2(169). – С. 71–78. – Режим доступу: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2022-2-169-71-78>, вільний (дата звернення 20.02.2024). – Назва з екрана.

96. Ries Eric. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses / Ries Eric. – United Kingdom: Crown, 2011. – 336 p.

97. Startup Voice: Результати опитування стартап-екосистеми України GSER2021 [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://usf.com.ua/startup-voice-rezultati-opituvannya-startap-ekosistemi-ukraini/>, вільний (дата звернення: 15.02.2024). – Назва з екрана.

98. StartupGenome: The Global Startup Ecosystem Report [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <https://startupgenome.com/report/gser2023>, free (date of the application: 15.02.2024). – Header from the screen.

99. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі : навч. посіб. / О. Я. Бозуленко. – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. – 240 с.

100. Болджи М. Д. Економіка та організація торгівлі : навч. посіб. / М. Д. Болджи, В. О. Однолько. – Київ : ФОП Гуляєва В.М., 2021. – 344 с.

101. Організація торгівлі : підручник / за ред. В. В. Апопія. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 632 с.

*Електронне навчальне видання*

## **РЕГІОНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО**

### **ПІДРУЧНИК**

За редакцією О. В. Димченко,  
О. О. Рудаченко, В. В. Коненко

Відповідальний за випуск *О. В. Димченко*

Редактор *О. В. Михаленко*

Комп'ютерне верстання *О. О. Рудаченко*

Підп. до друку 04.03.2024. Формат 60 × 84/16.

Ум. друк. арк. 15,2.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: [office@kname.edu.ua](mailto:office@kname.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.