

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВАРМІНСЬКО-МАЗУРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ (ПОЛЬЩА)  
УНІВЕРСИТЕТ ВИЩА ШКОЛА БІЗНЕСУ (ПОЛЬЩА)  
УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ В БРАТИСЛАВІ (СЛОВАЧЧИНА)  
УНІВЕРСИТЕТ ПРИКЛАДНИХ НАУК (НІМЕЧЧИНА)  
УНІВЕРСИТЕТ ГЕНУЇ (ІТАЛІЯ)  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

**ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА:  
СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ**

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ  
ДВНАДЦЯТОЇ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-  
ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
(8 вересня 2023 р.)

*Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької  
діяльності  
Одеса-ОНЕУ  
2023*

УДК 334.716 (043.2)  
Е 40

*Матеріали конференції публікуються в авторській редакції*

Укладачі:

*Грінченко Р.В.* – доктор економічних наук, доцент;  
*Кошельок Г.В.* - доктор економічних наук, доцент.

**Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики:** Матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. 673 с., ілл.

Для здобувачів економічних спеціальностей, викладачів, аспірантів і докторантів вищих навчальних закладів, підприємців і працівників управлінської діяльності підприємств та організацій.

© Одеський національний економічний університет, 2023

## ЗМІСТ

<b>СЕКЦІЯ 1. ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>Стор.</b>
Бойко І.А., Скригун Н.П. ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОСТІ БРЕНДУ В МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ	21
Бутко Б.О., АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	23
Вишневецький О.С., Божик М.С. ВЕЛИКІ ДАНІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ	25
Гойдаш Ю.Р., Тетерін О.А. ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ	27
Gorlova O., Zawieska J. ISO 14001 IN THE CONTEXT OF STAFF INVOLVEMENT IN THE ENVIRONMENTAL ACTIVITIES OF THE ORGANIZATION	29
Гунька Б.В., Процак К.В. ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ	31
Гусак Д.А. ПОНЯТТЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ	33
Дикань О.В., Бела О.О. ЗВ'ЯЗОК СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	35
Зеркіна О.О. ТЕНДЕНЦІЇ І ПРОБЛЕМИ ВІТЧИЗНЯНОГО ЗЕРНОВОГО РИНКУ	37
Калачевська Л.І., Дубович Р.К. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЯЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИЙ ФАКТОР ПІДПРИЄМСТВА	39
Кравчук Д.І., Янковий О.Г. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ	42
Кувіка Г.О. МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ	44
Kuts O., Verbytskyi S., Patsera N. RFID TECHNOLOGY AS A RELIABLE TOOL FOR ENSURING THE QUALITY OF AGRI-FOOD PRODUCTS WITHIN TRACEABILITY SYSTEMS	47
Лихоманов М.В. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХІМІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ВІДБОРОМ КАНДИДАТІВ ВИРОБНИЧИХ ПРОФЕСІЙ	49
Літвінов О.С., Бондарчук О.Г. ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	51

Лук'янова М.В., Янковий О.Г. ВПЛИВ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	53
Мартинюк Л.А. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ	55
Махиборода К.В. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВІДСТЕЖЕННЯ ОБСЯГІВ ВИРОБНИЦТВА ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ АКВАКУЛЬТУРИ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ	57
Миценко Н.Г. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ КООПЕРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	59
Науменко Ю.В. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	61
Нищета П.С. ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ФОРМУВАННЯ	63
Носаченко О.А. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ	66
Орлик О.В. SMART-ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	68
Потьомкін М.Л. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРИНЦИПІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	71
Сидоренко Р.В. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ	73
Томашук І.О., Томашук І.В. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	75
Томашук І.О., Томашук І.В. ВПЛИВ БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ НА РОЗВИТОК АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ	78
Ципліцька О.О. ПЕРСПЕКТИВИ ПОГЛИБЛЕННЯ ПЕРЕРОБКИ ТИТАНОВОЇ СИРОВИНИ ТА РОЗВИТКУ ТИТАНОВОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ	81
Чеботарьова Н.Й. НАЦІОНАЛЬНА ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ЗАГРОЗИ І НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	83
Шиян Д.В., Ульяновченко Н.В., Ковальова О.М. РІВЕНЬ ЛІКВІДНОСТІ АГАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	85
Szulc R. THE ISSUE OF COMPETITIVENESS IN THE DIGITAL MARKET WITH PARTICIPATION OF A DIGITAL PLATFORM BUSINESS MODEL	87
Янюк О.В. БАБЛ ТІ (BUBBLE TEA) У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ МІСТА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО	89

## **СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П. ЕКОСИСТЕМНИЙ КОНЦЕПТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ «ІНДУСТРІЯ 4.0»	92
Білоус О.Ю. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ «ВІДКРИТИХ ІННОВАЦІЙ»	94
Бодня І.О. ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ	96
Булгач С.В. ІННОВАЦІЇ В АГРОСЕКТОРІ: РОЗШИРЕННЯ ГОРИЗОНТІВ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ	98
Внукова Н.М. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОЗБУДОВИ ІНДУСТРІЇ 4.0	100
Водяник Р.В. УСУНЕННЯ ПРОТИРІЧ МІЖ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТА СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	102
Воронко О.С. ІНОЗЕМНЕ ІНВЕСТУВАННЯ: СУТЬ ТА ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ	104
Гребенник Н.Г. КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ЗНАНЬ ЯК СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	106
Гринів В.Б. ІНВЕСТИЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	108
Гуменюк І.О. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	110
Дрозд А.А., Томашук І.В. ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ	112
Завражний К.Ю., Кулик А.К. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ АСПЕКТІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	114
Захарченко В.І., Чечикова Ю.П. ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДА ЦІЛЬОВИХ ВИТРАТ ПРИ РОЗРОБЦІ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ	117
Керезвас І.О. ХАРАКТЕРИСТИКИ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ	121
Коломієць Г.М., Рябовол Д.А. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	123
Кригульська Т.Б. ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	125
Кужелєв М.О. ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В ІТ-ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ	127
Куклінова Т.В., Куклінова С.І. ПОТЕНЦІАЛ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	129

Купрін М.Ю., Черкасова С.В. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СЕК'ЮРИТИЗАЦІЇ В УКРАЇНІ ЯК ДОДАТКОВОГО ЕЛЕМЕНТУ ЗБАЛАНСУВАННЯ АКТИВІВ НАКОПИЧУВАЛЬНОЇ ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ	131
Мульська О.П., Виговський П.О. ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	134
Нечипоренко А.В. ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	137
Нікітін А.В. БАНКІВСЬКИЙ ДЕПОЗИТНИЙ РИНОК УКРАЇНИ – СУЧАСНІ ВИКЛИКИ	139
Подрез-Ряполова І. ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ОКРЕМІ ПИТАННЯ	141
Познякова О.В. БЛОКЧЕЙН ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	143
Полчанов О.Ю. ІТ БІЗНЕС ЯК ОБ'ЄКТ ДИСЕРТАЦІЙНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В УКРАЇНІ	145
Рибіна Л.О. ПРИНЦИПИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	147
Розгон О.В. НАЦІОНАЛЬНИЙ КОНСОРЦІУМ EEN-UKRAINE ЯК ФОРМА ВЗАЄМОДІЇ МІЖНАРОДНИХ МЕРЕЖ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ	149
Сафонік Н.П. ДЕТЕРМІНАНТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕОМОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	151
Семенова К.Д. АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В УКРАЇНІ	153
Семенова В.Г., Гриб С.А. ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УКРАЇНІ	155
Сербін В.І. НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	157
Сивочка В.В. СКЛАДОВІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ РЕГІОНУ	159
Слатвінська М.О., Кацідим А.Г. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ: ФІНАНСОВИЙ АСПЕКТ	161
Стрюк О.С. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ РЕГІОНУ	163
Танасієнко Н.П., Врублевський І.М., Урізченко В.В. СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ВІЙНИ	165
Танасієнко Н.П., П'ятничка В.В. ПРОБЛЕМИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ВІЙНИ	167

Тимошенко І.П. «ВБУДОВАНЕ СТРАХУВАННЯ» ЯК СУЧАСНИЙ ТРЕНД РОЗВИТКУ INSURETECH-КОМПАНІЙ	169
Тимченко К.С. ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВИНОГРАДНО-ВИНОРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ У КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	171
Томашук І.В. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	174
Хаустова М.Г. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: МОЖЛИВОСТІ ТА РИСКИ	177
Чернова В.В. РОЗВИТОК ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	179
Шалигіна І.В. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМНИЦТВА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ	181
Шевчик Б.М. КОРДОСОФІЙНИЙ ПРИНЦИП ВИРОБНИЦТВА В НООЕКОНОМІЦІ ІДЕАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	183
Шерстюк О.Л. ВІДОБРАЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ ЩОДО ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ	185
Шишкіна О.В. МЕТОДИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	187
Шиян Д.В., Шиян Н.І., Севрюкова Є.О. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ВПЛИВУ РІВНЯ ДОСТУПНОСТІ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ НА ЯКІСТЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ	189
<b>СЕКЦІЯ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
Бабицький Р., Огренич Д. ПОКАЗНИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	192
Баланда А.Л. СПЕЦИФІКА ВІЙСЬКОВО-ЦИВІЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА РОЗВИТОК ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ ІЗРАЇЛЮ	194
Балахонова О.В., Дуднік А.С. НАПРЯМИ І ФОРМИ РОБІТ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАГАЛЬНИХ ФУНКЦІЙ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ	196
Безкоровайна Л.В., Літвінова-Головань О.П. Кацаєва К.В. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖЕВИХ ГОТЕЛІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ (ТУРИЗМОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ)	199
Боднарюк В.А. РОЛЬ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	201
Бойко В.В., Складанівська О.О. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ	203

Головецький Д.І. ВИКЛИКИ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	205
Дикань В.В., Торопова Д.Д. РОЗРОБЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛЕМЕНТАРНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	207
Зайцева Л.О., Зайцев Г.В. КЛЮЧОВІ ОРІЄНТИРИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОЇ КОМПАНІЇ	209
Захарченко В.І., Бочевар І.В. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО БУДІВНИЦТВА ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНИХ СТРУКТУР	211
Захарченко В.І., Меркулов Д.М. ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ СЛУЖБИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ У ПРОЦЕСІ ПРОЄКТУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОГО ОБ'ЄДНАННЯ	213
Ігнашкіна Т.Б., Левенець Д.О. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ»	216
Kalachevska I.I., Zhang Zhanming HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES IN RURAL COMMERCIAL BANK OF CHINA	219
Карась А.Р., Янковий О.Г. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	222
Кічук О.С. АУТСОРСИНГ ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГУІЯ БІЗНЕСУ	224
Ковальський А.О. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ТЕОРЕТИЧНА СКЛАДОВА	226
Коломієць Г.М., Король В.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ – ІМПЕРАТИВ ВІДНОВЛЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	228
Короленко М.С., Томашук І.В. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	230
Kravchenko S.A. PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IN RURAL AREAS	233
Крупіна С.В., Кудікова О.С. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	235
Литвин Ю.В. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	237
Лінькова О.Ю. ЗНАЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА МОЖЛИВОСТЕЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ	239
Македон В.В. ВПРОВАДЖЕННЯ ЕВОЛЮЦІЙНО-ІНТЕГРОВАНОГО ПІДХОДУ У РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	241
Маринovich В.В. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В МІНЛИВОМУ ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	243



Мироненко М.А. ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	245
Мирошниченко В.О. СТРАТЕГІЯ ФІНАНСУВАННЯ ОПОРНИХ ШКІЛ В УКРАЇНІ	247
Мініна О.В. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	249
Мохненко А.С., Антонов Р.А., Чмут О.О. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	251
Остапчук С.М. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	253
Павліщук О.П. УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ	255
Паламарчук В.А. ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТІЙКОГО РОЗВИТКУ	257
Перегуда Ю.А. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У ТВАРИННИЦТВІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ	259
Погріщук Б.В., Трачук О.І. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	261
Самофатова В.А., Драган Д.О. ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПРИБУТКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ	263
Самофатова В.А., Кобиляцька К.В. КОНЦЕПЦІЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ	265
Танасюк І.М. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ	267
Тарасова К.І. СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	269
Череп А.В., Воронкова В.Г. ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ЕФЕКТИВНЕ ДЖЕРЕЛО КОШТІВ ТА РАЦІОНАЛЬНИЙ ЇХ РОЗПОДІЛ З МЕТОЮ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	271
Чукаєва І.К. ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ НАФТОПЕРЕРОБНИХ ЗАВОДІВ УКРАЇНИ	273
Шумкова О.В., Крилов С.І. МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ПРИНЦИПИ ТА ФУНКЦІЇ	275
Шумкова О.В., Поберезький Ю.Ю. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	277
Шумкова В.І., Подлесний О.Ю. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	279
Яцун А.Г., Вдовенко Н.М. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ РАВЛИКІВНИЦТВА В УКРАЇНІ	281

#### **СЕКЦІЯ 4. ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Безверхий Д.О. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ	284
Бричко А.М. ПЛАНУВАННЯ КОНТРОЛЬНО-РЕВІЗІЙНОЇ РОБОТИ – ОСНОВНІ АСПЕКТИ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	286
Вітковська Ю.Д., Бричко А.М. ПРИВАТНА ТА ДЕРЖАВНА МЕДИЦИНА В УКРАЇНІ: ШЛЯХИ СПІВПРАЦІ	288
Дикань В.Л., Москова О.А. КЛЮЧОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КЕРІВНИКА: ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ	292
Діденко А.В., Волик Н.Г. СТАН ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	294
Єгунов Ю.А., Єгунова І.М. МІСЦЕ ПЛАНУ ЗА СОБІВАРТІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В СИСТЕМІ ТАКТИЧНОГО ПЛАНУВАННЯ	296
Єгунова І.М., Єгунов Ю.А. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	298
Кизенко О.О., Гребешкова О.М. Маркуц В.І. КОНВЕРГЕНОМІКА: РОЗВИТОК SMART-СИСТЕМ ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ	300
Колісник О.П., Мазурок О.Р. МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛЮ ТА КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА	302
Корженівська Н.Л., Осадчук І.О. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	304
Ланченко Є.О., Івченко В.М. ПЛАНУВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	306
Матюха М.М. ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	308
Метіль Т.К., Дуднік А.С. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНСЬКОМУ ПРИЧОРНОМОР'І	310
Мулик Я.І., Біла А., Демидась О. ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ АУДИТОРСЬКИХ ПОСЛУГ	312
Мулик Я.І., Тарнавська Т. РОЗВИТОК КОНТРОЛЮ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ	314
Пилипенко С.А. АНАЛІЗ ТА СУЧАСНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ПТАХІВНИЦТВА	316
Потьомкін Л.М. МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА	318

Равлінко З.П. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ: ПОНЯТТЯ ТА ПОЗИЦІЮВАННЯ В УМОВАХ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	320
Савенко Д.М. МОНІТОРИНГ ВПЛИВУ НЕПРОДУКТИВНИХ ВТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	322
Чалюк Ю.О. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ SHIVA І НАСІ СВІТУ	324
Череп О.Г., Лищенко О.Г. ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ЗАСАДАХ	326
Шалева О.І. ЛОГІСТИЧНІ РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ	328
Шалько М.Н. ВИКОРИСТАННЯ ПІДХОДІВ ОПТИМІЗАЦІЇ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	331
Шевалдіна В.Г. ПИТАННЯ АНАЛІТИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЮ ФІНАНСОВИХ АКТИВІВ	333
Ширяєва Л.В., Кандєєва В.В. БЮДЖЕТУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ	335
Шміголь М.М., Єгупов Ю.А. ФОРМИ ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	338
<b>СЕКЦІЯ 5. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	
Cui Xinyu IMPROVEMENT OF PRODUCTIVITY AND COMPETITIVE ABILITY OF CONTEMPORARY ENTERPRISES	341
Danhong Kong ANALYSIS OF THE APPLIED VALUE OF INFORMATIONIZATION IN AGRICULTURAL ENTERPRISE MANAGEMENT	343
Ding Yanrong MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF THE AGRARIAN ENTERPRISE	345
Fan Bixiu APPLYING HARVARD ANALYSIS FRAMEWORK THEORY TO IMPROVE THE APPLICATION ANALYSIS OF CHINA'S TAX ASSESSMENT SYSTEM	347
He Fakun MEASURES TO IMPROVE PRODUCT MARKET COMPETITIVENESS OF FLOUR ENTERPRISES	349
Huang Fengdi AN ANALYSIS OF INFORMATIONIZATION CONSTRUCTION OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN UNIVERSITIES AND COLLEGES BASED ON INFORMATION AGE	351
Jiang Maoli IMPROVEMENT OF MANAGEMENT AND ADMINISTRATION OF BUSINESS PROCESSES OF THE ORGANIZATION	353
Liu Chengwu AN ANALYSIS OF THE USE OF MATHEMATICAL STATISTICS IN MODERN ECONOMICS AND MANAGEMENT	355
Liu Qimin ANALYSIS OF ISSUES CONCERNING IMPROVING PRODUCT QUALITY AND ENTERPRISE COMPETITIVENESS	357

Ma Jingtao DEVELOPMENT OF SCIENCE AND TECHNOLOGY INNOVATION INDUSTRY AND INNOVATION INVESTMENT	359
Qin Fan RISK MANAGEMENT AS A FACTOR IN INSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE	361
Wang Jiaq IMPROVING THE EFFICIENCY OF EMPLOYEES OF THE INSTITUTION	363
Wang Yidi SUPPLY CHAIN DISRUPTIONS AND RESPONSE TO EMERGENCIES IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISE	365
Weng Deyuan ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE	367
Wu Hongting IMPROVEMENT OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE INSTITUTION	369
Yin Jian FINE MANAGEMENT OF FIXED ASSETS IN CHINESE UNIVERSITIES AND COLLEGES	371
Zhang Buyao STRENGTHENING EMPLOYEE CAREER MANAGEMENT	373
Zhang Meiyao Kharchenko Tetiana BASIC ELEMENTS OF THE IMPROVING THE MANAGEMENT OF EMPLOYEE INCENTIVES	375
Zhang Yihan MODERN APPROACHNES TO THE FORMATION OF A MECHANISM FOR HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISE	377
Zhang Zengxiang ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF INFORMATION SUPPORT OF THE ENTERPRISE	379
Zhang Zhenlin ANALYSIS OF THE ISSUE OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF EMPLOYEES OF THE ORGANIZATION	381
Zhong Haiyan ANALYSIS OF THE ISSUE OF INTRODUCTION OF MODERN MANAGEMENT TECHNOLOGIES AT THE ENTERPRISE	383
Zhu Lin THE ROLE OF INNOVATIVE STRATEGIES OF AGRO- INDUSTRIAL ENTERPRISES IN ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS	385
Абушов Т.А. ОПТИМІЗАЦІЯ РЕСУРСНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА	387
Аніловська Г.Я. ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПЕРСПЕКТИВ ТА ПРОБЛЕМ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	389
Бабій О.М., Царьов О.С. «ВАРТІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА» ЯК ІНДИКАТОР ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	391
Балахонова О.В., Чечикова Ю.П. РОЗВИТОК КРЕАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РЕКЛАМНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	393
Балдик Д.О., Гаркуша В.В., Лукутін О.В. ПРАКТИКА АВТОМАТИЗАЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧУЮЧИХ ФУНКЦІЙ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ	395
Bezuhla L., Zastrozhnikova I. THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION ON THE PERSONNEL POLICY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	397

Бобечко А.З. СПОСОБИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ	399
Bondar A. FORMATION OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	401
Буднік О.В. ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА У РОСЛИННИЦТВІ	403
Бурковська А.І., Сабіров Н.І. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	405
Голик Д.В. СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	407
Гострик О.М. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМНИХ ДОДАТКІВ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	409
Давидова Г.В. ТРЕНДИ РЕКЛАМИ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ	411
Данилевич Н.С., Рудакова С.Г., Давидюк Т.В. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ	413
Gao Debing CORE PROBLEMS AND SOLUTIONS OF WATER RESOURCES MANAGEMENT IN COUNTY-LEVEL CITIES IN CHINA	415
Дмитрук В.В. ЦІННІСНІ ІМПЕРАТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	417
Довгань К.А. РОЗВИТОК ПОСЛУГ ІТ-КОНСАЛТИНГУ	419
Жамбей Т.В. ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	421
Захарченко В.І., Лук'янчук О.М. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ СИСТЕМИ АКТИВНОГО РОЗВИТКУ У МЕЖАХ СТВОРЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	422
Збрицька Т.П. ТРАНСФОРМАЦІЯ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	425
Ісмаїлова Л. Янковий О.Г. ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ	427
Kalachevska L.I., Xue Jing Jing STRATEGIC ASPECTS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT	429
Каличева Н.С., Бруснік К.С. КОНЦЕПЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СУЧАСНИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ	431
Карандін О.В. ПЕРЕВАГИ ТАРГЕТОВАНОЇ РЕКЛАМИ У ВДОСКОНАЛЕННІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ	433
Кирилюк М.О. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИМ ОБСЛУГОВУВАННЯМ	435
Кобеля З.І., Паламарюк Т.С. РЕКРУТИНГ ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ	437

Коваль О.В. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	439
Колібабчук О.Б. ВІ-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ В АНАЛІТИЦІ ДАНИХ ПІДПРИЄМСТВА	442
Конак Є.І. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ: ЗАСТОСУВАННЯ ТА ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМСТВО	444
Кошельок Г.В., Губанов М. КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	446
Кошельок Г.В., Трикуліч П.П. ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	448
Kryvda O.V., Kryvda D.O. ENTERPRISE RISK MANAGEMENT HOUSING AND UTILITIES	450
Ланська С.П. Лівінцева О.Д. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА МІКРОРІВНІ	452
Левкіна Р.В., Котко Я.М. НОВІТНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ	454
Літвінов О.С., Галашов Д.Ю. СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА	456
Лук'янова В.В., Горovenko O.O. ПОНЯТТЯ ТА ВИДИ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ	459
Liu Jinyu ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF A HEALTH CARE INSTITUTION	461
Макущенко О.В. ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	463
Манжара С.М. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ АРХІТЕКТУРНО-БУДІВЕЛЬНОГО КОНТРОЛЮ У СФЕРІ МІСТОБУДІВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	465
Меленцова О.В., Гупал М. Р. ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ІНТЕРНЕТ ПОСЛУГИ-ДРАЙВЕРИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	467
Мулик Т.О., Гідрович М.В. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	469
Назаров Д.О. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КЛІНІКИ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ	471
Наріжний В.М. ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ	473
Нечаєва І.А. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ КОШТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	475
Обнявко В.О. РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИНОРОБСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	477
Обнявко О.В., Сабадирьова А.Л. ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ АВТОМАТИЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ	479

Окландер І.М. АНАЛІТИКА І ЗВІТНІСТЬ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ	481
Zaitseva M., Orlenko O. APPLICATION OF INNOVATIVE INTERNET TECHNOLOGIES IN ENTERPRISES IN WAR CONDITIONS	483
Панченко М.О. МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ	485
Письменний Р.В., Письменна О.О. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА, ПОВ'ЯЗАНОГО З ВОЄННИМ СТАНОМ	487
Процикевич К.І. СУТНІСНО-ЗМІСТОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ СТАРТАПІВ У СФЕРІ ІКТ	489
Прошенко А.К. ВИКОРИСТАННЯ СНАТВОТ-ІВ ДЛЯ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ	491
Рудь В.Р. ВПЛИВ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	493
Сабадирьова А.Л., Салавеліс Д.Є. ЦИФРОВА СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ	495
Саєнсус М.А., Васильченко К.Г., Кочевой М.М. БЕНЧМАРКІНГ ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	497
Саєнсус М.А., Васильченко К.Г., Кочевой М.М. ФАЗИ ПРОЕКТУ ТА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ У МАРКЕТИНГОВІЙ ТА ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	499
Саєнсус М.А., Полянська О.Е. РЕКЛАМА ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДНА МАРКЕТИНГА ПІДПРИЄМСТВА	501
Сапожнікова Г.О., Янковий О.Г. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СВІТОВИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД	502
Снітко Є.О. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПІДСИСТЕМ УПРАВЛІННЯ	504
Турянський Ю.І., Куницький В.І. ДЕЯКІ ПИТАННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА	506
Устіловська А.С., Плющак В.А. АКТУАЛЬНІСТЬ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ	508
Feng Iiren THE TECHNIQUE OF PERSONNEL MANAGEMENT IN PUBLIC AUTHORITIES BASED ON QUALIFICATION REQUIREMENTS OF ADMINISTRATIVE ACTIVITY	510
Харченко Т.О., Безручко А.О. УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	512
Харченко Т.О., Дяченко О.О. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	514

Харченко Т.О., Кравченко Б.М. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: СТАН ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ	516
Царева О.С. ІНФОРМАЦІЙНА ТА КІБЕРБЕЗПЕКА НА ПІДПРИЄМСТВІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ	518
Шарко В.В., Гавенко М.С. КОНЦЕПЦІЯ SCM В УКРАЇНІ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	520
Шильнікова З.М. РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	522
Шильнікова З.М., Соболь А.А. ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	524
<b>СЕКЦІЯ 6. МАТЕМАТИКО-СТАТИСТИЧНІ МЕТОДИ І МОДЕЛІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ</b>	
Ачкасова С.А., У Чао ПОКАЗНИКИ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РИЗИКУ	527
Бехтер Л.А. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ОПТИМІЗАЦІЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	529
Бойко О.М. СУЧАСНІ АСПЕКТИ ЗАКОНОДАВЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	531
Гасій О.В., Андрющенко К.І. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	534
Гуменюк В.В., Костенко Г.П., Семирга Л.І. МАТЕМАТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДІАГНОСТУВАННЯ ЦІННОСТІ ПАРТНЕРСТВА В ДІЛОВОМУ ТУРИЗМІ	537
Serbenyuk S.O. A NOTE ON ONE USEFUL MATHEMATICAL MODEL IN THE ECONOMY OF ENTERPRISE	539
Щупаківський Р.В. СИНТЕЗ МЕТОДИЧНИХ ПОЛОЖЕНЬ АНАЛІЗУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГАЛУЗІ	541
Яцун А.Г., Вдовенко Н.М. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ РАВЛИКІВНИЦТВА В УКРАЇНІ	543
<b>СЕКЦІЯ 7. ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ, В ТОМУ ЧИСЛІ, ЗА РАХУНОК ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ</b>	
Bila Yu.A. THE ROLE OF BIOENERGY ASSETS IN THE GLOBAL CLIMATE SCENARIO	546
Богодух К. РОЛЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	548



Бойко В.О., Бойко С.В. ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ В ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ	550
Вовк Ю.О. МІСЦЕ УКРАЇНИ В РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ЕНЕРГЕТИЧНОГО РИНКУ	552
Degtiareva O.O., Schusser V. Richter M. DIE ENERGIEPOLITIC DER EU IM KONTEXT ZUR EUROPAISCHEN INTEGRATION DER UKRAINE	554
Зайцева Л.О. СУЧАСНИЙ СТАН ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ	556
Кравець В.М., Томашук І.В. ШЛЯХИ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	559
Кущенко В.О. УДОСКОНАЛЕНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЙ	562
Недомовна О.О., Томашук І.В. ВПЛИВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ БІОПАЛИВА	565
Orlenko O., Krukowski K. RENEWABLE ENERGY POTENTIAL OF UKRAINE	568
Orlenko O., Grzybowska-Brzezinska M. THE MODERN STATE AND TRENDS OF RENEWABLE ENERGY	571
Письменна У.Є. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ОБМЕЖЕННЯ УЧАСТІ ПРОС'ЮМЕРІВ В ЕНЕРГЕТИЧНИХ РИНКАХ	573
Ткач Д.К. РЕЗУЛЬТАТИ МАСОВИХ АТАК РОСІЇ НА ЕНЕРГЕТИЧНУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ	575
Трипольська Г.С. ПЕРСПЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЕНЕРГІЇ З ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА ДОМОГОСПОДАРСТВАМИ В УКРАЇНІ	577
Шведюк А.А. Томашук І.В. ШЛЯХИ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	579
<b>СЕКЦІЯ 8. ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЗОВНІШНЬОГО ОТОЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
Балахонова О.В., Кандеева В.В. ВИЗНАЧЕННЯ РЕАЛЬНОГО ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВО	583
Баш В.О., Бойко О.В. НЕПОМІТНІ МАТЕРІАЛОПОТОКИ: ВИДОБУТОК ЗАЛІЗНОЇ РУДИ ШАХТНИМ СПОСОБОМ	586
Боса І.Ю. ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	588
Грінченко Р.В., Лукінов С.С. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	591

Грінченко Р.В., Мисаков В. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	593
Завгородня М.Ю. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	595
Ishchuk M.A. CUSTOMS POLICY VS. SHADOW ECONOMY: IMPLICATIONS FOR UKRAINIAN ENTERPRISES	597
Качан О.Є. ЧИННИКИ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ	599
Koshelok H., Krukowski K. STATE OF ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE IN WARTIME	601
Koshelok H., Grzybowska-Brzezinska M. CURRENT STATE OF ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE	603
Кошельок Г.В., Raczynska M. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	605
Красняк О.П. ПРИЙОМИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ	607
Кузнєцова К.О. Ченуша О.С. БРЕНД КРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЇЇ ПОЗИЦІЮВАННЯ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	609
Кіндзерський В.В. Остапенко С.В. ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	611
Лозовий Т.І. СТРУКТУРИЗАЦІЯ: ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ ТА ПРОБЛЕМИ ОБІГУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ	613
Любохинець Л.С., Танасієнко В.П. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ В УМОВАХ ВІЙНИ	615
Олейнікова Л.Г., Лепьохін О.В. НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА НАДНАЦІОНАЛЬНИЙ РІВЕНЬ ВИКОРИСТАННЯ ПОДАТКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ	617
Перепьолкіна О.О. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ	619
Полозова В.М., Горovenko Г.О. СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА РИЗИКУ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	621
Попова О.Л. ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ЗАХОДІВ УКРАЇНСЬКИМИ АГРАРІЯМИ	623
Свидрук І.І., Сидорчук О.Г. ДО ПИТАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	625
Сидорченко Т.Ф. ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ	627
Ткаченко Т.П. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ	629
Шашула Л.О. ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ АГРОХОЛДИНГІВ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ	631

Шелудько Е.І. ДОСВІД ТУРЕЧЧИНИ В УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМ РОЗВИТКОМ	633
<b>СЕКЦІЯ 9. СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ І ESG СТРАТЕГІЯ</b>	
Duan Yingxue ESG: KEY DRIVERS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	636
Будякова О.Ю. БІОЕКОНОМІКА: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ESG СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	638
Голікова О.С. ESG-СТРАТЕГІЯ БІЗНЕСУ В КУРОРТНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ПІСЛЯВОЄННИЙ КОНТЕКСТ	640
Компанієць В.В. ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ	642
Краснова І.В., Примостка Л.О. РОЗВИТОК ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ (ESG)	644
Красномовець В.А. ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ В КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	646
Купінець Л.Є., Шершун О.М. ВПРОВАДЖЕННЯ ESG СТРАТЕГІЇ ЯК ОСНОВИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	648
Hrytsai L. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF LUXURY FASHION BRANDS: (UN)SUSTAINABLE INDUSTRY?	650
Лопатинский Ю.М. ESG-СТРАТЕГІЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	652
Макаренко І.О., Рудиченко А.Г. РОЛЬ ESG СТРАТЕГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ	654
Мосійчук І.В. ESG СТРАТЕГІЯ: ВПЛИВ ІНТЕГРАЦІЇ ФАКТОРІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМСТВ	657
Нікішина О.В., Зеркіна О.О. МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВАРНИХ РИНКІВ У КООРДИНАТАХ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ	659
Росохацька М.О. ESG-СТРАТЕГІЯ В БІЗНЕСІ В УМОВАХ ВІЙНИ	661
Сова О.Ю. СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА	664
Соколова З.С. ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ESG ДЛЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В АФРИЦІ	666
Торяник Ж.І., Торяник І.В. КОНЦЕПЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	668
Шадура-Никипорець Н.Т. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ	670
Kalachevska L. I., Chonglong Bi DEVELOPMENT OF ENTERPRISE ORGANIZATIONAL CULTURE MANAGEMENT	672

**СЕКЦІЯ 1**  
**«ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

**Бойко І.А.,**

к.е.н.

Національний університет харчових технологій (Україна)

**Скригун Н.П.,**

к.е.н., доцент

Національний університет харчових технологій (Україна)

## **ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОСТІ БРЕНДУ В МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ**

Ефективна комунікація відіграє ключову роль у формуванні іміджу бренду, а індивідуальність бренду є невід'ємною частиною цього іміджу. У той час як комунікація функціональних характеристик є відносно простою, то включення символіки, що відображає індивідуальність бренду, є достатньо складним завданням.

Використання споживачами людських атрибутів та емоцій для опису брендів, з якими вони взаємодіють, сприяло розвитку психологічної концепції індивідуальності бренду.

Індивідуальність бренду характеризується як «набір людських характеристик, що асоціюються з брендом» [1]. Індивідуальність бренду допомагає споживачам краще зрозуміти свої стосунки з конкретними брендами та допомагає створити емоційний зв'язок між брендом та споживачем, що може позитивно впливати на лояльність споживача до бренду.

Найбільш відомим підходом до концепції індивідуальності бренду є підхід Дженніфер Аакер [1], за яким індивідуальність бренду визначається набором особистісних рис, які асоціюються з брендом. Модель Дж. Аакер описує, як споживачі сприймають 41 особистісну рису щодо своїх брендів, ці риси були згруповані в 16 аспектів і 5 вимірів:

- компетентність (competence): надійний, розумний, успішний. Це риса, яка характеризує експертизу та здатність бренду до досягнення результатів;
- щирість (sincerity): приземлений, чесний, доброзичливий, веселий. Це риса, яка характеризує щирість та добросовісність бренду;
- захоплення (excitement): сміливий, енергійний, творчий, сучасний. Це риса, яка стимулює та впливає на емоційне збудження споживачів;
- вишуканість (sophistication): вищий клас, чарівний. Це риса, яка характеризує елегантність та стильність бренду;
- міцність (ruggedness): на вулиці, жорсткий. Це риса, яка характеризує силу та мужність бренду.

Таким чином, ця модель надає універсальний фреймворк для оцінки особистісних характеристик бренду і допомагає розуміти, як споживачі сприймають і взаємодіють з різними брендами. Результати вимірювання індивідуальності бренду можуть бути використані для розробки маркетингових стратегій, підвищення обізнаності про бренд, створення бажаного іміджу та встановлення емоційного зв'язку зі споживачами.

За останні десятиліття були розроблені різні моделі індивідуальності бренду [2], однак модель, розроблена Дж. Аакер у 1997, вважається найбільш надійною та узагальненою. Якщо дослідити інші моделі індивідуальності бренду [3], їх можна розділити на 4 категорії: моделі, які частково або повністю повторюють модель Дж. Аакер, моделі, які не використовують модель Дж. Аакер; і, нарешті, ті моделі, які доповнюють модель Дж. Аакер з вимірами, які походять з характеристик бренду, який оцінюється.

Особливо складною є проблема створення бажаної індивідуальності бренду, тобто унікального і впізнаваного образу бренду. На сьогоднішній день споживачі перевантажені інформацією, що значно ускладнює завдання комунікації з брендами. Автори [4] вказують на те, що для досягнення успіху в комунікації з брендом необхідно подолати кілька рівнів втручання, які впливають на сприйняття бренду споживачем.

Комунікація, спрямована на посилення індивідуальності бренду, повинна в першу чергу враховувати стиль і тон спілкування. У дослідженні різних стилів сленгу, що використовується в Інтернеті, дослідники [5] показали вплив п'яти різних стилів сленгу в онлайн-комунікації на передачу певних рис особистості. Зокрема для брендів, чиєю індивідуальністю бренду є щирість, реклама з високою відвертістю інтернет-сленгу сприяє позитивному ставленню до реклами брендів і самих брендів, так само як елегантність сприяє інтерпретації «вишуканості», емоційність підвищує вимір «компетентності», а суворість полегшує сприйняття «міцності».

Також варто відмітити, що традиційних рекламних кампаній і слоганів, які запам'ятовуються, вже недостатньо для виділення бренду на ринку. Натомість брендам потрібно розвивати свою індивідуальність за допомогою різних каналів, таких як соціальні мережі, фірмовий контент, віртуальна реальність тощо.

### Список використаних джерел

1. Aaker J. L. Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 1997, 34 (3), 347–356. <https://doi.org/10.2307/3151897>
2. Liu Z., Huang S., Hallak R., Liang, M. Chinese consumers' brand personality perceptions of tourism real estate firms. *Tourist Management*, 2016, 20, 310-326. Liu Z., Huang S., Hallak R., Liang, M. Chinese consumers' brand personality perceptions of tourism real estate firms. DOI: 10.1016/j.tourman.2015.06.022
3. Escobar Farfán, Manuel; Mateluna Sanchez, Camila. Modelos De Personalidad De Marca: Una Descripción De 1997 a 2015 (Characterizing Brand Personality Models During the Period 1997-2015). *RAN-Revista Academia & Negocios*, 2016, 2.2.
4. Vinyals-Mirabent, Sara; Koch, Thomas. Communicating brand personality: Research, challenges, and opportunities. *Innovation in Advertising and Branding Communication*, 2020, 27-47.
5. Liu S., Wang Y., & Yu S. The effect of different internet slang styles on brand personality and ad persuasion. *In Advances in transdisciplinary engineering*, 2017, Vol. 5, pp. 197–204. Amsterdam: IOS Press BV. DOI:10.3233/978-1-61499-779-5-197

## АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Конкурентний потенціал – це внутрішні і зовнішні конкурентні можливості підприємства, які дозволяють йому вести ефективну конкурентну боротьбу на ринку за рахунок формування конкурентних переваг. Пропонуємо виокремити сім системоутворюючих складових конкурентного потенціалу високотехнологічних підприємств, що є фундаментом для ефективної комерціалізації їх продукції на міжнародних ринках.

*Ресурсний потенціал* є індикатором ресурсної бази підприємства, його готовності до виробництва певного асортименту продукції за ключовими ринковими параметрами.

*Науково-технічний потенціал* характеризує можливості підприємства в НДДКР та ефективність їх впровадження і комерціалізації.

*Фінансовий потенціал* підприємства дає уявлення про його фінансову стійкість, платоспроможність, можливість отримання зовнішнього фінансування для реалізації інноваційних проектів і про рівень залежності від цих джерел фінансування інновацій. Висновок про фінансовий потенціал досліджуваних підприємств можна зробити на основі таких показників: коефіцієнта автономії, що характеризує фінансову незалежність підприємства, і коефіцієнта маневреності власного капіталу, який показує рівень мобільності власного капіталу.

*Маркетинговий потенціал* – сукупність засобів і можливостей підприємства із здійснення маркетингової діяльності. Маркетинговий потенціал формує низка основних компонентів [1]:

- товарний (асортимент, бренд, продуктивність, управління взаємовідносинами зі споживачами тощо);
- комунікативний (форми взаємодії, реклама, стимулювання продажів, зв'язки з громадськістю та ін.);
- розподільчий (канали збуту, логістичні ланцюги, методи продажів та ін.);
- договірний (ціни, знижки, кредити, умови поставок і оплати).

*Кадровий потенціал* визначає рівень професійної кваліфікації персоналу компанії і необхідний для впровадження інновацій, створення високотехнологічного продукту, його комерціалізації та провадження ефективної діяльності на зовнішньому ринку.

*Інформаційний потенціал* – сукупність інформаційних ресурсів та можливостей їх реалізації, які забезпечують умови тривалого розвитку на ринку на основі генерації, накопичення та використання знань [2].

*Іміджевий потенціал* включає публічний, соціальний та бізнес-імідж. Імідж надає компанії певної ринкової сили, одним з показників якої є цінова

еластичність попиту на товар. З іншого боку, сильний імідж зменшує ризик зміни уподобань споживачів і, таким чином, захищає компанію від дій конкурентів, зміцнює позиції її товарів. Водночас імідж полегшує доступ компанії до різноманітних ресурсів.

Для визначення масштабності потенціалу вітчизняних підприємств у кожній із створених галузевих груп пропонуємо проводити таксономічний аналіз на основі індикаторів за кожним із наведених потенціалів.

Розрахунок вектора-еталону здійснюємо за формулою:

$$Z_{ij} = \frac{X_i}{X_c} \quad (1)$$

де  $X_i$  – показник досліджуваного підприємства;  $X_c$  – середнє значення показника.

Відносні порівняння за коефіцієнтом таксономії дозволяють не брати до уваги розбіжності у масштабах, обсягах збуту та інші особливості підприємств. Різні за рейтингом значення коефіцієнта відображають рівень високотехнологічного потенціалу підприємств і їх фінансову стабільність як основу для проведення масштабних досліджень щодо виходу на зовнішні ринки.

Рішення про вихід вітчизняних компаній на світовий ринок приймають їх вищі органи управління. При цьому широко використовуються такі заходи як маркетингові дослідження, стратегічне планування, аналіз потенційних ринків, порівняльний аналіз конкурентів та реклама. На наш погляд, негативними явищами є слабка оцінка ризиків діяльності на зовнішніх ринках, відсутність чіткого розуміння процесу комерціалізації та цілковита відсутність заходів стимулювання просування продукції на світовий ринок.

Водночас більшість підприємств зазначає, що перешкодами для здійснення ефективної комерціалізації виступають, головним чином, зовнішні чинники. Низькою є ефективність митного та валютного регулювання з боку держави. Відсутня ефективна співпраця приватних підприємств з державою щодо експорту високотехнологічної продукції, що свідчить про слабкий розвиток державно-приватного партнерства у високотехнологічній сфері вітчизняної економіки. Проблеми взаємодії високотехнологічних компаній із державою переважають навіть наявність активних конкурентів на зовнішніх ринках і відсутність досвіду міжнародної діяльності.

### **Список використаних джерел**

1. Дайновський Ю. А., Гліненко Л. К. Напрями вдосконалення системи прийняття інвестиційних, інноваційних та маркетингових управлінських рішень. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2015. № 48. С. 120-126.
2. Ілляшенко С. М. Інформаційний потенціал як запорука розвитку підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 145-154.



**Вишневський О. С.**

д.е.н., ст. досл.

Інститут економіки промисловості НАН України

**Божик М. С.**

аспірант

Інститут економіки промисловості НАН України

## **ВЕЛИКІ ДАНІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Актуальність.* Розвиток підприємства, підвищення його конкурентоспроможності залежить від ефективного використання наявних ресурсів. Одним із таких ресурсів є дані підприємства, об'єми котрих в останні роки стрімко збільшуються в режимі реального часу, перетворюючи традиційні дані на великі дані. Сфера використання великих даних постійно розширюється, формуючи нові переваги для розвитку бізнесу. Але переважно цими привілеями користуються великі корпорації (Facebook, Netflix, Google, Amazon, Vodafone, Kyivstar тощо), які на основі великих даних не тільки підвищують свою конкурентоздатність, а використовують їх як основу свого бізнесу [1]. Тому, актуальною залишається проблема ефективного використання мікропідприємствами та малим бізнесом великих даних для утримання своїх ринкових позицій, розвитку, ефективного управління, підвищення прибутковості і зниження витрат.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Іноземні та вітчизняні дослідники [1-3] у своїх публікаціях висвітлюють тему використання великих даних у різних сферах діяльності, в тому числі і в бізнесі. При цьому, в багатьох роботах, прослідковується акцент на тотальності великих даних, які все більше долають «бар'єри» розмірів бізнесу. Але питання щодо використання великих даних для мікробізнесу і малих підприємств залишається відкритим. Самойленко Л. Б. в своїй статті зазначає, що загалом мало українських підприємств користується великими даними, а тим більше, створює на їх основі додану вартість продукту чи послуги [2]. Нажаль, варто відзначити, що хоча ситуація за останні 5 років дещо покращилась, але кардинального переходу до всеохоплюючого застосування великих даних ще не відбулося.

Виходячи з аналізу публікацій, невирішеною проблемою в чинних реаліях України є більш активне та продуктивне використання великих даних невеликими підприємствами, наявні компетенції та масштаби діяльності яких, не дозволяють економічно ефективно використовувати цей ресурс. Тому, метою дослідження є обґрунтування доцільності розширення використання великих даних в діяльності мікропідприємств та малого бізнесу для підвищення їх конкурентоспроможності.

*Викладення основного матеріалу.* На відміну від великих компаній, малі підприємства мають обмежений доступ до використання технологій по роботі з великими даними, або не мають його взагалі. Тому, питання доцільності використання великих даних малими підприємствами залишається відкритим.

Великі данні можна використати як інструмент вирішення наступних проблем малого бізнесу: (1) розширення ринку збуту: інформація отримана в результаті аналізу ринків збуту, дає можливість оптимізувати логістичні шляхи і знайти нових економічно вигідних споживачів; (2) визначення цільової аудиторії: інформація про купівельну поведінку споживачів дає можливість зорієнтуватися на ринку, мати чітке уявлення про запити споживачів і в подальшому коригувати свою діяльність, орієнтуючись на попит, в тому числі додаючи індивідуального підходу до потреб клієнтів; (3) утримання клієнтів і залучення нових: щоб зберегти існуючих клієнтів, використання великих даних дає бачення про споживчу поведінку щодо лояльності клієнтів, їх інтересів до продукту, щоб прийняти управлінські рішення для збільшення продажів товарів і послуг існуючим клієнтам та залученню нових; (4) скорочення видатків: аналіз великих даних, які характеризують внутрішні бізнес-процеси, створює можливості, наприклад, для оптимізації використання робочого часу співробітників, що у підсумку знижує собівартість та підвищує конкурентоспроможність.

Разом з тим малий бізнес має низку проблем стосовно використання великих даних: (а) низькій (недостатній) рівень кваліфікації співробітників щодо роботи з великими даними, обумовлений великою ринковою вартістю спеціалістів за фахом data scientist та data analyst; (б) відносно велика вартість доступу до технології обчислення великих даних.

Вирішення проблеми (а) щодо залучення кваліфікованих дата аналітиків передбачає створення середовищ (платформ) для взаємної співпраці малих підприємств і спеціалістів-аналітиків великих даних на умовах аутсорсингу (це можна робити на базі бізнес-асоціацій), що забезпечить зменшення витрат за рахунок фінансової кооперації. Одним з варіантів розв'язання проблеми (б) може бути державна підтримка забезпечення «пільгового» доступу малого бізнесу до розрахункових потужностей та хмарних обчислень.

*Висновки.* Малий бізнес все ще має значний невикористаний потенціал застосування великих даних. Кооперація у використанні малим бізнесом великих даних може сприяти вирішенню актуальних для нього проблем щодо підвищення конкурентоспроможності.

### Список використаних джерел

1. Вишневський О. С. Цифрова платформізація процесу стратегування розвитку національної економіки: монографія. Київ: Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2021. 449 с. URL: <https://iie.org.ua/monografiyi/cifrova-platformizacija-procesu-strateguvannija-rozvitku-nacionalnoi-ekonomiki/>
2. Самойленко Л. Б. Можливості та проблеми застосування технологій big data вітчизняними компаніями. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6066> (дата звернення: 11.08.2023).
3. Leitner-Hanetseder S., Lehner O. M. AI-powered information and Big Data: current regulations and ways forward in IFRS reporting. *Journal of Applied Accounting Research*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1108/jaar-01-2022-0022> (date of access: 11.08.2023)

**Гойдаш Ю.Р.**

аспірант

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

**Тетерін О.А.**

аспірант

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

## **ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Конкурентоспроможність підприємства складається з його конкурентних переваг це означає, якщо підприємство має багато факторів, які позитивно впливають на його розвиток, воно порівняно з іншими фірмами краще задовольняє потреби споживачів і впевненіше себе почуває на ринку. До конкуренто утворюючих чинників належать висока якість продукції та її споживчі властивості, успішні маркетингові рішення, швидке і повне забезпечення ресурсами - усі перераховані чинники відносяться до внутрішнього середовища. Зовнішні чинники також можуть полегшити процес управління підприємством або навпаки ускладнити його. Все буде залежати від обставин, наприклад, в кризу, коли знижується купівельна спроможність споживачів, магазини секонд-хенду будуть мати вищу конкурентну перевагу порівняно з іншими фірмами.

Ще одним головним інструментом підвищення конкурентоспроможності є використання інновацій. Тут інновації розглядаються в найширшому сенсі слова: від інноваційних методів ведення бізнесу до інновацій, впроваджених в технологічний процес виготовлення товарів чи послуг. Формування конкурентних переваг залежить також від наявної кількості конкурентів. Для ринків, насичених великою кількістю конкурентів, та ринків, де конкуренція є порівняно невеликою, застосовуються різні методи і підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Створити успішну конкурентну стратегію є досить складно, оскільки потрібно оцінити різні альтернативні варіанти, врахувати внутрішні та зовнішні чинники, зробити її відповідною до основної мети та завдань підприємства, враховуючи нові можливості компанії та ризики, з якими вона стикається.

Рівень конкурентоспроможності можна визначати за різними факторами, використовуючи методи, які найбільш відповідають меті дослідження, наявним даним, надаючи перевагу внутрішньому середовищу (асортименту та обсягам виробництва та продажу, рівню інноваційної діяльності, забезпеченість ресурсами, оптимізації виробничого процесу тощо. Або ж фокусуючись на зовнішньому середовищі та оцінюючи частку ринку, імідж та репутацію, кількість споживачів та їх лояльність до організації.

Здійснення оцінки конкурентоспроможності дає можливість для підприємств визначитись, якими саме видами діяльності йому варто більше приділити увагу. Дослідження конкурентоспроможності дозволяє зменшити витрати, допомогти адаптуватися до нових умов, пов'язаних з війною, розробити

заходи, які дозволяють розвивати конкурентні переваги. Це може полягати в удосконаленні продукції, залучені кошти інвесторів на впровадження сучасної інноваційної виробничої лінії. Конкурентоспроможність підприємства дуже тісно пов'язана з конкурентоспроможністю продукції. Адже якщо підприємство випускає конкурентоспроможну продукцію, то загалом його діяльність позиціонує себе для правильно вибраних сегментів ринку. Такі фірми себе впевнено почувають на ринку, мають стійкий розвиток.

На сьогоднішній день підприємства працюють в складних умовах через війну в Україні. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах кризової ситуації, що склалася через війну, необхідно застосовувати креативні та нестандартні рішення на різних рівнях управління. Такі рішення можуть стосуватися різних функціональних сфер, спочатку в стислі терміни їх варто протестувати, нормально, якщо буде потреба змінювати і адаптувати до ситуації. Слідкувати, як вони впливають на ситуацію, на доходи, лояльність споживачів, дотримуватися прищвидження оборотності грошових потоків. В період кризи можуть змінюватися клієнти, тому що вони часто змінюють свої потреби, звички, зустрічаються з новими викликами. Тому важливо персоналізувати продажі, не зважаючи, чи то клієнти, які замовляють великими партіями чи дрібними, варто підтримувати з ними зв'язок, якісну комунікацію, продовжувати вести співпрацю навіть в такий непростий час. Важливо взаємовідносини з партнерами і клієнтами зробити комфортними та людськими. Це можна зробити у підтримці зворотного зв'язку з клієнтами, використовувати емпатію, дізнаватися, які в них з'явилися нові проблеми, як змінились їх потреби, тому що лояльність клієнтів дуже легко втратити в період кризи, варто намагатися це не допустити.

На конкурентоспроможність підприємства значно впливає якісь та конкурентоспроможність продукції, яку воно виготовляє. Удосконалення методів стимулювання якості дозволять краще контролювати результати роботи і підвищити якість. Щодо підвищення якості, на сьогоднішній день підприємства стикаються з такими проблемами як значне зростання вартості сировини та матеріалів, складність отримання сировини та тривалість її поставок, втрата кваліфікованих спеціалістів через мобілізацію, пов'язану з війною в Україні.

Отже підвищення конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств потрібно розглядати як довгостроковий, організований процес створення і прийняття ефективних управлінських рішень у всіх сферах його діяльності у відповідності з метою і цілями підприємства. Також для підвищення конкурентоспроможності підприємства слід розглянути вихід на нові ринки, в тому числі закордонні. Пошук шляхів зниження цін на продукцію, але не знижуючи якості.

Зараз перебуваємо в кризі, пов'язаної з війною, тому варто також оптимізувати витрати, слідкувати за тим, щоб витрати не були перевищені, застосовувати інноваційні способи збуту продукції та використовувати нестандартні способи пристосування до змін.

**Gorlova O.**

*PhD, associate professor, Department of  
Economics of Enterprise and Business Organization  
Odessa National Economic University, Ukraine*

**Zawieska J.**

*PhD, associate professor,  
Collegium of Management and Finance,  
Institute of Infrastructure, Transport and Mobility,  
Department of Infrastructure and Mobility Studies  
SGH Warsaw School of Economics, Poland*

## **ISO 14001 IN THE CONTEXT OF STAFF INVOLVEMENT IN THE ENVIRONMENTAL ACTIVITIES OF THE ORGANIZATION**

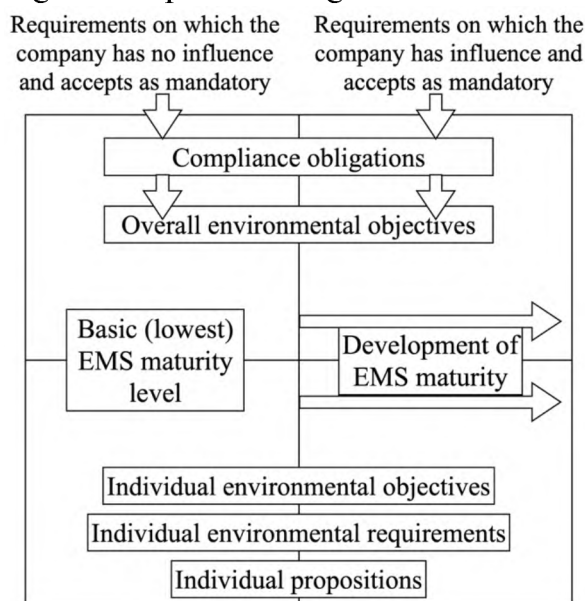
The main requirement of ISO 14001 for persons involved in environment management system (EMS) is their competence, which is necessary to fulfill environmental goals and objectives and achieve environmental performance by the organization. Competence is formed on the basis of knowledge, understanding, skills or professional qualities. Therefore, ISO 14001 proposes the following concept of “human resources” (as one of the possible) that can be applied by an organization: “specialized skills and knowledge” (ISO 14001, A.7.1) [1]. That is, the expected transformation of the model of environmental behavior of personnel with the introduction and development of EMS according to the requirements of ISO 14001 should occur at the level of knowledge and skills. This, in turn, requires the establishment of a certain information turnover at the enterprise using various methods and forms, in particular through training.

The content of the information that should be received by all employees involved in the EMS and the information that should be discussed within the EMS is presented in ISO 14001 and ISO 14004 [2] in different clauses, which creates certain difficulties in applying the requirements in enterprises. In addition, the concept of “exchange of information” (ISO 14001, 7.4) covers information that is transmitted only in one direction, and information that involves a certain discussion and iterative exchange. In fact, these are two different approaches to the organization of information exchange that should be considered as different requirements.

We classified ISO 14001 standard requirements for personnel awareness into two groups: one-way information and information for discussion. This classification allows us to conclude that the organizing the discussions is the enterprise's own initiative for most types of mandatory (regulated by the standard) information. Such limitation by the requirements of the standard, on the one hand, opens the space for actions for management of different levels in EMS, on the other hand, it creates grounds for the use of an authoritarian style of management, which may restrain the development of EMS.

The first important document that is developed by the organization in the process of implementing ISO 14001 and with which all employees involved in the EMS should be familiarized is the environmental policy. “Environmental policy – intentions and

direction of an organization related to environmental performance, as formally expressed by its top management” [1]. The environmental policy should cover all commitments to the requirements that the organization has accepted as mandatory for compliance. These requirements may be legal or otherwise. We divided the environmental goals set in accordance with ISO 14001 into two categories: 1) environmental goals established in accordance with legal requirements, as well as any other requirements on which the enterprise has no influence and must comply with them; 2) all other goals built on the requirements formulated by the enterprise on its own initiative. Separation of goals helps to distinguish levels of EMS maturity (Fig. 1).



**Figure 1** – Development of EMS maturity as a basis for the formation of environmental awareness of the company's personnel

**Source:** developed by the author

The study of the requirements of the ISO 14000 series, mainly ISO 14001 as the main one in the series of standards, in the context of the involvement of personnel in the environmental activities of the enterprise made it possible to draw the following conclusions: a) the requirements of ISO 14001, which are related to the transformation of knowledge and skills of personnel involved in EMS, are bureaucratic in nature, b) they do not provide for the creation of conditions for discussion, c) do not stimulate the creativity of the staff, d) have a high degree of personalization with an emphasis on the achievement of appropriate competence by the employee to perform the outlined functions and tasks, e) do not promote teamwork. EMS (ISO 14001) of the basic level of maturity is not able to form the environmental behaviour of employees, which will go beyond the scope of personal functions and obligations.

### References

1. ДСТУ ISO 14001:2015 Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016.
2. ДСТУ ISO 14004:2016 (ISO 14004:2016, IDT) Системи екологічного управління. Загальні настанови щодо запровадження. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2017.

**Гуцька Б.В.**  
аспірант  
Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)  
**Процак К.В.**  
к.е.н., доцент  
Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ**

Житлово-комунальні послуги (ЖКП) є важливими і впливають на життєзабезпечення кожної людини. Ринку ЖКП притаманні особливості, що відрізняють його від ринку споживчих товарів і акцентують увагу на необхідності розвитку конкуренції. Ці особливості пов'язані з природою послуг як товару і виражаються в таких аспектах: послуга безпосередньо впливає на особистість споживача, якість послуги є очевидною вже в процесі надання і після нього. Житлово-комунальні послуги належать до природніх монополій, їх регулювання та встановлення тарифів здійснюється державою та органами місцевого самоврядування.

Житлово-комунальну послугу поділено на дві частини: житлову послугу, що включає утримання будинків, споруд та прибудинкової території; та комунальну послугу, яку надають підприємства-монополісти (надання послуг газопостачання, водопостачання та водовідведення, теплопостачання, вивезення твердих побутових відходів). Крім цього, вводять таке поняття як «обслуговування мереж», але воно може бути зараховане як до житлової послуги, так і до комунальної, залежно від того, хто укладатиме угоду з монополістами. На ринку житлових послуг ще можна говорити про певну конкуренцію, адже мешканці, згідно чинного законодавства, мають різні можливості утримувати власне житло шляхом залучення управляючої компанії, самостійно, створивши ОСББ або взяти будинок на самообслуговування. Щодо комунальних послуг, то на сьогоднішній день можливість альтернативи отримання послуг газопостачання, водо чи тепло постачання практично відсутня.

Для підприємств сфери ЖКГ система управління якістю – це комплексна система управління діяльністю організацій, що забезпечує надання житлово-комунальних послуг високого рівня якості при оптимальному рівні та співвідношенні витрат для максимального задоволення вимог споживача. Вона включає в себе наступні рівні: якість підприємства; якість роботи (діяльності); якість послуг. Сутність категорії «якість» у сфері ЖКГ має певну специфіку та визначається іншими показниками, ніж якість матеріального продукту. Для оцінки якості послуг ЖКГ можна запропонувати наступні показники: безперебійність надання послуг; відповідність наданих послуг нормативним показникам; частота аварійних ситуацій з наданням послуг; терміни усунення аварійних ситуацій; дотримання графікам та термінам проведення планово-

запобіжних ремонтів; оперативність реагування на претензії та скарги споживачів; підвищення рівня ресурсозбереження. Щодо якості комунальних послуг, таких як газопостачання, водопостачання та водовідведення, у відповідних законодавчо-нормативних актах чітко встановленні критерії, яким вони повинні відповідати. Значно складніше визначити якість житлових послуг. Щодо їх оцінки якості виокремлюють такі критерії [1]:

- технічна якість - це надання житлової послуги згідно затверджених стандартів та нормативів. Це наприклад, технічно правильно здійсненні сантехнічні роботи, перевірка справності ліфту чи його ремонт, процедурно правильно здійснена дезінсекція, тощо;
- професіоналізм – це надання житлової послуги у повній мірі технічно якісно виконано у потрібний час. Швидко зреагувати на аварійно ситуацію і компетентно її вирішити;
- відповідальність – виконання своїх зобов'язань згідно договору навіть при настанні несприятливих умов;
- компетентність – наявність досвіду і вміння фахово надавати житлові послуги;
- довіра – вироблення у мешканців впевненості, що житлова послуга буде надана вчасно і в повному обсязі;
- безпека – житлові послуги надаються без жодних ризиків для споживачів чи їхнього майна, чи житла;
- доступність – житлова послуга надається у визначений час;
- розуміння потреб споживача – вивчення потреб споживача, та їх врахування при наданні житлової послуги.

Моніторинг якості комунальних послуг має здійснюватися через вимірювання визначеної системи показників, що характеризують такі аспекти якості як: доступність комунальних послуг; надійність надання послуг; технічна якість продуктів; комерційна якість послуг; задоволеність споживачів; повнота та прозорість інформації, яка надходить від підприємств; пріоритети у якості послуг; пропозиції з поліпшення якості послуг та ін.

На практиці кількість аспектів якості послуг може бути дещо іншою, оскільки окремі аспекти можуть агрегуватися або навпаки, розділятися в залежності від цілей моніторингу та наявного інформаційного забезпечення. Також щодо визначення якості житлово-комунальних послуг важливо врахувати ступінь задоволеності споживачів. Найчастіше це роблять, оцінюючи наявність чи відсутність скарг від мешканців. Для підвищення якості надання комунальних послуг пропонується забезпечити в даній сфері конкурентне середовище, адже багато країн Європи створили конкурентний ринок таких послуг, інші країни успішно до нього наближаються.

### **Список використаних джерел**

1. Формування єдиних критеріїв оцінки Управляючих компаній в сфері житлово-комунальних послуг: колективна монографія / за заг. ред. Максименко О.Л. Київ: ТОВ «ВІСТКА», 2015. 40 с.



## **ПОНЯТТЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В сучасному світі, де глобалізація відіграє вирішальну роль у розвитку економіки, питання міжнародної конкурентоспроможності підприємств стає надзвичайно актуальним та важливим. Це як своєрідний барометр ефективності та стійкості національної економіки у глобальному бізнес-середовищі.

У цьому контексті, дослідження поняття міжнародної конкурентоспроможності підприємств має вирішальне значення для розуміння принципів їх успіху, а також розробки стратегічних кроків для подолання викликів та збереження впевненої позиції на міжнародній арені.

Кожен науковець по-своєму тлумачить поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства». Так, наприклад, В. Дергачова та В. Щемур розглядають його як здатність підприємства створювати продукцію з вищою якістю та більш привабливими цінами порівняно з аналогічними товарами на зовнішньому ринку [3].

А. Касич та А. Асцатрян зазначають, що міжнародна конкурентоспроможність представляє найвищий рівень конкурентоспроможності, оскільки таке підприємство на міжнародному ринку може не лише конкурувати на рівні найкращих практик та високих показників, але також впливати на тенденції у своїй галузі і на світовому ринку загалом [1].

Н. Коваленко та С. Мізюк виділяють ряд ознак, за якими міжнародна конкурентоспроможність – це:

– *продуктивне й ефективне використання ресурсів із погляду міжнародного поділу праці.* Це означає, що підприємства мають ефективно використовувати свої ресурси в умовах глобального розподілу праці, де кожна країна спеціалізується на певних видах виробництва;

– *здатність виробляти продукцію для міжнародних потреб у умовах конкуренції.* Підприємства мають бути спроможні виробляти товари і послуги, які здатні конкурувати в умовах вільної конкуренції;

– *розвинений науково-технічний сектор та стійкий економічний ріст.* Міжнародна конкурентоспроможність відображає важливу роль науково-технічного розвитку економіки та підприємств у досягненні високого рівня ефективності та стійкого економічного росту;

– *динамічний розвиток економічної системи та її інтеграція в міжнародне співтовариство.* Міжнародна конкурентоспроможність є відображенням постійного розвитку економічних систем та їх інтеграції у світове господарство [2, с. 27].

Що стосується міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних експортоорієнтованих підприємств, то під цим поняттям варто розуміти

здатність таких підприємств просуватися на міжнародних ринках, ефективно конкуруючи з іншими гравцями у своїй галузі.

Основні складові міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних експортоорієнтованих підприємств включають:

1. *Якість продукції та послуг.* Підприємства мають виготовляти товари або надавати послуги, які відповідають стандартам якості, відповідають вимогам клієнтів і перевершують їх очікування.

2. *Інновації.* Підприємства мають розвивати нові продукти, технології та підходи до виробництва, що дає змогу їм відокремитися від конкурентів.

3. *Вартість.* Ефективне управління виробництвом, логістикою та іншими аспектами діяльності допомагає знижувати вартість продукції, що може бути вигідним на міжнародному ринку.

4. *Маркетинг та бренд.* Ефективна стратегія маркетингу, реклами та позиціонування бренду допомагає підприємствам привертати увагу клієнтів та налагодження відносин з ними.

5. *Постачання та логістика.* Ефективне керування ланцюгом постачання дає змогу підприємствам забезпечувати своє виробництво якісними матеріалами та компонентами вчасно і за розумною ціною.

6. *Ресурси людського капіталу.* Висококваліфіковані та мотивовані працівники є важливим активом для будь-якого підприємства.

7. *Міжнародна стратегія.* Важливо мати чітку стратегію для міжнародної експансії, враховуючи особливості різних ринків, культурних різниць і законодавства.

8. *Ресурси та фінанси.* Наявність фінансових ресурсів та доступ до капіталу допомагають підприємствам реалізовувати свої стратегії і здійснювати інвестиції в інновації та розвиток.

Отже, успішна міжнародна конкурентоспроможність вітчизняних експортоорієнтованих підприємств, є складною та багатогранною концепцією, що вимагає впровадження інтегрованого підходу до управління всіма аспектами діяльності підприємства.

### Список використаних джерел

1. Касич А., Асцатрян А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-107> (дата звернення: 07.08.2023).

2. Коваленко Н.В., Мізюк С.Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2. С. 26–31. URL: [http://rev.kpi.zp.ua/journals/2019/2\\_13\\_uk/6.pdf](http://rev.kpi.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/6.pdf) (дата звернення: 09.08.2023)

3. Щемур В.Ю., Дергачова В.В. Методологія оцінювання міжнародної конкурентоспроможності. *III Міжнародно-практична конференція « Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи »*. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». 2022 р. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271878> (дата звернення: 08.08.2023)

**Дикань О.В.**  
д.е.н., професор,  
**Бела О.О.**  
аспірант

Український державний університет залізничного транспорту (Україна)

## **ЗВ'ЯЗОК СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Соціально відповідальна діяльність бізнесу (СВБ) в сучасному глобалізованому світі стає не лише питанням етики, але й стратегічним напрямком розвитку підприємств, адже вона значно впливає на їх конкурентоспроможність.

Так, ще в 2011 р., М. Портер і М. Крамер у праці «Стратегія і конкурентна перевага» [1] стверджували, що соціальна відповідальність може бути джерелом конкурентної переваги для бізнесу. Вони обґрунтували це тим, що соціальна відповідальність може допомогти бізнесу:

1. Знижувати витрати: наприклад, шляхом зменшення споживання енергії, води та сировини, а також шляхом підвищення продуктивності праці.
2. Збільшувати продажі: наприклад, шляхом залучення нових клієнтів, які цінують соціальну відповідальність, а також шляхом підвищення лояльності існуючих клієнтів.
3. Покращувати репутацію: це може зробити його більш привабливим для клієнтів, інвесторів та інших зацікавлених сторін.
4. Зменшувати ризики: наприклад, шляхом запобігання шкідливому впливу на навколишнє середовище або шляхом захисту прав людини.

На думку Портера і Крамера, соціальна відповідальність може допомогти бізнесу створити сталий успіх, тобто успіх, який не базується на експлуатації ресурсів або навколишнього середовища.

Стійкий зв'язок між конкурентними перевагами і СВБ передбачає й авторська концепція створення спільної цінності (creating shared value (CSV)) [2]. Створення CSV, як вважають автори, можливо за такими напрямками:

1. Переосмислення бізнесом продуктів і ринків за рахунок пошуку соціальних проблем (при такому стратегічному цілепокладанні паралельно можуть бути досягнуті завдання - якісне обслуговування споживачів та внесок у спільне благо).
2. Переосмислення бізнесом ефективності (продуктивності) у ланцюжку створення цінності (у цьому разі стратегічне цілепокладання передбачує одночасне підвищення соціальних, екологічних і економічних можливостей усіх учасників ланцюга постачання);
3. Створення сприятливих умов для розвитку місцевих кластерів (у цьому разі стратегічне цілепокладання передбачує створення цінності для усіх учасників кластеру, різні цілі яких можуть бути досягнуті у співробітництві з постачальниками і місцевими інститутами).

Як про це свідчать емпіричні дослідження зарубіжних фахівців, зокрема, опитування менеджерів різних європейських підприємств, соціально відповідальна діяльність досить значно впливає не на поточний фінансовий результат діяльності, а на стійкість підприємства, його репутацію та конкурентоспроможність [3].

Щодо українського бізнесу, то соціальна відповідальність стає актуальною та усвідомлюваною, по перше, як результат необхідності працювати в міжнародному форматі не тільки для великих підприємств, але й для середніх, невеликих. В умовах війни вітчизняний бізнес часто змінює вектор своєї діяльності, орієнтуючись на міжнародне поле діяльності. А міжнародний простір бізнес-діяльності неможливий без реалізації правил соціальної відповідальності. По-друге, дуже скрутні умови, в яких опинилось наше суспільство в умовах війни, вимагає від бізнесу підтримки нашої країни та її населення саме через відповідальну діяльність.

Основними напрямками політики підприємства у сфері СВБ є:

1. Інтеграція цінностей соціально відповідальної діяльності до стратегії, місії і культури підприємства. Це означає, що цінності соціальної відповідальності стають невід'ємною частиною підходу до прийняття рішень, розробки продуктів та взаємодії зі стейкхолдерами. Інтеграція цінностей до корпоративної культури може стимулювати працівників до більш відповідальної діяльності.

2. Встановлення стандартів діяльності підприємства, які передбачають його функціонування на основі етичних принципів, зокрема піклування про колектив, врахування інтересів стейкхолдерів тощо.

3. Формування етичного лідерства. Роль лідерів в організації неоціненна. Лідери, які демонструють високі стандарти етичності і соціальної відповідальності, створюють інтегровану команду, яка спільно прагне до досягнення соціальних цілей.

4. Створення на підприємстві системи мотивації соціально відповідальної діяльності.

Окремо слід звернути увагу на підтримку працівників (матеріальну, морально-психологічну, організаційну) підприємства та їх сімей в умовах воєнних дій.

### **Список використаних джерел**

1. Porter M. E., Kramer M. R. *Strategy and Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 2011.
2. Porter M. E., Kramer M. R. *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism — and unleash a wave of innovations and growth*. *Harvard Business Review*, Jan/Feb, 2011. Vol. 89, Issue 1/2, P. 62–77.
3. Graafland, J., van de Ven, B. (2006) *Strategic and moral motivation for corporate social responsibility*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/46446345\\_Strategic\\_and\\_Moral\\_Motivation\\_for\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility](https://www.researchgate.net/publication/46446345_Strategic_and_Moral_Motivation_for_Corporate_Social_Responsibility) (дата звернення: 05.08.2023).

**Зеркіна О.О.**

к.е.н., доцент

докторант

Державна установа "Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України" (Україна)

## **ТЕНДЕНЦІ І ПРОБЛЕМИ ВІТЧИЗНЯНОГО ЗЕРНОВОГО РИНКУ**

Зерновий ринок України – це важлива складова національної економіки та один з провідних галузей аграрного виробництва. Україна є однією з найбільших виробників і експортерів зернових культур у світі, зокрема пшениці, кукурудзи, ячменю та інших.

Увага аналітиків та експертів аграрного ринку в наш час фокусується на питаннях, пов'язаних з ринком пшениці. Це питання стосується не лише продовольчої безпеки, але й впливу на глобальні ланцюги постачання продовольства. Пшениця є однією з ключових сільськогосподарських культур у світі, постачання якої визначає не тільки харчові потреби мільярдів людей по всьому світу, але й стан глобальних ринків продовольства.

Згідно з одним із останніх звітів від USDA [1], експерти прогнозують, що глобальне виробництво пшениці в поточному маркетинговому сезоні підніметься до 789,76 мільйонів тонн, що на 1,5% більше порівняно з попереднім періодом. Особливо значне зростання виробництва пшениці передбачається в країнах ЄС – з 134,34 мільйонів тонн до 137 мільйонів тонн, у Китаї – з 137,72 мільйонів тонн до 140 мільйонів тонн, в Індії – з 104 мільйонів тонн до 110 мільйонів тонн, у Канаді – з 33,82 мільйонів тонн до 37 мільйонів тонн, в Аргентині – з 12,55 мільйонів тонн до 19,50 мільйонів тонн. Тоді як зменшення виробництва пшениці прогнозується в Росії – з 92 мільйонів тонн до 81,5 мільйонів тонн, в Казахстані – з 16,4 мільйонів тонн до 14 мільйонів тонн, в Австралії – з 39 мільйонів тонн до 29 мільйонів тонн.

Виробництво пшениці в Україні, згідно з попередніми оцінками, може зменшитися з 20,90 мільйонів тонн до 16,50 мільйонів тонн. Важливо відзначити, що це зниження виробництва пшениці не суттєво вплине на продовольчу безпеку, оскільки для споживання населення використовується значно менше – не більше 4 мільйонів тонн на рік.

Російське вторгнення на територію України 24 лютого 2022 року призвело до перешкод у функціонуванні аграрних підприємств та ланцюжків постачання сировини, ресурсів та готової продукції. В цій нелегкій ситуації однією з найважливіших задач стало забезпечення національного харчування та забезпечення належних запасів зерна для внутрішнього споживання.

Попри усі труднощі, які стали перед Україною, вдалося підтримати виробництво основних зернових та олійних культур на рівнях, достатніх не лише для задоволення внутрішніх потреб, але й для можливого експорту.

Вітчизняний агробізнес, навіть в умовах кризової логістичної ситуації, експортував близько 11,2 млн тонн пшениці на світовий ринок у 2022 році. Це відбулося за середньорічною ціною 395 доларів США за тону (у 2021 році було

експортовано практично 20,1 млн тонн пшениці за ціною 252,8 долара США за тону). За перші п'ять місяців 2023 року було вивезено близько 7,1 млн тонн пшениці за ціною 202,3 долара США за тону.

Аналізуючи статистику виробництва пшениці, можна зауважити, що в 2022 році, незважаючи на виклики, було зібрано 20,7 млн тонн пшениці. З них 19,9 млн тонн належать до пшениці озимої, а 822,5 тисячі тонн — до пшениці ярої (див. рис. 1).

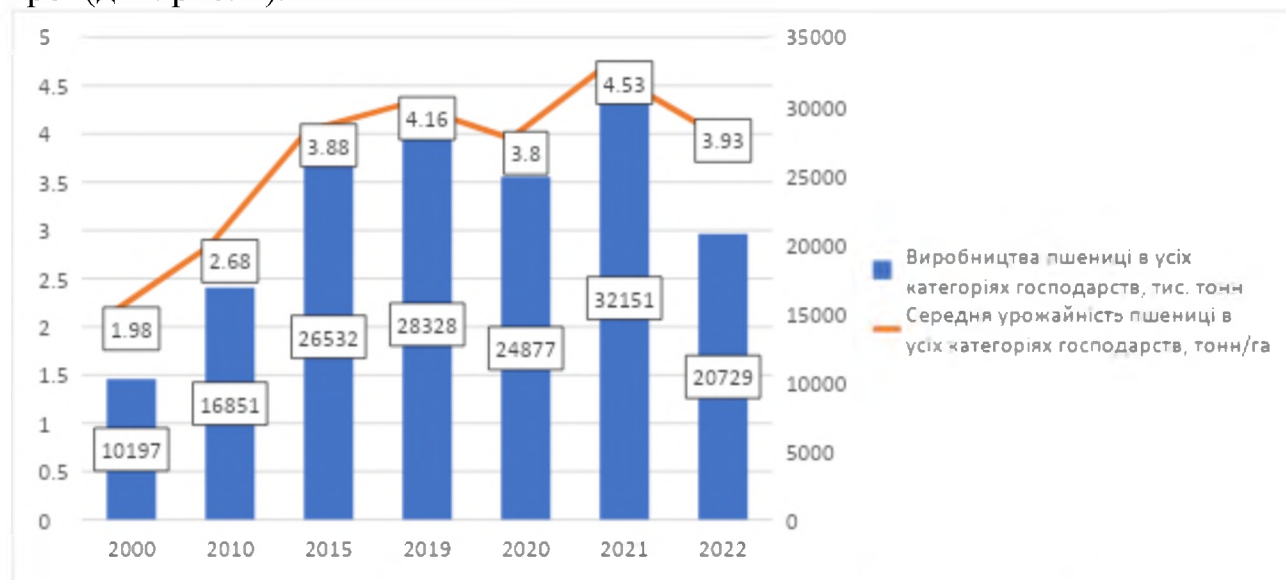


Рисунок 1. Динаміка виробництва і урожайності пшениці в усіх категоріях господарств [2]

Упродовж вирощувального сезону 2023 року озиму пшеницю було посіяно на площі приблизно 4217,2 тисяч гектарів. Це становить 64,5% від відповідної площі у 2022 році, де посівні площі склали 6538,4 тисяч гектарів, і 2021 році – 6714,4 тисяч гектарів. У зв'язку з цим, є можливість певною мірою збалансувати втрати від зниження обсягів виробництва пшениці шляхом значного підвищення її середньої врожайності.

Поточні передбачення щодо очікуваних обсягів виробництва пшениці у провідних країнах у 2023 році великою мірою впливатимуть на глобальні ціни. На сьогоднішній день, у зв'язку із ситуацією в глобальному виробництві пшениці більшість країн утримує ціни на рівні 200–300 доларів США за тону.

Одним з основних викликів на вітчизняному ринку пшениці є проблеми у сфері логістики та низькі внутрішні ціни. Сьогодні агробізнес, займаючись вирощуванням пшениці, працює на межі беззбитковості. Враховуючи стратегічне значення пшениці для продовольчої безпеки, важливим є державна підтримка та нові інструменти фінансової підтримки аграрного сектора.

### Список використаних джерел

1. USDA. World Agricultural Production. Circular Series, WAP 5-23, May 2023. URL: <https://apps.fas.usda.gov/PSDOnline/Circulars/2023/05/production.pdf>
2. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

**Калачевська Л. І.**  
д.е.н., професор  
ДВНЗ «СНАУ» (Суми, Україна)  
**Дубович Р. К.**  
студент  
ДВНЗ «СНАУ» (Суми, Україна)

## **МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЯЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИЙ ФАКТОР ПІДПРИЄМСТВА**

Основні зміни, що відбуваються в політичній, економічній та соціальній сферах в Україні в умовах воєнного стану, спрямовані на створення нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах. Базовими технологіями ринкової економіки є менеджмент, маркетинг та мотивація.

Донедавна мотивація як рушійна сила поведінки, як усвідомлене прагнення до певного задоволення чи досягнення не була самостійним об'єктом дослідження. На практиці жоден контракт, угода або рішення не можуть бути укладені, прийняті або реалізовані без участі різних людей з більш-менш відмінними поглядами, переконаннями, цілями, принципами і настановами.

Так Колот А. А. дає визначення мотивації персоналу, як сукупності зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [1, с.479].

Вивчення питання мотивації праці має важливе як теоретичне, так і безпосереднє практичне значення. Від того, як людина розуміє свою трудову діяльність і що її мотивує, залежить її ставлення до праці. Тому, вивчаючи і розуміючи внутрішні механізми мотивації та стимулювання праці, можна вибрати найбільш ефективні шляхи вдосконалення виробничих відносин і створити умови, які дозволять працівникам виконувати свою роботу найбільш ефективно.

Сьогодні основними цілями системи мотивації працівників будь-якої компанії є зменшення плинності кадрів, залучення працівників з високою спеціалізацією та підвищення продуктивності праці. Тому керівництву підприємств важливо забезпечити взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх мотиваційних компонентів в ефективних і гармонійних відносинах з персоналом.

З метою вдосконалення системи мотивації працівників підприємства рекомендується провести опитування щодо задоволеності потреб працівників та існуючих механізмів стимулювання. На основі аналізу отриманих результатів керівництво підприємства може визначити оптимальні форми та методи мотивації працівників. Структура мотивації працівників на більшості підприємств базується переважно на матеріальному стимулюванні, а рівень нематеріальної мотивації є низьким. Використання недосконалих форм і методів мотивації працівників призводить до зниження ділової активності та показників

продуктивності праці. Ці фактори впливають на якість роботи працівників та заважають підприємству досягати кращих показників порівняно з попередніми періодами та конкурентами [2, с.252].



**Рис. 1. Класифікація методів мотивації персоналу [3, с.1]**

У науковій думці існує багато визначень поняття конкуренції. Одне з найпоширеніших визначень конкуренції - це вид економічного суперництва між товаровиробниками, за якого виробники аналогічних товарів і послуг досягають максимального прибутку у вигляді максимальної ринкової переваги в даний період господарської діяльності [4, с.238].

Від конкурентоспроможності залежить виживання підприємства та його потенціал для подальшого розвитку. Тому, якщо бізнес хоче вижити в жорсткому конкурентному середовищі, він повинен вміти перемагати своїх прямих конкурентів [5, с.232].

Хочу підсумувати, що сьогодні конкурентоспроможність підприємств багато в чому залежить від мотивації їхніх співробітників. Це пов'язано з тим, що співробітники є основною рушійною силою ефективного функціонування і розвитку компанії. Високомотивовані співробітники виконують усі завдання на високому рівні. Використання ефективних моделей мотивації на підприємствах забезпечує зацікавленість співробітників у підвищенні продуктивності праці та повній реалізації свого трудового потенціалу.

Ефективна система мотивації співробітників є ключем до поліпшення показників ефективності і, своєю чергою, конкурентоспроможності. Таким чином, система мотивації персоналу - це комплекс заходів з боку керівництва організації, спрямованих на стимулювання співробітників компанії до ефективного виконання поставлених перед ними завдань, підвищення продуктивності праці та забезпечення конкурентних переваг компанії. Основними інструментами системи мотивації персоналу визнано заробітну плату, інші соціальні гарантії, власність компанії, причетність співробітників до успіху компанії, участь у перерозподілі прибутку, кар'єрне просування



співробітників, громадське визнання результатів діяльності співробітників і соціально-психологічний клімат у колективі.

### Список використаних джерел

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с
2. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І.О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль, 2017. 252 с.
3. Шафранська Т. Ю., Коломієць О. В. Основні види мотивації працівників. URL: [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2013/Economics/10\\_133226.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm).
4. Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4, с. 238–246.
5. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9, с.232–236.

**Кравчук Д. І.**  
студентка 56 групи ФЕУП,  
**Янковий О.Г.**  
д.е.н., професор

Одеський національний економічний університет (Україна)

## **МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ**

Глобалізація у світі принесла багато переваг для ведення бізнесу та управління компанією, а саме: дослідження нових ринків, технологічний прогрес, падіння торговельних бар'єрів тощо. Хоча з іншого боку вона стала значним поштовхом до загострення конкуренції на ринку. Таким чином, компаніям важче зберігати свої позиції, максимізувати прибуток, тобто втримувати та підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності.

Питання оцінки інструментів та управління конкурентоспроможністю компанії стає дедалі актуальнішим серед економістів, підприємців, науковців. Вони стверджують, що всі методи формуються на основі функцій управління конкурентоспроможністю підприємства. За дослідженнями Л.М. Березіної [1, с. 37] до цих функцій відносяться:

- планування – формування стратегії та тактики реалізації цілей, розробка програм, складання планів, графіків реалізації заходів нарощування конкурентоспроможності як загалом по підприємству, так і по структурних підрозділах;
- організація – реалізацію прийнятих планів та програм, а саме: розподіл ресурсів між напрямками операційної діяльності, забезпечення необхідної узгодженості дій операційних підрозділів;
- мотивація – використання економічних та психологічних мотиваційних регуляторів активності суб'єктів управління;
- контроль – забезпечує нагляд за реалізацією передбачених конкурентною стратегією заходів за рахунок використання планових показників.

Розроблення методів управління конкурентоспроможністю є однією з основних задач компанії. Кожне підприємство формує власну стратегію розвитку та утримання на ринку своїх позицій, спираючись на певні методи. Зокрема Н.М. Шмиголь [2, с. 58] сформував такі сукупності методів: методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг; методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі; методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції; методи, які ґрунтуються на теорії якості товару; матричні методи оцінки конкурентоспроможності; комплексні методи; метод, який ґрунтується на теорії мультиплікатора; метод визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства; методи, які ґрунтуються на порівнянні з еталоном.

В свою чергу, А.В. Суханова [3, с. 4] запровадила класифікацію методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства за ознаками: способом оцінювання (кількісні та матричні); формою представлення результатів

(матричні, індексні, графічні); показниками і змінними, що використовують під час аналізу (методи, що характеризують ринкові позиції, рівень менеджменту, фінансово-економічну діяльність); ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства (спеціальні та комплексні); рівнем ухвалення рішення (стратегічні та тактичні). Розглянемо найпоширеніші з них.

Якісні методи оцінки конкурентоспроможності дозволяють охарактеризувати фактичні показники, але без математичного підтвердження. До інструментів даного методу відносять SWOT-аналіз, метод експертних оцінок. Матричні методи використовуються із застосуванням двовимірних матриць у вигляді системи координат. Однак ці методи характеризуються обмеженою кількістю характеристик, що є значним недоліком. До них відносять матрицю БКГ, модель Портера, метод PIMS. Індексні методи відносять до розрахункових, адже вони базуються на обчисленні кількісних одиничних індексів та їх зведення до інтегрального показника. Стратегічні методи (наприклад, модель Shell) створені для визначення позиції компанії на ринку у конкурентному середовищі. В свою чергу, тактичні методи працюють на короткострокову перспективу та будуються на основі результатів діяльності підприємства.

Однак застосування методів управління конкурентоспроможністю компанії є недостатнім для її процвітання та збереження власних позицій на ринку у довгостроковій перспективі. Для проактивної діяльності організації слід чітко визначити власну пропозицію цінності – те, що її виокремлює та відрізняє від конкурентів. Також необхідно звернути увагу на організацію каналів спілкування та обміну інформації на підприємстві. Адже людський капітал – основне джерело вартості всередині компанії. Варто визначити ефективну стратегію управління ризиками. У ході реалізації будь-якої стратегії, нового проєкту, запуску продукту слід передбачити всі можливі негативні сценарії та спланувати шляхи їх подолання. Це дозволить зменшити збитки та уникнути додаткових витрат.

Отже, можемо зробити висновок, що управління конкурентоспроможністю компанії означає здатність підприємства підтримувати власну долю ринку, а також вміння реагувати на зовнішні чинники, які впливають на функціонування організації. Воно має включати не лише застосування раніше сформованих загальних методів, а й формування стратегії управління та впровадження інструментів, які відповідають технологічному, організаційному, оперативному розвитку компанії.

### **Список використаних джерел**

1. Березіна Л. М. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21. С. 35–42.
2. Шмиголь Н. М. Методи управління конкурентоспроможністю галузі промисловості. *Держава та регіони*. 2019. № 9 (110). С. 55–59.
3. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 1–5.

## **МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ**

Сучасний стан ринку послуг гостинності характеризується постійними змінами, мінливістю споживчого попиту, наявністю великої кількості підприємств різних форм власності, підвищенням невизначеності та ризику тощо. А отже, задля того, щоб вижити на ринку, підприємству необхідно постійно відслідковувати і реагувати на зміни, що відбуваються у конкурентному середовищі. Сфері гостинності завжди був характерний високий рівень конкурентної боротьби, що обумовлює необхідність підвищення ефективності діяльності підприємств, які входять у цю сферу, виявлення їх конкурентних переваг. Розвиток сфери важливий, оскільки створює передумови для вирішення соціальних проблем (створення робочих місць, зростання матеріального добробуту населення, його всебічного розвитку, здоров'я), а також – розвитку економіки для чого в Україні є необхідні природні та культурно-історичні ресурси. Тому для регіонів, де сфера гостинності має передумови розвитку, необхідно вирішувати проблему забезпечення її конкурентоспроможності. Значною мірою конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства виживати в умовах постійної конкуренції завдяки більш продуктивному використанню ресурсів.

Узагальнюючи розроблені у джерелах [1, 2, 3, 4] підходи до визначення етапів процесу управління конкурентоспроможністю, їх можна представити так: дослідження конкурентоспроможності підприємства; визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі; розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики; впровадження положень стратегії в процесі здійснення підприємством господарської діяльності; визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення в ході виявлення невідповідностей.

Цей процес може бути реалізований у разі формування на застосування дієвого механізму управління конкурентоспроможністю, що, на думку Мостенця О. та Черчик Л. є сукупністю «взаємопов'язаних норм, правил, прийомів, методів, важелів впливу та інших інституцій, які забезпечують реалізацію поставлених цілей, формування конкурентних переваг на основі ефективного використання конкурентного потенціалу та обраної стратегії [3, 4].

На конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності впливає багато чинників (факторів), які необхідно враховувати при визначенні напрямків діяльності, до головних з яких можна віднести наступні:

1. Стабільність соціально-політичної та економічної підсистем країни в цілому. Особлива увага належить, в першу чергу, рівню доходів та витрат населення. При збільшенні рівня доходів споживачі частіше користаються

зкладами сфери гостинності. Різні сегменти потенційних клієнтів з метою зменшення часу на виготовлення страв в домашніх умовах та урізноманітнення дозвілля, обирають саме заклади готельно-ресторанної сфери. За таких умов, конкуренція зростає серед закладів відкритої мережі, тобто таких, що обслуговують усі верстви населення.

2. Конкуренція цінової пропозиції закладу на продукцію та послуги, що реалізуються в ньому. На конкурентному ринку переваги отримує той заклад, який має можливість запропонувати більш низьку ціну в порівнянні з конкурентами. Але при цьому така ціна повинна відшкодовувати всі витрати заклади і забезпечувати отримання прибутку. У випадку, коли ця вимога не дотримується, то такий заклад не може ефективно конкурувати на ринку. З іншого боку ця вимога вимушує бізнес зменшувати свої витрати за рахунок запропонування більш високої продуктивності праці, застосування новітніх та прогресивних технологій, використання нових видів сировини тощо.

3. Коригування пропонованих послуг відповідно до змінних вимог клієнтів щодо специфікації послуг або товарів. При проведенні таких досліджень потрібно враховувати, що споживачі мають різноманітні вимоги, які носять індивідуальний характер, мають змогу постійно ознайомлюватись з останніми досягненнями ринку у сфері гостинності. У більшій мірі це відноситься до закладів ресторанного господарства, що пропонують в своєму меню різноманітні страви з нових та незвичних видів продуктів, або ж страв, що виробляються з екологічно чистих продуктів. Це також стосується і якості страв, що залежить від кваліфікації відповідного персоналу, дотримання відповідних стандартів приготування, кулінарії та інше. Розширення асортименту послуг, що пропонуються клієнтам, відповідно до типу закладу, його брендового позиціонування, концепції, стандартів обслуговування, а також особливостей цільової аудиторії, в розрізі її соціально-демографічних особливостей, таких як стать, вік, належність до різноманітних соціальних верств та груп населення тощо.

4. Геолокація закладу сфери послуг та зручність транспортної інфраструктури для потенційних клієнтів. Тут потрібно взяти до уваги особливості розвитку транспортної системи та основні напрямки, інтенсивність пасажирських та пішохідних потоків, облаштованість та наявність території для паркування особистих автомобілів тощо.

5. Постійне оновлення технологічної бази та впровадження інновацій систем у функціонуванні як виробничих, так і бізнес процесів. Заклади сфери гостинності створюють стандарти обслуговування у відповідності до власної концепції і впроваджують сервіс орієнтований на споживача. В наш час сфера гостинності переживає справжній «бум» у використанні, як різноманітності асортименту пропонованих товарів, так і великим спектром різних додаткових розважальних послуг [1, 2, 4].

Заклади сфери гостинності створюють стандарти обслуговування у відповідності до власної концепції і впроваджують сервіс орієнтований на споживача. В наш час сфера гостинності переживає справжній «бум» у

використанні, як різноманітності асортименту пропонованих товарів, так і великим спектром різних додаткових розважальних послуг [1 с. 266, 2 с. 152, 4 с. 212].

Орієнтуючись на вищенаведені ключові фактори у підприємствах сфери гостинності можна формувати стратегічний набір ключових заходів для покращення рівня конкурентоспроможності.

### **Список використаних джерел**

1. Давидюк Ю. В., Шокот К. М. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економіка і суспільство*. № 7. 2016. С. 266-272.
2. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
3. Черчик Л. М., Мостенець О. В. Сутність та складові механізму забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону. *Регіональна економіка*. 2014. № 4. С.147-154.
4. Черчик Л., Мостенець О. Механізм забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2016. 214 с.

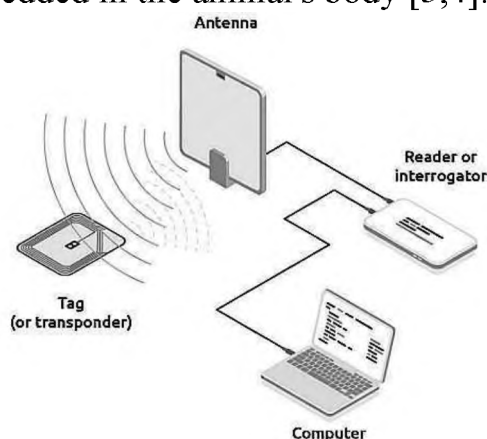
**Oleksandr Kuts**  
PhD, Economics,  
**Sergii Verbytskyi**  
PhD, Engineering,  
**Nataliia Patsera**

Institute of Food Resources of NAAS (Kyiv, Ukraine)

## **RFID TECHNOLOGY AS A RELIABLE TOOL FOR ENSURING THE QUALITY OF AGRI-FOOD PRODUCTS WITHIN TRACEABILITY SYSTEMS**

Traceability in the raw material / food chain of agri-food production can be defined as the ability to track and trace foods of plant and animal origin, animal feed, animals or plants from which foods are produced, as well as substances that enter or may enter, into the composition of food and feed at all stages of production, processing and distribution. Traceability must be ensured at all stages from primary production to sale to final consumers, including the stages of production and distribution in order to protect human health. A traceability system is a system that covers the entire life cycle of a food product, including all intermediate steps, technological transformations and new products into which the original products are transformed, until the food products reach the consumer. The main elements of a traceability system are: identification of all products and resources, units or batches; collection and storage of information about their transfers; consolidation of all elements of the system [1,2].

Radio frequency identification (RFID) includes a number of methods for transmitting data from an identifier to a reader of a radio frequency communication line (Fig. 1). Once the data is captured by the reader, it can be transferred via a standard interface to a server, printer, or PLC for storage or initialization of actions. Factors such as the size and shape of the antenna, the orientation of the transponder as it passes through the field, and other electronic devices in the environment affect the electromagnetic field in which reading is performed. RFID is increasingly being used in warehouses for logistics and food chain purposes, such as tracking animals from birth to processing, as well as logging/transferring feed data, antibiotic used, health data, weight data, etc. In animal husbandry, the information carrier is made in the form of an ear tag or a chip embedded in the animal's body [3,4].



**Fig. 1. A set of technical means for the implementation of RFID technology [5]**

RFID technology continues to be a promising technology for food safety in the food industry. RFID-based smart tags provide traceability throughout the supply chain in a safe and efficient way, and communication between elements of the chain from producer to seller, effectively protect the cold chain with temperature sensors, and inform the consumer about the freshness of food. The disadvantages of using RFID systems include the lack of universality of RFID tags developed for specific food products and delivery conditions. In addition, the incompatibility of UHF radio frequencies used in different countries makes it difficult to establish international traceability chains. Despite the above difficulties, RFID systems that provide fast and reliable data transfer in automatic mode will reduce labeling costs in the future and become a standard solution in the food industry [6].

Instrument of RFID together with NFC (Near Field Communication) are used to build modern systems of raw and product traceability combining blockchain and IoT (Internet of Things) technologies. This combination helps reducing data entry errors, facilitate the provision of reliable product traceability data, and reduce the risk of tampering [7].

So the conclusion can be drawn that RFID technology has been sufficiently developed to become a valuable instrument facilitating tracking / tracing facilities within traceability systems amid the digital revolution – from one side and the unmitigated consumers’ desire to have quality food of the distinct origin confirmed by objective instrumental means – from another side.

### References

1. Yarali E. Gıda zincirinde izlenebilirlik. *Harran Tarım ve Gıda Bilimleri Dergisi*. 2018. Vol. 23, No 1. S. 108-111 <http://doi.org/10.29050/harranziraat.394856>
2. Kuts O., Verbytskyi S., Kozachenko O., Patsera N. General provisions and practical ways to ensure traceability of raw materials and products in bakery industry. *Food Resour*. 2021. № 17. P. 72-87 <http://doi.org/10.31073/foodresources2021-17-08>
3. Trienekens J., van der Vorst J. *Traceability in food supply chains*. P. A. Luning, F. Devliegre & R. Verhé (Eds.), Safety in the agri-food chain (pp. 439-470). Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 2007.
4. Hill J. M., Cameron B. *Automatic identification and data collection: scanning into the future*. Montgomery Research Sites, Ascet. 2000. Volume 2, 4.15.00.
5. *Tecnologia RFID: che cos'è, come funziona e a cosa serve*. URL: <https://www.easyrfid.it/tecnologia-rfid/> (Data della visita 12 agosto 2023).
6. Esmer Ö. K., Melikoğlu A. Y. Gıda güvenliğinin sağlanmasında radyo frekanslı tanımlama teknolojisinin rolü. *Akademik Gıda*. 2015. Vol. 13, No 1. S. 72-80.
7. Cocco L., Mannaro K., Tonelli R., Mariani L., Lodi M. B., Melis A., ... Fanti A. A Blockchain-Based Traceability System in Agri-Food SME: Case Study of a Traditional Bakery. *IEEE Access*. 2021. No 9. P. 62899-62915. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3074874>.



## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХІМІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ВІДБОРОМ КАНДИДАТІВ ВИРОБНИЧИХ ПРОФЕСІЙ**

В сучасних реаліях забезпечення конкурентоспроможності є головною запорукою для існування та розвитку підприємства. Конкурентоспроможністю можна назвати здатність запропонувати товар, що задовільнить потреби клієнтів на рівні або краще інших пропозицій на ринку.

Питання конкурентоспроможності залишаються актуальною темою для досліджень. Шишковський С.В., Одінцева О.О. згруповують зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності [1]. Серед зовнішніх факторів конкурентоспроможності підприємств виділяють державні, регіональні та галузеві, серед внутрішніх — інвестиційні, ресурсні та трудові. Гутарева Ю.В., Петрова Г.О. зазначають що в конкурентоспроможність підприємства свій вклад вносять такі складові, як: конкурентоспроможність продуктів та послуг, конкурентоспроможність технологій та конкурентоспроможність кадрів [2]. А Ястремська О.М. вказує що зацікавлення працівників, що безпосередньо виготовляють продукцію, до вдосконалення процесів та забезпечення якості дозволить підприємствам бути конкурентоспроможними [3]. Чернишева О.М. та Гасанов Р., аналізуючи розвиток хімічної промисловості, вказують на такі тенденції: сталий розвиток, корпоративна відповідальність, підсилення персоналу цифровими технологіями [4].

Відповідно для забезпечення конкурентоспроможності хімічних підприємств важливим чинником залишається якість персоналу. Підготовку фахівців та керівників забезпечують коледжі та вищі навчальні заклади. Підготовка робітників виробничих професій, таких як апаратники, варники, оператори хімічного обладнання, можлива в закладах професійно-технічної освіти, але число учнів не задовільнить потребу у кадрах. Також кількість підготовлених кваліфікованих робітників, які по закінченню працевлаштовуються на хімічні виробництва, залишається малою. За подібних обставин на робочі професії хімічних підприємств розглядають кандидатів без досвіду та відповідної підготовки та подальшого їх навчання на виробництві. З метою відбору на виробничі професії персоналу, який буде здатним виконувати покладені обов'язки та функції, пропонується розробити методiku та проводити перевірку здібностей до роботи з технікою, вміння обраховувати необхідне завантаження хімічної сировини, скласти звіт при закінченні зміни, здатність рішати інші виробничі питання. Для цього вдосконалити тести на технічну грамотність [5], адаптувавши їх під потреби хімічних підприємств та додавши завдання з типовими розрахунками.

Самі тести можна реалізувати в цифровому середовищі. По структурі тести розподілити на три рівні. На базові питання, на які є декілька варіантів відповідей, з яких одна відповідь вірна. Базові питання таких тестів мають

виявити потрібні здатності, зазвичай, уважність, вміння рахувати, бачення зв'язку причин та наслідків, знання елементів механіки, тощо. На середньому рівні сформувані складніші питання з залученням типових завдань з виробництва. На просунутому – йдеться про виявлення знань з хімії, самостійності в прийнятті вірних рішень, проведення дій, перевірити якість сировини та своєї частини роботи, подати змінну звітність. При цьому налаштувати такий цифровий тест можна з різними опціями. Оцінка буде проводитися автоматично та об'єктивно, дата та результати будуть зафіксовані. Очікуваним ефектом від впровадження відбору буде отримання кандидатів на виробничі професії зі знаннями арифметики, механіки, достатнім рівнем технічної грамотності. Відповідно зменшиться втрата часу на відбір, адаптацію робітника, що економить зусилля фахівців та керівників. Достатній рівень дозволить кандидатам скоріше засвоїти обладнання та інструменти, технології виготовлення хімічної продукції, навчитися при необхідності коригувати процеси, що підвищить вірогідність отримання відповідної продукції.

Таким чином впровадження відбору кандидатів виробничих професій шляхом проведення адаптованого тестування для оцінки технічної грамотності з залученням цифрових технологій буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності хімічних підприємств в ланцюгу по трьом складовим конкурентоспроможності: якісний персонал-дотримання технологій-одержання відповідної продукції.

#### Список використаних джерел

1. Шишковський, С., Одінцева, О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-110> (дата звернення: 07.08.2023)
2. Гутарева Ю.В., Петрова Г.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, визначення, складові. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф., 09-10 вересня 2022 р.* – Одеса: ОНЕУ, 2022. с. 15-17.
3. Ястремська, О.М. Управління скороченням браку продукції промислового підприємства: теоретичний і практичний аспекти. *Проблеми економіки*. 2023, №1, с. 111-129.
4. Чернишева, О.М., Гасанов, Р. Перспективи розвитку хімічної промисловості в контексті Індустрії 5.0. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 10-11 травня 2023 року*. [Електронний ресурс] – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. с. 303-304.
5. Іванчук, А.В., Гопало, Т.С. Аспекти поняття технічної грамотності. *Сучасні технології підготовки майбутніх учителів трудового навчання та технологій, педагогів професійної освіти і фахівців образотворчого та декоративного мистецтва: теорія, досвід, проблеми: зб. наук. праць / за ред. О.В. Марущак та ін.* – Вінниця: ТОВ «Меркьюрі-Поділля», 2021. Вип. 3, с. 69-72.

**Літвінов О. С.**  
д.е.н., професор, проректор  
Одеській національній економічній університет (Україна)  
**Бондарчук О. Г.**  
аспірант  
Одеській національній економічній університет (Україна)

## **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

Прискорене технологічне зростання всіх сфер життєдіяльності людини призвело до зміни характеру конкуренції як на світових ринках, так і в масштабах регіональних підприємств. У міру зростання діджиталізації економіки та перехід підприємств у сферу електронної комерції, цифрова інфраструктура (ЦІ) стає одним із ключових факторів успіху. Її значення важко переоцінити, тому що вона впливає на всі аспекти діяльності підприємства та якість продукції та послуг.

ЦІ включає програмне забезпечення для обчислень, зберігання, мережі та інфраструктури, включаючи віртуалізацію та контейнери, а також автоматизацію, аналітику AI/ML, програмне забезпечення для забезпечення безпеки та хмарні сервіси, необхідні для обслуговування та оптимізації як застарілих, так і сучасних додатків та даних [1].

Говорячи про проблеми розвитку, правильно умовно розділити їх на дві великі групи: внутрішні та зовнішні. Під внутрішніми проблемами ми розуміємо проблеми, які знаходяться під контролем підприємства, і воно здатне на них вплинути. Під зовнішніми - проблеми, які знаходяться поза контролем підприємства, але воно здатне на них реагувати.

Серед внутрішніх проблем першим варто виділити проблему нестачі кваліфікованих кадрів. Діджиталізація підприємства та розвиток ЦІ підприємства потребує нових знань та навичок, якими не завжди володіють співробітники підприємств. Ця проблема може бути рішенням або перенавчанням, або наймом нових кадрів, які вже мають необхідні знання. Згідно з матеріалами Європейського центру з розвитку професійної освіти, в ході періодичного опитування було отримано дані, що близько 30% європейських робітників не мають відповідну кваліфікацію [2].

Крім того, окремо варто виділити проблему зносу інтелектуального капіталу. У міру стрімкого розвитку технологій знос інтелектуального капіталу відбувається відносно швидко. Ця проблема може мати досить серйозний вплив, оскільки ставить під загрозу ефективність підприємства, його здатність конкурувати над ринком, створювати якісні товари та. Більше того, варто зауважити, що об'єкти інтелектуального капіталу відносно швидко втрачають свою цінність у разі не використання їх у практичній діяльності [3, с. 122].

Також варто помітити проблему високих витрат. Діджиталізація може бути дорогою. Це безпосередньо пов'язано з необхідністю купувати нове обладнання,

програмне забезпечення та сторонні послуги. Крім того, це може вимагати перенавчання деяких співробітників з новими технологіями.

Говорячи про зовнішні проблеми, варто сказати про кіберзагрози. Цей тип проблем специфічний лише підприємствам, які мають ЦІ. ЦІ вразлива до кіберзагроз. Даний тип проблеми може призвести до несанкціонованого витоку даних, порушень роботи систем підприємства та інших проблем. Згідно з офіційною статистикою Департаменту науки, інновацій та технологій Великобританії, 32% підприємств та 24% благодійних організацій зазнали кібератаків за період з 2022 по 2023 рік. За їх оцінками, у всіх британських компаніях за цей період сталося приблизно 2,39 мільйонів випадків кіберзлочинів [4]. Що свідчить про те, що це досить актуальна проблема.

Іншою важливою проблемою можна назвати невідповідність нормативним вимогам. На даному етапі розвитку законодавчої бази, що регламентує роботу з даними користувача цифрових продуктів, досить погано розвинена. Україна імплементувала частину європейського законодавства, але механізми, санкції та істотна частина цих питань перебуває в “сірій правовій зоні”. Будь-який бізнес має масштабуватись, щоб уникнути стагнації та регресії, але саме невідповідність нормативним вимогам може бути суттєвою проблемою у переході на західні ринки, особливо країн ЄС, оскільки вони мають жорсткі вимоги щодо політики конфіденційності.

Підбиваючи підсумки, можна сказати, що крім загальних проблем, характерних переважно для всіх підприємств, ми виділили й специфічні, які виникають лише у підприємств із цифровою інфраструктурою. Безумовно, ці проблеми обумовлені самою природою цифрових продуктів та рішень, і, отже, цифрової інфраструктури, що накладає на підприємство певний тягар проблем. Важливо розуміти, що ці проблеми не тільки вимагають специфічного підходу до управління, а й можуть породжувати нові шляхи для інновацій та зростання підприємства в умовах цифрової економіки, що швидко змінюється.

### Список використаних джерел

1. IDC FutureScape: Predictions for the Future of Digital Infrastructure URL: <https://www.enterprisetechprovider.com/newsroom/research-review-idc-futurescape-top-10-predictions-for-the-future-of-digital-infrastructure> (дата звернення 10.08.2023)
2. European skills and jobs survey (ESJS) URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/european-skills-and-jobs-survey-esjs> (дата звернення 11.08.2023)
3. Літвінов О. С. Інтелектуальний капітал підприємства: сутність, оцінка, розвиток : монографія. Одеса : Астропринт, 2019. 392 с. (20,71 д. а.).
4. Official Statistics - Cyber security breaches survey 2023 URL: <https://www.gov.uk/government/statistics/cyber-security-breaches-survey-2023/cyber-security-breaches-survey-2023> (дата звернення 10.08.2023)

**Лук'янова М.В.**  
студентка 56 гр. ФЕУП,  
**Янковий О.Г.**  
д.е.н., професор

Одеський національний економічний університет (Україна)

## **ВПЛИВ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

У стандарті ISO 14001 «система екологічного управління» визначається як «частина системи управління, яку використовують для керування екологічними аспектами, виконання обов'язкових для дотримання відповідності вимог та розв'язання питань, пов'язаних з ризиками та можливостями» [1].

Для ефективного впровадження системи екологічного менеджменту необхідно пройти наступні початкові дії [2, с. 178]: прийняти управлінське рішення щодо розроблення та впровадження системи екологічного управління; забезпечити навчання фахівців у сфері системи екологічного менеджменту; провести оцінки початкового стану екологічних аспектів підприємства та впливу його роботи на навколишнє середовище; створити робочу групу для розробки системи екологічного управління; розробити план впровадження системи екологічного управління.

Ще до початку повномасштабного російського вторгнення Україна була одним з анти лідерів у Європі за обсягами побутових та промислових відходів (на душу населення, у 2020 р.), оскільки 95 % всіх сміттєвих залишків ніяк не перероблялися. За даними Numbeo у 2020 р. Україна була на 46 місці за Індексом забруднення зовнішнього середовища різних країн світу. Звісно, впровадження та підтримання екологічного управління у воєнний час – досить витратна справа, але це той мінімум, що функціонуючи українські підприємства можуть зробити для оточуючого середовища в момент глобальних техногенних катастроф, спричинених нападом РФ.

Важливим етапом аналізу впливу екологічного управління на конкурентоспроможність підприємства є аналіз показників оцінки рівня функціонування системи екологічного менеджменту, що представлені у табл. 1.

Підприємство отримає наступні конкурентні переваги, впроваджуючи систему екологічного управління, за умови стабільного аналізу хоча б частини показників у табл.: зросте ефективність інноваційної діяльності підприємства; з'являться нові ринки збуту; зросте мотивація співробітників підприємства, також, компанії буде легше зберегти працівників та привернути нових, що поділяють її цінності; зменшаться витрати та кількість ресурсів, що використовуються, оскільки споживання таких ресурсів як сировина вода та енергія стане більш раціональним; зросте довіра до компанії серед партнерів, споживачів, банківських та державних організацій внаслідок покращення іміджу.

**Таблиця 1 – Показники оцінки рівня функціонування системи екологічного менеджменту**

Показники оцінки екологічної стійкості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень забруднення та впливу на навколишнє середовище;</li> <li>• частка витрат на дослідження в сфері НПС;</li> <li>• втрати підприємства від забруднення навколишнього середовища у вигляді втрат продукції, захворювань тощо;</li> <li>• соціально-інституційні можливості вирішувати екологічні проблеми.</li> </ul>
Показники характеристики добровільних еко-зберігаючих дій та зобов'язань	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інтегральний показник екологічної ініціативи;</li> <li>• коефіцієнт відходоємності «викиди в атмосферу»;</li> <li>• коефіцієнт відходоємності «скиди у водні об'єкти»;</li> <li>• коефіцієнт відходоємності «відходи»;</li> <li>• коефіцієнт використання відходів;</li> <li>• коефіцієнт енергоємності продукції.</li> </ul>
Коефіцієнти діагностики екологічної відповідальності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• коефіцієнт співвідношення витрат на охорону навколишнього середовища до собівартості продукції;</li> <li>• коефіцієнт співвідношення витрат на довілля до чистого прибутку.</li> </ul>
Індикатори оцінки рівня екоменеджменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• коефіцієнт структури екологічних витрат;</li> <li>• коефіцієнт структури капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища;</li> <li>• коефіцієнти структури поточних витрат на охорону довкілля; коефіцієнт екологічної збиткоємності.</li> </ul>
Показники виконання екологічних аспектів діяльності, що представлено у звітах підприємств зі стійкого розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обсяг інвестицій у природоохоронні заходи;</li> <li>• обсяги викидів забруднюючих речовин в атмосферу, водні об'єкти, ґрунт;</li> <li>• використання джерел енергії, що відновлюються;</li> <li>• повторне використання відходів;</li> <li>• відсутність штрафів за порушення екологічного законодавства;</li> <li>• відсутність аварій з екологічними збитками;</li> <li>• частка персоналу, що пройшла оздоровлення.</li> </ul>

*Джерело: побудовано авторами на основі [3, с. 30].*

### **Список використаних джерел**

1. ДСТУ ISO 14001:2015 «Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування». URL: [https://ecologia.com/system/files/dstu\\_iso\\_140012015.pdf](https://ecologia.com/system/files/dstu_iso_140012015.pdf) (дата звернення: 17.06.2023).

2. Чабар Ю. Впровадження екологічного менеджменту на підприємстві згідно з ISO 14001 «Системи екологічного управління. вимоги та настанови щодо застосування». *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів: матеріали II Міжнар. наук.практ. конф, м. Тернопіль, 26-28 трав. 2022 р. ЗУНУ, Тернопіль, 2022. С. 176–180.*

3. Касич А. О., Паламарчук В. А. Методика оцінювання рівня екологічної відповідальності промислових підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. № 1(6). С 26–37.*

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ

Серед сучасних трендів розвитку національних економік, таких як автоматизація та роботизація, мережевізація, посилення ролі інтелектуального капіталу, чільне місце належить цифровізації. Інформаційні технології, які є основою цифрової економіки стають ключовими факторами економічного зростання. Так, за прогнозами аналітиків, частка цифрової економіки у світовому ВВП зросте у 2025 р. до 24,3%. Для порівняння: у 2016 р. така частка становила 15,5%.

В умовах посилення конкуренції цифрові технології у збутовій діяльності сучасної компанії потребують посиленої уваги до їх впровадження та вдосконалення. Це обумовлено тим, що такі технології забезпечують широкі можливості щодо оптимізації каналів збуту продукції, робіт, послуг, належному фокусуванні на цільовій аудиторії, своєчасній комунікації зі споживачами та досить швидкій реакції на зміни їх запитів.

Особливістю цифрової економіки є її зв'язок з економікою на вимогу (*on-demand economy*), яка передбачає отримання доступу до товарів та послуг саме тоді, коли це потрібно.

До складових елементів цифрової економіки відносять: сектор інформаційно-комунікаційних технологій, інфраструктур електронного бізнесу (*e-business infrastructure*) (мережі, софтвер, комп'ютери т.ін.); цифрове виробництво та електронний бізнес (процеси організації бізнесу з використанням комп'ютерних мереж); електронну торгівлю, тобто роздрібні Інтернет-продажі товарів [1,13].

В умовах агресії ті переваги, які забезпечує електронна торгівля дають змогу вітчизняному бізнесу певним чином зберегти свою діяльність та поступово планувати її розвиток. Такими перевагами, зокрема, є: відсутність географічних обмежень; значно нижча вартість започаткування та обслуговування бізнесу (у тому числі транзакційних витрат) порівняно з традиційним; надання достатньо вичерпної та актуальної інформації споживачам щодо асортименту, ціни, умов постачання та оплати; аналіз та вдосконалення бізнес-процесів в режимі он-лайн тощо.

За результатами опитування Deloitte, в Україні протягом двох років напередодні війни, онлайн-продажі переважали офлайн-продажі удвічі. Так, обсяг ринку e-commerce в 2020 р. зріс на 41% порівняно з 2019 р. та досягнув \$4 млрд, що становило 8,8% від загального обсягу роздрібною торгівлі в Україні. Найбільш розвинені сектори вітчизняної e-commerce до війни виглядали наступним чином: електроніка (27%), іграшки, хобі (27%), одяг, взуття та аксесуари (20%), меблі та фурнітура (15%), косметика, продукти харчування (10%). Основні гравці: 82,6% ринку - маркетплейси (Rozetka, Prom.ua,

epicentrk.ua, Bigl, Zákupka та Allo); великі магазини (Comfy, Фокстрот, Цитрус, Eldorado, MOYO та інші) – 14,8%; найменша частка у мультикатегорійних магазинах – 2,6% [2].

За перший тиждень військової агресії дохід онлайн-рітейлерів знизився на 92%. Однак, вже з середини березня поступово почалось зростання кількості покупок онлайн і, відповідно, зростання доходів онлайн-магазинів. На кінець травня по певним групам товарів відбулось повернення до довоєнних показників (зоотовари та косметика). Загалом, у 2022 р. відбулось 12-разове скорочення обсягів реалізації у сфері електронної торгівлі порівняно з 2021 р. В першу чергу, це стосувалось сегментів моди, іграшок, меблів, краси та здоров'я.

За висновками експертів, у перші місяці війни електронна комерція пережила шокове падіння доходів, пізніше – підвищений попит на певні групи товарів. На теперішній час характерною є певна стабілізація ринку внаслідок масового переміщення населення, релокації бізнесу та логістичних складів. Враховуючи такі тренди, за прогнозами Statista, у 2023 р. ринок електронної комерції вийде на рівень 2020 р., а у 2024 р. досягне показників 2021 р. Далі прогнозується подальше збільшення витрат користувачів і, як наслідок, зростання доходів бізнесу [3]

Можна з впевненістю констатувати, що ринок електронної комерції в Україні зумів адаптуватись до умов воєнного стану і поступово набирає обертів. Проте, для набуття належної динаміки необхідно усунути певну кількість негативних чинників, які гальмують подальший її розвиток. Передовсім, це стосується: підвищення рівня доступу населення до Інтернету; вдосконалення системи захисту прав споживачів у випадку їх порушення при здійсненні онлайн-покупок; зменшення обсягів контрафактних товарів та перепродажу їх через інтернет-магазини за більш низькими цінами порівняно з аналогічною продукцією; реального реформування правової системи з метою забезпечення належної імплементації зобов'язань України в межах Угоди з ЄС щодо електронної комерції тощо.

### Список використаних джерел

1. Центр ризику та Разумкова. Цифрова економіка: тренди, соціальні детермінанти. 2020 URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf)
2. Вплив війни на інтернет-торгівлю: як змінювалися онлайн-продажі рітейлерів протягом I півріччя 2022 року. URL: <https://rau.ua/novyni/vpliv-vijni-na-internet/>
3. Як змінився ринок e-commerce в Україні у 2022 р. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/kak-izmenilsja-rynok-ecommerce-v-ukraine-v-2022-godu>



## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВІДСТЕЖЕННЯ ОБСЯГІВ ВИРОБНИЦТВА ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ АКВАКУЛЬТУРИ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ**

Український закон «Про аквакультуру» передбачає та їх динаміки. Згідно з цим Законом, суб'єкти аквакультури мають зобов'язання надавати центральному органу виконавчої влади, який відповідає за реалізацію державної політики у сфері рибного господарства, звітну інформацію про обсяги виробництва продукції аквакультури у встановлені строки та відповідно до затверджених форм.

Наказом Мінагрополітики від 21.03.2012 № 141 затверджено форму звітності 1-А риба (річна) «Виробництво продукції аквакультури за 20\_\_ р.», що поширюється на юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців, які здійснюють виробництво посадкового матеріалу та товарної риби в умовах аквакультури.

Потрібно врахувати, що при збиранні звітних даних про виробництво та використання продукції аквакультури, відсутнє збирання даних саме по органічній аквакультурі, тому вони і не включені в загальний реєстр на державному рівні.

Пропонуємо, до форми 1-А риба (річна) «Виробництво продукції аквакультури за 20\_\_ р.» додати Розділ «Вироблено органічної продукції аквакультури(риб) та інших гідробіонтів», в якому виокремити два підпункти: вироблено органічної продукції аквакультури(риби), вироблено органічної продукції аквакультури(ракоподібні, молюски, водорості).

Обов'язковим елементом в даних пунктах зазначається номер, дата видачі та дата закінчення строку дії сертифіката, що підтверджує відповідність процесу виробництва продукції вимогам законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції, виданого органом сертифікації, який внесено до Державного реєстру органів сертифікації у сфері органічного виробництва та обігу органічної продукції.

Розділ «Вироблено органічної продукції аквакультури(риб) та інших гідробіонтів» заповнюється лише суб'єктами господарювання, які внесені до Державного реєстру операторів, що здійснюють виробництво продукції відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції, за наявності сертифіката, що засвідчує відповідність процесу виробництва продукції вимогам законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції. Дані розділу заповнюються за категоріями водних об'єктів або технологічних пристроїв, у відповідності до зазначених у звіті показників.

У пункті «Вироблено органічної продукції аквакультури (риб)» відображаються дані щодо вирощування органічної продукції аквакультури за видами риб протягом звітного року.

У пункті «Вироблено органічної продукції аквакультури (ракоподібні, молюски, водорості)» відображаються дані щодо вирощування органічної продукції інших гідробіонтів (ракоподібні, молюски, водорості) за видами та протягом звітного року.

### **Список використаних джерел**

1. Вдовенко Н.М. Державне регулювання розвитку аквакультури в Україні: [монографія]. Кондор-Видавництво. Київ. 2013. 464 с
2. Закон України «Про аквакультуру» від 08.09.2012. № 529–VI. URL: <http://rada.gov.ua/laws/show/5293-17>
3. Закон України «Про рибне господарство, промислове рибальство та охорону водних біоресурсів» від 18.09.2012. № 3667–17. URL: <http://rada.gov.ua/laws/show/3677-17>
4. Вдовенко Н. М., Варшавська Н. Г., Павленко М. М. Забезпечення конкурентоспроможності галузей АПК в умовах євроінтеграції. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2018. Вип. 284. С. 204–211.
5. Вдовенко Н. М., Маргасова В. Г., Шарило Ю. Є. Михальчишина Л. Г., Конкурентоспроможність рибного господарства та аквакультури як складова ефективності національної економіки. Біоекономіка і аграрний бізнес. 2019. Вип. 1. С. 204–211.
6. Формування та функціонування Спільної рибної політики Європейського Союзу та шляхи її реалізації в Україні. К.: Видавничий дім Кондор, 2018. 472 с.

## **КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ КООПЕРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Формування конкурентних переваг є необхідною умовою виживання суб'єкта господарювання в ринковому середовищі. Найчастіше при розгляді цієї дефініції звертають увагу на:

- конкурентну перевагу як ексклюзивну цінність, якою володіє суб'єкт господарювання, на відміну від його конкурентів;
- конкурентну перевагу як відносну характеристику суб'єкта господарювання;
- конкурентну перевагу як результат ефективного використання потенціалу (ресурсів) суб'єкта господарювання;
- конкурентну перевагу як наслідок ефективного управління та формування компетентностей суб'єкта господарювання;
- конкурентну перевагу як динамічну спроможність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін в конкурентному середовищі.

Деякі науковці (В. Павлова, М. Чорна та ін.) трактують конкурентні переваги, поєднуючи зазначені підходи. Сучасні дослідники найчастіше наголошують на наступному:

1. конкурентні переваги – відносне поняття, що виявляється тільки в процесі порівняльного аналізу;
2. внутрішнім джерелом формування конкурентних переваг є наявність та ефективне використання ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання (починаючи з середини ХХ ст. в якості джерел конкурентних переваг розглядаються нематеріальні ресурси – інновації, знання, управлінські компетентності тощо);
3. конкурентні переваги дозволяють суб'єкту господарювання швидко адаптуватися до невизначеності умов середовища функціонування.

Враховуючи те, що рівень конкурентних переваг підприємства визначає ступінь його конкурентоспроможності, економічний зміст конкурентних переваг кооперативного підприємства відображає, з одного боку, ступінь розвиненості елементів його конкурентного потенціалу, а з іншого – напрями впливу й ефективність використання ним умов конкурентного середовища. Таким чином, не маючи конкурентних переваг, кооперативне підприємство не може бути конкурентоспроможним на ринку товарів і послуг.

Результати проведеного нами дослідження свідчать, що в сучасних конкурентних умовах, ускладнених війною, підприємства споживчої кооперації не в повній мірі реалізують свої конкурентні переваги. При цьому основними конкурентними перевагами кооперативних підприємств вважаємо:

- функціонування в правовому полі держави;
- організаційну єдність системи та спільність економічних інтересів господарюючих суб'єктів, що дозволяють знизити підприємницький ризик;

- наявність постійних споживачів на ринку товарів та послуг (пайовики, сільські мешканці), довіра з боку населення;
- виконання споживчою кооперацією комунікаційної ролі в сільській місцевості (підприємства торгівлі відіграють на селі роль громадських центрів);
- здатність швидкого входження в галузі економіки, оскільки результати продуктивної праці членів кооперативів враховують взаємоузгоджені зміни відносин самореалізації їх індивідуальних потреб у соціальному й економічному напрямках поєднання потенціалу держави й особистості;
- наявність розвинутої матеріально-технічної бази та кваліфікованого персоналу;
- доходи найманих працівників кооперативних підприємств економічно більш врегульовані порівняно з приватними підприємствами, а це, в свою чергу, зумовлює меншу вразливість економіки кооперативних підприємств до впливу інфляційних коливань у довгостроковому періоді;
- можливість використовувати оптимальні стимули, контролюючи рівень продуктивності і ефективності праці членів кооперативів;
- налагоджена система господарських зв'язків з контрагентами, усталена ділова репутація та імідж соціально орієнтованої системи.

Зростання кооперативного товарообороту формує іншу конкурентну перевагу – зменшення рівня умовно-постійних витрат, що пов'язані з формуванням і утриманням матеріально-технічної бази кооперативних підприємств. Зменшення витратомісткості товарного обігу дозволяє задіяти методи цінової конкуренції шляхом мінімізації роздрібної ціни, пришвидшення товарооборотності запасів, підвищення рентабельності господарсько-фінансової діяльності підприємств.

На нашу думку, система рішень щодо ресурсного забезпечення конкурентних переваг кооперативних підприємств є результатом використання ринкових засобів управління капіталом і ресурсним потенціалом, обґрунтування конкурентної стратегії та бізнес-планування показників господарсько-фінансової діяльності підприємств. У зв'язку з цим конкурентною перевагою рентабельних кооперативних підприємств є можливість нагромаджувати ресурсний потенціал шляхом капіталізації прибутку, оптимізувати ціну реалізації продукції відповідно до рівня рентабельності. За даними Укркоопспілки, до війни кількість прибуткових кооперативних підприємств складала 96,6% їх загальної чисельності.

Враховуючи реалії вітчизняної економіки, конкурентні переваги кооперативних підприємств необхідно розглядати в розрізі основних стратегічних напрямів розвитку економіки країни під час війни та споживчої кооперації України в цілому, зокрема: спрямування зусиль на задоволення споживчого попиту населення в районах діяльності, допомогу ЗСУ; перетворення споживчої кооперації України в потужну соціально орієнтовану економічну систему на ринку товарів і послуг; розширення масштабів міжнародного співробітництва та використання переваг кооперації у світовій економіці.

## **НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

В умовах ринкової економіки суб'єкти підприємницької діяльності наділені правом самостійного визначення ціни на продукцію, яку вони виробляють. Наявність цього права зумовлює виникнення цінової конкуренції між виробниками. Кожен з них намагається продати вироблений товар, зберегти, а за можливості і розширити свою нішу в ринку і тим самим зміцнити на ньому своє становище. Це намагання реалізується підприємствами за двома напрямками:

- раціональним використанням факторів нецінової конкуренції, насамперед підвищенням якості продукції;
- регулюванням рівня цін на товари власного виробництва [1].

Якщо товар виробника не має кращих властивостей порівняно з ідентичним товаром конкурентів, у цьому разі боротьба за ринок збуту зосереджується на ціні. Підприємство-виробник може знизити її рівень порівняно з конкурентною ціною і завдяки цьому, як нам уже відомо, досягти переваг над своїми конкурентами. Адже чим нижча ціна, тим вищий, за інших однакових умов, попит на продукцію, тим більше виробник може її реалізувати. І якщо ціновий попит на даний товар еластичний, підприємство за рахунок додаткового доходу від розширення обсягу продажу з надлишком компенсує втрати від зниження ціни [2].

Як бачимо, цінова конкуренція проявляється в намаганні товаровиробників використати ціну як важіль утримання і зміцнення своєї позиції на ринку. Проте, знижуючи ціну для завоювання ринку збуту, товаровиробник повинен обов'язково брати до уваги такі обставини. По-перше, зниження ціни не повинне бути надто великим, оскільки це може спричинити зворотну психологічну реакцію покупців — вони можуть перестати купувати цей товар, боячись, що його низька ціна зумовлена низькою якістю. Іншими словами, товаровиробнику слід пам'ятати, що ціна сприймається покупцями і як акумульований показник якості товару, а тому її зниження не повинне спричиняти підозру споживачів щодо низьких його споживчих властивостей.

По-друге, завдяки зниженню ціни товаровиробником досягаються тимчасові переваги над конкурентами, оскільки останні спроможні легко скопіювати цей захід, також знизивши ціну на свої товари. Тим самим вони позбавляють такого товаровиробника можливості збільшувати збут свого товару за рахунок цінового фактора. Проте товаровиробник може на цьому не спинитися і прийняти рішення про подальше зниження ціни. Такий захід нерідко зумовлює аналогічні дії конкурентів. Це призводить до виникнення так званих «цінових воєн», які стають причиною одержання конкурентами низьких прибутків і навіть збитків. Тут слід зауважити, що такі війни можуть виникати тоді, коли кількість виробників-конкурентів одного і того ж товару невелика, а

покупці добре поінформовані про схожість цього товару за споживчими властивостями.

По-третє, в умовах цінової конкуренції зміцнюють своє становище на ринку ті підприємства, які виробляють товари з високою ціновою конкурентоспроможністю, під якою розуміють ступінь можливого зниження товаровиробником ціни на свій товар порівняно з ринковою ціною, за якого забезпечується безбитковість його виробництва [3].

Вищу цінову конкурентоспроможність мають підприємства, які економічно спроможні продавати свою продукцію за цінами, нижчими від мінімальної ціни конкурентів, і одержувати при цьому прибуток. Мінімальна ціна - це індивідуальна ціна, що формується на кожному підприємстві, за якої воно отримує нульовий прибуток. Отже, вона визначається витратами на виробництво одиниці товару, понесеними тим чи іншим товаровиробником.

Отже, чим нижча собівартість виробництва продукції, тим меншою буде її мінімальна ціна порівняно з мінімальною ціною підприємств, собівартість продукції яких є вищою, і навпаки [4].

Наведені міркування дають також підстави для висновку, що показник ступеня цінової конкурентоспроможності товару є прямим відображенням рівня ефективності його виробництва, а тому повинен всебічно аналізуватися і широко використовуватися менеджерами при її аналізі й обґрунтуванні управлінських рішень.

Важливе значення для забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємств має якість продукції під якою розуміють сукупність її властивостей, що характеризують міру спроможності даної продукції задовольняти потреби споживачів згідно з її цільовим призначенням. Як переконує світовий досвід, якість продукції є функцією від рівня розвитку науково-технічного прогресу і ступеню реалізації його результатів у виробництво. Чим вища якість продукції, тим повніше задовольняються потреби споживачів і ефективніше вирішуються соціально-економічні проблеми розвитку суспільства.

Таким чином, в умовах насиченого ринку управління якістю повинне стати головним елементом системи оперативного управління виробництвом.

### **Список використаних джерел**

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник / В. Г. Андрійчук. К. : КНЕУ, 2013. 779 с.
2. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
3. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
4. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

## **ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ФОРМУВАННЯ**

Зосередження не лише на зовнішніх змінних, але й на підвищенні конкурентоспроможності через формування позитивного сприйняття ринку має велике значення для підприємств. Культивування сприятливого іміджу дає ряд переваг, включаючи привертання уваги споживачів і партнерів, спрощення доступу до ресурсів, отримання визнання в ЗМІ та забезпечення стійкості під час криз і складних сценаріїв.

Прагнення сформуванню цього образу переважно досліджується в сферах психології та соціології, поширюючи свій вплив на педагогіку та філософію. У контексті економічної науки більш доречним є термін «корпоративний імідж підприємства», який спонукає до розгляду основоположних принципів його створення, процесу управління іміджем та внутрішніх атрибутів суб'єкта (чи об'єкта) іміджу. У сфері економіки поняття іміджу також є синонімом «репутації».

Імідж підприємства — це ретельно відібрана інформація, спрямована на цільову аудиторію, яка демонструє діяльність і досягнення підприємства. Це зображення має постійний і динамічний вплив на взаємодію підприємства як з потенційними, так і з існуючими клієнтами. Це суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства, фінансові результати та взаємодію з іншими державними чи приватними установами, установами та організаціями[1].

Рекламна стратегія підприємства, вбудована в рамки всеосяжного планування, втілює головний компонент. Він включає кілька основних етапів у спектрі планування: підбір привабливої рекламної теми та визначення оптимальних каналів для розповсюдження. Ця стратегія вимагає від підприємства здатності диференціювати себе серед конкурентів на більш широкому ринку, пропонуючи таким чином споживачам неперевершений продукт або послугу [1].

Таким чином, у контексті створення корпоративного іміджу основним фактором є легкозасвоюване рекламне повідомлення, яке споживачі можуть швидко й без зусиль зберегти. Так само рекламодавці повинні виявляти розсудливість у виборі рекламних носіїв, враховуючи різноманітність потенційних каналів. Цей вибір залежить від рекламних цілей компанії, характеристик продукту, розмірів бюджету та регіональних особливостей.

Для рекламодавців, які спрямовують свої зусилля на культивування надзвичайно сприятливої та чітко визначеної ідентичності продукту, кінцевий результат, як правило, охоплює більшу частку ринку та підвищену прибутковість [2].

Задля створення корпоративного іміджу комплексна рекламна стратегія має формуватися за допомогою наступних послідовних кроків: - 1)Започаткування поглиблених маркетингових досліджень; -2)Створення

привабливого та інформативного контенту для рекламного повідомлення; - 3)Обговорення обсягу та термінів розміщення реклами; - 4)Стратегічне планування майбутніх рекламних ініціатив; - 5)Методичне проектування каналів поширення рекламної інформації; - 6)Ретельне планування бюджету для рекламних заходів; -7)Чітке формулювання сформульованої рекламної стратегії в письмовій формі.

Цей комплексний підхід дає значні переваги, включаючи уникнення рекламних помилок, пом'якшення ризиків, пов'язаних із потенційними помилковими уявленнями споживачів, і загальне підвищення ефективності реклами [3, с. 82].

Процес культивування іміджу підприємства має різні атрибути, що залежать від його сфери діяльності. Під час створення іміджу необхідно враховувати унікальні вимоги та вимоги основних сегментів споживачів. Кожна цільова демографічна група сприймає підприємство зі своєї власної точки зору, і різні елементи можуть бути привабливими для різних зацікавлених сторін. Для населення в цілому основні напрямки включають можливості працевлаштування в певних сферах, рівень заробітної плати, умови соціального забезпечення, варіанти доступного житла, транспортне сполучення та соціальні гарантії, серед іншого [4, с. 25].

З суспільної точки зору, імідж підприємства залежить від його внеску у фіскальний дохід, участі у вирішенні основних економічних, соціальних та екологічних проблем. Для споживчої бази імідж ґрунтується на рівновазі ціни та якості, післяпродажній підтримці, наявності консультацій під час покупки, системі знижок тощо [2].

Контрагенти оцінюють підприємство за такими критеріями, як надійність і ефективність у виконанні договірних зобов'язань, реагування на зміну обставин, умови поставки та оплати, якість обслуговування та довгострокові договірні зобов'язання. Потенційні інвестори оцінюють такі фактори, як фінансова спроможність, наявність ресурсів (включаючи кваліфікований персонал і сировину), знання в спеціалізованих або унікальних областях, розвиток місцевої інфраструктури (включаючи транспортні та інформаційні мережі), вплив на навколишнє середовище тощо [1].

Дійсно, соціальні міркування мають першорядне значення для громадян, тоді як економічні фактори займають центральне місце для компаній, таких як інвестори, партнери та конкуренти. Ця динаміка підкреслює необхідність багатовимірного підходу до формування ефективного іміджу для різних цільових груп.

Створення позитивного враження про підприємство – це складний і багатогранний процес, що вимагає використання різноманітних методів та інструментів. При створенні іміджу слід враховувати специфіку діяльності компанії та потреби цільової аудиторії. Тому оптимальне поєднання різних підходів може сприяти вдосконаленню з урахуванням потреб споживачів, інвесторів та постачальників, а також життєвого циклу продукції та промислової діяльності. Для створення та зміцнення позитивного іміджу керівництво



компанії має знати, що йому потрібен професійний підхід, адже тільки спеціалісти враховують різноманітні потреби цільових груп.

### **Список використаних джерел**

1. Види іміджу. URL: <https://studfiles.net/preview/5229449/page:65/> (дата звернення 07.08.2023).
2. Головні елементи іміджу підприємства. URL: <https://www.kazedu.kz/referat/110557/1> (дата звернення 08.08.2023).
3. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Знання, 2013. 452 с.
4. Управління формуванням власного капіталу підприємства. URL: <http://yak.vlynko.com/?p=353> (дата звернення 08.08.2023).

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ**

Під час воєнних дій на території України на діяльність торговельних підприємств впливають специфічні макроекономічні чинники, стандартні підходи до управління не діють. Необхідно впровадження комбінованого підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що дають змогу адаптуватись до нестабільних та негативних умов функціонування торговельних підприємств в Україні під час воєнних дій [1].

Враховуючи негативні наслідки військових дій на території України, загальні показники індикаторів ділової впевненості в роздрібній торгівлі слід прогнозувати із урахуванням значно більшої погіршувальної динаміки.

Аналізуючи основні проблеми, які виникають у підприємств під час воєнних дій слід виділити наступні [1]:

- Відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів (міграція населення та загальне зниження рівня платоспроможності населення на території країни зумовлюють зниження платоспроможного попиту на товари торговельних підприємств; змінюється структура попиту у бік більш дешевих видів товарів);
- Непрогнозованність розвитку ситуації в Україні (зростання рівня ризиків та невизначеності в економіці країни підвищує негативні очікування та наслідки у торгівлі);
- Відсутність достатнього капіталу для ведення підприємницької діяльності;
- Непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу;
- Недостатність кредитних коштів та грантових програм та ін.

Зазначені проблеми, що підкреслені самими підприємцями, що здійснюють діяльність під час воєнних дій не є вичерпним переліком, проблем значно більше, проте є найбільш важливі до урахування під час формування комбінованого підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств України.

Слід виділити низку логістичних проблем, що пов'язані із здійсненням експортно-імпоротної діяльності торговельних підприємств України: ускладнення здійснення логістичних операцій: зростання атак по транспортно-складській інфраструктурі ускладнює процес планування та доставки вантажів; закриття морських логістичних коридорів для доставки товарів; зростання вартості транспортування внаслідок завантаженості залізничних шляхів та використання автомобільного транспорту з порівняно невеликими обсягами товарів, зростання вартості палива; обмеження у закупівлі товарів: обмежений асортимент у

постачальників, збільшення періоду доставки; переміщення логістичних хабів з центру на захід країни; зростання вартості складської логістики; зростання ризиків зберігання товарів на складах.

Вищезазначені проблеми збільшують вартість та період здійснення логістичних операцій, що прямо впливає на обсяги реалізації торговельних підприємств на території України.

В таких умовах основними складовим управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств повинні бути [2]:

1. Теоретичні засади: мета, завдання, суб'єкти, об'єкти, принципи, функції, механізми управління, способи, важелі.

2. Методичні засади: теоретичні підходи до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за складовими.

3. Моделювання: засоби та інструменти діагностики та оцінки передумов управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств; економіко-математичне моделювання підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за складовими резервів.

4. Інструментальне забезпечення:

- інструменти діагностики та оцінки передумов формування управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств;

- моделі за складовими резервів;

- програмне забезпечення резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств;

- інструкції, положення, рекомендації тощо.

5. Організаційно-практичне забезпечення управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств:

• формування елементів управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за функціями управління із використанням змішаного підходу;

• аналіз та оцінка ефективності управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств;

• корегування підходів до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

### **Список використаних джерел**

1. Грінченко Р.В., Кисличко К.А., Нечепелюк В.Г., Онищук В.С., Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. Науковий вісник ОНЕУ. 2023. №5.

2. Носаченко О.А., Ковальов А.І. Методичні засади управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Науковий вісник ОНЕУ. 2023. №5.

## **SMART-ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В сучасних умовах пріоритетним напрямом державного розвитку в Україні є цифрова економіка, формування серед громадян стійких потреб у цифрових технологіях через ряд сфер, серед яких туризм, як одна з найбільш суспільно орієнтованих сфер економіки.

Цифровізація виступає основою для розвитку сучасного бізнесу та базовою умовою виживання туристичних підприємств в конкурентній боротьбі.

Актуальним питанням сьогодні є необхідність розвитку сучасних цифрових технологій, спрямованих на підвищення рівня надання туристичних послуг, поліпшення комунікацій зі споживачами. Впровадження цифрових технологій дозволяє спростувати та пришвидшувати туристичні процеси та процедури, підвищувати конкурентоспроможність галузі, забезпечувати її сталий розвиток.

Сьогодні майже не залишилося сегментів у туристичному та готельному бізнесі, яких би не зачепила цифровізація. Свою роль в стрімкому розвитку цифрових технологій зіграли і карантинні обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19: від необхідності обмеження кількості людей до впровадження рішень безпечного самообслуговування та скорочення контактів тощо.

За даними Data Appeal Company, у сфері гостинності сьогодні майже 49% бронювань здійснюється онлайн. Очікується, що до 2026 року цей показник зросте до 74%. Зараз 25% всіх бронювань надходить через смартфон [1].

В останні роки головним трендом та чинником зростання туристичного бізнесу є використання інтерактивних та smart-технологій. Це обумовлено, по-перше, потребою у впровадженні нових інноваційних технологій для забезпечення відновлення та стійкого розвитку туризму, по-друге, формуванням нових каналів взаємозв'язку з партнерами та споживачами, по-третє, зміною способів та засобів туристичного обслуговування та ін.

Smart-технології поєднують в собі інновації, маркетинг та роботу з даними. Цей вид технологій є ключовим компонентом інформаційних систем, які можуть надати туристам і постачальникам послуг більш важливу інформацію для прийняття рішень, більшу мобільність, корисніший туристичний досвід [2, с. 56].

Серед smart-технологій, що розвиваються та поступово впроваджуються в туризмі, можна відзначити [1; 2, с. 56; 3, с. 233]: Big Data, штучний інтелект, інтелектуальні роботи, інтернет речей, віртуальна і доповнена реальність, блокчейн, мобільні додатки тощо. Розглянемо особливості цих цифрових технологій та їх вплив на подальший розвиток туристичної галузі в Україні.

Big Data (Великі дані) призначені для пошуку та/або аналізу великого обсягу даних, згенерованих з різних джерел (соцмереж, вебсайтів тощо), одержання економічної вигоди від великих обсягів широкого спектру

інформації. Отримана інформація дозволяє турпідприємствам отримувати уявлення про вподобання та поведінку споживачів, їх бажання стосовно послуг та відвідування DESTИНАЦІЙ, вдосконалювати та персоналізувати клієнтський досвід, покращувати ціноутворення та максимізувати свій прибуток.

Штучний інтелект (AI) використовують для створення чат-ботів, віртуальних асистентів та інших комп'ютерних систем, які допомагають планувати подорожі, економлять час, покращують туристичні операції, допомагають визначати потреби клієнтів в процесі взаємовідносин з ними, покращують якість та підвищують рівень обслуговування клієнтів за рахунок персоналізації послуг. Завдяки віртуальним агентам можна надавати персоналізовані рекомендації клієнтам без участі персоналу, автоматизувати повсякденні рутинні завдання, пов'язані з продажем квитків, бронюванням та обслуговуванням клієнтів. Чат-боти дозволяють працювати з клієнтами цілодобово, економити на персоналі, оренді приміщень, надають первинну інформацію клієнтам. Наприклад, в ресторанах чат-боти допомагають подивитися меню, зробити замовлення, забронювати столик, оплатити рахунок.

Робототехнології сьогодні впроваджуються як в туристичному, так і в готельному секторах. Інтелектуальні роботи спроможні самостійно виконувати завдання без втручання людини, здатні отримувати дані та автоматизувати процеси, а також скорочувати час роботи і витрати. Є практика впровадження таких роботів не тільки в готелях, а й в аеропортах, в турагенціях різних країн світу. На думку експертів, серед областей, які мають найбільший потенціал для роботизації в готелях – рецепція (процеси реєстрації та виселення, опитування задоволеності і якості обслуговування клієнтів), прибирання, транспортування багажів, візків для прання, у сфері надання послуг харчування – відображення меню та збір платежів. З часом деякі професії в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі можуть бути повністю або частково замінені роботами.

Інтернет речей (IoT) використовують для створення взаємопов'язаної мережі пристроїв і датчиків, які взаємодіють один з одним або із зовнішнім середовищем, збирають корисні дані, обмінюються ними в режимі реального часу та на їх основі самостійно здійснюють дії і операції без участі людини. Ця технологія уможливує використання датчиків збору та передачі інформації для покращення турпродуктів та посилення безпеки туристів, допомагає покращувати навігацію, управляти потоком відвідувачів та часом очікування, здійснювати моніторинг погодних умов, небезпечних явищ, забруднення тощо.

Одним із ефективних маркетингових інструментів продажу продукту є віртуалізація, яка надає можливість споживачу ознайомитися з продуктом, побачити його, вибрати те, що якнайкраще задовольнить його потреби. Технології віртуальної і доповненої реальності (VR/AR) застосовують для створення віртуальних образів/аналогів реальних об'єктів, надання туристам захопливого та цікавого інтерактивного досвіду та можливості зануритися у віртуальне середовище. Дані технології використовуються для створення VR/AR-турів, VR/AR екскурсій, інтерактивних гідів та путівників тощо.

Блокчейн-технології підвищують безпеку та швидкість операцій з оплати,

зменшуючи ризики шахрайства, дають змогу збирати і надавати доступ користувачам до різної інформації, знижують вартість турпродукту. Блокчейн в туризмі дає можливість управляти транзакціями з оплати подорожей, безпечно зберігати та відстежувати інформацію про бронювання, продажу квитків, перевіряти особу туриста (ідентифікувати), відстежувати багаж, полегшувати роботу програм лояльності тощо. Завдяки цій технології турпідприємства можуть вести безпечний і прозорий облік своїх операцій.

Мобільні додатки розробляються для швидкого пошуку інформації, доступу до карт місцевості, замовлення авіаквитків, бронювання готелів, оренди автомобілів та інших туристичних послуг. Такі додатки можуть працювати автономно, розсилати push-сповіщення (про акції, знижки або певні події), їх можна інтегрувати з IT-інфраструктурою турпідприємства.

Сьогодні прогресивним напрямком є поєднання smart-технологій з можливостями безпілотних літальних засобів (дронів). Використання дронів в туристичній галузі дозволяє: здійснювати аерозйомку визначних місць, огляд та дослідження таких туристичних пам'яток та об'єктів, як замки, палаци, музеї, парки тощо, забезпечувати доступ до важкодоступних або небезпечних місць, що сприятиме розвитку пригодницького туризму, не наражаючи при цьому туристів на небезпеку, здійснювати моніторинг місць скупчення людей, управляти натовпами під час масових заходів, підвищувати безпеку туристів завдяки попередженню впливу природних та стихійних лих тощо. Отримані фото- та відеоматеріали можна в подальшому використовувати для створення віртуальних турів за допомогою VR/AR-технологій, точних 3D-копій визначних пам'яток, а також для просування туристичних напрямків.

Наприкінці слід зазначити, що широке розповсюдження цифрових технологій спонукає туристичні підприємства планувати боротьбу за клієнта в цифровому просторі. Основним двигуном цих змін є споживачі, їх потреби. Саме тому в сучасних реаліях розвитку туризму необхідно впроваджувати інноваційні цифрові технології, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності туристичних підприємств.

### **Список використаних джерел**

1. Технології майбутнього в туризмі та роль БпЛА у їх розвитку. URL: <https://culver.aero/articles/technologies-future-tourism-and-role-uavs-their-evolution> (дата звернення: 22.07.2023).

2. Ящишина І. В. Реалізація концепції смарт-туризму: світовий досвід та вітчизняна практика. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». 2019. № 14 (42). С. 54–59. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/7949/1/11.pdf>. DOI: 10.25264/2311-5149-2019-14(42)-54-59 (дата звернення: 22.07.2023).

3. Ільницька-Гикавчук Г. Я. Роль цифрових платформ в зростанні туристичного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2021. № 6, Том 1. С. 232–234. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-38.pdf>. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6-36 (дата звернення: 22.07.2023)

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРИНЦИПІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Економічний термін "механізм" ("фінансово - економічний механізм") у господарській практиці застосовується близько п'яти десятиліть. За цей період він практично застосовується до всіх основних категорій функціонування підприємств. У практичній діяльності він сприймається як сучасна система методів та відповідних способів підвищення ефективності функціонування підприємств як найважливішої сукупності економічного розвитку України.

Необхідно наголосити, що з початку ХХ століття вчені – економісти почали застосовувати термін «механізм», в основному, для характеристики виробничо-господарських процесів з урахуванням розвитку ринкової економіки в Україні. Причому особливий акцент роблять акцент на динаміку її змін (на жаль негативну). Свої висновки роблять на основі відомих показників, що відображають реальну дійсність.

У науковій та практичній діяльності термін «фінансово – економічний механізм» застосовується кілька десятиліть. Водночас єдиної думки щодо його сутності не існує. Зазвичай він сприймається як певна сукупність складових частин виробничого процесу чи найважливіших компонентів, характеризуючих конкурентоспроможність підприємства. Зазначений підхід не є обґрунтованим з економічної та з фінансової точки зору.

Насамперед необхідно розмежувати фінансові та економічні можливості конкурентоспроможного функціонування підприємства, а також його потенційні можливості. На наступному етапі – забезпечити реалізацію державних інтересів та потреб споживачів продукції. Саме з цих позицій національні та зарубіжні вчені – економісти вивчають та аналізують функціонування цієї дисертаційної домінанти.

Доцільно зазначити, що їхні думки розділилися та є неоднорідними. Одна група вчених переконує, що аналізований механізм є системою фінансово – економічних компонентів у виробничому процесі із задоволення сукупних (державних і громадських) потреб. Друга - висловлює думку, у тому, що фінансово – економічні відносини та відповідний їм механізм є форми і різноманітні системи виробничих і конкурентних відносин.

У процесі аналізу перелічених вище думок з приводу функціонування фінансово – економічного механізму необхідно звернути увагу на те, що цю сукупність можна скомпонувати у дві групи:

- 1) думки щодо використання процесу фінансування з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства (на зразок складової системи);
- 2) думки щодо ефективної організації фінансової системи та відповідних відносин на підприємстві.

Зазначена сукупність характеризує взаємовплив фінансового стану підприємства на зовнішнє негативне середовище. У зв'язку з цим у процесі її формування та подальшого функціонування необхідно чітко визначити структуру та функції всіх відповідальних підрозділів. Більше того, найважливішою домінантою, що впливає на фінансові аспекти (а також взаємопов'язаний з ним рівень конкурентоспроможності), є економічний стан підприємства.

Методичний розвиток принципів ефективної організації та вдосконалення фінансово-економічного механізму підприємства нерозривно пов'язаний з його конкурентоспроможністю. Нині є і з допомогою вчених – економістів розвиваються такі аспекти зазначеного процесу:

1) фінансово – господарська діяльність підприємств (зокрема, зміна рівня конкурентоспроможності) визначається об'єктивними економічними законами та залежить від політичних рішень;

2) процесом розвитку фінансово – економічних відносин необхідно ефективно управляти, обов'язково аналізувати та коригувати їх вплив на інші компоненти функціонування підприємств;

3) ефективне функціонування економіко-фінансового механізму в сучасних умовах неможливе без додаткового залучення фінансового капіталу чи інших ресурсів. Їх доцільно спрямовувати на підвищення рівня конкурентоспроможності функціонування підприємства – як найпотужнішого джерела розвитку та вдосконалення.

Українські вчені – економісти близько 30 років вивчають феномен конкурентоспроможності національних підприємств. З процесом виникнення та наукового розвитку їхньої найважливішої домінанти відбувається її трансформація.

### **Список використаних джерел**

1. Potemkin L.N. Systems of motivation of growth of parameters of optimality of production and combined motivation of personnel of food enterprises. The driving force of science and trends in its development: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the IV International Scientific and Theoretical Conference, July 14, 2023. Coventry, United Kingdom: European Scientific Platform. p. 12-17 URL: [www.previous.scientia.report](http://www.previous.scientia.report)

2. Потьомкін Л.М., Потьомкін М.Л. Розвиток сучасних підходів до підвищення рівня конкурентоспроможності переробних підприємств і матеріальної мотивації персоналу. Концептуальні підходи та механізми стимулювання розвитку соціально-економічних систем та суб'єктів ринку: монографія – Херсон: ХНТУ, 2023р., с.332-355.

3. Потьомкін Л.М., Потьомкін М.Л. Розвиток і удосконалення механізмів підвищення фінансово-економічного рівня та конкурентоспроможності переробних підприємств. Збірник матеріалів XXXV International Scientific and Practical Conference «Science, development and the latest development trends», 06-09 September 2022, Paris, France p.98-108.



## **ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ**

Підвищення конкурентоспроможності підприємства має ряд важливих переваг, які можуть суттєво вплинути на успішність його діяльності та стабільність функціонування. Воно допомагає підвищити власну оцінку в очах зацікавлених сторін та зайняти більш міцні позиції на ринку.

Постійний розвиток та ускладнення ринкових відносин вимагає від управлінського персоналу суб'єктів господарювання пошуку нових шляхів та напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Це є важливим завданням для забезпечення успішності та стійкості фірми на різних ринках. Одним із нових напрямів досліджень даної ділянки функціонування підприємства має стати розширення соціальної, екологічної та іншої нефінансової інформації, що користувач отримує про результати діяльності фірми.

Інтегрована звітність – це підхід до складання фінансової звітності підприємства, коли інформація про його фінансовий стан, результати діяльності, соціальну відповідальність та інші аспекти об'єднуються в одному звіті. Це допомагає забезпечити більш повне та цілісне уявлення про діяльність підприємства, що в свою чергу позитивно впливає на його конкурентоспроможність.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою інтегрованої звітності є:

- збільшення прозорості – інтегрована звітність дозволяє стороннім зацікавленим особам, таким як інвестори, клієнти та споживачі, більш детально оцінити діяльність підприємства. Це сприяє підвищенню довіри та сприятливого ставлення до компанії;
- зменшення ризиків – за допомогою інтегрованої звітності створюються можливості більш об'єктивно оцінити ризики, пов'язані з економічною, екологічною та соціальною діяльністю підприємства. Це дозволяє своєчасно їх виявити та уникнути;
- покращення стратегічного управління – інтегрована звітність надає більш повний огляд діяльності підприємства, що дозволяє краще розробляти та впроваджувати стратегії розвитку, а також розширює інформаційну базу для прийняття управлінських рішень;
- підвищення привабливості для інвесторів – інтегрована звітність дозволяє інвесторам отримати більш повний обсяг інформації про підприємство, його стратегію та ризики. Це, в свою чергу, робить підприємство більш привабливим для потенційних інвесторів;
- підвищення конкурентоспроможності на ринку праці – інтегрована звітність може включати в себе інформацію про соціальну відповідальність

підприємства, його відношення до працівників та інші аспекти взаємодії з персоналом. Така інформація сприяє підвищенню привабливості підприємства для талановитих фахівців;

- залучення нових клієнтів – дана звітність може включати інформацію про виробництво екологічно чистих продуктів, соціальні ініціативи та інші фактори, які можуть привернути нових клієнтів, що приділяють значну увагу сталому розвитку.

Ефективність запровадження інтегрованої звітності в значній мірі залежить від того наскільки вірно підібрані показники, що будуть відображатись у формах цієї звітності.

Показники можуть значно варіюватись в залежності від конкретних цілей та характеру діяльності підприємства. Однак, деякі показники є типовими та універсальними і можуть застосовуватись для оцінки різних аспектів діяльності компаній в рамках інтегрованої звітності.

Найчастіше, в даній формі звітності, використовуються наступні типи показників: фінансові (розмір готівкових коштів отриманих від операційної діяльності, прибуток до оподаткування та чистий прибуток, загальні активи, зобов'язання, власний капітал, рентабельність активів та власного капіталу), соціальні (рівень задоволеності співробітників, кількість заходів з професійного розвитку та навчання співробітників, рівень безпеки на робочому місці та здоров'я співробітників, соціальні ініціативи), екологічні (викиди парникових газів та інших забруднюючих речовин, використання електроенергії та водних ресурсів, розмір відходів та частка їх переробки), інноваційні (обсяг інвестицій у дослідження та розвиток, кількість патентів та нових продуктів, внесок у розвиток нових технологій), сталості та соціальної відповідальності (кількість ініціатив зі сталого розвитку та зменшення впливу на навколишнє середовище, впровадження етичних стандартів та соціальних програм), відносин із зацікавленими сторонами (рівень задоволеності клієнтів та споживачів, зворотній зв'язок від інвесторів та аналітичних агентств, взаємодія з громадськістю та ЗМІ), ризиків та управління ризиками (виявлення та оцінка ризиків пов'язаних з фінансовою діяльністю, регуляторними змінами тощо, застосування стратегій управління ризиками).

Ці показники можуть бути адаптовані під потреби та цілі конкретного суб'єкта господарювання. Однак, незалежно від вибраних показників, важливо щоб вони були пов'язані зі стратегічними цілями підприємства та допомагали забезпечити більш повний та збалансований образ його діяльності.

Важливо розуміти, що впровадження інтегрованої звітності вимагає змін в управлінській культурі, внутрішніх процесах та системах обліку. Це доволі складний процес, але у довготерміновій перспективі даний крок значно зміцнить позиції підприємства на ринку та сприятиме його подальшому сталому розвитку.

**Томашук І.О.**  
аспірант  
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» (Україна)

**Томашук І.В.**  
Phd, доцент  
Вінницький національний аграрний університет (Україна)

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Інтеграція України до Європейського співтовариства супроводжується розробкою заходів та механізмів сталого розвитку економіки в цілому та окремих регіональних одиниць. Соціально-економічний та екологічний розвиток сільських територій є одним з головних пріоритетів у стратегіях розвитку більшості розвинених країн світу та Європейського Союзу [1]. Ефективна реалізація національних стратегічних програм розвитку залежить від соціально-політичних особливостей кожної країни, географічних і кліматичних умов, поточного стану економічного розвитку та рівня життя населення.

Для України важливим є вивчення зарубіжного досвіду формування сталого розвитку сільських територій, аналіз їх закономірностей та тенденцій розвитку. Особливо корисним для вітчизняної економіки, в контексті європейської інтеграції, повинен стати досвід країн Європейського союзу (табл. 1).

Таблиця 1

### Європейський досвід проєктів сталого розвитку сільських територій

<i>№</i>	<i>Основні складові</i>	<i>Характеристика програм</i>
<i>I</i>	<i>Комплексність</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проєкти розвитку враховують усі можливі види економічної діяльності, заняття якими можуть збільшити доходи сільського населення. Кожна пропозиція щодо збільшення зайнятості та доходів повністю виправдана з юридичної, економічної та соціальної точки зору. Вирішення проблеми зайнятості та зростання доходів узгоджується з вирішенням інших регіональних проблем та розвитком сільських територій загалом;</li> </ul>
<i>II</i>	<i>Відкритість</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У розвитку проєктної діяльності використовують методи інтерактивного (за участю населення) планування; досягнуті результати та проблеми всебічно висвітлюються в місцевих засобах масової інформації, обговорюються на сільських зборах, зустрічах з населенням; за результатами цих обговорень слід внести відповідні корективи в проєкти;</li> </ul>
<i>III</i>	<i>Широка участь населення</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У процесі розробки та реалізації проєктів знання, досвід та уявлення населення про найефективніші способи забезпечення зайнятості та доходу використовуються максимально, враховуються особливості економічної та соціальної поведінки різних соціальних груп, узгоджуються їх інтереси та наміри, спільними зусиллями консолідується місцеве самоврядування та діяльність громадських організацій;</li> </ul>

IV	<i>Опора на місцеві ресурси</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Досягнення цілей сталого розвитку сільських територій забезпечується, перш за все, шляхом мобілізації місцевих фінансових, матеріально-технічних, соціальних та природних ресурсів, що має першочергове значення для створення стійких механізмів зайнятості та доходів населення. Але це не виключає використання зовнішніх джерел ресурсів для розвитку села.</li> </ul>
----	---------------------------------	---

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

Україна має значний потенціал для розвитку сільських територій у контексті євроінтеграційних процесів. Існують кілька перспектив, які можуть сприяти розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні, зокрема:

- реформа земельного ринку, де відкриття земельного ринку дозволить фермерам продавати, купувати та обмінювати земельні ділянки, що сприятиме розвитку конкуренції та інвестицій в аграрний сектор [2]. Це може стимулювати розвиток сільського господарства, збільшення виробництва та покращення ефективності;

- модернізація інфраструктури, тобто, розвиток сільської інфраструктури, зокрема будівництво та реконструкція доріг, залізниць, зберігання та переробки продукції, сприятиме поліпшенню умов праці сільськогосподарських підприємств, збільшенню їх продуктивності та зниженню витрат на транспортування;

- підтримка малих та середніх сільськогосподарських підприємств, де відбувається запровадження спеціальних програм та кредитних інструментів для малих та середніх фермерських господарств, що допоможе підтримати їх розвиток та конкурентоспроможність. Це може включати доступ до фінансування, навчання, технічну підтримку та розробку ринків збуту;

- впровадження стандартів якості та безпеки, тобто, відповідність європейським стандартам якості та безпеки є важливим фактором для експорту сільськогосподарської продукції. Україна повинна продовжувати пристосовувати свої стандарти до європейських норм і впроваджувати системи контролю якості та безпеки [3];

- розвиток органічного сільського господарства, де вирощування органічної продукції стає все більш популярним у світі. Україна, яка має великі природні ресурси та плодючі ґрунти, може використати цей потенціал і розвивати виробництво органічної продукції для експорту [4];

- розширення міжнародного співробітництва, де Україна може співпрацювати з міжнародними організаціями та країнами-членами Європейського союзу для обміну досвідом, технологіями та інвестиціями в аграрний сектор. Це може сприяти впровадженню нових технологій, підвищенню якості продукції та відкривати нові ринки збуту.

Ці перспективи є лише декількома з багатьох можливих шляхів розвитку сільських територій в Україні. Важливою умовою для їх успішної реалізації є стабільна політична ситуація, сприятливі умови для бізнесу та налагоджена

співпраця між державними органами, громадськими організаціями та приватним сектором.

### **Список використаних джерел**

1. Іртищева І., Стегней М., Галак М. Особливості розвитку сільських територій у контексті транскордонного співробітництва. С. 175-183. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/22897/1/ОСОБЛИВОСТІ%20розвитку%20сільських%20територій.pdf>

2. Tomashuk I. State regulation as a tool for increasing the competitiveness of rural areas of Ukraine. *Slovak international scientific journal*. 2020. № 39. Vol. 2. P. 23-42.

3. Tomashuk I.V. The impact of European integration processes on the development of rural areas of Ukraine. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 1(68). С. 98-106.

4. Kolomiets T.V., Tomashuk I.V. Entrepreneurship and development of rural areas in Ukraine. *Colloquium-journal*. 2021. № 9 (96) Vol. 3. P. 29-42.

Томашук І.О.

аспірантка

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» (Україна)

Томашук І.В.

Phd, доцент

Вінницький національний аграрний університет (Україна)

## ВПЛИВ БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ НА РОЗВИТОК АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Сьогодні банки особливо зацікавлені на сільськогосподарському ринку. Однак сільськогосподарські виробники скаржаться на дорогі банківські позики, процентні ставки яких іноді сягають понад 20% річних. За таких «лояльних» умов українському фермеру практично неможливо протистояти жорсткій конкуренції з потужними іноземними компаніями на внутрішньому ринку, не кажучи вже про зовнішній ринок, і в той же час забезпечити прибутковість бізнесу.

Теоретично банки готові кредитувати сільське господарство, але на практиці кредитування фермерів повільне, потреби агробізнесу з точки зору фінансових ресурсів лише частково задовольняються. Що стосується малих та середніх сільськогосподарських виробників, то вони значно обмежені у доступі до фінансування. Ми бачимо найбільшу перешкоду за відсутності або недостатності застави [1]. На рис. 1 представлено механізм організації кредитування сільськогосподарських товаровиробників.



**Рис. 1. Механізм організації кредитування сільськогосподарських товаровиробників**

Джерело: сформовано за результатами дослідження

Банківське кредитування має значний вплив на розвиток агропромислового комплексу України. Ось кілька способів, як це відбувається:

- фінансування інвестиційних проєктів, де банки надають кредити підприємствам агропромислового сектору для розширення виробництва, придбання сучасного обладнання, впровадження нових технологій та модернізації інфраструктури. Це сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості продукції і підвищенню конкурентоспроможності агропромислових підприємств [2];

- розвиток сільськогосподарських підприємств, де банківське кредитування допомагає сільськогосподарським підприємствам здійснювати поточну діяльність, таку як закупівля насіння, добрив, захисту рослин, зарплати працівників і інші витрати. Це дозволяє підприємствам ефективніше управляти своїми фінансами і забезпечує стабільність їхньої роботи;

- розвиток сільськогосподарської інфраструктури, тобто банки надають кредити для будівництва і модернізації сільськогосподарської інфраструктури, такої як зберігання та переробка сільськогосподарської продукції, системи поливу, будівництво фермерських кооперативів тощо. Це сприяє поліпшенню умов зберігання і переробки продукції, зменшенню втрат і підвищенню її якості [3];

- розвиток сільськогосподарських підприємств малого та середнього бізнесу, де банківське кредитування може сприяти розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в агропромисловому секторі [4]. Це стимулює підприємництво, сприяє створенню нових робочих місць і забезпечує розвиток сільських територій;

- підтримка розвитку сільськогосподарських кооперативів, тобто, банки надають кредити сільськогосподарським кооперативам для розвитку спільного виробництва, закупівлі спільного обладнання, удосконалення технологій та забезпечення сільськогосподарських товаровиробників доступом до ринків та інших послуг [5]. Це сприяє підвищенню ефективності виробництва, збільшенню доходів селян та зміцненню їхньої позиції на ринку.

Загалом, банківське кредитування впливає на розвиток агропромислового комплексу України, сприяючи модернізації, підвищенню конкурентоспроможності і стабілізації фінансового становища сільськогосподарських підприємств та розвитку сільських територій.

### **Список використаних джерел**

1. Лупенко Ю.О., Андрос С.В. Банківське кредитування аграрного сектору економіки. *Економічний вісник НТУУ*. 2019. С. 196-207.
2. Корнійчук Г.В. Фінансові ресурси як елемент фінансового потенціалу агроформувань. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 8. С. 44-45.
3. Podolianchuk O., Tomashuk I. Formation of financial results of activities of agricultural enterprises of Vinnitsa region. *The scientific heritage*. 2020. № 47. P. 7. P. 63-73.

4. Томашук І.В., Томашук І.О. Теоретико-організаційні аспекти механізму кредитування аграрних підприємств. *Економічний дискурс*. 2021. Вип. 3-4. С. 64-78.

5. Томашук І.В., Томашук І.О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>



## **ПЕРСПЕКТИВИ ПОГЛИБЛЕННЯ ПЕРЕРОБКИ ТИТАНОВОЇ СИРОВИНИ ТА РОЗВИТКУ ТИТАНОВОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ**

Указом Президента України №306/2021 титанова галузь визнана такою, що має стратегічне значення для сталого розвитку економіки та обороноздатності держави. З метою сприяння її розвитку наразі Міністерством з питань стратегічних галузей промисловості України розробляється проєкт «Концепції Державної цільової економічної програми розвитку титанової галузі України на період до 2027 року», яким передбачено створення нових підприємств з видобування та поглибленої переробки титанової сировини за рахунок внутрішніх та зовнішніх інвестицій, а також модернізацію існуючих.

Разом з тим, поточний стан галузі є критичним. Активи окремих видобувних підприємств належали російському капіталу, зокрема, ТОВ «Демурінський ГЗК» (у 2023 р. стягнуто в дохід держави) та олігархічним структурам – ТОВ «Запорізький титано-магнієвий комбінат» (Tolexis Trading Limited), який повернуто в управління Фонду державного майна України. ПАТ «Сумхімпром», яке випускає титановий пігмент, перебуває під процедурою санації з 2012 року і працює виключно на давальницькій сировині. Незважаючи на інституційно-правові проблеми в функціонуванні окремих підприємств, титанова галузь володіє значним потенціалом створювати велику додану вартість в економіці за рахунок поглиблення переробки титанової сировини (ільменітового та рутилового концентратів).

У 2019-2021 рр. Україна виробляла від 316 до 490 тис. т ільменітового концентрату та 95 тис. т рутилового концентрату в перерахунку на діоксид титану  $TiO_2$  [1]. Воєнні події, поряд із Covid-19, негативно позначилися на обсягах виробництва – видобуток скоротився на 25%, а експорт титановмісних руд – на 42% порівняно з 2021 р. [2]. При цьому обсяг внутрішнього споживання титанових концентратів становить лише від 1/5 до 1/3 частини. Решта виробленого концентрату експортується як сировина у понад 50 країн світу.

У світі прогнозується зростання попиту на титан як з боку традиційних галузей (авіабудування, суднобудування, оборонно-промисловий комплекс, медицина), так і з боку емерджентних ринків – відновлювальної енергетики та 3D друку. Щорічне зростання ринків титанового пігменту, титанового порошку та титанових виробів прогнозується на рівні від 5%. Також характерним є щорічне зростання світових цін. Крім того, титан в багатьох країнах (США, країни ЄС) визнаний стратегічним ресурсом.

Значна частка обсягів титанової сировини, що спрямовується на експорт, свідчить про розширення ринку глобальних споживачів та відсутність достатніх переробних потужностей в Україні. В цих умовах запровадження поглибленої переробки титану в Україні забезпечить значно більший економічний ефект, ніж експорт сировини, що доводять і техніко-економічні розрахунки.

Співвідношення вартості експорту 1 тонни продукції до вартості експорту необхідного для її виробництва обсягу титанової сировини для групи «Титан і виробу з титану, включаючи відходи та брухт» (УКТЗЕД 810800) становить 2,1 рази (при розрахунках бралися норми витрат матеріалів та виходу за технологічним процесом Кролла [3]). Для титану необробленого і порошків (УКТЗЕД 810820) – 1,6 разів; для пігментів і препаратів, виготовлених на основі діоксиду титану (із вмістом не менш як 80 мас. %) (УКТЗЕД 320611) – у 3,1 рази; для виробів з титану, н.в.і.у: прутки, бруски, профілі, дріт, пластини, листи, стрічки, фольга, труби і трубки (УКТЗЕД 810890) – у 8,2 разів.

Розвиток виробничих потужностей для оборонної промисловості можливо в напрямку виготовлення таких матеріалів: сплави Ti-6Al-4V (броня танків, бронезилети), Ti-6Al-4V ELI (авіаційні турбіни, протези та штучні суглоби), 6Al-6V-2Sn-Ti (компоненти боєприпасів); титанові композити (лопаті гвинтів вертольотів), TiAl (лопаті турбореактивних двигунів); металічний титан та сплави (корпуси, рами, шасі, кронштейни військових літаків; компоненти військових суден). Одна тонна сплавів Ti-6Al-4V та Ti-6Al-4V ELI на світовому ринку станом на червень-липень 2023 р. коштувала від 15 до 50 тис. дол. США.

В умовах, коли американські та європейські авіабудівні компанії намагаються відмовитися від російського титану виробництва ПАТ «ВСМПО-АВИСМА», та зростання оборонних потреб, Україна може сприяти активному розвитку галузі за умови: освоєння низки перспективних ділянок з покладами титанових руд і концентратів; будівництва нових гірничо-збагачувальних комбінатів, заводу з виробництва титанового пігменту (замість втраченого ПрАТ «Кримський титан») та заводу з виробництва титанової губки й титанового прокату при залученні зарубіжних інвесторів на привабливих умовах, а також вирішити питання прав власності та сприяти модернізації існуючих переробних підприємств.

Отже, державна підтримка розвитку титанової галузі та створення нових високотехнологічних переробних підприємств, що будуть включені до вищих ланок глобальних ланцюгів доданої вартості забезпечить значні вигоди для української економіки порівняно з продовженням сировинного експорту титану.

### Список використаних джерел

1. Mineral Commodity Summaries / U.S. Geological Survey. 2023. URL: <https://www.usgs.gov/centers/national-minerals-information-center/mineral-commodity-summaries>
2. Головнєв С. Хто експортує титанову сировину з України. *Бізнес Цензор*. 29.12.2020. URL: [https://biz.censor.net/resonance/3239603/hto\\_eksportu\\_titanovu\\_sirovinu\\_z\\_ukrani](https://biz.censor.net/resonance/3239603/hto_eksportu_titanovu_sirovinu_z_ukrani) (дата звернення 17.07.2023).
3. Kroll W. The Production of Ductile Titanium. *Transactions of the Electrochemical Society*. 1940. No.78(1). pp. 35-47. DOI: <https://doi.org/10.1149/1.3071290>

## НАЦІОНАЛЬНА ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ЗАГРОЗИ І НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Національна продовольча безпека відноситься до важливих аспектів національної безпеки країни і означає забезпечення належного доступу населення до безпечної, поживної та достатньої кількості продовольства.

Елементи національної продовольчої безпеки представлені у табл. 1.

**Таблиця 1. Елементи національної продовольчої безпеки**

Елемент	Характеристика
Виробництво продовольства	Країна повинна мати достатню здатність виробляти різноманітні продукти харчування в належній кількості, включаючи зернові, м'ясо, молочні продукти, овочі, фрукти та інші.
Торгівля і імпорт	У разі недостатнього виробництва, країна повинна мати можливість імпортувати продукти з інших регіонів, щоб компенсувати дефіцит.
Складання запасів	Створення резервів продовольства допомагає забезпечити населення продуктами в разі непередбачуваних ситуацій, наприклад, природних катастроф, конфліктів або економічних коливань.
Стійкість виробництва	Розвиток аграрної галузі та сільськогосподарських технологій для забезпечення стабільного виробництва продовольства.
Забезпечення доступності	Гарантування того, щоб продовольство було доступним для всіх верств населення, незалежно від їх соціального становища.
Харчова безпека	Забезпечення якості та безпечності харчових продуктів для споживання, щоб уникнути харчових захворювань та інших негативних наслідків для здоров'я.
Соціальний захист	Розвиток соціальних програм та політик для забезпечення достатнього доступу до харчування найвразливіших груп населення, таких як діти, літні люди та соціально вразливі верстви.

Загальна концепція національної продовольчої безпеки включає баланс між виробництвом продовольства на внутрішньому рівні, імпортом та експортом, стійкістю до зовнішніх збурень та забезпеченням стабільності ринків.

Україна виступає одним із ключових гарантів глобальної продовольчої безпеки завдяки своєму потужному традиційному експорту продовольства.

Так, за даними Міністерства аграрної політики та продовольства [1], протягом маркетингового року (2022/2023), Україна здійснила експорт зернових та зернобобових культур у загальній кількості 48,99 мільйона тонн.

Російсько-українська війна значно вплинула на обсяги світових поставок продовольства, а відсутність можливості України вивозити певні продукти на міжнародні ринки викликала ланцюгову реакцію: розвинуті країни збільшили запаси, багато експортерів продовольства почали обмежувати торгівлю в умовах невизначеності [3]. У відповідності до оновлених даних USDA [2], на 2023/24

маркетинговий рік прогнозується збільшення виробництва пшениці та кукурудзи в Україні, обсяги експорту пшениці та кукурудзи також зростуть: на 0,5 мільйонів тонн до 10,5 мільйонів тонн та на 2,5 мільйони тонн до 19,0 мільйонів тонн відповідно.

Україна стикається з різноманітними загрозами і невизначеностями у сфері продовольчої безпеки (табл. 2).

**Таблиця 2. Загрози і невизначеності національної продовольчої безпеки України**

<b>Загрози і невизначеності</b>	<b>Характеристика</b>
Геополітичні та конфліктні загрози	Російсько-українська війна, зокрема, може призвести до зниження виробництва та постачання продовольства через зруйновану інфраструктуру та обмежені ресурси.
Кліматичні зміни	Зміни клімату можуть негативно впливати на виробництво сільськогосподарської продукції через неблагоприятні погодні умови, посухи, повені та інші катастрофи.
Зростання цін на енергоносії	Залежність від енергоресурсів для обробки та транспорту сільськогосподарської продукції може призвести до підвищення витрат на виробництво, що може вплинути на доступність та ціни на продовольство.
Зменшення доступності праці	Дефіцит робочої сили в аграрному секторі може призвести до зниження виробництва та збільшення витрат на оплату праці, що може вплинути на доступність продуктів.
Соціоекономічні фактори	Економічні труднощі, зниження доходів населення та інфляція можуть обмежити доступ населення до якісного та доступного харчування.
Загрози до екології	Забруднення ґрунтів та водних ресурсів, зміни використання земель та недостатнє врахування екологічних аспектів в аграрному виробництві можуть вплинути на якість та безпечність продовольства.
Соціальні виклики	Демографічні зміни, зростання міського населення та зміна структури споживання можуть вимагати адаптації виробництва продовольства до нових реалій.

Враховуючи ці загрози і невизначеності, важливо розробляти стратегії та політики, спрямовані на забезпечення сталої продовольчої безпеки, вдосконалювати інфраструктуру, виробництво та дистрибуцію продовольства, сприяти розвитку аграрного сектору та резервування продовольства для надзвичайних ситуацій.

### **Список використаних джерел**

1. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/investoram/monitoring-stanu-apk/eksport-z-ukrayini-zernovih-zernobobovih-ta-boroshna>
2. USDA. Agricultural Statistics Board Briefing, Crops Branch, June 9, 2023. URL: [https://www.nass.usda.gov/Newsroom/Executive\\_Briefings/2023/06-09-2023.pdf](https://www.nass.usda.gov/Newsroom/Executive_Briefings/2023/06-09-2023.pdf)
3. Міністерство закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/zagroza-prodovolchij-bezpeci-svitu>

**Шиян Д.В.**

д. е. н., професор  
ХНЕУ ім. Семена Кузнеця  
**Ульянченко Н.В.**

к.е.н., доцент  
НТУ «ХПІ» (Україна)

**Ковальова О. М.**  
к.е.н., доцент, докторант,  
ДБТУ (Україна)

## **РІВЕНЬ ЛІКВІДНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

Військова агресія РФ мала суттєві наслідки для всієї економіки та сільського господарства, зокрема. В першу чергу це стосується підприємств які опинились в зоні військових дій. Багато з них зазнали значних матеріальних збитків, їхні сільськогосподарські угіддя були виведені з обороту через мінування, обстріли, утворення воронки. Крім того, для більшості підприємств суттєво ускладнилась логістика, значно зменшилось кредитування. Всі ці та багато інших факторів мають прямий негативний вплив на фінанси підприємств. Саме з метою оцінки цих наслідків на рівень ліквідності аграрних підприємств Харківської області було вирішено проаналізувати відповідні показники за період 2020-2022 рр.

Слід відмітити, що проблема ліквідності та фінансового стану підприємств є в центрі уваги багатьох дослідників як вітчизняних так і закордонних. В даному випадку це стосується і фінансів аграрних підприємств. Так, польські вчені підкреслюють, що в аграрних підприємствах величина показників прибутковості, ліквідності та ринкової активності є дещо вищою. В той же час дещо нижчими є показники ліквідності та питомої ваги залученого капіталу [1]. Також було встановлено, що величина рентабельності власного капіталу за моделлю Du Pont обумовлюються в першу чергу більш високим значенням оборотності активів. Інші дослідники також наголошують на тому, класифікація підприємств за рівнем фінансового стану є складною проблемою навіть для досвідчених експертів. Для цього автори використовують метод та модель нейронної мережі [2]. Олійник-Данн О. О відмічає, що в сільському господарстві значення коефіцієнта фінансового важеля сільськогосподарських підприємств в Україні, після врахування вартості землі підлягає зниженню до 0,128, що нижче фактичного значення 0,149 у США за цей рік [3]. Це, в свою чергу, може означати, що рівень довгострокового кредитування в Україні був меншим ніж у США.

Для оцінки фактичного стану справ з зміни рівня ліквідності підприємств використовувались дані за 2020-2022 рік. При цьому кількість підприємств дорівнювала у 2020 році- 120, 2021 році -89, 2022 році – 88. Це достатня сукупність для отримання надійних результатів (табл. 1).

**Таблиця 1. Ліквідності балансу сільськогосподарських підприємств Харківської області у 2020-2022 рр, тис. грн**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022р.	Відхилення (+,-)	
				2020 р.	2021 р.
<b>Ліквідні активи</b>					
Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	845,1	613,8	756,7	-88,4	142,9
Дебіторська заборгованість	7067,8	7552,8	8451,7	1383,9	898,9
Запаси	6752,2	7215,8	7279,8	527,7	64,0
Всього ліквідних засобів	14665,1	15382,5	16488,3	1823,2	1105,8
Поточні зобов'язання і забезпечення					
<b>Коефіцієнти ліквідності балансу:</b>					
- абсолютний	0,120	0,068	0,072	0,120	0,068
- проміжний	1,124	0,903	0,873	1,124	0,903
- загального покриття	2,083	1,702	1,563	2,083	1,702

Джерело: власні розрахунки за даними фінансової звітності сільськогосподарських підприємств.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що рівень ліквідності балансу впродовж аналізованого періоду мав тенденцію до зменшення. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився з 0,120 у 2020 році до 0,072 у 2022 році, коефіцієнт проміжної ліквідності відповідно з 1,124 до 0,873, а коефіцієнт загальної ліквідності з 2,083 до 1,563. Незважаючи на це зменшення, останні два коефіцієнти знаходяться на рівні нормативних значень. Це може свідчити, що рівень ліквідності переважної частини підприємств, незважаючи на надскладну загальну ситуацію, знаходиться в цілому на достатньому рівні. Виходячи з цього, є підстави для твердження, що сільськогосподарські підприємства, навіть регіону який суттєво постраждав від військової агресії РФ, можуть нормально вести свою операційну діяльність. Відповідно є всі підстави у фінансових інститутів продовжувати їх кредитування.

### **Список використаних джерел**

1. Katchova, A.L. and Enlow, S.J. (2013), "Financial performance of publicly-traded agribusinesses", *Agricultural Finance Review*, Vol. 73 No. 1, pp. 58-73. <https://doi.org/10.1108/00021461311321311>
2. Konečný, V., Trenz, O., & Svobodová, E. (2010). Classification of companies with the assistance of self-learning neural networks. *Agricultural Economics*, 56(2), 51-58. <https://doi.org/10.17221/60/2009-AGRICECON>
3. Oliynyk-Dunn, O., Wasilewski, M., Wasilewska, N., Okhrimenko, I., & Adamenko, V. (2020). Transformation of the financing patterns of agricultural enterprises in the conditions of the financial system crisis: a case of Ukraine and the USA. *Economic Annals-XXI*, 182(3-4), 77-89. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V182-09>

## **THE ISSUE OF COMPETITIVENESS IN THE DIGITAL MARKET WITH PARTICIPATION OF A DIGITAL PLATFORM BUSINESS MODEL**

**Admission.** In economic theory, only a competitive market ensures optimal allocation of resources. The resources purchased and consumed are not in themselves competitive, since they acquire this characteristic only as a result of a productive activity aimed at satisfying needs in accordance with their values hierarchy. A market is only competitive when it creates opportunities for free actions of all possible entities interested in providing goods for which there is a real or potential demand. Competitiveness is linked to innovation as well as monopolization, regarded as a destructor of competition. In the digital market, competitiveness is additionally strongly merged with a network effect.

**Competition in the digital market.** The analysis of market competition is more often dominated by a static approach, starting from the image of the entity structure at a given time, critically assessed in terms of its impact on market efficiency. The static nature of the analysis may ignore the causes leading to a change in the structure of the market. Therefore, when analysing competitiveness in digital economy, a dynamic approach is postulated [1], thanks to which it is possible to observe the existence of a causal relationship between the subjective structure of the market, the form of competition and the competitive behaviour of the market players. The possibility and willingness of entities to compete, i.e. their competitive behaviour, determines the real competitiveness of the market and its related potential. Competitive behaviour in any market situation results from the motivation to achieve profits [2]. This reason coupled with low barriers to entry and exit, stands out in the digital market, shaped by advanced innovative technologies, including artificial intelligence (AI).

Innovation, which is the source of the market power of entities catalyses a digital business. Maintaining a high level of innovation in terms of technology and products requires high capital expenditures, which is a significant barrier for SMEs. The analytical dilemma of competitiveness lies in a feedback loop between innovations and its capital intensity. The ICT sector needs capital-strong market players to drive its development. Due to this factor a risk of monopolizing the market with the effect of changes in the entity structure and increasing the market concentrations takes place. Although such a reality distorts market competition, nevertheless its activities are still affected by the market mechanism.

Theoretically, this complex process limits competitiveness and requires addressing the question of whether the digital market is unduly monopolized by digital platforms and thus becomes less competitive, resulting in a lack of optimal resource allocation and reduces social welfare. Such a market continues to operate, and the hypothetical monopolistic position achieved in a given space-time may turn out to be temporary, as indicated by numerous real cases [3].

Internet platforms implementing innovative solutions and technologies, e.g. AI are considered on the one hand to be catalyzers of the development of e-business and the digital market, but on the other to be entities blocking its development by creating technological barriers for competitiveness.

The platform, as a model built on the process of reintermediation, provides services and technological solutions that improve business efficiency. They gain an advantage thanks to the network effect based on cooperation with entities whose product provides solutions to diversify the market offer of platforms. Business model efficiency based on the platform model attracts potential competitors interested in the distribution of various goods and ensures scalability for the platforms itself. This mechanism allows to maintain a competitive advantage, based on the network effect. This raises another problem which is the identity of definitions of the network and market in the context of the competitive process [4].

**Summary.** The activity of online platforms, considered in the context of market competitiveness, makes it difficult to define digital market boundaries. According to the theory, it is determined by the number and size of sellers, the determination of the degree of substitutability of products and the size of barriers to entry and exit. Analysis of the literature did not allow to identify suggestions to use the same methodology in analysis of the digital market. The proposal of such an approach may be an analysis of the network effect and the competitive advantage built on it, in relation to such indicators as critical mass, time to achieve it, strength and durability. The challenge for economists is to examine the real threat of platform activity to the competitiveness of the digital market by exploiting the network effect and business scalability linked to it.

## References

1. Petit, N., Teece, D. J., (2021). Innovating Big Tech Firms and Competition Policy: Favoring Dynamic Over Static Competition. *Industrial and Corporate Change*, 00, 1-31
2. Andrevski, G., Miller, D., Le Breton-Miller, I., Ferrier, W. (2021). Competitive Rationales: Beneath the Surface of Competitive Behavior. *Journal of Management*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/01492063211040555>
3. Zhu, F., Iansiti, M. (2019). Why Some Platforms Thrive and Others Don't. *Harvard Business Review*, 118-125
4. Alt, R. i Zimmermann, H.-D. (2019). Electronic Markets on Platform Competition. *Electronic Markets* (29), 143-149



## БАБЛ ТІ (BUBBLE TEA) У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ МІСТА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

Бабл Ті (Bubble Tea) в перекладі з англійської мови означає - чай з бульбашками. Напій прославився завдяки своєму незвичайному складу - складається із свіжозвареного чаю або молока, натурального сиропу і топінгів. Бабл Ті - винахід тайванських рестораторів, за тридцять років отримало широке поширення в Азії, Америці та Австралії. П'ять років тому напій прийшов до Європи, а рік тому з'явився і в Україні.

Сьогодні існують десятки видів Бабл Ті: класичні, фруктові, молочні, з додаванням сиропів та різноманітними наповнювачами, на основі кави, молока або свіжих соків. Можна приготувати як гарячий, так і холодний напій. Корисним і легким буде будь-який варіант Бабл Ті - в його складі натуральна фруктоза і ніякого цукру.

Напій готується в кілька етапів. Для класичного Bubble Tea заварюється листовий чай високої якості. У чай додають натуральний фруктовий сироп в залежності від обраного смаку: манго, персик, гуава, лайм, маракуйя, ананас, чорниця, лічі, ківі та безліч інших. Вміст напою перемішують. Для отримання холодного Bubble Tea в напій додають лід. Уже в готовий напій додають досить незвичайні топінги, такі як кульки popping boba[2].

Найчастіше зустрічається топінг popping boba у вигляді кульок з оболонкою з морських водоростей. Поппінг боба, або перлини з соком містять всередині натуральний сік. Перлини з соком полуниці, лічі, манго, маракуї, апельсина, йогурту стали одним з улюблених топінгів шанувальників напою. Ніжна оболонка popping boba легко розкушується і лопає під язиком. На даний час існують різні напої: Bubble Tea, Bubble Coffee, Bubble Лимонад, Bubble Milk.

Проаналізуємо, які заклади готельно-ресторанного бізнесу м. Хмельницького пропонують напій Бабл Ті (Bubble Tea), зокрема: Кав'ярня «Teahouse», ТКClub, ресторан «Black Honey». Варто зазначити, що у ТКClub споживачі надають перевагу - Мілк шейк, легендарному Таро, класичний бабл та ще багато різним смакам кульок та желейок (табл.1).

Таблиця 1

Смаки Бабл Ті (Bubble Tea)



Джерело: розроблено автором

Отже, з таблиці 1 зрозуміло, що споживачі-хмельничани надають перевагу напоям Бабл Ті (Bubble Tea) зі смаком полуниці, манго та кокос.

Цінова політика за 1,8 кг. становить 581 грн.(сайт OLX). Термін зберігання 8 місяців від +1 до +6 °С. Варто врахувати, що Бабл Ті (Bubble Tea) висококалорійний, так у 300 мл склянці цього напою 300-500 ккал, що втричі більше, ніж у склянці Соса-Соса. Також у ньому багато цукру, тож для дітей до 12 років зловживати їм не рекомендують[2].

Варто також зазначити, що для коктейлів на основі натурального чаю Бабл Ті, кави, лате, смузі морозиво, фроузен-йогурт і навіть алкогольні коктейлі готують за допомогою сиропів. Кафе, ресторани та готелі використовують ці сиропи для приготування десертів та наповнювачів. Сиропи універсальні в застосуванні, а смак та аромат напоїв дозволить споживачам отримати новий досвід та задоволення від споживання напоїв.

Усі сиропи для Бабл Ті (Bubble Tea) є низькокалорійними оскільки виготовлені на основі кукурудзяного сиропу з високим вмістом фруктози. До складу входить 100% натуральний фруктовий сік, від 25% що робить сироп дуже концентрованим та дозволяє зменшити собівартість та збільшити продуктивність. Продукт не містить ГМО.

Розглянемо корисні властивості Бабл Ті, оскільки перлинний чай можна купити на основі різних видів чаю і з додаванням різних компонентів, позитивний вплив Бабл Ті - величина змінна. І вона залежить від того, які компоненти присутні у його складі та який сорт чаю став основою для напою. Так, найвідоміший рецепт має на увазі використання чорного чаю сорту Ассам з додаванням звичайного молока. Такий Бабл Ті буде живильним, зігріваючим, що позитивно впливає на стан ротової порожнини, стравоходу та травної системи загалом завдяки антибактеріальному потенціалу дубильних речовин чорного чаю. Останнім часом став популярним рецепт із використанням зеленого матча та рослинного молока. Від такого напою очікується приємний тонізуючий ефект. Додавання фруктового соку розширює вітамінно-мінеральний профіль напою, додатково насичує рослинними антиоксидантами[1].

Отже, проаналізувавши та розглянувши види Бабл Ті (Bubble Tea), смаки споживачів м. Хмельницького, сироп для приготування та корисні властивості можна зробити висновок, що даний напій зарекомендував себе із позитивної сторони та користується великим попитом.

### Список використаних джерел

1. Bon café. URL : [https://www.facebook.com/coffeestar2016/posts/1561207897508806/?locale=uk\\_UA](https://www.facebook.com/coffeestar2016/posts/1561207897508806/?locale=uk_UA)
2. Інтернет-магазин чаю Teaonline.com.ua. URL : <https://teaonline.com.ua/product-category/babl-ti/>

**СЕКЦІЯ 2**  
**«ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ**  
**ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ»**

**Арзянцева Дар'я Андріївна**  
к.е.н, доцентка, доцентка,  
Хмельницький університет правління та права імені Леоніда Юзькова  
(м. Хмельницький, Україна)  
**Захаркевич Наталія Петрівна**  
е.н, доцентка, доцентка,  
Хмельницький університет правління та права імені Леоніда Юзькова  
(м. Хмельницький, Україна)

## **ЕКОСИСТЕМНИЙ КОНЦЕПТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ «ІНДУСТРІЯ 4.0»**

Четверта промислова революція, відома як «Індустрія 4.0», відкриває нові можливості для розвитку виробництва та господарювання. Вона характеризується використанням цифрових технологій, автоматизованим виробництвом, що забезпечують інноваційність і конкурентоспроможність підприємств, дозволяють підвищити ефективність та якість виробництва, а також швидко реагувати на зміни у ринкових умовах. Крім цього, «Індустрія 4.0» підтримує використання інтелектуальних систем управління ресурсами, які забезпечують ефективний контроль та оптимізацію споживання ресурсів в промислових процесах. Це включає використання датчиків, аналітику даних та автоматизовані системи для зниження витрат та підвищення ефективності виробничих процесів. Використання сонячної, вітрової, гідроенергії та інших відновлювальних джерел енергії дозволяє замінити традиційні способи вироблення енергії, такі як використання вугілля або нафти, на екологічно чистіші та сталіші альтернативи. Це допомагає зменшити викиди парникових газів і мінімізувати негативний вплив на довкілля.

Зміна парадигми виробництва вимагає значних інвестицій у нове обладнання, програмне забезпечення та кваліфікацію персоналу, що обумовлює необхідність переходу компаній від зосередження на своїй операційній логіці до інтенсивної взаємодії з екосистемою суб'єктів. Таким чином, екосистемний погляд на бізнес-моделі цифрової економіки, в якому різні суб'єкти, мережі та інституції динамічно взаємодіють для створення екологічної та соціально-економічної цінності, необхідний для просування та розгортання технологій «Індустрія 4.0». Формування екосистеми забезпечення розвитку суб'єктів господарювання на засадах концепції «Індустрія 4.0» дозволить спростити доступ до необхідних ресурсів, сприятиме розробці та впровадженню новаторських рішень, формуючи стимули для досліджень, розробок та експериментів, а також знизить фінансові бар'єри для впровадження цих технологій.

Існують декілька підходів до розуміння сучасної бізнес-екосистеми. На думку прихильників першої позиції бізнес-екосистема розглядається як сукупність учасників, що взаємодіють між собою та всією бізнес-екосистемою і беруть участь у створенні ланцюжка цінностей. Дещо по-іншому трактують бізнес-екосистему прихильники другої позиції: як платформу, тобто

цілеспрямовано або спонтанно організований майданчик пошуку клієнтів, компаньйонів, капіталу, товарів і послуг (англ. marketplace). І третя група науковці визначає її як живу систему, тобто таку, що самоорганізується та розвивається за певними закономірностями [1, с.23]. Погоджуючись із усіма підходами, хочемо зупинитись на першому з них, оскільки саме у ньому наголошено на взаємозалежності між різними організаціями та надає можливість спільного створення цінностей.

Бізнес-модель кожного окремого учасника визначається ціннісною пропозицією, створенням і доставкою цінності та захопленням цінності (фіксація створеної вартості та перетворення її на прибуток). Бізнес-екосистеми не дотримуються лінійного процесу створення вартості, для них є характерним ланцюжок вартості з мережею кількох горизонтальних зв'язків – учасники екосистеми створюють цінність через взаємопов'язану систему взаємозалежностей, а не як незалежні одиниці. Іншим важливим виміром екосистеми є координація, оскільки для її належного функціонування необхідно узгодити дії учасників. Потреба в координації також супроводжується централізацією контролю що обумовлено взаємозалежністю, наявністю трансакційних витрат та відносин влади тощо.

Таким чином, бізнес-екосистеми можна охарактеризувати спільним підходом до створення цінності для клієнтів, мережами цінностей, які не обов'язково обмежуються певним географічним розташуванням, і місцем координації, який управляється ключовими учасниками (зокрема, великими компаніями, ключовими організаціями та платформами, що інвестують в екосистему та інтегрують інновації інших учасників і заохочують формування нових ринків). Екосистемний погляд на бізнес-моделі цифрової економіки передбачає створення інтегрованих мереж та співпрацю різних суб'єктів, інституцій та організацій для спільної творчості та забезпечення екологічної та соціально-економічної цінності. У контексті технологій «Індустрія 4.0», такий підхід виявляється критично важливим, оскільки ці технології часто вимагають значних ресурсів та експертизи, які не завжди доступні окремим суб'єктам господарювання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бистряков І., Клиновий Д. Бізнес-екосистемний концепт забезпечення сталого господарювання. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2020. № 8 (27). С. 21-27.
2. Nambisan, S., & Baron, R. A.. Entrepreneurship in innovation ecosystems: Entrepreneurs' self-regulatory processes and their implications for new venture success. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2013. №37. P. 1071– 1097. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00519.x>

## **ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ «ВІДКРИТИХ ІННОВАЦІЙ»**

Ключовим фактором економічного зростання в сучасних умовах є здатність до інновацій. Інноваційний порядок денний стає центральним пріоритетом політики для всіх розвинених країн.

Економічний ефект від інновації стає помітним лише в ринковому середовищі. Загальновідомо, що конкуренція сприяє інноваціям, тоді як інновації сприяють конкуренції. Отже саме зв'язок між інноваціями і конкуренцією має бути покладений в основу інноваційної політики.

Завданням підприємця є вивчення та відбір ринкових можливостей та їх використання, що пов'язано з ризиком. Однак підприємець найкраще процвітатиме у сприятливій інноваційній екосистемі, що полегшує вибір, експерименти та реалізацію ринкових можливостей. Завданням політиків є живлення відповідного контексту для процвітаючих та динамічних інноваційних екосистем та підтримка конкурентного середовища, яке дозволяє перетворити їх на зростаючі ринки.

У 2003 р. Г. Чесборо ввів у науковий обіг поняття «*відкриті інновації*» (ВІ), запропонувавши розглядати їх як парадигму, відповідно до якої фірми можуть та повинні використовувати разом із внутрішніми ідеями зовнішні, а також застосовувати «внутрішні» та «зовнішні» способи виходу на ринок зі своїми більш досконалішими технологіями [1]. Таким чином ВІ можна розглядати як цілеспрямований відтік та приплив знань у інноваційний процес [2], куди входить, наприклад, пошук нових технологій за межами відділу досліджень і розробок фірми, інтеграція ідей клієнтів, співпраця з постачальниками.

З 2013 р. концепція ВІ трансформується у модель ВІ 2.0 [3]. Якщо концепція ВІ 1.0 передбачає прискорення внутрішніх досліджень, розробок та інновацій по ланцюгах доданої вартості, то концепція ВІ 2.0 переходить від двосторонніх транзакцій та співпраці до *мережевих інноваційних екосистем, що багато співпрацюють* [4]. Це означає, що конкретна інновація не може розглядатися як ізольована діяльність без урахування наслідків для всього її економічного та соціального середовища. Йдеться про інтеграцію між різними вузлами вартості по всій екосистемі і, таким чином, створення нових ринків та більш ефективних бізнес-моделей. Під «співпрацею» та «співтворчістю» мається на увазі спільний розвиток знань через стосунки з конкретними партнерами. Прикладами таких стосунків є консорціуми конкурентів, консорціуми постачальників та замовників, а також підприємств з науково-дослідними установами.

Конкуренція, заснована на ВІ, означає, що співпраця навколо спільних соціально-економічних чи ділових проблем є надзвичайно важливою, оскільки кожна сторона привносить свої компетенції та конкурентні сили, часто з невизнаними раніше синергетичними ефектами.

В Україні інноваційна екосистема перебуває лише на стадії формування. За даними Європейського інноваційного табло у 2023 році [5] показник співробітництва інноваційних малих та середніх підприємств України з іншими підприємствами склав лише 31,3 % від загальноєвропейського рівня. Разом з тим, за даними Держстату, у довоєнний період частка кількості інноваційно активних підприємств (ІАП), залучених до інноваційного співробітництва, у загальній кількості ІАП мала чітку тенденцію до зростання.

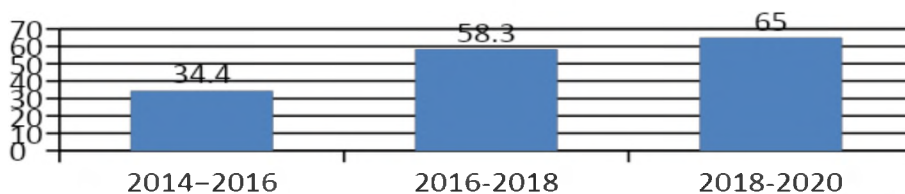


Рис. 1 – Динаміка частки кількості ІАП України, залучених до інноваційного співробітництва, у загальній кількості ІАП, %

Джерело: складено за даними [6]

Важливим напрямом формування ефективних інноваційних екосистем в Україні, на наш погляд, має стати активне включення вітчизняних фірм у транснаціональні мережі інновацій та трансферу знань, що дозволить подолати їх обмежене бачення, концентрацію на локальних ринках, слабку здатність засвоювати нові ідеї та технології. Найбільш дієвим інструментом в даному контексті є платформа «розумної спеціалізації» Європейського Союзу [7].

#### Список використаних джерел

1. Chesbrough H. Open innovation: the new imperative for creating & profiting from technology / H. Chesbrough. – HBS Press, Boston MA., 2003. – 245 p.
2. Chesbrough, H.W. (2003): The Era of Open Innovation, MIT Sloan Management Review, 44, 3, 35.
3. Curley M., Salmelin B. Introducing Open Innovation 2.0. EU OISPG. Dublin Declaration / Open Innovation 2.0 – Sustainable Economy&Society – Stability, Jobs, Prosperity / Dublin, Ireland – May 20-21 2013, 19 pp.: [http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc\\_id=2150](http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=2150)
4. Boosting Open Innovation and Knowledge Transfer in the EU. Independent Expert Group Report on Open Innovation and Knowledge Transfer, European Union, 2014, URL: [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/b1\\_studies-b5\\_web-publication\\_mainreportkt\\_oi.pdf#view=fit&pagemode=non](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/b1_studies-b5_web-publication_mainreportkt_oi.pdf#view=fit&pagemode=non)
5. European Innovation Scoreboard 2023. Available at: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en)
6. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за міжнародною методологією за 2014-2016, 2016-2018, 2018-2020 роки. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Bilous O. Innovation Agenda of Cohesion Policy: Contradictions in Implementation and the Ways to Resolve them. Economic Innovations. 2022. Vol. 24. Issue 2 (83). Pp. 29-41.

## **ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ**

Формування сучасних, стійко функціонуючих регіональних інноваційних систем – одна із ключових напрямів у стратегіях і програмах розвитку територій, які різняться за рівнем ефективності інноваційної діяльності. Регіональні інноваційні системи дозволяють стимулювати інноваційну діяльність на регіональному рівні за різними напрямками: генерація, поширення та використання нових знань на регіональному рівні; генерація інноваційного бізнесу; взаємодія бізнесу із іншими учасниками регіональної інноваційної системи; взаємини між організаціями; концентрація та інтеграція інноваційної діяльності у регіоні тощо. Особливої актуальності це набуває в умовах релокації бізнесу з тимчасово окупованих територій.

З одного боку, регіональні інноваційні системи розглядаються як сукупність організацій та підприємств, які здійснюють діяльність із створення, комерціалізації, просування та дифузії інновацій, як сукупність інфраструктурних елементів, що забезпечують інноваційні процеси. До основних складових РІС при цьому відносять університети, науково-дослідні інститути та наукові організації, ланцюжок інфраструктурних елементів підтримки та просування інновацій (бізнес-інкубаторів, промислових парків, технополісів), наявність у регіоні висококваліфікованих кадрів.

З іншого боку, регіональні інноваційні системи можна досліджувати як сукупність інститутів, діяльність яких спрямовано на створення і поширення знань, технологій та інновацій. У контексті інституційного підходу інноваційна система представляється як сукупність різних інститутів, які спільно і кожен окремо роблять внесок у створення та розповсюдження інновацій та стимулюють інноваційний розвиток економіки [2]. Під інститутами в даному випадку розуміються встановлені та закріплені правила та норми функціонування суб'єктів інноваційної діяльності, а також механізми, що забезпечують дотримання цих правил та норм в умовах інноваційного розвитку. При цьому увага акцентується на правилах та нормах, що регламентують взаємовідносини між суб'єктами інноваційної діяльності та іншими економічними суб'єктами, та на механізмах, що забезпечують взаємодію суб'єктів інноваційної діяльності з урахуванням виконання ними встановлених правил та норм.

Обидва підходи пов'язані з наявністю в регіоні ряду факторів соціально-економічного розвитку та ґрунтуються на використанні переваг локалізованих центрів генерації знань, процесів розвитку агломерацій, а також специфічних технологічних траєкторій розвитку регіонів. Регіон як динамічна система перебуває у стані постійного руху, що проявляється у єдності процесів функціонування та розвитку. Більш динамічному розвитку регіональної інноваційної системи сприяють технологічні зміни, які можуть відбуватися паралельно з інституційними. Синергетичний ефект, що виникає, при цьому



забезпечуватиме збільшення сумарного результату діяльності регіональної інноваційної системи.

Ми розглядаємо регіональні інноваційні системи як динамічну та самоорганізовану систему. Вважають, що самоорганізація починається з досить високого рівня організації системи, саме з того моменту, коли система сама перебудовує свою структуру, відновлює своє функціонування та взаємодію з навколишнім середовищем. Самоорганізацію можна простежити через процеси структуроутворення та впорядкованості. Про організацію системи слід говорити, якщо ці процеси відбуваються під впливом цілеспрямованої діяльності керуючих суб'єктів.

Регіональні інноваційні системи є складними динамічними ймовірнісними системами, функціонування яких протікає під впливом як організаційних процесів, так і процесів самоорганізації [3]. Для прогнозування змін, формування стратегічних планів розвитку регіональних інноваційних систем важливо визначити перелік ключових механізмів самоорганізації. Нехтування самоорганізаційною складовою розвитку регіональної інноваційної системи на користь організаційних механізмів управління, що є суб'єктивними за визначенням, позбавляє систему можливості розвиватися збалансовано та гармонійно, використовуючи весь свій потенціал.

У процесі формування регіональних інноваційних систем зазвичай особливу увагу приділяється елементам структури інституційної системи. Багато регіонів розробляють стратегії інноваційного розвитку, удосконалюють законодавчі акти, що регулюють інноваційну діяльність, відкривають об'єкти інноваційної інфраструктури, залучають інвесторів та інноваційно-активних підприємців на територію регіону. Однак наявність деяких інститутів, властивих ринковій економіці, ще не є достатньою для успішного розвитку інституційного середовища регіону.

### **Список використаних джерел**

1. Ключ Ю. І. Корпоративна система управління інноваціями: формування та розвиток. Лисичанськ, 2015. 356 с.
2. Development of the integrated innovation management approach at industrial enterprises in post conflict transformation / Klius, Y., Ivchenko, Y., Ivchenko, Yu., Manukhina, M., Melnik M. Scientific Bulletin of National Mining University. №2. P. 198-207 <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-2/198>.
3. Микитюк П.П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність: навчальний посібник Київ : Центр навч. літ. 2009. 320 с.

## **ІННОВАЦІЇ В АГРОСЕКТОРІ: РОЗШИРЕННЯ ГОРИЗОНТІВ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ**

В умовах сьогодення глобалізація є невід'ємною частиною концепції сталого розвитку, і її вплив на продуктову безпеку країни оцінюється як значний. Процес інтеграції національних економік у світовий простір включає в себе збільшення обсягів зовнішньої торгівлі товарами та послугами, розширення переліку міжнародних фінансових операцій і міграцію робочої сили. Єдині стандарти та норми виробництва для несхожих в економічному сенсі держав, а також несистемне регулювання операційних процесів можуть призвести до порушення безпеки продуктів харчування. Проте, нові технології, такі як аеропоніка, можуть стати відповіддю на ці виклики.

Аеропоніка – це метод вирощування рослин без ґрунту, де корені знаходяться в аерозольному середовищі, забезпечуючи їм вільний доступ до води та поживних речовин. Використання аеропоніки може знизити ризики зараження рослин патогенами та паразитами, що має позитивний вплив на продуктову безпеку держави. Завдяки цьому методу вирощування зменшується використання пестицидів і гербіцидів, що скорочує ризики для здоров'я людей і шкоду довкіллю. Крім того, аеропоніка дозволяє ефективно використовувати простір, чим збільшує продуктивність праці та створює нові робочі місця в сільському господарстві.

Наведемо приклад дослідження, де порівнювалися швидкості вирощування розсади овочевих культур: 1) при ґрунтовому методі; 2) із застосуванням ультразвукової системи туманоутворення (УЗТ); 3) із застосуванням трубочатих аераторів DWC систем [1, с. 8]. Отримані автором результати свідчать про те, що за вирощування розсади із застосуванням УЗТ у розсадному відділенні, рослини були забезпечені оптимальними умовами для росту та розвитку [1, с. 9].

Застосування нових технологій в агросекторі може позитивно вплинути на зростання ВВП України, зокрема завдяки збільшенню обсягів експорту с/г продукції. Аеропоніка також може стати важливим інструментом для виробництва екологічно чистої та органічної продукції, збільшити різноманітність і доступність продуктів харчування. Якщо країна здатна вирощувати продукти відповідно до вимог міжнародних стандартів, то вона може успішно експортувати свою продукцію й отримувати додаткові доходи.

Без інноваційних процесів неспроможні відбуватися структурні перетворення, динамічне економічне зростання і виведення економіки нашої країни на шлях сталого розвитку [2, с. 127]. Застосування передових технологій в агросекторі може допомогти перетворити виклики, що стоять перед Україною, на можливості для створення більш стійкого та високоефективного аграрного

сектору. Сучасні методи, які поєднують в собі використання інноваційних засобів моніторингу, аналізу даних і технічних рішень, можуть революціонізувати спосіб, яким наразі вирощуються та переробляються продукти харчування. Відзначимо зміщення акцентів у розробленні інновацій у країні зі спеціалізованих наукових установ безпосередньо до суб'єктів підприємницької діяльності [3, с. 11].

Впровадження автоматизованих систем культивування та моніторингу насаджень може значно покращити ефективність роботи аграрних підприємств. Від систем штучного інтелекту, що аналізують дані про ґрунт, клімат і врожайність, до дронів, що здійснюють точний полив і вносять добрива, сучасні технології допомагають досягнути вищих показників у виробництві та якості продукції. Разом із забезпеченням відповідних технологічних засобів, важливо створити сприятливе середовище для навчання та розвитку фахівців у сільському господарстві, що дозволить максимально використовувати переваги нових технологій. Відкриття сучасних агротехнологічних центрів і навчальних закладів може сприяти підвищенню кваліфікації спеціалістів, а також залученню молоді до аграрної сфери.

Регуляторні механізми розвитку відповідальної аквакультури повинні спиратися насамперед на чітке наукове обґрунтування їхньої екологічної ефективності та інноваційності, що широко інтегрується в системи управління підприємством, автоматизовані системи, аналітичні програми та інші рішення. Крім автоматизації, доцільно зберегти людський фактор як інструмент впливу та контролю підприємств [4, с. 336].

Використання аеропоніки та вертикального фермерства може перетворити обмежені місця вирощування на плідні ферми для культурних рослин. Це особливо важливо в умовах зростання населення, проблем голоду й обмеженості земельних ресурсів. Крім того, перехід до екологічно чистих продуктів стає необхідністю в аспекті зростаючої уваги до здорового способу життя та екологічної безпеки.

### **Список використаних джерел**

1. Ковальов М. Використання УЗТ в системах аеропонного вирощування овочевої розсади. Збірник тез доповідей викладачів, аспірантів та співробітників LI науково-технічної online конференції «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку». Кропивницький: ЦНТУ, 2020. 159 с. С. 7-9.
2. Дорош-Кізим М.М., Дадак О.О., Гачек Т.С. Інновації в аграрному секторі України в контексті розвитку європейської інтеграції. Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького. 2017. Т. 19, № 81. С. 123-128.
3. Калачевська Л.І. Роль інновацій у розвитку сільських територій: світові та національні тенденції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 19, ч. 2. С. 11-13.
4. Koval V., Mikhno I., Deineha O., Bezuhlyi I., Deineha I., Udovychenko V. Regulatory mechanisms of responsible aquaculture and sustainable development of ecotourism in territorial communities. Journal of Geology, Geography and Geoecology. 2022. № 31(2). С. 333-342.

## **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОЗБУДОВИ ІНДУСТРІЇ 4.0**

Актуальність. Розгляд актуальних питань розвитку підприємств в умовах розбудови Індустрії 4.0 посилюється швидкими європейськими перетвореннями щодо подвійного зеленого переходу до Індустрії 5.0. Прикладом може бути польська стратегія продуктивності до 2030 року, де визначено мету, яка полягає в підвищенні ефективності управління всіма ресурсами, і яка буде досягнута завдяки рішенням за двома базовими концепціями: циркулярна економіка та Індустрія 4.0 [1], отже сполучне поєднання змін в автоматизації і діджиталізації з зеленим переходом.

Стимулювання інноваційної діяльності підприємств у всіх регіонах країни із використанням конкурентних переваг кожного з них передбачається реалізувати через технології Індустрії 4.0 у Національній економічній стратегії до 2030 року за Постановою КМУ від 3 березня 2021 р. № 179 [2].

Окремі елементи, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, визначаються однією зі стратегічних цілей у Постанові КМУ щодо завдань із запровадження технологічного підходу Індустрії 4.0 [3].

Інноваційність технологічної індустрії буде зосереджуватися на розвитку стандартів, щоб забезпечити наявність правил в умовах розширення впровадження Індустрії 4.0, що вимагатиме нових освітніх послуг як у формальній, так і неформальній освіті.

ЄС як глобальний технологічний регулятор впливає на створення найбільших технологічних компаній для посилення конкуренції, зокрема щодо діяльності великих цифрових платформ.

Потрібно раннє впровадження технологій Індустрії 4.0 для створення нових потужностей на підприємствах [4]. Є реальна потреба пришвидшувати спільні зусилля державного, приватного сектору і посилювати динамізм розвитку екосистеми.

У національних стратегічних завданнях України до 2030 року передбачена інституціоналізація Індустрії 4.0 через синхронізацію стратегії залучення промислових компаній до запровадження концепції Індустрія 4.0 за рахунок коштів фондів ЄС [2], але з урахуванням подвійного переходу і формування напрямів Індустрії 5.0 можливий перегляд стратегічних завдань для прискорення повоєнного відновлення.

Інноваційний вплив на розвиток підприємств в умовах розбудови Індустрії 4.0 розглядається через активне просування технологічних і інформаційних складових Індустрії 4.0 з використанням інноваційних інструментів.

На інноваційний розвиток підприємств в Україні будуть впливати особливості сучасної інноваційної політики ЄС у контексті її орієнтації на сталий розвиток і можливий перехід до Індустрії 5.0. Припускають [5] зміну параметрів національних інноваційних екосистем, зокрема, і в Україні, що має суттєве значення для повоєнної економіки [6].

Мережева основа інноваційного розвитку підприємств також розглянута у Національній економічній стратегії до 2030 року [2]. Для виявлення актуальних питань цього процесу в умовах розбудови Індустрії 4.0 використано пошуковий сервіс Google Trends [7], який дозволяє оцінити рівень попиту на визначені теми у часовому і регіональному вимірі. Пошук відбувався за останній рік на 01.08.2023 року.

Найбільший інтерес із визначених тем був до підприємства 79 за 100 бальною шкалою, всі регіони є статистично значимими за цією темою, перший – м.Київ. Теми Індустрії 4.0 та інноваційного розвитку в межах 1 балу, що потребує певної інформаційної роботи для підвищення рівня зацікавленості.

Висновок. У процесі дослідження встановлено, що актуальні питання інноваційного розвитку підприємства та Індустрії 4.0 в Україні потребують уваги і інформаційної роботи.

Актуальним питанням для України є раннє впровадження технологій Індустрії 4.0 у промисловий сектор для відновлення інноваційних переваг виробничих підприємств після воєнного стану.

#### Список використаних джерел

1. Strategia produktywności 2030: Uchwała Rady Ministrów № 154 dnia 12 lipca 2022 r. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20220000926>
2. Національна економічна стратегія до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179 (зі змінами) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
3. Щодо сприяння впровадженню технологічного підходу “Індустрія 4.0” в Україні: Постанова КМУ від 21 липня 2021 р. № 750 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/750-2021-%D0%BF#Text>
4. Early adoption of Industry 4.0 technologies in the agricultural sector: A phenomenological analysis AB Arditi, MI Camio, L Velazquez, F Errandosoro – Journal of the International Council for Small Business. 2023 URL: <https://doi.org/10.1080/26437015.2023.2201894>
5. Kuzior, A., et al. Assessment of national innovation ecosystems of the EU countries and Ukraine in the interests of their sustainable development. *Sustainability*, 2022, 14.14: 8487. URL: <https://doi.org/10.3390/su14148487>
6. Внукова Н.М. Євроінтеграційний вплив Індустрії 4.0 на економічне відновлення країни. 2023: *Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів*: Міжнародна науково—практична інтернет-конференція. ХНУМГ Опубліковано 2023-02-28. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/issue/view/44>
7. Як користуватися сервісом Google Trends ? URL: <https://adwservice.com.ua/kak-polzovatsya-servisom-google-trends>

## **УСУНЕННЯ ПРОТИРІЧ МІЖ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТА СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

Головною метою діяльності підприємств у довгостроковій перспективі є досягнення стійкого, керованого розвитку, що передбачає використання принципів адаптації та елімінавання ризикових ситуацій. Основою стійкого розвитку є підтримка рівноважної економічної ситуації (умов для ефективного функціонування) та створення механізму управління стійкості при реалізації стратегій розвитку. Процеси розвитку виробничих підприємств супроводжуються підвищенням ризиком, що, з одного боку, призводить до зниження економічної стійкості та ефективності в даний момент, а з іншого, дозволяє досягти стратегічних конкурентних переваг, високої ефективності при використанні спеціальних методів управління, що включають превентивний облік факторів ризику, що відхиляють впливи.

Важливою відмінною ознакою підприємств, що працюють у режимі відкритих систем, є висока невизначеність і слабка передбачуваність характеру організаційних відносин. Взаємодіючи із довкіллям, підприємство постійно змінює як входи (споживані ресурси), і виходи (характер результату, тип системного продукту). Складні явища самоорганізації, переходу від хаосу до просторово-часової впорядкованості, створення нових, різноманітних композицій елементів та якісному зміні колишнього стаціонарного стану визначають доцільність використання та синергетичного підходу. Відмінна риса поняття «стійкість» стосовно підприємству як системі полягає в тому, що воно відображає здатність зберігати свою цілісність (тобто безперервно функціонувати як єдине ціле) і одночасно розвиватися (прогресувати), незважаючи на відхиляючі впливи.

Нерівновага зростає в міру розвитку системи через різну швидкість змін окремих її елементів та придбання ними нових якостей. При дослідженні систем, що володіють складною, схильною до динаміки структурою (до яких належать і виробничі підприємства), необхідно розглядати поняття рівноваги окремих елементів і співвідношень (пропорцій) між ними. На кожному етапі свого розвитку підприємство характеризується властивим йому на даний момент часу складом та якістю елементів, формою їх організації та взаємозв'язку. На певному часовому інтервалі ці показники перебувають у відносній гармонії (рівноважному стані), що створює умови для ефективного функціонування підприємства. Але оскільки кожен елемент знаходиться в безперервному русі та розвитку, а темпи та напрямки цього розвитку в силу різної природи елементів не збігаються (темпи морального та матеріального зносу обладнання, зміна споживчих властивостей продукції, що випускається, рівень кваліфікації та компетентності персоналу і т.д.), то у системі накопичується ентропія, гармонія порушується, ефективність знижується.

Розглядаючи протиріччя підприємства як системи, до найістотніших джерел розвитку відносять такі види протиріч [1]: протиріччя між функцією та метою системи; протиріччя між потребами системи у ресурсах та можливістю їх задоволення; суперечності між кількістю, що змінюється, і колишньою якістю; протиріччя між старим та новим; протиріччя між прагненням порядку і хаосом; протиріччя між прагненням системи до встановлення стійкого стану та засобами його досягнення; протиріччя між цілями системи та цілями її компонентів; протиріччя між процесами функціонування та розвитку; протиріччя між функціонуванням та структурою.

Принципово важливою особливістю є те, що протиріччя компонентів систем мікрорівня, накопичуючись, відбиваються і макрорівні. У свою чергу, протиріччя макрорівня неминуче відбиваються на протиріччях та розвитку систем нижчих рівнів.

Можливості вирішення протиріч відбувається трьома способами: мінливістю (адаптацією); спадковістю (відтворенням); відбором, що відбувається у процесі конкуренції.

Розглянемо значення середовища для розвитку підприємства відповідно до синергетичного підходу. Середовище відіграє велику роль в ентропійно-негентропійному обміні, який полягає в наступному: середовище може бути для системи генератором сильних флуктуацій; середовище може виступати також фактором порядку, оскільки ті ж флуктуації, посилюючись, підводять систему до порога самоорганізації; у середу може здійснюватися відтік ентропії із системи; у середовищі можуть бути системи, кооперативний обмін ентропією з якими дозволяє підвищити рівень упорядкованості» [1]

Нерівновага служить джерелом протиріч, які, з одного боку, знижують ефективність функціонування системи, з другого – створюють об'єктивну основу її розвитку, переходу до нового рівня ефективності. Розвиток руйнує багато процесів функціонування, створюючи умови їхнього більш стійкого перебігу у майбутньому. Розуміння, як економічна система здійснює ту силу, яка безперестанку її змінює, має велике значення. При втраті системою стійкості розвиваються самоорганізаційні процеси щодо створення нових композицій елементів та якісної зміни колишнього стаціонарного стану.

### **Список використаних джерел**

1. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності // Збірник наукових праць Університету Державної фіскальної служби України. 2018. № 2. С. 369–383.
2. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 1 (53). С. 44–52.
3. Дядюк М. А. Управління ризиками: консп. лекц. Харків: Форт, 2017. С. 165 URL: <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/handle/123456789/1893> (дата звернення: 15.04.2022).

## **ІНОЗЕМНЕ ІНВЕСТУВАННЯ: СУТЬ ТА ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ**

В сучасних умовах господарювання наявний фінансово-економічний та ресурсний потенціал нашої країни дає можливості вітчизняній економіці забезпечити себе необхідними інвестиційними ресурсами. Залучення іноземних інвестицій дає додаткові можливості використання зарубіжного та управлінського досвіду, розвитку експортного потенціалу підприємства та економіки в цілому. Тому, саме залучення іноземних інвестицій в економіку України є на даний час актуальною та прикладною проблемою.

Згідно із Законом України «Про режим іноземного інвестування» під іноземними інвестиціями розуміють усі цінності, що вкладаються іноземними інвесторами в об'єкти інвестиційної діяльності відповідно до законодавства України з метою отримання прибутку [4].

Слід зазначити, що іноземні інвестиції розглядаються не лише, як джерело фінансування інвестицій, а й як інструмент залучення передового управлінського досвіду, відтворення виробництва на засадах технологічних та технічних новацій.

Відповідно до законодавства України, іноземні інвестиції можуть здійснюватися в таких формах:

- часткової участі у підприємствах, що створюються спільно з українськими юридичними і фізичними особами;
- створення підприємств, що повністю належать іноземним інвесторам;
- придбання нерухомого чи рухомого майна, шляхом його прямого одержання або у вигляді акцій;
- придбання прав на користування землею та використання природних ресурсів на території України;
- придбання інших майнових прав;
- господарської (підприємницької) діяльності на основі угод про розподіл продукції;
- в інших формах, які не заборонені законами України, в тому числі без створення юридичної особи на підставі договорів із суб'єктами господарської діяльності України [4].

Таким чином, наявність інвестиційної мети в діях інвестора є істотною умовою і може складатися як в отриманні прибутку від вкладення, так і в досягненні іншого запланованого інвестором корисного ефекту, в чому і полягає інвестиційна потреба. При цьому, корисний ефект може бути як соціальним, так і важливим лише для одного суб'єкта - інвестора або іншої особи.

Отже, інвестиційна мета полягає не просто у вкладенні майна, а в отриманні через це певного матеріального результату з меншими витратами, у чому і виявляється економічна сутність інвестицій [2].



На нашу думку, роль інвестицій в економіці країни є наступною:

1. Інвестиції сприяють створенню і збільшенню ресурсної бази, яка є підґрунтям для розвитку економіки країни за рахунок відтворення виробничих ресурсів.

2. Залучення інвестицій в економіку за рахунок мультиплікативного ефекту призводить до збільшення доходів в економіці, оскільки кожна інвестована грошова одиниця приносить дохід, величина якого з часом зростає.

3. У суспільному виробництві відбувається зміна та оптимізація пропорцій його структури. За рахунок залучених інвестицій зростає частка науково-технічної та високотехнологічної складової економіки, відбувається паливно-сировинна переорієнтація.

4. В економіці спостерігається формування передумов для розвитку інноваційних форм.

5. Відбувається економічна і технологічна модернізація галузей і окремих компаній.

6. За рахунок залучення інвестицій в економіці спостерігається підвищення зайнятості та зростання соціального благополуччя, адже створюються нові робочі місця.

З огляду на це, вважаємо, що подальші перспективи залучення іноземних інвестицій будуть безпосередньо пов'язані з формуванням сприятливого інвестиційного клімату на основі прозорого конкурентного середовища та дотримання прав та економічних свобод як вітчизняних та і іноземних ділових кіл.

#### **Список використаних джерел**

1. Гаврилук О.В. Інвестиційний імідж та інвестиційна привабливість України. *Фінанси України*. 2018. № 2. С. 68–81.

2. Гаркавенко В.І. Вплив іноземного капіталу на економічний розвиток України. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С. 47–62.

3. Михайленко О.Г. Вплив іноземних інвестицій на розвиток економіки України в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8046> (дата звернення: 19.08.2021). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.54/>

4. Про режим іноземного інвестування : Закон України від 19 березня 1996 р. № 93/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/93>

## **КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ЗНАНЬ ЯК СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Комерціалізація знань на підприємствах є надзвичайно актуальною в сучасному бізнес-середовищі, тому вона має потужний вплив на його конкурентоспроможність, інноваційність та стійкість на ринку.

Підприємства фактично мають знання, технології та ідеї, які можуть бути перетворені в цінні продукти або послуги. Комерціалізація дозволяє використовувати цей потенціал на повну, забезпечуючи додатковий прибуток та переваги на ринку.

Разом з цим, бізнес-середовище постійно змінюється, і підприємство повинно постійно вдосконалювати свої продукти та послуги. Комерціалізація знань допоможе впроваджувати нові, технології та інновації, що сприяють зміцненню позицій підприємства на ринку та забезпечують його конкурентоспроможність.

Продукти або послуги, які базуються на інноваційних знаннях, можуть створити нові джерела прибутку для підприємства та залучити додаткові інвестиції. Якщо інноваційні ідеї йдуть лише на рівні досліджень, вони можуть не мати практичного застосування та втратити свій потенціал. Комерціалізація може перетворити ці знання на реальні продукти.

Підприємства, які активно впроваджують інновації та комерціалізують знання, мають більше шансів адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Це сприяє їх стійкості та розвитку навіть в умовах невизначеності.

В цілому комерціалізація знань на підприємствах має значний потенціал для створення цінності, зростання та розвитку, що робить її надзвичайно актуальною в сучасних умовах бізнесу.

Комерціалізація знань - це процес перетворення ідей, технологій, чи досліджень інтелектуальних навичок у продукти, послуги або бізнес-проекти з метою отримання комерційної вигоди та створення цінності для підприємства [1].

Цей процес може включати в себе створення нових продуктів або послуг, впровадження нових технологій на ринок, ліцензування інтелектуальної власності іншим компаніям, розробку стратегій маркетингу та продажів, фінансування пошуку для розвитку та багато іншого.

Основною метою комерціалізації знань є забезпечення економічних вигод, включаючи прибуток, розширення ринкової присутності, підвищення конкурентоспроможності та підвищення цінності підприємства.

Таким чином, комерціалізація знань включає комплексний процес перетворення інноваційних ідей, технологій або досліджень на комерційно успішні продукти, послуги або бізнес-проекти. Можна виділити наступні основні етапи процесу комерціалізації знань:

1. дослідження та розробка - вивчення можливих інновацій, створення прототипів, тестування та оптимізація. На цьому етапі передбачається розробка нових ідей та технологій, які можуть мати комерційний потенціал;
2. оцінка потенціалу – аналіз ринку на предмет запиту на створюваний продукт або технології. Аналізуються конкуренти, ризики, технічні обмеження та інші фактори, які можуть вплинути на успішність комерціалізації;
3. вибір стратегії - визначається стратегія комерціалізації - чи буде продукт ліцензований іншими компаніями, чи розробник самостійно вироблятимете та просуватиме його на ринок;
4. розробка бізнес-плану - розробляється план, який чітко визначає ціль, стратегії маркетингу, фінансові показники, ресурси та кроки для досягнення успіху на ринку;
5. фінансування - забезпечення фінансування для реалізації проекту. Це можуть бути власні гроші, інвестиції із зовнішніх джерел або гранти;
6. розробка та виробництво - створення кінцевого продукту або послуги, яка відповідає потребам ринку. Це може включати в себе виробництво, тестування, забезпечення якості тощо;
7. маркетинг та продажі - розробка стратегії маркетингу, включаючи рекламу, просування, розширення обсягів продажів та залучення клієнтів;
8. моніторинг та адаптація - постійне відстеження продажів, отримання відгуків від клієнтів та аналіз ринкових тенденцій. На цій основі вносяться зміни в стратегія, якщо це необхідно.

Ці етапи не завжди відбуваються в лінійному порядку, і вони можуть вимагати додаткових підетапів або корекцій у процесі. Успішна комерціалізація вимагає системного підходу, співпраці між окремими відділами підприємства та гнучкості у реагуванні на зміни в бізнес-середовищі.

Стратегії комерціалізації знань в компанії можуть включати різні підходи та методи, які спрямовані на ефективне використання інноваційних знань для створення цінності та отримання комерційної вигоди [2].

Для реалізації цих стратегій необхідно використовувати усі складові інноваційної екосистеми [3]. В подальшому планується розглянути їх детальніше.

### **Список використаних джерел**

1. Маслак О. І., Данилко В. К., Гришко Н. Є., Скрипнюк К. О. Економіка знань: еволюція наукових уявлень, складові та чинники формування в новітніх умовах. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8457> (дата звернення: 15.08.2023).
2. Abbas Mir, Mehdi Bagheri, Seyed ahmad Hashemi. Effective Components of Knowledge Commercialization Based on Knowledge Management. *Revista Publicando*, 5 No 15. (2). 2018, 711-730.
3. Gontareva, I., Litvinov, O., Hrebennyk, N., Nebaba, N., Litvinova V., Chimshir, A. Improvement of the innovative ecosystem at universities. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2022, 1(13(115)), 59-68.

## ІНВЕСТИЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна, розв'язана РФ проти України, поставила перед торговельною галуззю численні виклики, подолання яких вимагає оновлення інструментів розвитку бізнесу. Попри те, що на звільнених від тимчасової окупації територіях підприємства торгівлі першими відновлюють господарську діяльність (рис. 1), існує низка системних ризиків, пов'язаних з війною та особливостями післявоєнної відбудови, які мають чіткий негативний вплив на можливості ефективної роботи галузі.

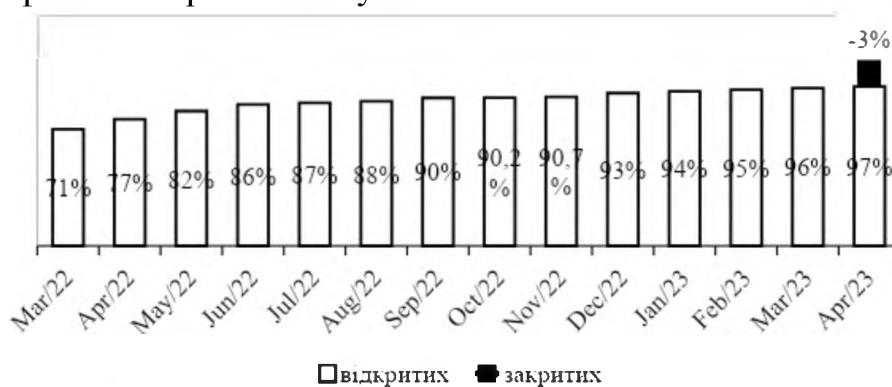


Рис. 1. Динаміка припинення та відновлення господарської діяльності підприємствами торгівлі України

Джерело: побудовано за даними [1]

В умовах війни підприємства торгівлі, попри втрати від повномасштабних бойових дій, окупації територій та терористичних атак росії, виконують важливу соціально-економічну місію забезпечення основних життєво важливих потреб громадян. Найважливішим завданням є подолання бідності, рівень якої у 2022 р. зріс з 5,5% до 24,2%, а з урахуванням різкого зростання рівнів інфляції (до 26,6% на кінець 2022 р.) та безробіття (з 10,3% у 2021 р. до 21,1% за результатами 2022 р.) [2] актуалізується загроза бідності для понад 55% українців [3]. Для її ліквідації, за рекомендаціями Світового банку, управління інвестиціями в розвиток торгівлі має спрямовуватись на досягнення цілей: доступу до ринків, регіональної інтеграції та сприяння інклюзії [4].

Єдино можливим шляхом відновлення власних ринкових позицій і подальшого нарощення капіталізації роздрібного бізнесу стає запровадження нововведень у формати торгівлі, моделі брендингу, асортиментну політику, торгово-технологічні процеси, управління клієнтським досвідом, поширення інформаційних технологій тощо. Завдяки іноземним інвестиціям торговельна галузь може набути вигоду як від доступу до інноваційних продуктів, так і від впровадження інноваційних управлінських та бізнес-практик, сучасних маркетингових та організаційних моделей ритейлу. Запровадження такого роду

інновацій зазвичай відбувається в контексті різноспрямованих торгових і виробничих ланцюжків, на шляху просування яких є безліч бар'єрів ринкового та інституційного регулювання. Інвестиційна співпраця з країнами-донорами відновлення окреслює можливість якісного переходу України до включення у глобальний ланцюг створення вартості замість відновлення знищених війною та адаптацією до вимог ЄС вітчизняних ланцюгів створення вартості.

Водночас лібералізація торгівлі може мати й певні негативні наслідки посилення конкуренції із сильнішими іноземними операторами ринку, зниження попиту на внутрішнє забезпечення населення товарами і послугами, вивільнення торговельного персоналу з вітчизняного ринку праці. Отож, інституційне регулювання інвестиційної активності в торговельній галузі потребує взаємоузгодженого розвитку інструментів державного управління та ринкових механізмів для забезпечення сталого розвитку галузі на засадах ієрархічного структурування рівнів фінансових відносин [5]. В якості детермінант сталого розвитку на макро- та мезорівнях доцільно використання галузевих показників формування ВВП та ВРП для своєчасного виявлення загроз кризи за економічними, фінансовими, соціальними та екологічними компонентами і формування відповідних інституційних важелів впливу.

Таким чином, каталізатором післявоєнного відновлення торговельної галузі є інвестування в розвиток інноваційних форм і методів торговельного обслуговування, раціоналізації торгово-технологічних і логістичних процесів, що забезпечить її зростання за рахунок інвестицій у впровадження інноваційних технологій продажу, управлінських практик, механізмів конкурентної боротьби та маркетингових прийомів [6]. Процеси післявоєнного відновлення галузі потребують перегляду державної політики підтримки інвестиційної та інноваційної активності з врахуванням наявних трансформацій соціально-економічного становища значної частки українського суспільства.

### Список використаних джерел

1. 430 днів спротиву. *Інфографіка Асоціації ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/novyni/magaziniv-vtratili-merezhi-14/>.
2. Міністерство фінансів України. Економіка України. Індeksi. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/>.
3. The World Bank. World Bank's Peace Project Supports Key Government Programs in Ukraine. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/>.
4. UNIDO. Trade Policy Development – WBG. URL: <https://hub.unido.org/category/trade-policy-development-wbg>.
5. Ставерська Т. О. Визначення стратегічних пріоритетів забезпечення сталого розвитку торговельної галузі в умовах кризи. *Фінансові механізми антикризового управління: сучасні реалії та стратегічні орієнтири*: колективна монографія. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2018. С. 170-183.
6. Апопій В. В., Чорна М. В. Ключові макроекономічні тенденції сучасного розвитку внутрішньої торгівлі України. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип. 1(31). С. 148-162. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3932747>.

## ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Теоретична сутність інтелектуального капіталу підприємства відображає його концептуальні основи та ключові аспекти. Інтелектуальний капітал визначається як накопичена сукупність знань, навичок, досвіду, інноваційного потенціалу, репутації та інтелектуальної власності, що належать підприємству.

Ця форма капіталу відрізняється від матеріальних активів і фінансових ресурсів, оскільки вона базується на інтелектуальних ресурсах підприємства. Інтелектуальний капітал має велике значення для підприємства, оскільки він сприяє створенню конкурентної переваги, інноваційному розвитку, ефективному управлінню та збільшенню ринкової вартості [1, с.256].

Інтелектуальний капітал є економічною категорією, яка має складну структуру та багатоаспектний характер. Вивчення інтелектуального капіталу здійснюється з різних перспектив, включаючи аналіз його цінностей, процесу формування та отримання результатів (див. Таблицю 1).

Таблиця 1

Визначення поняття «інтелектуальний капітал»

Підхід	Автор	Визначення
З позиції цінностей	В. Садовський	під інтелектуальним капіталом розуміють знання, навички, досвід, які є невід'ємними від їх носія – людини
	Б. Леонтьєв [2, с.256],	розглядає це поняття як вартість усіх наявних інтелектуальних активів, враховуючи інтелектуальну власність, природні та надбані розумові здібності й навички, а також нагромаджені бази знань і корисні відносини з іншими суб'єктами
З позиції процесу формування	А. Василик	твердить, що інтелектуальний капітал – це авансована інтелектуальна вартість, що в процесі свого обігу та кругообігу приносить додаткову вартість
	Головінов О.М. [3, с.26-34]	зазначає, що інтелектуальний капітал – це знання, яке можна конвертувати у вартість, перетворити на прибуток та оцінити.
З позиції отримання результатів	Гусаковська Т.О [4, с.50]	під інтелектуальним капіталом розуміє нематеріальні активи, які слугують підґрунтям існування та конкурентних переваг підприємства.
	Д. Клейн [5, с.200]	під терміном «інтелектуальний капітал» розуміють інтелектуальний матеріал, який формалізований, зафіксований і використовується для виробництва більш цінного майна.

Загалом, теоретична сутність інтелектуального капіталу підприємства розкриває його значення, складові елементи та вплив на успішність та конкурентоспроможність організації.

Інтелектуальний капітал, за принципом функціональної організації, представляє собою складну та відкриту систему, яка постійно відтворюється. Ця система формується під впливом різноманітних факторів зовнішнього середовища, таких як активні елементи, що знаходяться поза межами підприємства. Водночас, внутрішній розвиток системи визначається передумовами та змінними внутрішньої інфраструктури, які знаходяться в межах підприємства і є результатом управлінських рішень. Ці фактори відображають параметри функціонування підприємства [6, с.44-49].

Інтелектуальний капітал виявляється ключовим елементом конкурентної переваги підприємства. Він дозволяє зберігати, використовувати та розширювати знання, навички, інновації та інші інтелектуальні ресурси, що забезпечують підприємству конкурентну позицію на ринку. Інтелектуальний капітал сприяє покращенню продуктивності праці та оптимізації робочих процесів. Використання знань, інтелектуальної власності та інших ресурсів дозволяє зменшити витрати матеріальних, фінансових та часових ресурсів, підвищити якість та ефективність виробництва.

Управління інтелектуальним капіталом виступає як потужний інструмент для вирішення актуальних проблем, з якими стикаються сучасні підприємства в наявних ринкових умовах господарювання.

Ефективне управління інтелектуальним капіталом дозволяє підприємству використовувати свій потенціал та ресурси для досягнення стратегічних цілей. Це включає організацію збору, зберігання, передачі та застосування знань, створення сприятливого середовища для інновацій та розвитку персоналу.

### Список використаних джерел

1. Нанівська Є.В. Інтелектуальний капітал підприємств: сутність і значення в сучасних умовах. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2019. Випуск 21(15). С. 256-262.
2. Леонт'єв Б. Багатоцільовий підхід до управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Економічна кібернетика*. 2004. № 1-2. С. 63-70.
3. Головінов О.М. Функції людського капіталу, їхній взаємозв'язок і ієрархія. *Торгівля і ринок України*. Київ: КНЕУ, 2018. Вип. 15, т. 1. С. 26-34.
4. Гусаковська Т.О. Інтелектуальна власність підприємства як основний ресурс його інноваційного розвитку // Матеріали IV наук.-практ. конф. «Соціально-економічний розвиток України на початку XXI століття». Полтава: ПІБ МНТУ. 2010. С. 125-128.
5. Die griechische Logistik und die Entstehung der Algebra in: Quellen und Studien zur Geschichte der Mathematik, Astronomie und Physik, Abteilung B: Studien, Band 3, Erstes Heft, Berlin. 1934. p. 18-105 und Zweites Heft. Berlin. 1936. p. 122—235;
6. Дробчак С.З. Особливості управління капіталом підприємства у процесі інтеграції України в глобальну економіку знань. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 11. С. 44-49.

Дрозд А.А.  
магістр  
Томашук І.В.  
Phd, доцент

Вінницький національний аграрний університет (Україна)

## ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розвиток виробництва в епоху циркулярної економіки вимагає впровадження екологічних інновацій, зокрема на сільськогосподарських підприємствах. Це зумовлено необхідністю забезпечення сталого розвитку підприємств, їх конкурентоспроможності та соціальної відповідальності за охорону довкілля.

У сучасному світі інновації є одним з головних чинників, що визначають особливості конкуренції на багатьох світових ринках. Все більшого значення набувають також екологічні інновації, тобто ринкове освоєння нових продуктів, технологій і методів виробництва, які гарантують захист навколишнього середовища [1]. Таким чином, екологічні інновації є складним процесом і виступають як багатофакторна структура, що характеризується взаємозв'язками і взаємозалежностями між окремими компонентами природно-ресурсного та екологічного характеру.

До основних особливостей формування та розвитку інноваційних процесів у сільському господарстві можна віднести [2; 3]:

- 1) наявність значних відмінностей між регіонами країни за природно-кліматичними умовами та спеціалізацією виробництва;
  - 2) різноманітність сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, значні відмінності в технологіях переробки сільськогосподарської продукції, утримання та годівлі тварин;
  - 3) значні відмінності у тривалості виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки;
  - 4) широке розмаїття моделей виробництва, що базуються на різних організаційно-правових формах, таких як форма власності, розмір, спеціалізація, підпорядкованість та кооперація;
  - 5) висока залежність технологій виробництва в сільському господарстві від природно-кліматичних умов, дорожньо-транспортної мережі, віддаленості від центрів постачання і ринків збуту та інших факторів;
  - 6) ізольованість сільськогосподарських виробників та віддаленість від організацій, що надають інформаційно-консультаційні послуги та науково-технічну продукцію;
  - 7) різний соціальний та освітній рівень сільськогосподарських виробників;
  - 8) відсутність чітких, науково обґрунтованих організаційно-економічних механізмів передачі наукових результатів сільськогосподарським виробникам.
- На рис. 1 наведено класифікацію інновацій та інноваційних процесів на сільськогосподарському підприємстві.



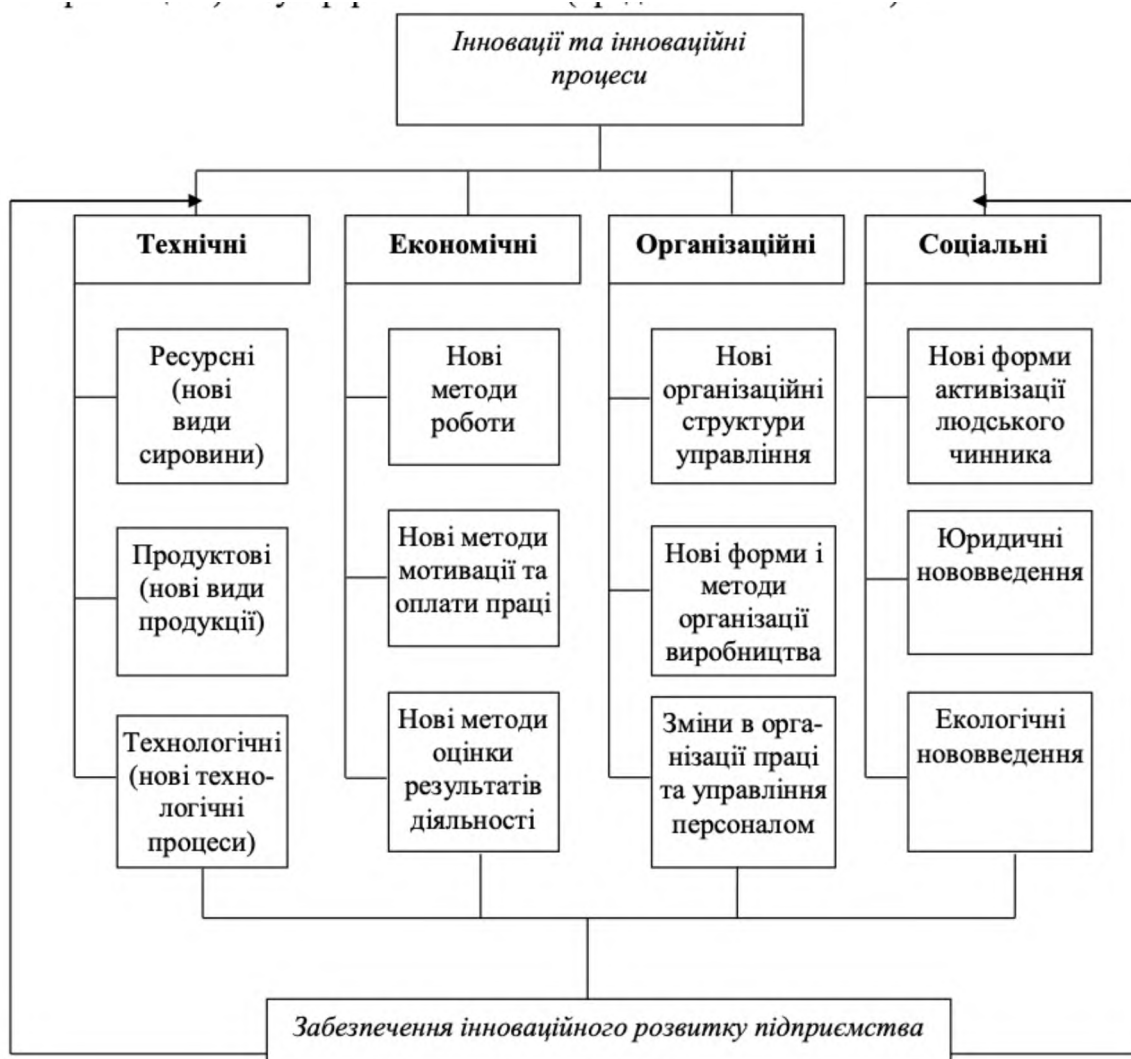


Рис. 1. Класифікація інновацій та інноваційних процесів на сільськогосподарському підприємстві

Джерело: сформовано за результатами дослідження

Запропоновано розглядати інноваційну діяльність у сільському господарстві у чотири етапи: розробка інновацій, їх апробація та валідація, відтворення інновацій та їх впровадження у виробництво.

Основною метою інноваційної діяльності в аграрному секторі є забезпечення ефективності та екологічності сільськогосподарського виробництва.

### Список використаних джерел

1. Горбач Л.М. Екологічні інновації як визначальний елемент нової моделі природокористування. *Економіка природокористування і охорони довкілля*. 2013. № 4. С. 89–94.
2. Скороход І.С., Ребрина Н.Г. Дослідження факторів еко-інноваційної діяльності підприємств в умовах транскордонного співробітництва. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 1 (111). С. 127–131.
3. Tomashuk I., Baldynyuk V. Eco-innovation as a basis for sustainable development. *Three Seas Economic Journal*. 2023. Vol. 4. № 1. P. 71-87.

**Завражний К.Ю.**

к.е.н., м.н.с.

СумДУ (Україна)

**Кулик А.К.**

аспірантка

СумДУ (Україна)

## **ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ АСПЕКТІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Шлях цифрової трансформації управлінських та економічних аспектів, який змінює бізнес-моделі сучасних компаній і впливає на роботу майже кожного співробітника, в умовах сьогодення обирають численні підприємства. Проведений аналіз аспектів цифрової трансформації підприємства показує, що рішення щодо впровадження сучасних технологій можуть призводити до різних економічних результатів. Якщо метою цифрової трансформації є в першу чергу поліпшення клієнтського досвіду, то управлінські рішення для цього повинні формувати персоналізовану взаємодію, а економічні результати рости разом із задоволеними клієнтами. Прискорення та гнучкість бізнес-процесів стимулює підприємство постійно змінюватися, а інноваційні можливості для розвитку бізнесу можуть дати позитивний економічний ефект при налагодженій моделі управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій підтверджує, що цифрова трансформація підприємства відбувається шляхом впровадження різноманітних цифрових технологій. Це включає використання потужних централізованих і розподілених обчислювальних ресурсів, програмного забезпечення на основі систем штучного інтелекту, мережевих ресурсів нового покоління та інші аспекти. Розвиток інфокомунікаційних мереж загального користування, заснованих на синхронній цифровій ієрархії, відкриває шлях для впровадження міжмашинної взаємодії та інтернету речей [1].

Цифрова трансформація в першу чергу стосується нових технологій які змінюють інформаційну та бізнес-архітектуру. Початковим етапом цього процесу є перебудова ІТ-архітектури, перегляд виробничих процесів та розширення каналів збуту з метою адаптації до вимог сучасної цифрової реальності. Вивчення фінансових показників демонструє, що впровадження цифрової трансформації може позитивно позначитися на рентабельності, операційній ефективності та рівні заборгованості підприємств. Це процес, який вимагає глибокого переосмислення та адаптації. Вона може бути успішною, коли поєднуються технологічні можливості з ефективним управлінням та стратегічним баченням.

Цифрова трансформація є ключовим компонентом загальної стратегії трансформації бізнесу та має вирішальне значення для успіху чи невдачі будь-якої трансформації. Правильні технології в поєднанні з людьми, процесами та операціями дають організаціям можливість швидко адаптуватися до збоїв і/або

можливостей; задовольняти нові потреби клієнтів, що розвиваються; і стимулювати майбутнє зростання та інновації [2].

Ретельне планування та систематичний підхід є запорукою успішної цифрової трансформації підприємства. Перший етап полягає у залученні вищого керівництва до аналізу стратегічно-економічної вигоди впровадження змін та прийняття необхідних управлінських рішень. Важливим є створення експертної робочої групи для дослідження стану ринку та внутрішнього розвитку компанії. Це допоможе визначити ключові точки росту та напрямки трансформації. Стратегічне планування є наступним кроком, який включає в себе внутрішній консалтинговий проект і розробку стратегії. Цей етап допомагає визначити стратегічні цілі та шлях розвитку підприємств.

Стратегічне планування, зосереджене на результатах, є невід'ємною частиною успішної трансформації. Це можуть бути масштабні заходи, тому розробка стратегії, орієнтованої на результат, яка окреслює найближчі та довгострокові цілі, допоможе зосередити увагу на шляху трансформації [3].

Далі слід оцінити економічні можливості для цифрової трансформації та підготувати необхідні ресурси. Для того, щоб оцінити навички персоналу, корпоративну культуру та готовність к змінам, важливо виконати внутрішній організаційний проект, визначити наявні людські ресурси та можливості найму. Необхідно зосередитись на ключових нематеріальних активах: клієнтах та даних, визначити аспекти управління активами та провести розрахунки постійних витрат.

Важливим етапом є проведення аналізу «вузьких місць» та зосередження на досягненні очікуваних результатів. Наступними кроками мають стати сесії робочої групи ключових співробітників, розробка дорожньої карти. Варто виконати планування витрат і завдань трансформації для впровадження інновацій, оптимізації, гнучкості та масштабування. Важливо проаналізувати зрілість інформації, оптимізувати дані компанії шляхом проведення внутрішнього аналізу та оптимізації даних, у тому числі облікової інформації.

Вбудовані процеси та політики керують більшою частиною того, що відбувається в будь-якій великій організації. Тим не менш, багато цифрових перетворень призводять до змін робочого процесу, які імітують ці існуючі процеси або ігнорують існуючу регуляторну політику, не досягаючи бажаних переваг, залишаючись сумісними з правилами [3].

Для досягнення довгострокового економічного ефекту важливо поєднати технології та джерела даних у функціональні стратегії, розпочавши управління стратегічними трансформаційними змінами. Після цього необхідно визначити чіткі цілі, ключові показники продуктивності та елементи їх контролю, включити їх в систему управління бізнесом. Розгорнутий процес включає створення динамічної екосистеми та платформ, інтеграцію ІТ-управління для ефективного ресурсного розподілу.

Важливо зосередитися на довгостроковій перспективі та виконанні проміжних цілей. З метою досягнення результатів необхідно постійно проводити аналіз виконання плану та, за необхідності, переосмислювати підходи,

використовуючи економічні показники як маркери прогресу. Впливовим інструментом в цьому процесі є управління проектами цифрової трансформації, яке включає в себе постійний аналіз, вимірювання, переоцінювання та масштабування проміжних результатів, враховуючи поточні економічні показники.

Управління проектами в цифровій трансформації передбачає метод планування, виконання та моніторингу ініціатив цифрової трансформації за допомогою інструментів і методологій управління проектами. Це передбачає розробку стратегії проекту, об'єднання роботи кількох команд і зацікавлених сторін, а також забезпечення дотримання термінів у межах бюджету. Метою управління проектом цифрової трансформації є гарантія того, що компанія досягне своїх цілей і надасть цінність своїм споживачам [4].

Завершальним етапом є оцінка якості та контроль, які включають в себе докладний аналіз інноваційних рішень та вивчення економічних показників. Завдяки здійсненим крокам формується структурований та ефективний план цифрової трансформації підприємства, який дозволяє досягнути результатів відповідно до стратегічних цілей. Швидке впровадження цифрових рішень у підключений бізнес-мікс на тлі Industry 4.0 ставить перед компаніями та постачальниками послуг завдання розробляти, тестувати та сертифікувати ефективно та надійне управління якістю та підтримку в багатьох місцях та на онлайн-платформах [5].

У подальшому дослідженні важливо зосередитися на вивченні впливу цифрової трансформації на організаційну культуру, взаємозв'язок між різними етапами трансформації та їх вплив на економічні результати, а також порівняти різні підходи до цифрової трансформації в різних галузях бізнесу.

### **Список використаних джерел**

1. Ostrovska H., Tsikh H., Strutynska I., Kinash I., Pietukhova O., Golovnya O., Shehynska N. Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2021. № 6 (13 (114)). URL: <http://journals.uran.ua/eejet/article/view/244916> (дата звернення: 01.08.2023).
2. SAP. 2023. URL: <http://www.sap.com/insights/what-is-digital-transformation.html> (дата звернення: 01.08.2023).
3. Kelley R. Six Keys To Successful Digital Transformation // Forbes. 2023. <http://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/01/25/six-keys-to-successful-digital-transformation/> (дата звернення: 04.08.2023).
4. Singh U. The Role of Project Management in Digital Transformation // Tutorialspoint. 2023. <http://www.tutorialspoint.com/the-role-of-project-management-in-digital-transformation> (дата звернення: 04.08.2023).
5. DEKRA. 2022. URL: <http://www.dekra.com/en/digital-transformation-of-quality-management/> (дата звернення: 04.08.2023).

**Захарченко В.І.**  
д.е.н., професор,  
Національний університет «Одеська політехніка» (Україна)  
**Чечикова Ю.П.**  
студентка,  
Національний університет «Одеська політехніка» (Україна)

## **ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДА ЦІЛЮВИХ ВИТРАТ ПРИ РОЗРОБЦІ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ**

Одним з альтернативних традиційному вітчизняному підходу до калькулювання повної собівартості є підхід, коли відносно об'єктів калькулювання планується і враховується неповна, обмежена собівартість. Така собівартість може містити у складі тільки прямі витрати, тільки змінні, що залежать від зміни обсягів виробництва; вона може калькулюватися на основі тільки виробничих витрат, тобто витрат, які безпосередньо пов'язані з виготовленням даної продукції, виконанням робіт або послуг, навіть коли вони є непрямыми [1, с.28-29].

Слід більш ретельно дослідити використання метода Target Costing (цілювих витрат) при реалізації продуктивних інновацій, коли у якості об'єкта дослідження виступає новий виріб.

Оскільки вартісні та якісні аспекти, які характерні для даного типу виробів, повинні розглядатися в дуже тісному зв'язку, всі роботи будуть тісно взаємопов'язані між собою. На перших етапах - це збір, узагальнення інформації, пошук взаємозв'язків між економічними та технічними характеристиками продукту, надалі - адекватне та критичне використання отриманих даних.

Перелік питань, які необхідно вирішити для успішної реалізації методу на практиці, такий:

1. Виявлення можливих властивостей і характеристик виробу.
2. Встановлення важливості тієї чи іншої властивості для споживача, формування функціональної моделі виробу.
3. Визначення маркетингових параметрів, зокрема очікуваної ринкової ціни виробу.
4. Перехід від цілювої ціни до цілювих витрат (витрат, які можна дозволити при виробництві майбутнього виробу)
5. Формування структурної схеми виробу.
6. Встановлення взаємозв'язку між властивостями виробу та його структурними елементами.
7. Формування пакета рекомендацій щодо величини витрат на елементи виробу.
8. Розроблення практичних рішень, що дають змогу забезпечити передбачений рівень витрат.

Вирішення кожного з цих питань можна розглядати як окремий етап.

Оскільки Target Costing передбачає врахування інтересів споживача через виявлення важливості властивостей інноваційного продукту, неприйнятною

умовою роботи з методом цільових витрат є наявність зворотного зв'язку, яка повинна висловитися не тільки й не стільки у вивченні попиту як такого, а повинна піти дещо глибше, до визначення потреб. Попит висловлює лише те, що добре усвідомлено і практично сформульовано самим споживачем, хоча його потреби може бути дещо ширше. Споживач може бути просто не знайомий з новітніми розробками фундаментальної та прикладної науки, що стосуються спеціальних питань виробництва виробів, що їм споживаються. Але, ознайомившись із нею трохи згодом через вже вироблені конкурентами вироби, створені з урахуванням цих розробок, споживач може відмовитися від придбання виробів які його влаштували раніше. Або інший варіант, який також часто зустрічається. Споживач може усвідомлювати, що будь-яка властивість або функція цього виробу були б йому корисні. Але при цьому він глибоко переконаний або в технічній нереалізованості цієї властивості, або в тому, що її поява призведе до серйозного подорожчання споживаного ним виробу. Можливо, що насправді це не так, але в цьому разі споживач не вважатиме за потрібне довести свої побажання до відома виробника.

Незважаючи на те, що подібне вивчення потреб дещо ускладнить роботу, саме воно може дати дуже серйозні плюси в майбутньому. Позитивний бік такого підходу полягає в тому, що є можливість запропонувати споживачеві інноваційний товар із характеристиками, які найповніше задовольняють його побажання [2, с.93].

Результати етапу робіт, що стосується всебічного вивчення потреб і побажань споживача, мають виражатися в найповнішому описі тих функцій і властивостей, що притаманні даному виробу, за можливості з кількісно вираженими коефіцієнтами вагомості. Причому, зрозуміло, в розрахунок мають братися не тільки вже втілені характеристики, а й бажані. Насамперед це необхідно для правильного позиціонування інноваційного продукту на ринку, а надалі результати цього дослідження будуть необхідні для раціонального розподілу витрат.

Основною проблемою при роботі зі створення функціональної моделі інноваційного виробу є можливе невміння споживачів дати чисельну оцінку важливості тієї чи іншої властивості. Залучення сторонніх експертів, які володіють методикою кількісної оцінки, навряд чи доцільно, оскільки оцінка, отримана безпосередньо від споживача, швидше за все, буде найбільш вірогідною. Залежно від особливостей, властивих ринку даних інноваційних виробів (кількості споживачів, з поведінкових та психологічних особливостей, тісноти зв'язків між виробником і споживачем), розв'язання цієї проблеми можуть бути різними: від використання методів статичної обробки інформації до навчання споживачів методами кількісної оцінки. Крім того, можливе використання різних варіантів попиту в якісній формі з подальшою обробкою.

Слід також зазначити, що у функціональну модель будуть включені властивості, що рекомендуються до реалізації, частина з можливих виробів може бути відкинута як малозначуща.

Можливо, в результаті проведеного аналізу з'являтиметься не один, а кілька варіантів нового виробу з різним набором функцій та властивостей. Вартісна оцінка цих варіантів, що проводиться на наступному етапі, буде в певному сенсі перевіркою правильності висновків про важливість для споживача тих чи інших характеристик, що виражають певні функції та властивості запланованої розробки виробу. Адже пропонуючи потенційному покупцеві оцінити, скільки він готовий заплатити за вироби з різним набором функцій та властивостей, ми торкаємося непрямо і важливості запропонованих до реалізації характеристик. Зіставлення заявлених функціональних характеристик і вартісної оцінки майбутнього виробу, що ймовірно володіє набором виділених властивостей, може внести деякі зміни як значення вагових коефіцієнтів, присвоєних характеристик, так і в функціональну модель виробу.

Тут є ще один дуже важливий момент. Як правило, для виробника важливо не тільки, скільки готовий окремий споживач заплатити за реалізацією у виробі певного набору функцій, але і яка кількість виробів з розглянутим набором може бути реалізована, або яку партію виробів готовий придбати споживач, або скільки споживачів потребують реалізації заданих властивостей. Залежно від наявних джерел інформації, їх доступності та надійності можна скористатися різними методами оцінки вартості виробу [3, с. 46-49]. Як зазначалося, для визначення майбутньої ціни виробів можна звернутися до споживачів і з'ясувати, в яку суму вони оцінять майбутній виріб з властивими йому характеристиками. З одного боку, такий спосіб виявлення рівня ціни на продукт є вкрай простим і, можливо, дозволить уточнити важливість функції виробу для споживача. Але при цьому не можна не враховувати суб'єктивізму оцінок споживача, його особистої зацікавленості у встановленні можливо нижчого рівня цін на товар, що купується. Можливо, більш об'єктивну оцінку можна отримати на основі даних, зібраних шляхом вивчення цін на вироби - аналоги, що випускаються до цього моменту або запропоновані споживачам конкурентами. У деяких випадках за наявності великої бази даних за характеристиками виробів-аналогів та їх ринковою ціною може виявитися зручним застосування статистичних методів, наприклад кореляційного та регресійного аналізу, з метою екстраполювати наявні дані на новий виріб.

Слід зазначити, що цей етап, безумовно, дуже тісно взаємопов'язаний із внутрішніми підприємницькими цілями фірми, що її склався в результаті попередньої діяльності іміджем у зовнішньому середовищі. При проведенні вартісного аналізу виробу, що планується, необхідно враховувати також тенденції розвитку ринку товару та економіки країни в цілому. Це особливо важливо для нестабільних українських умов, оскільки висновки, які здавалися правильними й добре аргументованими деякий час тому, можуть виявитися абсолютно непридатними для умов, що змінилися. Хоча, слід зазначити, що саме нестабільність економічної ситуації робить ці тенденції складно прогнозованими.

Позитивним образам на висновках про майбутню ціну виробу може вплинути вивчення його повного життєвого циклу [4, с. 10]. Такі дослідження

проводилися в нашій країні раніше в рамках планової економіки з метою розподілу економічного ефекту від введення нової техніки між її виробником і споживачем. Щось подібне застосовується в західних країнах фірмами, які застосовують для ціноутворення на свою продукцію метод споживчої оцінки та вважають, що виконання вимог покупців завжди відшкодовується ринковою ціною. Витрати на таке дослідження цілком виправдають, якщо необхідно аргументовано довести, що наявність тих чи інших функцій і властивостей, а так само висока якість їх виконання дозволять споживачеві заощадити кошти в процесі експлуатації виробу. Наприклад, у разі, якщо при порівняльному підвищенні капітальних витрат на придбання нової техніки зниження експлуатаційних витрат буде настільки суттєвим, що незабаром економія дозволить покрити відносно збільшення капітальних витрат.

Після опрацювання всіх зазначених аспектів отримуємо значення цільової ціни, тобто, найбільш ймовірною ринковою ціною майбутнього інноваційного виробу при планованих характеристиках та передбаченому обсязі продажів.

### **Список використаних джерел**

1. Захарченко В.І., Філіппова С.В., Балахонова О.В. Управління витратами і прибутком в інноваційній діяльності: навчальний посібник. Одеса: Гельветика, 2019. 196 с.
2. Петрович Й.М. Управління діяльністю організаційно-виробничих систем: навчальний посібник. Київ: Знання, 2013. 510 с.
3. Економічне управління підприємством: навчальний посібник. За ред. А.М. Колосова. Старобільськ: Видавництво ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2015. 352 с.
4. Захарченко В.І., Меркулов М.М., Ширяєва Л.В. Управління інноваційними проектами на підприємстві: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2018. 77 с.



## **ХАРАКТЕРИСТИКИ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ**

До основних характеристик інституційного середовища в цілому та регіонального інституційного середовища дослідники найчастіше відносять щільність та ієрархічну структуру. Серед факторів щільності інституційного середовища виділяють наявність різноманітних інститутів у суспільстві (органи регіональної та місцевої влади, навчальні заклади, інноваційні центри, комерційні підприємства, фінансові та страхові організації, торгові асоціації та спілки, домашні господарства та інші), високий рівень взаємозв'язків та контактів між інститутами, а також здатність інститутів до узгодженого реагування та адаптації у відповідь на умови, що змінюються [1].

Враховуючи, що інституційне середовище, володіючи властивістю адаптивності, зазвичай пристосовується до змін вектора розвитку економіки повільно, інститути змінюються з різною швидкістю (особливо неформальні), і умови, які вони продукують, як наслідок, часто виявляються неузгодженими. Процес трансформації інституційної системи породжує нестабільність та непередбачуваність інституційних умов для інноваційної діяльності, що характеризується турбулентністю інституційного середовища [2]. Підвищуються ризики, трансакційні витрати інноваторів, збільшується роль неформальних інститутів, що базуються на самоорганізаційних процесах.

Перша характеристика інституційного середовища полягає у її багаторівневості – державного, регіонального та муніципального рівнів. Поряд із правилами, що формують інституційне середовище, існують правила, які визначаються як інституційні угоди, які, у свою чергу, визначають форми кооперації та конкуренції між економічними агентами.

Другою, не менш важливою характеристикою інституційного середовища є її двоїстість, заснована на наявності формальних і неформальних правил, які породжують феномен інституційної дихотомії.

Третьою характеристикою інституційного середовища є компонентна неповнота як на державному, так і на регіональному рівнях. Звід формальних правил не дозволяє зацікавленим сторонам вирішувати проблеми на локальному (регіональному) рівні через відсутність прийнятих законодавчих актів на державному рівні.

Четвертою характеристикою є фрагментарність, що виявляється у неможливості забезпечення фронтального блокування небажаного типу поведінки, що проявляється в обході існуючих формальних інституційних рамок.

Найважливішими функціями правил є забезпечення умов для комфортної взаємодії суб'єктів та зниження рівня невизначеності у ситуації прийняття рішення. Зниження рівня невизначеності є ключовою умовою забезпечення

скоординованості дій учасників інноваційної діяльності. Відповідно, інституційне середовище також має забезпечувати зниження рівня невизначеності у повсякденній взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності.

Інституційне середовище впливає як створення нового знання, так і на його перетворення на технології і наступне просування на ринку. Ступінь однорідності інституційного середовища або універсальності умов ведення бізнесу для різних економічних агентів багато в чому залежать від багатьох параметрів, що змінюються в часі та просторі.

Перераховані вище характеристики та властивості інституційного середовища, що сформувалося в нашій державі, дозволяють говорити про продукування системою умов, які не стимулюють розвиток інноваційної діяльності в регіонах, не створюють атмосферу згоди і формують низький рівень довіри суб'єктів при взаємодії один з одним, організаціями, інститутами та державою. Важливо відзначити, що довіра грає одну з важливих ролей інноваційного розвитку. З погляду неоінституціоналізму, довіра постає як внутрішній бар'єр для прояви різного роду опортуністичної поведінки у середовищі, коли явні чи неявні права учасників недостатньо захищені.

Проблема неефективності інституційного середовища породжує необхідність формування нових інститутів, які продукуватимуть сприятливі умови для інноваційного розвитку економіки. Інституційне середовище інноваційної діяльності включає як загальні правила та механізми господарської діяльності, так і специфічні правила та механізми, що стосуються наукових досліджень, розробок та інноваційного підприємництва.

### **Список використаних джерел**

1. Ключ Ю. І. Корпоративна система управління інноваціями: формування та розвиток. Лисичанськ, 2015. 356 с.
2. Development of the integrated innovation management approach at industrial enterprises in post conflict transformation / Klius, Y., Ivchenko, Y., Ivchenko, Yu., Manukhina, M., Melnik M. Scientific Bulletin of National Mining University. №2. P. 198-207 <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-2/198>.
3. Микитюк П.П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність: навчальний посібник Київ : Центр навч. літ. 2009. 320 с.

**Коломієць Г.М.**

д.е.н., професор кафедри економічної теорії та економічних методів управління,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Рябовол Д.А.**

аспірант, кафедра економічної теорії та економічних методів управління

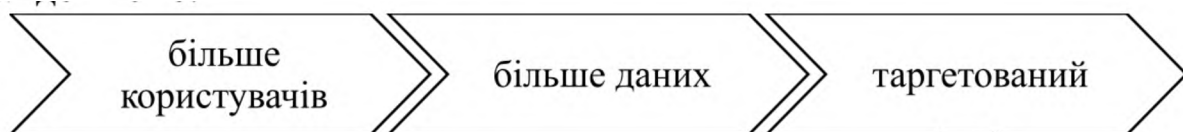
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

В процесі розвитку цифрової економіки, для планування діяльності будь-якого підприємства (включаючи галузі, що піддаються процесу цифровізації), надзвичайно важливим є врахування зміни умов конкуренції. Це пояснюється тим, що з появою нових ринків та механізмів просування продукту на них все частіше з'являються приклади раніше неможливих механізмів здійснення конкурентної боротьби. А тому вивчення цих аспектів та їх імплементація на практиці можуть визначити різницю між успішним підприємством та тим, що виходить з ринку.

Якщо розглянути окремо ринок суто цифрових товарів та послуг, то насамперед можна відзначити зростаючу роль даних. Сьогодні саме вони стають найбільш ваговою конкурентною перевагою. Компанії, які змогли представити свій продукт на зростаючому ринку, практично в умовах «блакитного океану» (за методологією В. Чан Кім та Р. Моборн), а також сформували цикл обробки даних, продемонстрували, що навіть за використання моделі «freemium» (коли сплачується лише все те, що доповнює продукт), стає можливим захоплення великої частини ринкових ніш [1, 2].

При цьому сам цикл обробки інформації можна описати наступною послідовністю:



**Рис. 1. Цикл обробки інформації як база цифрової конкурентоспроможності [3]**

Це означає, що за інших рівних умов продукт, який вже має порівняно велику базу користувачів, легше проходить процес удосконалення та зміцнення конкурентних переваг на основі, зокрема, аспектів поведінкової економіки та Big Data, ніж стартап, який тільки починає представляти себе на ринку. Також слід зауважити наявність значних тенденцій до поглинання великими цифровими гігантами невеликих стартапів, оскільки зазвичай саме невеликі компанії здатні представити більш відповідне реаліям локальне рішення (наприклад, додаток для виклику таксі), тоді як великі компанії звертають більшу увагу на глобальні тренди [4].

Надзвичайно важливою є динамічність сучасної цифрової економіки, яка характеризується швидким циклом впровадження технологій, або ж навпаки відходу на другий план окремих продуктів та пов'язаних з ними ринків. Так, на сьогодні одним з провідних напрямів є застосування штучного інтелекту сучасного рівня – GPT-4 та ChatGPT [5]. Ці технології відкривають нові горизонти розвитку практично всіх напрямків цифрової економіки, подібно до того, як соціальні мережі або пошукові системи об'єднали свого часу всіх учасників Всесвітньої мережі.

Ці процеси також суттєво впливають на традиційні галузі економіки, які піддаються процесу цифровізації. Найяскравішими прикладами тут можуть служити компанії Uber та Airbnb, які, не маючи самостійних матеріальних засобів, є каталізаторами економічної активності через ефективне цифрове з'єднання попиту та пропозиції [6]. Цей приклад стосується ринку таксі та готельного бізнесу, але насправді цей феномен стає все більш глобальним та стійким.

Для того, щоб здійснювати ефективну конкурентну боротьбу в цих умовах, компаніям передусім варто спрямовувати частину ресурсів на сферу досліджень та розробку (стосовно генерації нових рішень), а також інвестувати в нові вже представлені універсальні рішення на ринках. Наприклад, оплату за допомогою технології блокчейн, обробку запитів клієнтів за допомогою ШІ, або ж використання віртуальної реальності для оптимізації виробництва. Коло можливостей лише розширюється, і не виключено, що найближчим часом цифрова економіка поглине ще більше ринків та буде сформована по-справжньому глобальна екосистема з перетином цифрових та «традиційних» компаній у єдиному процесі цифрової трансформації.

### **Список використаних джерел**

1. Chan, K. W., & Mauborgne, R. A. (2005). Blue ocean strategy. Harvard Business Review Press
2. Kumar V. Making “Freemium” Work. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2014/05/making-freemium-work>
3. Lomas N. Google’s data terms are now in Germany’s competition crosshairs. URL: <https://techcrunch.com/2021/05/25/googles-data-terms-are-now-in-germanys-competition-crosshairs/>
4. Justice Department Sues Google for Monopolizing Digital Advertising Technologies. U.S. Department of Justice. URL: <https://www.justice.gov/opa/pr/justice-department-sues-google-monopolizing-digital-advertising-technologies>
5. Martindale J. GPT-4 vs. ChatGPT: just how much better is the latest version? URL: <https://www.digitaltrends.com/computing/gpt-4-vs-chatgpt/>
6. Didcock T., Syrjänen T. Airbnb, Uber and the rest: the rise of the platform business. URL: <https://businesschief.eu/technology/airbnb-uber-and-rest-rise-platform-business>

## ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Цілком очевидним є той факт, що поступальне економічне зростання будь-якої сучасної країни у перспективі формується під впливом її здатності адаптуватися до нових технічних і технологічних досягнень, підтримувати розвиток інновацій [1, с.110].

Техніко-технологічні та структурні зрушення в економіці пов'язуються з поняттям інноваційної діяльності та інноваційного процесу, що полягає у використанні новацій та нововведень, охоплюючи стадії господарської діяльності від зародження продуктивної ідеї до її комерціалізації на ринку. Р. Безумовно розвиток інноваційної діяльності ринкових господарських суб'єктів є викликом часу. Для кожного підприємства інновації є основним засобом та способом виживання, результативності та ефективності виробництва, його конкурентоспроможності на ринку.

У наукових дослідженнях інноваційна діяльність розглядається як економічний процес, що призводить до створення нових за своїми властивостями товарів та технологій з метою практичного використання нововведень, дозволяє створити новий ринок та задовольнити нові потреби суспільства. Серед науковців піонером таких визначень став австрійський професор Йозеф фон Шумпетер, який розробив теоретичне підґрунтя для формування інноватики – спеціальної галузі знань, що досліджує нововведення та інновації.

Вітчизняні вчені, такі як В. Геєць, З. Варналій, В.Базилевич, В.Зянько, М. Бажал, Л.Овчаренко, К. Крикуненко, М. Крупка, Б. Сенів, В. Сизоненко, В.Нежиборець та багато інших, у своїх наукових розвідках зверталися до проблеми інноваційного розвитку підприємств, наголошуючи, що тільки на основі цілеспрямованого використання досягнень науково-технологічного процесу та інноваційних розробок можна забезпечити стабільний і конкурентний розвиток національної економіки, прогресивні структурні, техніко-технологічні та організаційні зміни в ній, а також переведення її на модель сталого, екологічно безпечного і соціально спрямованого функціонування у довгостроковій перспективі.

У вітчизняних наукових дослідженнях інноваційне підприємництво на мікро та макроекономічному рівнях господарювання розглядають як нову систему модернізаційного стратегічного розвитку економіки. В.В. Зянько зазначає, що це - особливий процес господарювання, який орієнтований на інновації, постійний пошук нових можливостей, впровадження нових процесів чи покращення існуючих [2, с. 17].

Упровадження та застосування інновацій може відбуватися за рахунок різних джерел. Серед них - внутрішні та зовнішні інновації, а також інноваційне партнерство. Зважаючи на стратегічні та тактичні цілі, склад

персоналу, організаційну структуру, ресурсозабезпеченість, наявний потенціал, кожне підприємство обирає для себе відповідні джерела залучення інновацій.

Багато підприємств через створення спеціальних інноваційних лабораторій або відділів досліджень і розробок забезпечує реалізацію інноваційних рішень та значно пришвидшує їх інтеграцію у виробничий процес. Групи співробітників на постійній основі здійснюють пошук інноваційних ідей, які для безпосередньої реалізації передають технічним відділам, що забезпечують прийняття відповідних рішень. Потім унаслідок створення нового продукту або реалізації нововведення на підприємстві проводиться тестування ефективності прийняття цих рішень[1].

Новітні технології та прогресивні рішення, що залучаються поза межами підприємства, означають використання такого джерела інноваційного розвитку як зовнішні інновації. Це можуть бути надбання спеціальних інноваційних компаній, партнерів із ланцюгів поставок або навіть підприємств-конкурентів. Використання досвіду інших господарських структур наочно демонструє усі сильні та слабкі сторони впровадження конкретного інноваційного рішення, впливаючи на витрати.

Досить ефективним джерелом інноваційного розвитку сучасних підприємств є інноваційні партнерства. Спеціалізуючись на запровадженні новаторських рішень, вони не тільки є джерелом зовнішніх інновацій, але, що особливо цінно, можуть надати додаткову інформацію чи консультації з приводу запровадження конкретних нововведень або інноваційних рішень. Інноваційне партнерство свою діяльність акцентує на створення певного середовища, спрямованого на впровадження та реалізацію інноваційних продуктів.

Отже, інновації справедливо вважають основним засобом та способом нарощування потужності та ефективності виробництва. Але вірна орієнтація підприємства на відповідні джерела інноваційної діяльності та готовність слідувати шляхом запровадження інновацій самі по собі ще не означають безперечного успіху у цій царині. Надважливого значення в успішній інноваційній діяльності господарюючого суб'єкта, як показує досвід, набувають стратегічні цілі та виважена ретельно розроблена інноваційна політика, досконала організаційна структура, а також корпоративна культура підприємства. Усе це разом може бути як джерелом поступу та успішної інноваційної діяльності, так і причиною виникнення проблем і перешкод на цьому шляху. Господарська практика демонструє важливість професіоналізму та креативності в управлінні процесами інноваційної діяльності.

### **Список використаних джерел**

1. Гавриш О.М., Пильнова В.П., Пісковець О.В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С.109-113.
2. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізм та форми розвитку. Монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2008. 397 с.

## **ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ**

За прогнозами світових експертів у 2023 році частка продуктів підприємств ІТ-галузі у світовому ВВП перетне позначку 50%, а до кінця цього десятиріччя більше 70% створеної вартості будуть продукувати цифрові компанії. Динаміка розвитку ІТ-галузі доволі стрімка. Так якщо у 2018 році на цифрові продукти у світовому ВВП приходилося 13,5 трлн доларів США (інші підприємства – 67,7 трлн доларів США), то у 2023 році прогнозується вже сума 53,3 трлн доларів США (інші підприємства – лише 49,1 трлн доларів США) [1].

Саме підприємства ІТ-галузі можуть стати головним «локомотивом» виходу світової економіки з постковідної рецесії та джерелом стабільних податкових надходжень [2]. В умовах війни в Україні саме ІТ-галузь стала однією з найбільш стабільних і це єдина галузь, яка збільшила експортні доходи за результатами 2022 року. Отже, можна стверджувати, що підприємства ІТ-сектору зможуть значно підвищити ефективність процесів відбудови країни після перемоги.

Але сучасні показники її розвитку в Україні значно відстають від зазначених вище світових фінансових показників. Так за результатами 2022 року підприємства ІТ-галузі забезпечили лише 4,5% національного ВВП (7,35 млрд. доларів США). Статистика свідчить, що на кінець лютого 2023 року кількість ІТ-підприємств в Україні, які створюють та продають цифрові послуги і продукти, становить близько 8,2 тисяч, а в цілому в цій сфері працювало 271 699 ФОПів (13,6% від всіх активних ФОПів у країні) [3].

Одночасно на відміну від галузі інформаційно-комунікаційних технологій, в українському секторі досліджень, розробок та інновацій ситуація значно гірша. Україна знаходиться у нижній частині світових інноваційних рейтингів (34 місце з 39 у Глобальному інноваційному індексі за результатами 2022 року, а у Рейтингу глобальної цифрової конкурентоспроможності 2021 – 54 місце з 64 позицій). Це наслідок системного недофінансування наукових досліджень в країні, радянські підходи до організації наукових установ [1].

Ще одна з проблем розвитку ІТ-галузі – це відставання освіти у сфері цифрових та інформаційних технологій від потреб ринку навіть на фоні намагання запровадження освітніх програм на основі дуальної освіти в окремих закладах вищої освіти та спільних з ІТ-компаніями програм в університетах. Більшість недоліків класичної освіти закриває неформальна складова. Так, 20% працівників національних ІТ-компаній не мають вищої освіти та володіють сертифікатами спеціалізованих курсів, а близько 50% працівників окрім навчання у закладах вищої освіти закінчили різного роду курси або навчалися вже на робочому місці. Така ситуація має значні негативні наслідки, тому що для переходу працівника з базового рівня програміста до ефективної роботи на

ключових посадах потрібна якісна фундаментальна університетська підготовка. А це вже неможливо без трансформації системи освіти та науки в цілому. Треба відійти від застарілих підходів в управлінні закладами освіти, розпочати фінансування наукових досліджень на базі провідних університетів та в цілому підвищити видатки на науку в країні [4]. Саме така система працює у США та провідних європейських країнах та саме вона вже сьогодні вивела їх на передові економічні позиції. Тобто українські університети мають поступово перетворитися в науково-дослідні хаби, які з одного боку готують конкурентні якісні кадри, з іншого – заробляють гроші на дослідженнях та продажі власних наукових продуктів, поповнюючи державний бюджет фінансовими ресурсами у вигляді податків [5].

Таким чином, підприємства ІТ-галузі можуть стати джерелом зростання фінансових надходжень до державного бюджету в умовах післявоєнної відбудови України після перемоги. Крім того, цифрові технології становлять й стратегічний інтерес під час війни, оскільки можуть допомогти ефективному розвитку військово-промислового сектору економіки та прискорити розробку сучасної зброї, яка так потрібна Збройним силам України вже сьогодні. А для цього необхідно терміново провести систему заходів, до яких можна віднести:

- реформування системи освіти в Україні та приведення її до найкращих світових практик;
- нарешті надання автономії університетів та актуалізація освітніх програм до потреб ринку праці;
- спрощення та стимулювання залучення недержавного фінансування наукових досліджень;
- підвищення цифрової грамотності населення (починаючи від дитячих садочків й до університетів третього віку);
- гармонізація національного законодавства із світовими нормами;
- реальне забезпечення захисту інтелектуальної власності в країні.

### Список використаних джерел

1. Круп'яник А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku>
2. Kozlovskiy S., Bilenko D., Kuzheliev M., Ivanyuta N., Butenko V., Lavrov R. Comparison and assessment of factors affecting the COVID-19 vaccination in European countries. *Problemy Ekorozwoju – Problems of Sustainable Development*. 2021. №16(2). P.26-33.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Кужелев М. О. Сучасний стан фінансування української науки: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 13/3. С. 129–131.
5. Kuzheliev M., Rekunen I., Nechyporenko A., Nemsadze G. Discretionary budget expenditure in the system of state regulation of the country's socioeconomic development. *Public and Municipal Finance*. 2018. №7. P. 8–18.



**Куклінова Т.В.**

к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет

**Куклінова С.І.**

студентка

Одеський національний морський університет

## **ПОТЕНЦІАЛ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

Штучний інтелект (ШІ) має широкий спектр застосування у підприємстві. Він змінює спосіб роботи та взаємодії організацій і споживачів. ШІ надає нові можливості для зростання, інновацій та підвищення ефективності в різних галузях і секторах економіки.

Підкреслюється, що математик Алан Тюрінг запропонував теорію ШІ, яка допускала можливість автоматичної обробки даних та вирішення різноманітних проблем за допомогою комп'ютерів. Починаючи з семінару у Дартмутському коледжі у 1956 р. провідні американських вчені, які проявляли інтерес до теорії автоматів, нейронних мереж та досліджень ШІ, почали цілеспрямовану роботу у цій новій галузі знань. До кінця 20 століття було здійснено значний прогрес у розвитку ШІ. Наприклад, з'явилися різні алгоритми навчання машин, такі як обробка мови, аналіз текстів та діалоговий маркетинг. За допомогою цих алгоритмів комп'ютери могли автоматично виконувати різні завдання, такі як розпізнавання образів, аналіз даних та прогнозування поведінки людини. З початку 21 століття ШІ став ще більш поширеним і досяг великих висот у сферах, таких як розумні агенти, машинне навчання, інтернет пристроїв. Це дало змогу розробникам створювати нові технології, такі як розумні голосові пристрої, розумні автомобілі і розумні пристрої домашнього користування [1 с.105].

Застосування ШІ організаціями може принести підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Так, ШІ має широке значення у новаторстві та оптимізаційних процесах. ШІ відкриває нові можливості для створення інноваційних бізнес-моделей. Це дозволяє створювати нові продукти та послуги, автоматизувати процеси та покращувати ефективність бізнесу, а також шукати нові ринкові ніші та можливості. ШІ дозволяє автоматизувати рутинні та повторювані завдання, що допомагає підвищити продуктивність праці, що дозволяє організаціям скоротити витрати на оплату праці та зосередитися на більш складних і стратегічних завданнях. Він дозволяє підвищити ефективність і безпеку виробництва, а також створити нові можливості для різних галузей, таких як логістика та виробництво. Так, він застосовується до різних автономних систем, наприклад, роботи та самокеровані автомобілі. ШІ використовується також для управління якістю продукцією, а за допомогою автоматизованих процесів знижує виробничі витрати.

ШІ має здатність обробляти й аналізувати величезні обсяги даних, що дозволяє передбачати ринкові тенденції та поведінку, а також робити точніші прогнози попиту та пропозиції, що допомагає організаціям приймати більш обґрунтовані рішення та вдосконалювати стратегічне планування. ШІ

використовується для прогнозування та аналізу фінансових ринків, торгівлі акціями та визначення оптимальних інвестиційних стратегій. Алгоритми машинного навчання допомагають виявляти складні закономірності у фінансових даних і приймати обґрунтовані рішення. ШІ може допомогти організаціям покращити управління ризиками та визначити фінансові тренди.

ШІ дозволить організації створювати інноваційні продукти і послуги, що базуються на аналітичних умовах і цінних потребах. Також ШІ може аналізувати дані про клієнтів та їхні вподобання, щоб пропонувати персоналізовані продукти та послуги. Це дозволяє організаціям підвищити задоволеність клієнтів і підвищити лояльність. Його використовують для поліпшення комунікацій і взаємодії з клієнтами. Це може включати використання чат-ботів для забезпечення клієнтської підтримки.

Прогнозується, що до 2030 року світовий ВВП може зрости на 14% (еквівалент 15, 7 трлн доларів США) у результаті прискореного розвитку та впровадження ШІ. Це сприятиме стандартизації і автоматизації, а також покращить персоналізацію продуктів і послуг. Внесок штучного інтелекту в зростання економіки може бути втричі вищим до 2030 року, ніж протягом найближчих років. Глобальний чистий вплив додаткової вартості на 13 трильйонів доларів порівняно з сьогоdnішнім світовим ВВП, ймовірно, розвиватиметься протягом більш тривалого періоду [2 с.48].

Погодимося з думкою, що ШІ – одна з найважливіших галузей сучасних технологій. Ця галузь дуже молода, але темпи її розвитку з кожним роком вражають. Він становить невід’ємну частину розвитку технологій у майбутньому та здатен відкрити нові можливості в багатьох сферах життєдіяльності суспільства [3 с.67].

Отже, ШІ відіграє дедалі важливу роль у підприємстві. Його вплив на бізнес процеси продовжує зростати. ШІ має широко використовуватися для підвищення конкурентоспроможності. Він має сильний потенціал до перетворення економіки і суспільства: його застосування в різних галузях економіки, сприяння зростанню продуктивності, оптимізація бізнес-процесів, удосконалення якості товарів і послуг, що створює нові можливості для інвестицій і зростання. Проте впровадження ШІ також потребує відповідної підготовки, інвестицій та управління, щоб забезпечити максимальні вигоди та мінімізувати можливі ризики.

### **Список використаних джерел**

1. Дегтярьова О.О. Трансформація контролінгу в умовах дигіталізації. Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії». Випуск 54. 2020. С.104-107.
2. Могилевська О. Ю., Слободяник А.М., Сідак І.В. Вплив штучного інтелекту на українську і міжнародну економіку. Київський економічний науковий журнал. № 1. 2023. С. 45-52.
3. Живцова Л. І. Штучний інтелект: сутність та перспективи розвитку. Український журнал будівництва та архітектури. № 3 (015). 2023. С. 66-71.

**Купрін М. Ю.**,  
здобувач освітнього рівня «доктор філософії»  
спеціальність «Економіка»  
**Черкасова С. В.**  
д.е.н., професор  
Львівський торговельно-економічний університет

## **СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СЕК'ЮРИТИЗАЦІЇ В УКРАЇНІ ЯК ДОДАТКОВОГО ЕЛЕМЕНТУ ЗБАЛАНСУВАННЯ АКТИВІВ НАКОПИЧУВАЛЬНОЇ ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ.**

Українські можновладці сьогодні перебувають у пошуках оптимальних параметрів майбутньої накопичувальної пенсійної системи, тому глибоке вивчення та врахування різноманітних оцій інвестиційних компонент має неабияке значення для забезпечення сталого та ефективного функціонування.

Метою цього дослідження є визначення правових, економічних та організаційних засад, які дозволять забезпечити необхідні регулятивні та організаційні умови для впровадження нового класу активів - цінних паперів, забезпечених активами, та механізмів сек'юритизації з метою забезпечення оптимального портфеля активів накопичувальної системи.

Як сек'юритизація, так і облігації з покриттям, дають оригінаторам можливість зменшити вартість рефінансування довгострокових активів, покращити відповідність між строками активів та зобов'язань в балансі (таким чином усуваючи відповідні ризики) та забезпечує відносну незалежність від кредитного рейтингу оригінатора. Ці інструменти здатні диверсифікувати спектр інвестицій пенсійної галузі та сприяти розвитку ринків капіталу в Україні. Окрім того, як інструменти сек'юритизації, так облігації з покриттям створюють потенціал для доступу до груп інвесторів, орієнтованих не тільки на країни з перехідною економікою, і таким чином додають нові джерела та підвищують стабільність закордонного фінансування для України.

В ЄС основні аспекти, пов'язані з випуском та обігом забезпечених облігацій, передбачені Директивою (ЄС) 2019/2162, а інструменти сек'юритизації Регламентом (ЄС) 2017/2402. Обидва документи передбачають преференційний пруденційний режим для інвесторів, та забезпечують високі стандарти якості цих інструментів.[1,2]

Наразі українське законодавство не передбачає детального регулювання випуску цінних паперів, забезпечених активами, за винятком іпотечних облігацій. Закон про іпотечні облігації №3273-IV та Закон про іпотеку встановлюють режим для двох типів іпотечних цінних паперів: звичайних іпотечних облігацій, де емітент відповідає за своїми зобов'язаннями всіма своїми активами, та структурованих іпотечних облігацій, де обмеження виділених заставних активів така відповідальність [3, с. 6]. Імовірність того, що існуюча структура підходить для великомасштабних випусків і може бути легко

адаптована без істотних змін до випуску цінних паперів, забезпечених іншими видами активів, є низькою.

Слід констатувати, що існуючий фрейм не набув широкого використання: з 2005 року відбулося лише 12 випусків звичайних іпотечних облігацій: 2 комерційними банками та 10 спеціалізованими організаціями (ДІУ та Агентство рефінансування житлових кредитів). Структуровані іпотечні облігації не випускались взагалі.

Існуюча система залучення коштів через інструменти сек'юритизації не користується великою популярністю, оскільки, серед іншого, законодавство України містить певні прогалини, що унеможливають, або принаймні, суттєво ускладнюють використання механізмів сек'юритизації:

- детально не регулює режим неплатоспроможності та відокремлення активів;
- не забезпечує достатньо швидкого доступу до активів та встановлює режим адекватного функціонування суб'єктів цього сегменту;
- не визначає окремий вид цінних паперів, як «цінні папери, забезпечені активами» (крім іпотечних облігацій).
- світова практика спирається на концепцію незалежного (від ініціатора) управління (трасти), яка в Україні майже відсутня.
- усі аспекти оподаткування операцій (переуступки) визначені нечітко;
- чинне законодавство не полегшує передачу активів (і відповідних прав вимоги) : щоб уникнути ризику перекласифікації, слід чітко відокремити застосування правил факторингу або відступлення права вимоги.

Лише в лютому 2023 року Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку схвалила концепцію запровадження законодавства про сек'юритизацію та анонсувала роботу з запровадження цих інструментів в найближчій перспективі. Реалізація механізмів сек'юритизації потребуватиме узгодження багатьох технічних аспектів (завдань), які необхідно вирішити: передача активів, що входять до пулу покриття, на користь спеціальної компанії; встановлення вимог до прийнятних активів; формування резервів; правильний режим контролю; вимоги до інфраструктури тощо.

На думку Європейської ради з облігацій з покриттям (ЕСВС), успіх облігацій з покриттям на ринку може оцінюватися на основі макроекономічних умов (таких як зростання ВВП, рівень безробіття та інфляції та демографічна динаміка), факторів інфраструктури ринку (включаючи доступ до інформації про нерухомість та можливість звернення стягнення на предмет забезпечення), стану фінансових ринків (тобто попит на фінансування серед кінцевих споживачів, включаючи потребу у фінансуванні поза депозитною системою та розвиток ринків облігацій) і, нарешті, нормативно-правової бази.[4 с.71]

Як сек'юритизація, так і забезпечені облігації можуть сприяти диверсифікації зовнішнього фінансування, потенційно збільшуючи обсяг іноземного фінансування та покращуючи його доступність .

### Список використаних джерел

1. Directive (E) 2019/2162 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on the issue of covered bonds and covered bond public supervision. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019L2162> (дата звернення 12.08.2023).

2. Regulation (EU) 2017/2402 of the European Parliament and of the Council of 12 December 2017 laying down a general framework for securitization and creating a specific framework for simple, transparent and standardized securitization. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX:32017R2402> (дата звернення 12.08.2023).

3. Закон про іпотечні облигації №3273-IV. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3273-15#Text> (дата звернення 05.09.2023).

4. Feasibility studies on European setsure notes. Office of the European Union. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/eba761b4-d026-11e8-9424-01aa75ed71a1/language-en> (дата звернення 12.08.2023).

**Мульська О.П.,**

д.е.н., с.д.

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»,  
Львівський торговельно-економічний університет (Україна)

**Виговський П.О.,**

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»

## **ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Інституційне середовище, у т. ч. в сфері науково-дослідної, науково-технічної та інноваційної діяльності, це результат поєднання заходів державного управління та ринкових трансформацій, еволюції взаємовідносин між економічними агентами та впливу на їх діяльність всього спектру чинників економічного, соціального, правового й іншого характеру. Чи може інституційне середовище формуватися без участі однієї з цих двох сторін? На нашу думку, яка базується на результатах досліджень теорії інституціоналізму, так, але лише за випадку, коли в цих процесах відповідну участь не бере держава, оскільки чинники неформального блоку завжди присутні. Навіть в тоталітарних економіках з виключно державною формою власності завжди був присутній дух підприємництва, новаторства та інноваційності.

Однак, варіант не участі формального блоку (головно – держави) за рідкими винятками має свої достатньо слабкі місця. Це не стримування девіантних процесів і тенденцій, не підсилення якісної дії позитивних зрушень, недовикористання ресурсного, у т. ч. інтелектуально-кадрового, та інноваційного, потенціалу, врешті-решт, збереження існуючої тривалої стагнації у секторі НДДКР (особливо щодо справжньої потужної інноваційної активності в реальному секторі економіки України та її регіонів) на противагу керованій масштабній інноваційній активності стратегічних підприємств в економічно розвинених країнах.

Звідси високий рівень актуальності регіональної економічної політики формування (регулювання, модернізації) інституційного середовища (як в частині державного інституційно-правового й інституційно-організаційного, так і впливу на чинники неформального характеру) інноваційної діяльності. З позиції керованого розвитку регіональної соціально-економічної системи ці процеси мають ініціюватися саме регіональними органами влади, а відповідна політика впроваджуватися зі застосуванням прийнятних і ефективних механізмів, інструментів та засобів, з поміж яких найбільшим потенціалом, за звичай, користуються організаційні й економічні.

Примітно, що з середини ХХ ст. у ЄС спостерігалася справжня революція теорій інноваційного розвитку, причому як в царині подальшого вдосконалення теоретико-методологічних засад зростання, базованого на інноваціях, так і відносно практичної апробації стратегій і програм інноваційного розвитку

регіонів об'єднання [1; 2]. Враховуючи тотальне розуміння того, що інноваційний розвиток став ключовим чинником у забезпеченні глобальної міжнародної конкурентоспроможності регіонів, велика увага була прикута до питань формування й реалізації регіональної політики.

У центрі уваги регіональних органів державного управління постали питання становлення потужної твердої інституційної інфраструктури інноваційно-технологічної діяльності, як от – кластери (для співпраці у межах єдиного ланцюга виробництва і збуту продукції; для кооперації з науково-дослідними та дослідно-конструкторськими організаціями; для розвитку інфраструктури обслуговування виробництва продукції і просування її на ринки збуту тощо), технопарки, технополіси, промислові хаби, іннотехи (інноваційно-технологічні лабораторії).

Фактично, на основі узагальнення сучасного європейського досвіду відносно регіональної політики стимулювання розвитку інновацій та передових технологій, можна вести мову про три наріжні каміні цих процесів (рис. 1).



Рис. 1. Базиси регіональної економічної політики розвитку інноваційно-технологічної діяльності у країнах ЄС

*Джерело: розроблено на основі [3; 4]*

Інноваційний поступ регіонів ЄС завдяки програмно-цільовому підходу й достатньому фінансуванню з різноманітних джерел забезпечив достатній імпульс інноваційно-технологічного зростання та одночасно вирішення завдань з подолання дисбалансів інноваційного розвитку між регіонами ЄС, а також для його прискорення та недопущення технологічного відставання ЄС від класичних технологічних лідерів, особливо США, Японії та Південної Кореї.

Попри вказані наріжні каміні реалізації регіональної політики інноваційного розвитку завершення ХХ ст. ознаменувалося впровадженням такого новативного підходу, як смартспеціалізація. «Розумна спеціалізація» в Європі почалася у 1980-х роках, коли Європейська Комісія акцентувала увагу на доцільності інкорпорації інновацій у регіональну політику [4]. А вже на початку 90-х років розпочалася програма STRIDE – «Наука та технології для інновацій та розвитку регіонів Європи» [5].

Вважаємо, що на сьогодні, в епоху тотальної діджиталізації та цифрової трансформації економіки й суспільства, склад підсистем видається не повним, однак, при цьому, погоджуємося, що системними учасниками – партнерами співпраці стають бізнес, місцева влада та науково-дослідний сектор, тоді як другу лінію утворюють інфраструктурні інституції у вигляді фінансово-кредитного та інвестиційного сектора, ІКТ, системи формування інтелектуально-

кадрового, матеріально-технічного та техніко-технологічного забезпечення, маркетингового і правового супроводу.

### Список використаних джерел

1. Васильців Т., Мульська О., Зайченко В., Березівський Я. Технологічна конкурентоспроможність як результат реалізації інноваційного потенціалу та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності підприємств: методичні аспекти аналізування. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. Вип. 4. С. 63-70. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-9>
2. Васильців Т., Мульська О., Зайченко В. Розвиток трансферу інновацій і ринку інтелектуальної власності: проблеми та перспективи для підприємництва в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 34. С. 11-19. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2022-34-02>
3. Міценко Н.Г., Мульська О.П., Зайченко В.В., Лозовий Т.І. Стратегічні пріоритети державної політики реалізації потенціалу інноваційного розвитку підприємств в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. 2022. Вип. 69. С. 21-29. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-03>
4. A policy for industrial innovation - Strategic lines of a community approach, Commission of the European Communities, COM (81) 620. URL: [http://aei.pitt.edu/1376/1/innovation\\_30\\_May\\_COM\\_81\\_620.pdf](http://aei.pitt.edu/1376/1/innovation_30_May_COM_81_620.pdf).
5. REG-STRIDE - Community initiative (EEC) concerning regional capacities for research, technology and innovation (STRIDE), 1990-1993. CORDIS. URL: [http://cordis.europa.eu/programme/rcn/205\\_en.html](http://cordis.europa.eu/programme/rcn/205_en.html).



## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах швидких змін економічного середовища розробка інноваційної стратегії розвитку підприємства набуває особливої актуальності. Адже глобалізація та технологічний прогрес роблять світ більш конкурентним, тому підприємства повинні адаптуватися до нових ринкових реалій та впроваджувати інновації, щоб мати конкурентну перевагу. Підприємства, які вміють адаптуватися до нових технологій і впроваджувати їх в свою діяльність, можуть ефективніше оптимізувати процеси, знижувати витрати та створювати нові продукти і послуги. Це зумовлює підприємства шукати ефективні методи щодо відстеження можливих напрямів упровадження інновацій та застосування алгоритму розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Реалізація інноваційних рішень є можливою за умови чіткого підходу до виконання інноваційної стратегії. Своєчасна ідентифікація нових ринкових потреб забезпечується кваліфікованими маркетинговими дослідженнями, за результатами яких визначають напрями інноваційних змін і окреслюють завдання у сфері науково-технічних робіт. Реалізація інноваційної стратегії потребує формування розвиненого механізму управління інноваційним розвитком підприємства [1].

Інноваційна стратегія підприємства представляє собою набір стратегічних кроків, що спрямовані на створення й впровадження новаторських ідей, технологій, продуктів або послуг з метою досягнення конкурентних переваг забезпечення довгострокового росту підприємства в умовах нестабільного середовища. Вона включає в себе не лише створення нових продуктів чи технологій, а й може охоплювати оновлення бізнес-моделі, оптимізацію процесів, впровадження нових методів маркетингу та управління тощо [2].

Розробка інноваційної стратегії розвитку підприємства є досить складним і багатоаспектним процесом, що включає декілька послідовних етапів [3; 4]:

1) визначення конкретних цілей, які мають бути досягненні підприємством в майбутньому в ході реалізації інноваційної стратегії;

2) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з метою визначення які інноваційні напрямки мають найбільший потенціал для підприємства;

3) вибір напрямків інновацій залежно від аналізу ринку та ресурсів, а також від потреб підприємства (нові продукти, послуги, технології, процеси тощо);

4) планування ресурсів та бюджетування, тобто визначення усіх необхідних ресурсів (людських, фінансових, технічних тощо), які необхідні для реалізації стратегії, а також розробка бюджету;

5) реалізація інноваційної стратегії та її моніторинг задля оперативного внесення коректив та адаптації до середовища функціонування. Також даний

етап передбачає здійснення постійного контролю за впровадженням розроблених заходів.

Крім того, розробка інноваційної стратегії розвитку підприємства має свої певні особливості, зокрема:

– орієнтованість на майбутнє. Інноваційна стратегія спрямована на створення конкурентних переваг у майбутньому й відповідно має розглядати довгострокові перспективи та передбачати можливі зміни в бізнес-середовищі;

– технологічна компонента. Інноваційна стратегія часто включає в себе впровадження нових технологій, методів виробництва, дослідження та розробки нових продуктів чи послуг;

– ризики та невизначеність. Інновації супроводжують невизначеність і ризики. Розробка стратегії повинна враховувати можливість невдач, а також механізми (методи) для ефективного управління цими ризиками;

– гнучкість та адаптивність. Середовище, що швидко змінюється вимагає від інноваційної стратегії гнучкості та здатності до адаптації;

– співпраця та партнерство. Реалізація інновацій в деяких випадках може потребувати співпраці з іншими підприємствами, дослідницькими установами, стартапами тощо [4; 5].

Отже, інноваційна стратегія дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним, забезпечувати стійке зростання та ефективно реагувати на зміни, які відбуваються на ринку. Особливості розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства вказують на те, що цей процес є багатограним та вимагає врахування багатьох факторів й впровадження комплексного підходу.

### Список використаних джерел

1. Пригара О. Ю. Механізм розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6128>

2. Горбовий А. Ю. Інноваційна модернізація менеджменту в умовах глобальної нестабільності : монографія / за заг. ред. А. Ю. Горбового ; М. О. Куželев, С. В. Онишко, В. І. Куценко, А. А. Олешко, М. В. Гусятинський, А. А. Халецька [та ін.]; УДФСУ. Ірпінь-Білосток, 2018. 305 с.

3. Нечипоренко А. В., Рибалкіна А. О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/87.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/87.pdf)

4. Kuzhelev M. A. Corporate governance: essence and elements. *Ekonomika i organizaciya upravlinnya*. 2008. vol. 3, pp. 51–58.

5. Пінчук А. В. Формування інвестиційної стратегії підприємства. *Механізми економічного зростання і конкурентоспроможності національного господарства* : зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 8 грудня 2018 р. ГО «Київський економічний науковий центр». К., 2018. Ч. 1. С. 103–105.

## **БАНКІВСЬКИЙ ДЕПОЗИТНИЙ РИНОК УКРАЇНИ – СУЧАСНІ ВИКЛИКИ**

Науковці кафедри банківської справи та страхування КНЕУ активно досліджують питання, що стосуються впровадження банківської системи України в глобальний фінансовий контекст. Адаптація національних банківських установ до інноваційних процесів, які швидко відбуваються у світі, відбувається через проникнення на ринки, які раніше не були розвинені в нашій країні та потребують інвестицій. [1]. Водночас, зовнішні загрози створюють нові виклики, що вимагають стратегічного мислення [2].

Базуючись на публічній банківській звітності [3], нами проводиться регулярне дослідження розвитку банківського сектору, основні результати якого регулярно публікуються для суспільного сприйняття [4]. Це дає можливість проаналізувати основні показники діяльності банків в динаміці, з урахуванням експертних оцінок впливу на банки чинників, що визначають в тому числі надійність банку з точки зору вкладника.

Таблиця 1

### **ТОП-12 банків з найвищим рівнем рейтингу надійності депозитів [4]**

№ з/п	Назва банку	Рівень рейтингу депозитів	Підсумкова рейтингова оцінка в балах
1	АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	rd.1 (pi)	10,1098
2	АТ "КРЕДОБАНК"	rd.1 (pi)	9,9308
3	АТ КБ "ПРИВАТБАНК"	rd.1 (pi)	9,8173
4	АТ "РАЙФФАЙЗЕН БАНК"	rd.1 (pi)	9,8038
5	АТ "ПРАВЕКС БАНК"	rd.1 (pi)	9,6772
6	АТ "УКРСИББАНК"	rd.1 (pi)	9,6762
7	АТ "ПРЕУС БАНК МКБ"	rd.1 (pi)	9,2363
8	АТ "КОМІНБАНК"	rd.1 (pi)	9,0082
9	АБ "УКРГАЗБАНК"	rd.1 (pi)	8,8715
10	АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	rd.1 (pi)	8,7042
11	АТ "УКРЕКСІМБАНК"	rd.1 (pi)	8,4842
12	АТ "ОЩАДБАНК"	rd.1 (pi)	8,0172

Підсумки першого кварталу 2023 року вказують на те, що банківська система України стала більш ліквідною та прибутковою. Найбільші результати показали банки, які віддавали переваги депозитним сертифікатам НБУ. За перші три місяці 2023 року якість кредитних портфелів банків продовжила знижуватись. Станом на 01.04.2023 року частка поганих кредитів (NPL) в

портфелі банків складала 38,79%. Ми продовжуємо очікувати погіршення ситуації, але із оптимізмом дивимось в майбутнє і вважаємо, що банківська система України завдяки державним банкам та банкам з іноземним капіталом впевнено пройде кризу, викликану війною. Загальний прибуток банківської системи за 2022 року дорівнював 24,7 млрд грн, а за перший квартал 2023 року — 34,056 млрд грн., з яких 16,042 млрд грн приходилось на ПриватБанк. Державні Укргазбанк та Укрексімбанк вийшли на прибуткову діяльність. За підсумками першого кварталу 2023 року збитковими були лише Мотор-Банк та БТА Банк, але їх збитки були несуттєвими.

Як і раніше, всі чотири банки з державною часткою, які активно працюють в роздрібному бізнесі, увійшли до групи банків з надійними депозитами. Серед держбанків вкотре найуспішнішим виявився ПриватБанк, який є майже постійним учасником рейтингу і стабільно входить до ТОП-10 банків з надійними депозитами. 2022 рік ПриватБанк завершив з прибутком в сумі 30,252 млрд грн, а у першому кварталі 2023 року прибуток ПриватБанку склав 16,042 млрд грн. — більше половини від загального прибутку банківської системи. ПриватБанк увійшов до ТОП-3 банків з надійними депозитами.

Загальна тенденція така, що 4 з 4 держаних банків показали прибуткову діяльність за підсумками першого кварталу 2023 року. Якщо така тенденція продовжиться, то Укргазбанку та Укрексімбанку буде не потрібна докапіталізація від держави, про яку йде багато дискусій в експертному середовищі. Слід підкреслити, що одна з причин прибуткової роботи державних банків — підвищення рівня процентних ставок, в т.ч. по депозитним сертифікатам НБУ. Наразі, у зв'язку із довгоочікуваним зниженням облікової ставки НБУ на три процентних пункти, ми уважно слідкуємо за розвитком ситуації і очікуємо публічну звітність за 2 квартали 2023 року, яка може певним чином відкорегувати початкові позитивні прогнози.

### **Список використаних джерел**

1. Фінансовий бізнес: інновації, фінтех, регулювання: міжнародна колективна монографія / за заг ред д.е.н., проф. Л.О. Примостки / Л.О. Примостка, І.В. Краснова, В.В. Лавренюк, Л.М. Сембієва та ін. Київ: КНЕУ, 2022. 375 [1] с.
2. Банківська система України: інституційні зміни та інновації //Л.О. Примостка/ Банківська система України: інституційні зміни та інновації : [монографія] / [Л.О. Примостка, М.І. Диба, І.В. Краснова та ін.]; за ред. Л.О. Примостки. К: КНЕУ, 2015. 434 с.
3. Наглядова статистика Національного банку України: веб сайт. URL: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення 20.07.2023 р.).
4. Нікітін А. Банківська система показує ліквідність та прибутковість // Урядовий кур'єр. Газета. Офіційне видання КМУ. 09.06.2023, №115, с.6.

**Подрез-Ряполова Ірина**  
к.ю.н., в.о. завідувача наукового відділу  
Науково-дослідний інститут правового  
забезпечення інноваційного розвитку  
Національної академії правових наук України

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ОКРЕМІ ПИТАННЯ**

Слід погодитись, що для ефективної реалізації інвестиційно-інноваційної моделі в умовах сталого розвитку економіки України потрібно створити належне правове поле, що забезпечить розвинену систему стратегічних заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для інвесторів, які вкладають кошти в інновації [1]. Крім цього, важливим чинником реалізації зазначеної моделі є забезпечення належного рівню інфраструктурного забезпечення інноваційного процесу та підтримки суб'єктів інноваційної діяльності.

Експертами Глобального інноваційного індексу було запропоновано чотирьохрівневу піраміду впровадження політики інноваційного розвитку країни, що забезпечує розвиток інноваційної сфери на принципах системності: рівень 1 «Базові умови ведення бізнесу в країні»: верховенство права, конкурентні ринки, гнучкі ринки робочої сили, ефективний захист прав власності (зокрема інтелектуальної) та культура довіри; рівень 2 «Ефективне податкове, торговельне та інвестиційне середовище»: це середовище повинно стимулювати торгівлю та прямі іноземні інвестиції; рівень 3 «Ключові фактори інноваційного виробництва»: передбачає забезпечення інноваційного виробництва необхідними факторами – технологічними основними фондами, кваліфікованою робочою силою, інноваційною інфраструктурою; рівень 4 «Спеціальні стимули інноваційної діяльності»: ефективно розроблені стимули інноваційної діяльності з урахуванням конкурентних переваг та недоліків країни. Інноваційна політика містить такі інструменти, як податкове стимулювання НДДКР, підтримка регіональних інноваційних кластерів та інноваційного малого бізнесу та ін. [2].

Отже, ключовим принципом щодо підходу до ефективного впровадження політики інноваційного розвитку та вдосконалення чинного законодавства України у сфері інфраструктурного забезпечення інноваційного процесу та підтримки учасників інноваційної діяльності має бути системність, тому, доцільно забезпечення системності відповідних заходів та їх спрямування на розвиток як технологічних, так і соціальних інновацій в різних сферах, створення високих технологій тощо. До того ж, системність також означає орієнтування не тільки на розробку спеціального законодавства, а й на вдосконалення галузевих нормативно-правових актів, що обумовлено складною природою самих інновацій, які охоплюють комплекс правовідносин, в яких беруть участь різні суб'єкти інноваційного процесу. Тому, наразі вкрай важливим є питання щодо оновлення інноваційної політики держави з метою подолання кризових явищ в національній економіці країни.

Виходячи із того, що національна інноваційна система повинна базуватися на процвітаючих регіональних інноваційних системах та враховуючи наявність нагальних проблем щодо регіонального інноваційного розвитку, які визначені у Державній Стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [3], нині доцільним є вдосконалення норм чинного законодавства в цієї сфері.

Положення Закону України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 р. № 156-VIII (в редакції від 21.07.2023 р.) [4], незважаючи на відповідні нещодавні зміни, не відображають важливих напрямів регіонального розвитку у повному обсязі та не мають співвідношення із планувальними орієнтирами положень Державної Стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Так, Державна Стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки встановлює, що основною проблемою, яка стримує розвиток регіонів і держави в цілому та потребує розв'язання є низький рівень конкурентоспроможності регіонів в тому числі через: непродуктивну регіональну економіку більшості регіонів; низький рівень регіонального інноваційного розвитку. Особливої актуальності зазначені проблеми набувають в умовах сьогодення, враховуючи воєнний стан та певні диспропорції соціально-економічного розвитку регіонів

Отже, на підставі вищевикладеного, вбачається за доцільне надання науково обґрунтованих рекомендацій щодо модернізації чинного законодавства, що регулює питання реалізації інноваційної політики, у тому числі регіональної, та внесення відповідних змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики», який наразі не містить жодного положення щодо регіонального інноваційного розвитку.

Перспективами подальших наукових досліджень є розгляд питань щодо вдосконалення правового забезпечення регіонального інноваційного розвитку.

### **Список використаних джерел**

1. Зельдіна О. Поняття інвестиційно-інноваційної моделі в умовах сталого розвитку економіки України. *Господарське право і процес*. 2020. №7. С.83–88. DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.14>.
2. Official site of the Global Innovation Index (2015), «The Global Innovation Index 2015. Effective Innovation Policies for Development», available at: <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2015-v5.pdf>. (Accessed 1 September 2017). URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5\\_05\\_uk/5.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/5.pdf).
3. Державна Стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: затв. постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
4. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII (в редакції від 21.07.2023 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>.

## **БЛОКЧЕЙН ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасні ринкові умови вимагають від суб'єктів господарювання пошуку та застосування нових підходів щодо удосконалення діяльності та розвитку ефективного функціонування фірм. В площині логістики наразі набувають поширення наступні напрями: Інтернет речей-речей, використання беспілотних транспортних засобів (автомобільних вантажних перевезень та літальних апаратів), групування автомобілів (Platooning), роботизація складських операцій, цифрові двійники та блокчейн [1, с. 17-18]. Одним із таких напрямів є логістична діяльність, заснована на технології Блокчейн, використання якої в різних функціональних сферах логістики може бути наступним:

1. Логістика постачання [2, 3]: реєстрація даних про термін збору та походження інгредієнтів, які потрібні для постачання продукції (ресурсів), що забезпечує прозорість процесу постачання; перевірка автентичності і якості продукції, що зменшує кількість підробок в процесі постачання та забезпечує цілісність продукції; відстеження постачання, якості та обміну інформацією.

2. Виробнича логістика [4, 5]: моніторинг відхилень від плану (процесу виготовлення продукції); зниження ризику наявності підроблених ресурсів та виготовлення неякісних товарів; відстеження роботи сотень учасників масового виробництва.

3. Логістика складування [4]: оптимізація логістичного процесу терміналу (наприклад, порт Антверпен, Бельгія).

4. Транспортна логістика [4, 6, 7]: відстеження неточностей або відхилень від плану (транспортного циклу, маршруту, умов транспортування вантажів тощо); економія трудових ресурсів (заміна диспетчера, зменшення кількості посередників); автоматичне формування електронних рахунків – фактур; безпека здійснення «невидимої» передачі вартості товару між учасниками; відстеження інформації протягом транспортного циклу (всі обміни, зупинки, транзакції за кожним транспортним засобом) в режимі реального часу; керування вантажами (моніторинг обсягів вантажів та їх стану; обсягу місця, зайнятого під вантаж; всіх транспортно-логістичних операцій – навантаження, розвантаження, зупинки, транзакції); інформація про наявність вільного місця в транспортному засобі; оптимізація процесу доставки вантажів.

5. Логістика розподілу [4]: місце надходження товару; повна інформація про діяльність компаній (постачальників, виробників, складів); доступність повної інформації та спосіб її представлення на самому продукті або в магазині; побудова ланцюга «достовірних фактів» забезпечує клієнтський досвід, що може підняти імідж ритейлера.

6. Логістичне обслуговування [4, 6]: керування замовленнями без посередників; моніторинг щодо походження товару та вантажного маршруту;

інформація для страхової компанії про зміни в умовах транспортування (пошкодження, зміна температури, вологості тощо); можливість оцінювання клієнтом (перш ніж купити товар) продукту, сервісу, постачальників, перевізників, та збільшення довіри клієнта – компанія надає достовірну інформацію про продукт на всіх етапах його життєвого циклу; можливість отримання відгуку у режимі реального часу від споживачів; покупець буде впевнений, що виробник дає чесну інформацію, що підвищить довіру клієнтів до бренду.

7. Фінансова логістика [3, 4, 5]: спрощення обміну платіжним системами, оплата оренди транспортних засобів та лізингових платежів, виключення витрат на оформлення документації.

Інтеграція Блокчейн («Інтернет цінностей», ланцюг «достовірних фактів») з іншими технологіями, такими як: IoT («Інтернет речей»), штучний інтелект, смарт-контракти («розумні контракти») надає можливість вирішити низку актуальних проблем логістичної діяльності, «дозволить змінити парадигми, що сформувалися в сучасних міжнародних перевезеннях» [6] та виявити потенціал підвищення ефективності логістичних процесів.

### **Список використаних джерел**

1. Наконечна Т.В., Гринів Н.Т. Застосування новітніх технологій у логістичній діяльності підприємств. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Том 32 (71). № 5. С. 16-21.

2. Волошин Соня. Понад 40 мільярдів доларів: скільки можна зекономити, ввівши блокчейн у систему логістики [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://24tv.ua/economy/blokchey-biznesi-skilki-mozhna-zekonomiti-vikoristovuuyuchi-blokcheyn\\_n2338342](https://24tv.ua/economy/blokchey-biznesi-skilki-mozhna-zekonomiti-vikoristovuuyuchi-blokcheyn_n2338342)

3. Блокчейн у логістиці [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://blog.whitebit.com/uk/blockchain-in-logistics/>

4. Кудирко О.В. Інновації в логістиці: перспективи використання технології Блокчейн у ланцюгах поставок. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 15. Ч. 1. С.158-163.

5. Мокляк М.В., Хаустова Е.О. Технологія Blockchain в логістичній системі підприємства. Класичний приватний університет. Випуск 1 (06). 2018. С.66- 69.

6. Корнага Я.І., Тільняк Ю.Я. Дослідження та застосування технології блокчейн у транспортній логістиці. ВІСНИК Житомирського державного технологічного університету. 2019. № 1 (83). С.12-17.

7. Харламова О.М. Впровадження технологій Блокчейн в логістиці. Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті. 2020. № 3 (додаток). С. 17-18.



**Полчанов О.Ю.**

аспірант

Державний університет «Житомирська політехніка» (Україна)

## **ІТ БІЗНЕС ЯК ОБ'ЄКТ ДИСЕРТАЦІЙНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В УКРАЇНІ**

Сфера інформаційних технологій (ІТ) поступово посилює свою роль в національній економіці, що починає привертати науковий інтерес до проблем галузі. В той же час виявлено, що Відповідно до даних Національного репозитарію академічних текстів в Україні було захищено лише 10 дисертаційних робіт в галузі економічних наук, спрямованих на проблеми ІТ бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1

Захищені в Україні дисертації в галузі економічних наук, спрямовані на проблеми ІТ бізнесу

№	Автор	Назва дисертації	Науковий ступінь	Спеціальність	Місце захисту	Рік
1	Коломієць О.Г.	Забезпечення розвитку ІТ-кластерів в Україні на основі венчурного інвестування	канд. екон. наук	08.00.03	Київ	2017
2	Носатов І.В.	Регулювання сфери інформаційних технологій в національній економіці	канд. екон. наук	08.00.03	Запоріжжя	2018
3	Ходакевич Б.О.	Забезпечення ефективності діяльності ІТ-підприємств	канд. екон. наук	08.00.04	Київ	2018
4	Чижов В.А.	Стратегія антикризової діяльності ІТ-підприємств	канд. екон. наук	08.00.04	Київ	2018
5	Лось З.В.	Інституційна трансформація діяльності ІТ-корпорацій в інноваційно-інформаційному середовищі	д-р екон. наук	08.00.04	Рівне	2020
6	Процикевич А.І.	Державне регулювання інвестиційного процесу на ринку ІТ-послуг	канд. екон. наук	08.00.03	Львів	2020
7	Дідух Т.М.	Розвиток глобального аутсорсингу в ІТ-бізнесі	канд. екон. наук	08.00.02	Київ	2021
8	Лоскоріх Г.Л.	Обліково-аналітичне забезпечення діяльності підприємств сфери ІТ	д-р філософії	071	Житомир	2021
9	Муленко А.І.	Трансформація ІТ сфери України на засадах мережевої економіки	д-р філософії	051	Миколаїв	2021
10	Назаренко С.М.	Економічна оцінка аутсорсингу інформаційних технологій	д-р філософії	051	Харків	2023

Джерело: побудовано на основі [1-10]

Виявлено, що за часи незалежності була захищена лише 1 докторська дисертація присвячена проблемам саме ІТ бізнесу – робота Лось З.В. на тему

«Інституційна трансформація діяльності ІТ-корпорацій в інноваційно-інформаційному середовищі», в якому автором розроблено концепцію системної трансформації діяльності ІТ-корпорацій в інституційному середовищі, а також запропоновано новий концептуальний підхід до виявлення пріоритетних форм та напрямків розвитку корпорацій в інноваційно-інформаційному середовищі [5].

В цілому переважна кількість дисертацій була захищена за спеціальністю 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» та 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» протягом останніх 5 років.

В той же час недостатньо дослідженим залишаються питання фінансів ІТ бізнесу, особливостям оподаткування в галузі, що і визначає напрям подальших наукових досліджень.

### **Список використаних джерел**

1. Коломієць О.Г. Забезпечення розвитку ІТ-кластерів в Україні на основі венчурного інвестування : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Київ, 2017. 278 с.
2. Носатов І.В. Регулювання сфери інформаційних технологій в національній економіці: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03. Запоріжжя, 2018. 247 с.
3. Ходакевич Б.О. Забезпечення ефективності діяльності ІТ-підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2018. 238 с.
4. Чижов В.А. Стратегія антикризової діяльності ІТ-підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2018. 237 с.
5. Лось З.В. Інституційна трансформація діяльності ІТ-корпорацій в інноваційно-інформаційному середовищі : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Рівне, 2020. 462 с.
6. Процикевич А.І. Державне регулювання інвестиційного процесу на ринку ІТ-послуг : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Львів, 2020. 246 с.
7. Дідух Т.М. Розвиток глобального аутсорсингу в ІТ-бізнесі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Київ, 2021. 224 с.
8. Лоскоріх Г.Л. Обліково-аналітичне забезпечення діяльності підприємств сфери ІТ: дис. ... д-ра філософії : 071. Житомир, 2021. 231 с.
9. Муленко А.І. Трансформація ІТ сфери України на засадах мережевої економіки : дис. ... д-ра філософії : 051. Миколаїв, 2021. 204 с.
10. Назаренко С.М. Економічна оцінка аутсорсингу інформаційних технологій : дис. ... д-ра філософії : 051. Харків, 2023. 248 с.

## **ПРИНЦИПИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Розвиток підприємства, безумовно, є однією з найважливіших цілей, які стоять перед його керівництвом, і саме грамотна інвестиційна стратегія дозволить досягти цієї мети шляхом вибірки найбільш оптимального розподілу необхідних стратегічних ресурсів у стратегічній перспективі. Забезпечення планування інвестиційних потоків у стратегічній перспективі є складовою механізмом розробки інвестиційної стратегії. Інвестиційна стратегія полягає у консолідації базових цілей та завдань підприємства на стратегічну перспективу, а також у наявності затверджених дій та розосередження необхідних ресурсів для досягнення поставлених інвестиційних цілей та завдань.

Інвестиційна стратегія за своєю суттю визначає центральний напрямок інвестиційної діяльності підприємства, який у майбутньому забезпечить досягнення інвестиційних цілей і отримання очікуваного ефекту від реалізації інвестиційних проєктів розвитку підприємства. Серед особливостей формування інвестиційної стратегії підприємства хотілось би виділити обов'язкове врахування параметрів зовнішнього середовища, які можуть мати вплив на діяльність, а також врахування сильних та слабких сторін діяльності підприємства.

За твердженням Скотнікової Л.П. та Угрімової І.В. інвестиційна стратегія спрямована на вирішення головних завдань, необхідних для розвитку підприємства. Серед них: зростання прибутковості підприємства завдяки реальним та фінансовим інвестиціям; підтримка достатньої ліквідності інвестиційних активів та забезпечення прискорення реінвестування капіталу; забезпечення фінансування інноваційної діяльності підприємства та підтримка його фінансового балансу в процесі інвестування [1]. Відповідно, формування інвестиційної стратегії підприємства може відбуватись на основі визначення основних напрямів його інвестиційної діяльності, структури інвестиційних джерел фінансування, систематичності інвестиційного процесу та інших факторів [2].

Таким чином, інвестиційна стратегія - це система довгострокових інвестиційних цілей підприємства, що визначаються загальними завданнями його розвитку та інвестиційною ідеологією, а також набір конкретних способів, шляхів їх досягнення найбільш ефективним методом, з урахуванням обмежених ресурсів. Інвестиційна стратегія це комплекс заходів щодо розробки, вибору та впровадження найбільш підходящих, економічно обґрунтованих та ефективних шляхів за рішенням завдань, поставлених керівництвом.

Розробка інвестиційної стратегії підприємства має відповідати базовим принципам, серед яких: інвайронменталізм, відповідність і поєднання,

підприємливість та комунікабельність, гнучкість та альтернативність, інноваційність, мінімізація інвестиційного ризику, компетентність.

Принцип інвайронменталізму на відміну від принципу конституціоналізму оцінює підприємство як відкриту для взаємовідносин із зовнішнім інвестиційним середовищем систему, здатну до самоорганізації, тобто набуття необхідної структури просторового, часового чи функціонального тип, що сприяє підвищенню. Це забезпечує можливості інвестиційного розвитку підприємства.

Принцип відповідності і поєднання передбачає узгодження інвестиційної стратегії із системою стратегічних цілей та напрямом поточного розвитку підприємства, забезпечення поєднання управління інвестиційним розвитком перспективного, поточного та своєчасного характеру.

Принцип підприємливості та комунікабельності стратегічного управління полягає у відборі реальних інвестиційних рішень у всій сукупності напрямків багатогранної інвестиційної діяльності, які завжди змінюються під впливом мінливих факторів зовнішнього інвестиційного середовища.

Принцип інвестиційної гнучкості та альтернативності передбачає розробку інвестиційної стратегії повинна бути розроблена з врахуванням адаптивності до змін умов зовнішнього інвестиційного середовища. В базі стратегічних інвестиційних рішень повинен бути динамічний відбір інших різновидів напрямків, конфігурацій і способів здійснення інвестиційної діяльності, відбір оптимальних з них, організація загальної інвестиційної стратегії і створення елементів ефективної її реалізації.

Інноваційний принцип передбачає інноваційну спрямованість інвестицій. Стратегія інвестиційної діяльності є основним інструментом введення науково-технічних нововведень, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку та його інвестиційного розвитку.

Принцип мінімізації інвестиційного ризику, насамперед, передбачає відбір інвестиційних проєктів за ступенем ризикованості. Залежно від різної інвестиційної поведінки, яка, у свою чергу, визначається ступенем ризику, інвестиційна стратегія розвитку підприємства мінімальний інвестиційний ризик встановлюється диференційовано.

Принцип компетентності передбачає залучення підготовлених фахівців – фінансових менеджерів до розробки і реалізації інвестиційної стратегії підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Скотнікова Л.П., Угрімова І.В. Роль інвестиційної стратегії у розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018 № 19(1295) URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161787509.pdf> (дата звернення 11.08.2023)
2. Маковоз О.С., Крайня Д.Р., Обуховський О.В. Фактори інвестиційної стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 5 (32). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-10>.

**Розгон О. В.**

к.ю.н., доцент, провідний науковий співробітник  
НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України  
(Україна)

## **НАЦІОНАЛЬНИЙ КОНСОРЦІУМ EEN-UKRAINE ЯК ФОРМА ВЗАЄМОДІЇ МІЖНАРОДНИХ МЕРЕЖ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ**

Процес *трансферу технологій*, як правило, стимулюється за наявності певних ключових чинників — наприклад, соціальних зв'язків, довіри, попереднього досвіду [1]. Ці фактори тісно пов'язані з (1) характеристиками гібридних організацій, (2) характеристиками клієнтів і (3) відносинами між гібридними організаціями та їхніми клієнтами в рамках процесу трансферу технологій.

Серед багатьох запропонованих *детермінантів трансферу технологій* виділяються такі: здатність до засвоєння, людський капітал, довіра, соціальні зв'язки, попередній досвід партнерства, міжнародний досвід. У рамках потрійної спіралі трансфер технологій залежить від характеристик галузі, характеристик EEN (Європейська мережа підприємств) та сприйняття EEN галуззю [2].

У 2011 році Україна *приєдналася* до EEN. Ця інфраструктура надає три основні сервіси: міжнародна співпраця, консультативна підтримка, підтримка бізнесу щодо розвитку інновацій.

Перспективу європейсько-орієнтованої мережі підтримує Європейська Комісія. Хоча EEN є однією з найбільших і найдоступніших мережевих баз даних у світі, спостереження М. Дежа не можна узагальнити для всіх подібних ініціатив щодо інновацій та досліджень і розробок [3].

Членом EEN може стати будь-яка організація (консорціум організацій), що працює у сфері підтримки малого і середнього бізнесу, трансферу і комерціалізації технологій. Відбір учасників мережі відбувається через конкурс, який організовується ЕАСІ. Переможці конкурсу з країн ЄС отримують фінансову підтримку. Країни, які не є членами ЄС, кандидатами або асоційованими країнами, можуть бути представлені в EEN тільки одним консорціумом (рекомендується, щоб цей консорціум представляв мережеві структури у своїй країні) за наявності національної фінансової підтримки [4].

В Україні діє *Національний Консорціум EEN-Ukraine*.

За ст. 120 ГК України Господарські об'єднання утворюються як *асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання підприємств*, передбачені законом. *Консорціум* — тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність. Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на

фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом.

*Процедура реєстрації у Мережі EEN* відбувається через членство EEN-Ukraine. За допомогою послуг Національного Консорціуму EEN-Ukraine є можливість: шукати бізнес-партнерів та покупців своєї продукції, розміщувати та відстежувати комерційні пропозиції, просувати свої інноваційні технології на ринки ЄС, шукати та залучати новітні інноваційні технології із-за кордону, залучати інвесторів та партнерів у ЄС для створення спільних підприємств чи інноваційної продукції, шукати партнерів у країнах ЄС та асоційованих країнах для імпорту й експорту товарів.

Консорціум EEN-Україна: функціонує лише як представник мережі EEN в Україні; виступає як посередник між EEN та українськими організаціями; не має власної електронної платформи з технологічними профілями. З огляду на викладене, вважаємо, що Консорціум EEN-Україна не слід відносити до МТТ й, через не відповідність його основним ознакам, які притаманні мережі трансферу технологій [5].

Як офіційний партнер консорціуму EEN-Україна Інститут фізики НАН України має активний доступ до бази даних EEN і *може представляти інтереси в EEN зацікавлених учасників* (тих, хто звертається). Послуги членів Консорціуму є безкоштовними. Брати участь в EEN можуть: підприємства, приватні підприємці, освітні заклади, стартапи, українські бізнес-асоціації, громадські організації.

### Список використаних джерел

1. Santoro, M. D., Bierly III, P. E. (2006). Facilitators of knowledge transfer in University- Industry Collaborations: A Knowledge-based perspective, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53 (4), 495-507. URL: <http://dx.doi.org/10.1109/tem.2006.883707>.
2. Araújo C., Teixeira A. (2014). Determinants of International Technology Transfer: an Empirical Analysis of the Enterprise Europe Network. *Journal of technology management & innovation*, 9 (3), 120–134. URL: <https://doi.org/10.4067/s0718-27242014000300009>.
3. Deja M. et al. (2023). Seeking innovation: The research protocol for SMEs' networking. *Heliyon*, e14689. URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14689>.
4. Путівник Європейською мережею підприємств (EEN). Вип. 3. Київ, Берлін – 2017. URL: <http://www.kr-rada.gov.ua.pdf>.
5. Новіков Є. А. Правове регулювання діяльності мережі трансферу технологій : монографія. Харків : НДІ ПЗІР НАПрНУ, 2019. 173 с. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/Monohrafiia\\_Novikov.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/Monohrafiia_Novikov.pdf).

## **ДЕТЕРМІНАНТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕОМОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

В умовах глибоких трансформацій та динамічних змін економічного середовища, важливою стає здатність підприємств до інноваційної діяльності як ключового чинника впливу на їхню конкурентоспроможність. Україна має значний потенціал для інноваційного зростання, проте, цей потенціал залишається недостатньо використаним через системні обмеження та відсутність належної інфраструктури для сприяння інноваційному розвитку. На тлі викликів повномасштабного вторгнення, глобальної конкуренції, динаміки змін технологій та вимог сталого розвитку, актуальність інновацій стає істотною для забезпечення економічного зростання, залучення інвестицій та підвищення якості життя громадян. У цьому контексті, вивчення детермінант інноваційного розвитку стає надзвичайно актуальним завданням, оскільки воно допомагає сформулювати стратегічні підходи до впровадження змін, робить можливим ефективне використання ресурсів та сприяє створенню стійкої основи для подальшого розвитку підприємств у період нестабільності та невизначеності.

Сучасні тенденції інноваційно-цифрової трансформації економічного розвитку підприємств вимагають перегляду стратегічних пріоритетів та промислової політики країни з метою подолання відставань у промисловому секторі та підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції та наданих послуг як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку [3]. Завдяки цифровізації відкриваються нові можливості для розвитку різних секторів, що сприяє залученню інвестицій у вітчизняну економіку, в тому числі підсилюється конкурентний потенціал вітчизняних підприємств, шляхом прискорення процесів автоматизації виробництва, підвищення продуктивності праці, оптимізації управлінських процесів та розширення можливостей для співпраці [2]. Конкурентний тиск стимулює підприємства використовувати інноваційні продукти та технологічні розробки з метою збереження своїх конкурентних позицій та підвищення рівня ефективності своєї діяльності [1, с. 184]. Відповідно, в умовах неомодернізаційних трансформацій сучасного світового господарства, де технологічні, соціокультурні та економічні зміни набувають нового звучання та складності, інноваційний розвиток підприємств стає важливим завданням, яке потребує глибокого розуміння та аналізу. Детермінанти цього процесу визначають найсуттєвіші фактори, що впливають на здатність підприємств адаптуватися до нових викликів, змінювати свою діяльність та ефективно впроваджувати інновації (рис. 1).

Таким чином, дослідження інноваційного розвитку підприємств в Україні є важливим завданням, що має на меті виявити ключові фактори та визначити стратегічні напрямки для стимулювання інноваційної активності. Інновації стають не лише інструментом до розв'язання складних завдань, а й можливістю

змінити парадигму розвитку країни, забезпечити її конкурентні позиції на міжнародному ринку та підняти на новий рівень соціально-економічний потенціал України.



Рис. 1. Детермінанти інноваційного розвитку підприємств в умовах неомодернізаційних трансформацій  
Джерело: розроблено автором.

### Список використаних джерел

1. Залізнюк В. П., Сафонік Н. П., Кая А. С. Сучасні тенденції інноваційної діяльності підприємств України у міжнародному економічному просторі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №4 (76). С. 183-189. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/76.183>

2. Сафонік Н.П. Інноваційно-цифровізаційні тенденції розвитку підприємств в сучасних умовах. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовтня 2021 р., м. Київ)*. Том.2. К.: НАУ, 2021. С. 102-105

3. Kovalchuk A.M., Safonik N.P., Zaliznyuk V. P. Strategic management of adaptation of enterprises innovation activity of to the conditions of the sustainable development. *Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development: Scientific monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. pp. 679-692. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-37>



## АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В УКРАЇНІ

Ведення бізнесу в будь-якій країні завжди пов'язане з ризиком. Тому завжди є актуальним питання використання аналітичного інструментарію для їх оцінки з метою подальшого зниження ймовірності настання. В Україні в умовах військової агресії з боку сусідньої держави необхідність аналізу і прогнозування ризиків суттєво зростає.

Для оцінювання ризиків розроблена система інструментів та методів. Їх використання залежить від сутності ризику та рівня, на якому він вимірюється (підприємство, галузь, держава). Для окремого підприємства зазвичай використовуються показники, що розраховуються на основі фінансової звітності. Особливе місце серед них набули дискримінантні моделі оцінювання ризику банкрутства. Досвід аналізу ризиків показав, що для підвищення достовірності використання моделей та інших методів доцільно здійснювати співставлення показників аналізованого підприємства з показниками аналогічних за розміром та видом діяльності підприємств.

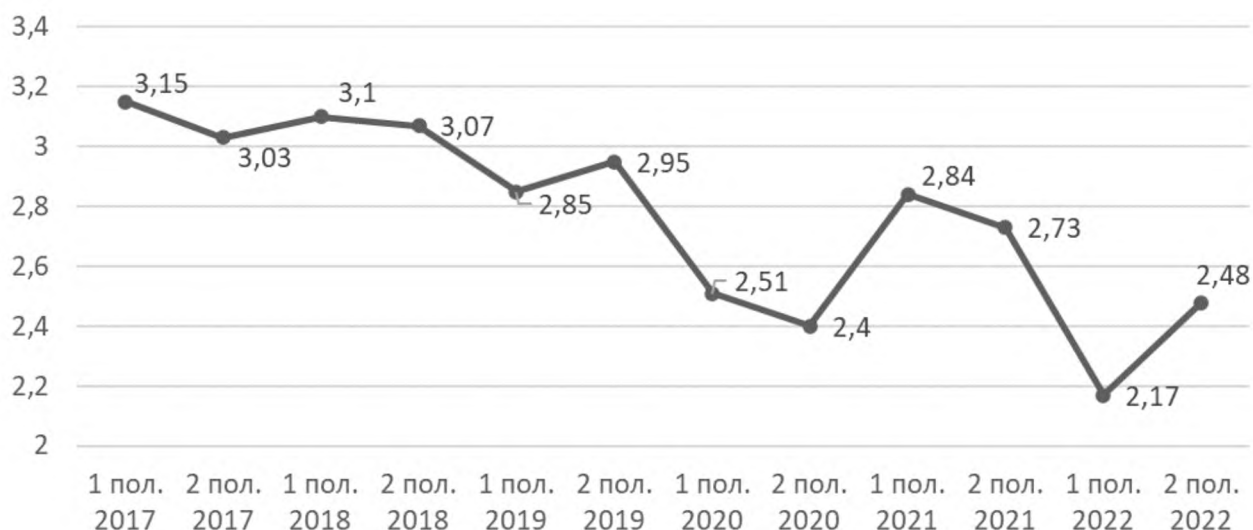
Серед сукупності можливих ризиків для економіки України особливе місце завжди займали і займають зараз фінансово-інвестиційні ризики, оскільки саме завдяки інвестиціям економіка країни в сучасних умовах, і особливо після війни, зможе відновити свою роботу і почати розвиватися. Тому зростає необхідність використання системи методів і інструментів для оцінювання таких ризиків.

Одним із методів, що відображає ризик вкладання інвестицій в економіку країни, є визначення узагальненого показника інвестиційної привабливості. Європейська бізнес асоціація здійснює постійний моніторинг цього показника, у тому числі щодо України [1]. На рис. 1. представлена динаміка індексу інвестиційної привабливості України за 2017-2022 рр., який встановлюється за шкалою Лайкерта шляхом опитування 100 топ-менеджерів на кожні 6 місяців року (оцінка здійснюється за 5-ти бальною шкалою).

Як видно з рисунку, у другій половині 2022 року негативна тенденція зниження індексу, яка почалася під час війни, у другому півріччі 2022 року порушилася, й індекс підвищився на 0,31 балів порівняно з першим півріччям.

Опитування щодо інвестиційної привабливості України на 1-е півріччя 2023 року показало наступне: 46% топ-менеджерів вважають, що ситуація залишиться незмінною; 32% опитаних очікують подальшого погіршення інвестиційного клімату, а 22% – очікують певного покращення ситуації.

При цьому на питання «Чи буде вигідно найближчим часом новим інвесторам вкладати кошти в Україну?» 34% опитаних не змогли дати однозначну відповідь, 49% – дали відповідь «ні» і лише 17% опитуваних відповіли «так».



**Рис. 1. Динаміка індексу інвестиційної привабливості України**  
*Джерело:* побудовано автором за даними [1]

Серед основних факторів, що провокують ризики інвестицій в Україну, названо такі:

- військова агресія з боку Росії;
- атаки на енергосистему;
- корупція;
- слабка судова система;
- пошкоджені потужності, інфраструктура, основний фонд бізнесу.

До цих факторів можна додати ще й інші, які діяли в Україні до початку військової агресії з боку Російської Федерації. Зокрема, значна частка тіньової економіки; складність податкової системи; недовершене законодавство в інвестиційній сфері (на сьогодні цю діяльність в Україні регулюють більше 2 тис. законодавчих і нормативних актів); неефективні механізми захисту прав інвесторів; невідповідність української банківської системи світовим стандартам; поганий менеджмент у сфері житлово-комунального господарства; відсутність належного рівня співпраці між Україною та міжнародними рейтинговими агентствами.

Лише шляхом удосконалення нормативно-правової бази, проведення антикорупційної політики, упровадження систем міжнародних стандартів, упровадження новітніх технологій виробництва, створення консультаційних центрів для супроводу інвестиційних проектів та зниження рівня впливу інших із названих вище факторів, що провокують ризики інвестицій, можна очікувати підвищення рівня інвестиційної привабливості України навіть в умовах війни, і тим більше після її закінчення.

### Список використаних джерел

1. Європейська бізнес асоціація. Індекс інвестиційної привабливості України. URL: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/EBA-InvestIndex\\_2H-2022\\_UA.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/EBA-InvestIndex_2H-2022_UA.pdf) (дата звернення: 04.08.2023).

Семенова В.Г.  
д.е.н., професор  
Гриб С.А.  
аспірант

Одеський національний економічний університет (Україна)

## ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УКРАЇНІ

Інноваційний розвиток підприємницьких структур є важливим напрямком підвищення їх конкурентоспроможності. Світовий досвід свідчить, що тільки орієнтація на новітні інноваційні розробки та постійний пошук нових аспектів у задоволенні попиту споживачів є основою для ефективної діяльності фірм. Для успішної інтеграції вітчизняних підприємницьких структур у світові ринки також необхідно активізувати сучасні напрямки інноваційного розвитку.

На рис. 1 наведена частка інноваційно активних вітчизняних підприємств у загальній кількості промислових підприємств в Україні.

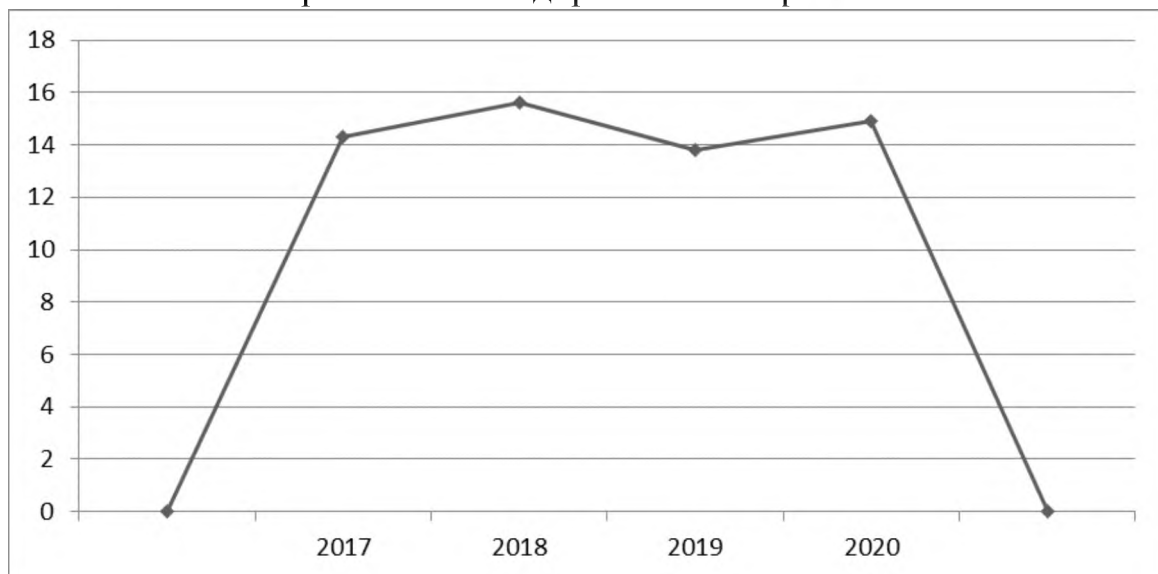


Рис. 1. Частка інноваційно активних промислових підприємств в Україні  
*Джерело: складено авторами за матеріалами [1].*

Аналізуючи показники на рис. 1 можна зробити висновки про надзвичайно низьку інноваційну активність промислових підприємств. Протягом останніх років (2017-2020 рр.) частка підприємств, що впроваджували інновації знаходиться в межах 14-16 %% від загальної кількості усіх вітчизняних промислових підприємств, що критично недостатньо для ефективного розвитку економіки країни. Таке положення є результатом наявності багатьох проблем в економіці України та державного регулювання. Перед усім дослідники вказують на недостатність фінансування з боку держави інноваційних процесів на рівні як галузей, так і підприємницьких структур [2; 3; 4].

Науковці зазначають, що: «...Спираючись на той факт, що джерелом власних ресурсів суб'єктів господарювання, направлених на здійснення

інноваційної діяльності, є реінвестування прибутку, можна дійти висновку щодо очевидної причини зниження інноваційної активності промислових підприємств» [4].

Також вважаємо, що до основних проблем інноваційного розвитку підприємницьких структур можна віднести:

- низька мотивація для працівників підприємницьких структур ініціювати та впроваджувати інноваційні проекти;
- відсутність дієвого кредитно-фінансового механізму стимулювання інноваційної активності підприємств;
- скорочення чисельності науковців, що приймають участь у наукових дослідженнях та розробках;
- зменшення кількості винаходів, корисних моделей на інших об'єктах права інтелектуальної власності;
- гальмування процесів комерціалізації інноваційних розробок та трансферу технологій тощо [5].

Зазначені проблеми потребують формування організаційно-економічного механізму сприяння інноваційному розвитку підприємницьких структур на найвищому державному та регіональних рівнях. А, зважаючи на те, що триває війна з Росією, що призводить до знищення підприємств та їх майна, можна стверджувати, що керівництву держави необхідно терміново розробляти невідкладні заходи щодо стимулювання інноваційної діяльності в Україні.

#### Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.08.2023).
2. Добрунов С.С. Шляхи оптимізації системи фінансового забезпечення інноваційно-промислової політики в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 10. 2010 URL: <http://www.dy.nauka.com.ua>. (дата звернення 10.08.2023).
3. Руденко І.В., Постольна Н.О., Голованова О.М., Приходько Т.М., Золотоверха В.П. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств в Україні. *Scientific Journal «ScienceRise»*. №5 (58) 2019. С. 18–22.
4. Савастєєва О.М., Журавльова Т.О., Склярів Д.Ю. Державна фінансова підтримка інноваційної діяльності в національних умовах неоіндустріального розвитку. *Економіка та суспільство*. Випуск № 35. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1088/1045> (дата звернення 11.08.2023).
5. Семенова В.Г., Маслов Ю.К. Фінансові аспекти формування інтелектуального капіталу підприємств та забезпечення трансферу технологій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. Випуск 2 (29). С. 188-196.

## НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Штучний інтелект (ШІ) - це одна з найбільш перспективних технологій сьогодення, яка вже зараз змінює багато сфер життя, включаючи бізнес. Завдяки ШІ, підприємства можуть здійснювати більш точні прогнози, покращувати ефективність виробництва та управління ресурсами, а також надавати персоналізовані послуги для клієнтів. Розглянемо деякі із напрямків використання штучного інтелекту для розвитку підприємства.

*1. Аналітика даних та прогнозування.* ШІ допомагає вирішувати складні завдання аналізу даних, виявляти тенденції та залежності, що дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення. Машинне навчання допомагає побудувати моделі прогнозування попиту, прибутковості, що дозволяє знижувати ризики та вдосконалювати стратегію розвитку.

*2. Автоматизація процесів.* ШІ може автоматизувати багато рутинних завдань, що раніше вимагали людської праці. Це дозволяє звільнити працівників від монотонних обов'язків і зосередитися на творчій та стратегічній роботі. Автоматизація може стосуватися виробничих процесів, обробки даних, кадрового обліку, маркетингу, клієнтського обслуговування тощо.

*3. Покращення взаємодії з клієнтами.* Застосування ШІ дозволяє створити персоналізований підхід до клієнтів. Збираючи та аналізуючи дані про клієнтів, підприємства можуть зрозуміти їхні потреби та побажання краще, а також надавати індивідуальні рекомендації та послуги. Інтелектуальні агенти та чат-боти можуть автоматично відповідати на запитання клієнтів, допомагаючи знижувати час очікування та покращувати задоволеність клієнтів.

*4. Вдосконалення ланцюга постачання.* ШІ може ефективно оптимізувати ланцюг постачання, прогнозуючи попит, плануючи запаси, враховуючи різні фактори, такі як погодні умови або зміни в ринковій кон'юнктурі. Це дозволяє зменшити витрати, уникнути дефіцитів або перепродукції товарів, а також підвищити ефективність поставок.

*5. Роботизація.* ШІ знаходить своє застосування в автоматизації виробничих процесів за допомогою роботів, що дозволяє збільшити продуктивність та якість виробництва. Крім того, автономні транспортні засоби в складах та на заводах допомагають знижувати час доставки та ризик аварій.

*6. Управління ризиками та кібербезпека.* ШІ може допомогти виявляти потенційні загрози безпеці, виявляти аномальні дії в комп'ютерних системах та захищати підприємство від кібератак. Також, застосування ШІ допомагає аналізувати фінансові ризики та прогнозувати ризиковані рішення.

*7. Підвищення ефективності маркетингу.* Застосування штучного інтелекту дозволяє аналізувати поведінку клієнтів, їхній інтерес та потреби. Це

дозволяє створювати більш ефективні маркетингові стратегії та персоналізовані пропозиції, що сприяють збільшенню конверсії та залученню нових клієнтів.

8. *Розвиток "розумних" продуктів та послуг.* Інтернет речей та штучний інтелект дозволяють створювати "розумні" продукти, які можуть самостійно адаптуватися до потреб та пріоритетів користувачів. Наприклад, смарт-пристрої, які вміють навчатися та аналізувати звички користувачів для надання оптимальних умов, або програми, що здійснюють персоналізований підбір товарів або послуг.

9. *Прогнозування збоїв у технічному обладнанні.* Застосування ШІ дозволяє виявляти передвідомі ознаки несправностей у технічному обладнанні, що дозволяє проводити запобіжні ремонти та уникати негативних наслідків збоїв для виробничого процесу.

10. *Автоматизація обробки документації.* ШІ може значно спростити та прискорити обробку великих обсягів документації, включаючи ведення бухгалтерського обліку, звітності, контроль за виконанням договорів та угод.

Незважаючи на багато позитивних аспектів використання штучного інтелекту для розвитку підприємства, важливо враховувати можливі ризики та виклики. Деякі з них включають етичні питання, безпеку даних, вплив на робочі місця та проблеми зі зловживанням. Тому перед впровадженням ШІ необхідно провести детальний аналіз та планування, залучивши фахівців з різних сфер, а також враховуючи регулятивні аспекти.

Застосування штучного інтелекту для розвитку підприємства може відкрити безліч можливостей і допомогти забезпечити більш ефективну роботу організації. Від оптимізації процесів та автоматизації до покращення взаємодії з клієнтами та прогнозування ризиків - штучний інтелект може стати потужним інструментом для досягнення успіху в динамічному світі бізнесу. Проте, його впровадження повинно здійснюватись обережно, з урахуванням всіх аспектів, що допоможе мінімізувати ризики та максимізувати переваги.

### **Список використаних джерел**

1. Adam Uzialko. How Artificial Intelligence Will Transform Businesses. Business News Daily. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/9402-artificial-intelligence-business-trends.html>
2. How Do Businesses Use Artificial Intelligence? URL: <https://online.wharton.upenn.edu/blog/how-do-businesses-use-artificial-intelligence/>
3. Yingrui Xi. Values of artificial intelligence in marketing. URL: [https://scholarsmine.mst.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=9013&context=masters\\_theses](https://scholarsmine.mst.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=9013&context=masters_theses)

## СКЛАДОВІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ РЕГІОНУ

У найбільш загальному вигляді інтелектуальний капітал макроекономічного рівня є сукупністю інтелектуального капіталу регіонів; інтелектуальний капітал регіонів – сукупністю інтелектуального капіталу підприємств; інтелектуальний капітал підприємств – сукупністю інтелектуального капіталу окремих людей. Таким чином, якість інтелектуального капіталу країни в цілому і регіонів зокрема залежить від якості інтелектуального капіталу кожного окремого індивіда.

Інтелектуальний капітал на індивідуальному рівні, що найчастіше має назву людського капіталу, формується протягом усього життя: у процесі чуттєвого та раціонального пізнання предметів, виховання, вивчення та сприйняття культури, накопичення знань, навчання та освоєння освітніх програм, здобуття професійного досвіду, підвищення кваліфікації тощо. Людина, наділена певними знаннями, навичками щодо досягнення працездатного віку (у деяких випадках раніше) і працевлаштування, стає частиною інтелектуального капіталу підприємства.

Інтелектуальний капітал організаційного рівня, окрім самого людського капіталу, включає у собі його похідні – об'єкти інтелектуальної власності та різного роду формалізовані знання, які можуть виступати об'єктом купівлі-продажу та існувати самостійно. Крім того, інтелектуальний капітал включає ділові зв'язки підприємства, бази даних, бренд та ін.

Однією з характеристик інтелектуального капіталу території регіонального чи національного рівня економіки є створені умови інтелектуальної діяльності, для позначення яких використовується визначення «інтелектуальний клімат регіону». До таких умов можна віднести рівень фінансування освіти, наукових досліджень та розробок, інформаційно-комунікаційних технологій, цифрової економіки, а також стан освітньої і інноваційної інфраструктури, матеріально-технічне забезпечення науково-дослідної та освітньої діяльності.

Необхідно відзначити, що увага держави до створення сприятливого інтелектуального клімату безперервно зростає. Так, серед стратегічних цілей держави позначені такі: соціально-економічний розвиток освітньої сфери; прискорене впровадження цифрових технологій в економіці та соціальній сфері; випереджальне збільшення внутрішніх витрат на наукові дослідження та розробки за рахунок усіх джерел у порівнянні зі зростанням ВВП країни; створення передової інфраструктури наукових досліджень і розробок, інноваційної діяльності [1].

При дослідженні інтелектуального клімату регіону важливе місце займає вивчення суб'єктів регіональної інноваційної системи, діяльність яких орієнтована на створення, обмін, перетворення та реалізацію нових знань у формі технологічних і інших інноваційних продуктів. До таким суб'єктів можна

віднести науково-дослідні організації, вузи, бізнес-інкубатори, технопарки, експертні та консультаційні бюро, патентні служби, інститути фінансової підтримки стартапів та ін.

Крім того, важливе місце приділяється формуванню інноваційних кластерів, інтеграції університетів та наукових організацій та їх кооперації з організаціями, що діють в реальному секторі економіки.

Інтелектуальний клімат регіону формує переважно та частина населення, яка задіяна у науково-дослідній діяльності (дослідники з вченими ступенями; персонал, зайнятий дослідженнями та розробками). Безпосереднім втіленням інтелектуального клімату регіону є науково-дослідні розробки, наукові публікації, патенти та інші результати інтелектуальної діяльності, що виступають ресурсною основою інновацій.

Інтелектуальний капітал на макроекономічному рівні, по суті, не відрізняється від інтелектуального капіталу на мезоекономічному рівні, оскільки поділ відбувається лише за територіальною ознакою. Різниця складається в суб'єктах управління, компетенціях, а також стоять завданнях по управлінню інтелектуальним капіталом.

Вжиття заходів на національному рівні з розвитку інтелектуального капіталу щодо збільшення обсягів фінансування науково-освітньої сфери, розроблення державних програм у сфері науки та інновацій сприяє створенню сприятливого інтелектуального клімату і розвитку інтелектуального потенціалу, що, в свою чергу, впливає на стан інтелектуального капіталу та сприяє його переходу на якісно новий рівень, а також впливає на інтелектуальний капітал інших рівнів економіки.

### **Список використаних джерел**

1. Базилевич В.Д. Людиноцентричність парадигмальних зрушень в економічній теорії ХХІ ст. Парадигмальні зрушення в економічній теорії ХХІ ст.: матеріали ІІІ міжнар. наук.-практ. конф., 2-3 листопада 2017 р. Київ : Київський університет, 2017. С. 15–20.

2. Вірченко В.В. Еволюція підходів до визначення сутності та структурування інтелектуального капіталу. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2012. № 136. С. 25–30.

3. Воробей Ю.М. Сутність, структура та функції інтелектуального капіталу компанії. Молодий вчений. 2016. № 4(31). С. 39–43. 31 Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.



Слатвінська М.О.

д.е.н., професор

Кацідим А.Г.

аспірант

Одеський національний економічний університет (Україна)

## ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ: ФІНАНСОВИЙ АСПЕКТ

У науково-аналітичній доповіді за результатами моніторингового дослідження стану наукової і науково-технічної діяльності в Україні у 2021 р. зазначено, що: «...У 2021 р. 19 економік показали кращі інноваційні результати (знання і технологічні результати, креативні результати) порівняно з їх інноваційними ресурсами (інфраструктура, інституції, складність ринку та бізнесу, людський капітал і дослідження) – це так звані країни інноваційних досягнень. До цієї групи входить і Україна» [1].

В таблиці наведені показники інноваційної діяльності на промислових підприємствах в Україні.

Таблиця 1

### Впровадження інновацій на промислових підприємствах в Україні

Показники	2018	2019	2020	Темп приросту 2020 до 2018 рр, (%)
Частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації, в загальній кількості промислових підприємств, %	15,6	13,8	14,9	-4,5
Кількість упроваджених у звітному році видів інноваційної продукції, усього одиниць	3843	2148	4066	5,8
Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції промислових підприємств, %	0,8	1,3	1,9	137,5
Витрати на інновації за рахунок власних коштів підприємств	88,2	87,7	85,4	-3,2
Витрати на інновації за рахунок інших джерел	11,8	12,3	14,6	23,7

*Джерело: складено авторами на основі [2].*

Аналіз таблиці свідчить про негативні тенденції щодо інноваційної активності підприємницьких структур. Так, зменшується частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), в загальній кількості промислових підприємств на 4,5 %.

Хоча спостерігається збільшення кількості упроваджених видів інноваційної продукції (товарів, послуг) на 5,8 %, в абсолютному значенні цифри дуже низькі в аспекті усієї промисловості України. Аналогічні висновки можна зробити і щодо зростання частки обсягу реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції промислових підприємств. Фінансування інноваційної діяльності, як видно з таблиці, протягом останніх

років відбувається виключно за рахунок власних коштів підприємств, що на наш погляд, є основною причиною гальмування інноваційних процесів.

Проблеми фінансування загострюються сьогодні на тлі останніх подій в Україні: військові дії, руйнування населених пунктів, майна, сільськогосподарських угідь та промислових підприємств.

Погоджуємось з дослідниками, які вважають, що для ефективного фінансування інноваційного розвитку підприємницьких структур в Україні необхідно:

- розробляти комплексні інвестиційні проекти на державних та регіональних рівнях;
- сприяти формуванню неприбуткових інституцій для залучення іноземних інвестицій;
- використовувати інвестиційні податкові канікули в пріоритетних напрямках [3, с. 21];
- розвивати систему міжнародного проєктного фінансування;
- сформувати комплекс податкових преференцій для інноваторів;
- зменшити податкові зобов'язання та віднести їх на майбутні періоди тощо [4].

Формування дієвої системи фінансування інноваційного розвитку є важливим і необхідним напрямом для забезпечення відбудови української економіки на основі сучасних технологій та інноваційних підходів.

#### Список використаних джерел

1. Писаренко Т.В., Куранда Т.К. та ін. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2021 році: науково-аналітична доповідь. К.: УкрІНТЕІ, 2022. 93 с. URL: [Nauk-analitychn.dop.Naukova.ta.nauk-tekhn.diyal.v.Ukrayini.2021-09.09.2022.pdf](https://nauk-analitychn.dop.Naukova.ta.nauk-tekhn.diyal.v.Ukrayini.2021-09.09.2022.pdf) (дата звернення 12.08.2023).
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.08.2023).
3. Руденко І.В., Постольна Н.О., Голованова О.М., Приходько Т.М., Золотоверха В.П. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств в Україні. *Scientific Journal «ScienceRise»*. №5 (58) 2019. С. 18–22.
4. Савастєєва О.М., Журавльова Т.О., Склярів Д.Ю. Державна фінансова підтримка інноваційної діяльності в національних умовах неоіндустріального розвитку. *Економіка та суспільство*. Випуск № 35. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1088/1045> (дата звернення 11.08.2023).

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ РЕГІОНУ

Сучасний етап у нашій країні можна назвати цифровою сингулярністю чи початком нової цифрової епохи, що свідчить необхідність трансформації інституційної середовища. Цифрова економіка розвивається з неймовірною швидкістю, залучаючи нових учасників, які створюють та розвивають нові технології. Інститут цифрової економіки, що формується, продукує нові умови інституційного середовища, що дозволяє виділити її нові характеристики:

- глобальність – необхідність у розробці та прийнятті у світовому масштабі глобальних технологічних платформ з метою забезпечення можливості взаємодії;
- безмежність – відсутність кордонів проявляється у можливості взаємодії учасників із різних країн, не змінюючи свого розташування;
- розширення з позитивним прискоренням – формування нових напрямів та ринків з високою швидкістю вчинення дій та комунікації учасників;
- безконтактність – відсутність міжособистісного контакту між учасниками, всі процеси відбуваються у віртуальному просторі.

Цифрова трансформація веде до зміни бізнес-моделей, бізнес-процесів, організаційної структури, інструментів та механізмів ведення бізнесу, способів комунікації учасників процесу. Також цифрова трансформація передбачає прийняття нових законодавчих та нормативно-правових актів, регламентів, положень, відповідальності за збереження даних. Вже зараз очевидно, що перехід до нового технологічного устрою спричинить величезні зміни у виробничій та соціальній сферах. Розширення телекомунікаційної інфраструктури, когнітивні обчислення, експертні системи, технології великих даних дозволяють моделювати економічні та соціальні процеси та безпосередньо впливати на них.

Слід прогнозувати посилення конкуренції, інтенсивну конфронтацію, зростання соціальних та міжнародних взаємозв'язків. Враховуючи, що однією з актуальних тематик цифрової трансформації у глобальному контексті можна вважати створення єдиного цифрового ринку, очевидно стає актуальність багатоаспектного дослідження впливу нового глобального інформаційного середовища на розвиток матеріального та духовного життя окремого індивідуума та соціуму. Перетворення інституційного середовища на національному рівні в умовах цифрової трансформації має бути орієнтоване на подолання міжрегіональної економічної та цифрової нерівності. Застосування на практиці концепції конвергентного розвитку регіонів дозволить забезпечити зниження міжрегіональної нерівності через механізми стимулювання технологічного прогресу, здійснення заходів щодо інституційної та структурної розбудови економіки регіонів [3].

Механізми конвергенції припускають сукупність управлінських заходів, що сприяють зниженню міжрегіональної нерівності засобами інноваційної (а в майбутньому – цифрової) економіки: стимулювання технологічного прогресу, структурна перебудова економіки регіонів, розвиток інноваційної та цифрової інфраструктури, активізація міжрегіональної та міжнародної співпраці.

На темпи цифрової трансформації, реалізацію ключових державних програм, впровадження нових технологій та бізнес-моделей, проактивне реагування на технологічні та економічні збої та кризи, а також на швидкість впровадження інновацій впливає рівень взаємодії між урядом, приватним сектором, дослідницькими організаціями та університетами. Сильна та ефективно функціонуюча екосистема є основою для технологічного прориву, що прагне здійснити керівництво на різних рівнях.

У ході розгляду системоутворюючих елементів регіональної інноваційної системи не меншу увагу слід приділити інститутам розвитку, які є, за досвідом розвинених країн, ефективними інструментами державної політики стимулювання інноваційних процесів. Інститути розвитку, такі як технопарки, венчурні фонди, особливі економічні зони тощо, створені, зазвичай, шляхом запозичення, і які завжди виявляються ефективними у сьогоденні. При копіюванні подібних інститутів виникає низка складнощів при взаємодії з соціально-економічним середовищем, несприятливим для їх ефективного функціонування. При розгляді цієї проблемної ситуації виділимо дві основні перешкоди: формальне перенесення інститутів розвитку в іншу систему без урахування умов функціонування, цілей, завдань, структури цієї системи призводить до їх дисфункції; при запозиченні інституту однією стороною з метою забезпечення інноваційного розвитку в перспективі для сторони, у якій здійснюється запозичення, за фактом запозичені норми є неактуальними для теперішнього часу.

Враховуючи, що деякі розвинені країни вже перейшли за рівнем розвитку до шостого технологічного устрою, вигоди від такого запозичення не очевидні. Ряд прикладів ефективного запозичення інститутів розвитку показали східноазіатські країни, такі як Японія, Південна Корея, Тайвань, які під час освоєння та розвитку сучасних технологій робили запозичення в період досягнення їхньої економічної затребуваності.

Таким чином, інституційне забезпечення ефективного функціонування регіональної інноваційної системи сприяє прогресивному соціально-економічному та науково-технічному розвитку регіону, підвищенню рівня життя засобами інноваційної економіки, підтримці інноваційної діяльності на регіональному рівні.

### **Список використаних джерел**

1. Ключ Ю. І. Корпоративна система управління інноваціями: формування та розвиток. Лисичанськ, 2015. 356 с.
2. Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 51–55.

**Танасієнко Н.П.**

к.е.н., доцент

**Врублевський І.М.**

аспірант

**Урізченко В.В.**

аспірант

Хмельницький національний університет (Україна)

## **СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ВІЙНИ**

Протягом півторарічної повномасштабної збройної агресії РФ проти України завдано значних руйнувань, як промисловій, так і цивільній інфраструктурі країни, внаслідок якої зруйновано та пошкоджено підприємства, заклади освіти, житловий фонд тощо.

Згідно з оцінками Київської школи економіки, за період від початку війни до червня 2023 року втрати активів бізнесу оцінюються на рівні \$11,4 млрд. Пошкоджено та зруйновано щонайменше 426 великих й середніх приватних підприємств та держкомпаній. Кількість зруйнованих підприємств може бути суттєво вищою, оскільки наразі немає інформації про об'єкти на тимчасово окупованих територіях [1].

Відбудова зруйнованих виробничих потужностей підприємств потребує значних обсягів інвестицій. Так, згідно даних спільної оцінки, оприлюдненої 23 березня 2023 року урядом України, Групою Світового банку, Європейською комісією та ООН, потреби України на відновлення і відбудову зросли до 411 млрд дол. США [2].

Основна складність інвестиційних процесів в умовах повномасштабної війни полягає у дуже обмежених можливостях щодо внутрішніх нагромаджень і неспроможності вітчизняних інвесторів повною мірою компенсувати брак вкладень для відновлення і підтримки економічного зростання. Тому, важливим механізмом стимулювання інвестиційної діяльності підприємницьких структур є державна підтримка у вигляді компенсації частини відсоткової ставки, надання державних гарантій за кредитами.

З метою стимулювання інвестиційної діяльності в умовах війни суб'єктам підприємництва запропоновано вітчизняні та міжнародні програми.

Так, в рамках проекту «Доступні кредити 5-7-9%» реалізується програма, згідно з якою держава компенсує суб'єктам підприємництва частину кредитного навантаження; кредити можуть видаватися на інвестиційні цілі. За час дії воєнного стану в межах програми видано 30999 пільгових кредитів на 122,1 млрд грн [3].

Проте, програма доволі слабо стимулює інвестиційну діяльність – на інвестиційні цілі на 2023 рік виділено 10,9 млрд грн [2].

Для активізації інвестиційної діяльності реалізуються такі ініціативи: проєкт ЗУ «Про внесення змін до ЗУ «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні»; проєкт ЗУ «Про внесення змін до

деяких законодавчих актів щодо особливостей регулювання земельних відносин для забезпечення швидкої реалізації інвестиційних проєктів, спрямованих на відновлення економіки України під час дії воєнного стану та у відбудовний період» тощо [2].

Існують також програми міжнародної технічної допомоги, серед яких програма «Застосування та імплементація Угоди про асоціацію між ЄС та Україною у сфері торгівлі», котра підтримує фінансування інвестиційних проєктів мікро-, малих та середніх підприємств України в умовах війни – компенсує від вартості 30% відповідних проєктів. Підтримка спрямовується водночас як на релокованих підприємствах, так і нерелокованих, котрі планують інвестувати у свою виробничу діяльність. Загальний бюджет ініціативи становить 2,4 мільйона євро, включаючи 1,3 мільйона євро як початкову суму доступну для грантів [4].

В 2022 році створено електронну платформу «Advantage Ukraine», яка призначена для залучення в українську економіку іноземних інвесторів. На платформі представлено понад 500 інвестиційних проєктів та можливостей у 10-ти галузях економіки, зокрема в металургії та металообробці, машинобудуванні, фармацевтиці тощо. Україна пропонує усім зацікавленим широке інвестиційне меню потенційних можливостей.

Отже, зміцнення конкурентних позицій вітчизняних виробників на глобальних ринках в умовах війни та в післявоєнний період залежатимуть від інвестиційних впливів в економіку країни. Лише за регулярних інвестиційних надходжень стане можливою відбудова економіки, відновлення інфраструктури, створення нових робочих місць, оновлення виробничо-технічної бази тощо.

### **Список використаних джерел**

1. KSE: загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, перевищила \$150 млрд. URL: <https://rubryka.com/2023/08/06/kse-zagalna-suma-pryamyh-zbytkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayiny-cherez-vijnu-perevyshhyla-150-mlrd/>.

2. Підтримка інвестицій у промисловість України в умовах війни та повоєнного відновлення. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-investytsiy-u-promyslovisht-ukrayiny-v-umovakh-viyny-ta>.

3. Мінфін: За час дії воєнного стану в межах Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» видано 30999 пільгових кредитів на 122,1 млрд грн. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-za-chas-dii-voiennoho-stanu-v-mezhakh-derzhavnoi-prohramy-dostupni-kredyty-5-7-9-vydano-30-999-pilhovyykh-kredytiv-na-1221-mlrd-hrn>.

4. Що треба знати про гранти бізнесу в Україні. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3685782-so-treba-znati-pro-granti-dla-biznesu-v-ukraini.html>.

**Танасієнко Н.П.**

к.е.н., доцент

**П'ятничка В.В.**

аспірант

Хмельницький національний університет (Україна)

## **ПРОБЛЕМИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ВІЙНИ**

В умовах невизначеності та ризику, які пов'язані з повномасштабним вторгненням РФ в Україну, розвиток підприємницької діяльності характеризується суперечливими процесами, однак все частіше на перший план виступає проблема всебічної переорієнтації та адаптації суб'єктів господарювання до складних ринкових умов за рахунок активізації їх інвестиційної діяльності, яка є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємницьких структур.

Активізація інвестиційної діяльності під час війни є досить складним завданням, адже цей процес є менш передбачуваним та більш ризикованим, ніж у мирний час. Воєнні ризики нівелюють ринкові ефекти від вкладення інвестицій.

Інвесторів, які вкладають кошти у воєнну економіку турбують, перш за все проблеми, пов'язані з наявністю гарантій щодо захисту їх інвестицій, які б забезпечували повернення коштів у випадку непередбачуваних воєнних дій та наявністю попиту на продукцію інвестиційних проєктів, який би забезпечував прийнятний рівень рентабельності бізнесу.

Проблема довіри інвесторів українській економіці в питанні захисту їх інвестицій залишається пріоритетною в часи війни. Позитивно вплинути на вирішення даної проблеми зможуть такі заходи: гарантування державою безпеки інвестицій, створення захисту від воєнних дій та загроз; посилення законодавчих норм та правил, що захищають права інвесторів; посилення контролю за виконанням договірних зобов'язань в рамках інвестиційних угод; співпраця з міжнародними організаціями; проведення структурних реформ; наявність вільного ринку; прозорість та доступність інформації тощо [1].

На жаль, в Україні відсутній сприятливий інвестиційний клімат через недостатню врегульованість правових, економічних та соціальних інститутів, механізмів та стимулів, що визначають режим управління й використання активів та ресурсів.

На формування сприятливого інвестиційного клімату негативно впливають такі ключові фактори: повномасштабна війна в країні і пов'язані з нею ризики; атаки на промислову, енергетичну інфраструктуру; системна корупція; слабка судова система; недосконале верховенство права тощо.

Серед позитивних факторів, які покращують інвестиційний клімат варто відзначити: отримання Україною статусу кандидата в ЄС, скасування мит і квот на український експорт, «транспортний безвіз» із Європейським Союзом.

Для розвитку інвестиційного клімату в країні передбачається створити умови для залучення інвестицій, зокрема [2]: об'єднати ПДФО та ЄСВ і встановити єдину ставку розміром 25%; замінити податок на прибуток податком на вилучення капіталу; провести реформу податкової системи для створення стимулів для підприємництва та прискорення економічного зростання; впровадити індикативне планування для реалізації проекту інвестиційного меню; створити умови страхування від ризику війни; забезпечити можливості інвестування у нерухомість.

Зауважимо, що державна політика має бути спрямована на підтримання розвитку інвестиційного клімату через фінансове інвестування. Для цього пропонується створити Національний фонд структурної трансформації економіки, діяльність якого має бути спрямована на надання безвідсоткових кредитів на будівництво / модернізацію переробних підприємств, які зобов'язані експортувати на зовнішні ринки, створювати нові робочі місця; розроблення та реалізацію програми компенсації відсотків за інвестиційними кредитами; керування програмами фінансової підтримки діяльності з трансферу технологій та придбання ліцензій на виробництво інженерного обладнання тощо [2].

Для забезпечення розвитку інвестиційного клімату в умовах сьогодення передбачається створити умови для переміщення технологічних компаній в Україну для забезпечення співробітництва між іноземними замовниками та вітчизняними компаніями. Це сприятиме: залученню активних інвестицій від міжнародних компаній в Україну, створенню науково-дослідного технологічного комплексу, який забезпечуватиме простір для співробітництва та допоміжну інфраструктуру для підприємців [2].

Отже, інвестиції в умовах війни є потужним інструментом структурних та якісних змін соціально-економічної системи. Тому, можливими шляхами для залучення інвестицій під час війни є: сприяння розвитку військово-промислового комплексу; підтримка національного виробництва; спрямування інвестицій у відновлення економічного потенціалу та створення нових робочих місць; підтримання сприятливого інвестиційного клімату тощо.

### **Список використаних джерел**

1. Як залучити інвестора під час війни та забезпечити його захист. URL: <https://espresso.tv/yak-zaluchiti-investora-pid-chas-viyni-ta-zabezpechiti-yogo-zakhist>.
2. Проект плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки». URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalnarada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi>.



**Тимошенко І.П.**

к.е.н., доцент

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
(Україна)

## **“ВБУДОВАНЕ СТРАХУВАННЯ” ЯК СУЧАСНИЙ ТРЕНД РОЗВИТКУ INSURETECH-КОМПАНІЙ**

Аналіз низки фахових західних публікацій, присвячених ключовим трендам розвитку InsureTech (Insurance Technology) у 2023 році, показав, що одним з таких трендів (поряд із активним використанням технологій штучного інтелекту, Blockchain, Big Data, Cloud, API's, дронів, новітніх систем верифікації та страхування кіберризиків) фахівці визначають так зване “вбудоване страхування” [1-4]. Нашим завданням є розкриття змісту цієї концепції, а також її потенціалу для розвитку сегменту InsureTech.

“Вбудоване страхування” виникає, коли страховий продукт або покриття включається безпосередньо в інші товари або послуги, як частина їхньої пропозиції. Наприклад, воно може бути запропоноване при покупці техніки, мобільних пристроїв, автомобілів, туристичних мандрівок, послуг з охорони здоров'я тощо. Це означає, що споживачі можуть отримати страховий захист в одному пакеті разом з основним продуктом або послугою.

“Вбудоване страхування” має цілу низку переваг для клієнтів, як от зручність, інтегрованість, оптимальність умов, задоволення специфічних потреб, спрощений процес подання заявок та отримання виплат, комплексний підхід. Водночас використання цього концепту відкриває нові можливості для самих InsureTech-компаній:

1. Розширення ринку. “Вбудоване страхування” дозволяє іншуртехам розширити цільову аудиторію завдяки співпраці з виробниками, роздрібними торговцями та постачальниками послуг. Це дає можливість отримати нових клієнтів, які раніше не були обізнані щодо традиційних страхових продуктів.

2. Покращена взаємодія з клієнтами. “Вбудоване страхування” наближує InsureTech-компанії до своїх клієнтів, оскільки страховий захист надається разом з основним товаром або послугою, що може покращити взаємодію і взаєморозуміння зі споживачами, забезпечити краще обслуговування.

3. Нові джерела даних. “Вбудоване страхування” відкриває нові джерела даних для InsureTech-компаній. Вони можуть отримувати цінну інформацію про клієнтів та ризики від партнерів, які продають основний товар або послугу. Це допомагає вдосконалити аналітику даних, оцінку ризиків та персоналізацію страхових продуктів.

4. Ефективність операцій. “Вбудоване страхування” може сприяти покращенню ефективності операцій InsureTech-фірм. Оскільки процес страхування автоматизовано, це знизить необхідність в окремих процедурах оформлення страхових полісів, а також прискорить обробку заявок та виплати.

5. Стратегічні партнерства. “Вбудоване страхування” відкриває перспективи співпраці іншуртехів з виробниками або постачальниками послуг, що сприятиме спільному розвитку, використанню інноваційних технологій, обміну даними та ресурсами, а також розширенню географії присутності.

6. Диференціація на ринку. “Вбудоване страхування” дозволяє InsureTech-компаніям вирізнитися з-поміж інших на ринку та створювати конкурентну перевагу. Завдяки цьому вони отримують змогу пропонувати унікальні страхові продукти, які поєднуються з популярними товарами або послугами, що відповідають конкретним потребам клієнтів.

Отже, “вбудоване страхування” допомагає InsureTech-компаніям розширювати свій ринок, покращувати взаємодію з клієнтами, отримувати нові джерела даних та забезпечувати ефективніші операції, що веде до зміцнення їхньої ринкової позиції та забезпечення конкурентоспроможності. Така бізнес-модель уже продемонструвала свій потенціал у світовій практиці. Як приклад - американський іншутрех Lemonade, що у 2019 році оголосив про партнерство з Airbnb для надання вбудованого страхового покриття для господарів, які здають свої помешкання в оренду через цю платформу.

В Україні традиційні страхові компанії уже використовують “вбудоване страхування” (наприклад, страховик PZU Ukraine співпрацює з рітейлером побутової техніки Comfy). Однак дослідження діяльності вітчизняних іншуртехів, які увійшли до “Українського каталогу фінтех-компаній 2023”, складеного Українською асоціацією фінтех та інноваційних компаній [5], показало, що наразі вони не опанували цей тренд. Тому варто очікувати, що та з InsureTech-компаній, яка першою на вітчизняному ринку скористається “вбудованим страхуванням”, здобуде значну конкурентну перевагу.

### Список використаних джерел

1. How to make InsurTech investments that meet today’s customer demands. Ernst & Young. URL: [https://www.ey.com/en\\_us/insurance/insurtech-trends-and-investment-landscape?WT.mc\\_id=10818314&AA.tsrc=paidsearch&gad=1&gclid=CjwKCAjw44mlBhAQEiwAqP3eVs3QLDvyzslsSstmx68IHVa0uPND2NmD2qzcbbedGnbr1fPXCFRfIRoCSgMQAvD\\_BwE](https://www.ey.com/en_us/insurance/insurtech-trends-and-investment-landscape?WT.mc_id=10818314&AA.tsrc=paidsearch&gad=1&gclid=CjwKCAjw44mlBhAQEiwAqP3eVs3QLDvyzslsSstmx68IHVa0uPND2NmD2qzcbbedGnbr1fPXCFRfIRoCSgMQAvD_BwE) (дата звернення 11.07.2023).
2. 7 Insurance Technology Trends That Will Transform the P&C Industry in 2023. Guidewire. URL: <https://www.guidewire.com/blog/industry-trends/insurance-technology-trends/> (дата звернення 11.07.2023).
3. 20 insurtech trends in 2023. Technews 180. URL: <https://technews180.com/20-insurtech-trends-in-2023/> (дата звернення 11.07.2023).
4. 12 Insurtech Trends Leading Market Disruption in 2023. Insurtech Insights. URL: <https://www.insurtechinsights.com/12-insurtech-trends-leading-market-disruption-in-2023/> (дата звернення 11.07.2023).
5. Український каталог фінтех-компаній 2023. Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. URL: <https://fintechua.org/fintech-catalog-2023> (дата звернення 11.07.2023).

## ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВИНОГРАДНО-ВИНОРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ У КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

В період інтенсивного розвитку сучасного ринку виноробної продукції, де площі плодоносних виноградників зменшуються швидкими темпами, споживання вина збільшується, а конкуренція зі сторони нових винних держав зростає – особливого значення набувають сучасні тенденції розвитку ринку продукції виноградарства та виноробства.

Понад 60% світового виробництва вина контролюють європейські держави (так званій Старий Світ). Найбільшими експортерами серед них є Італія, Франція та Іспанія – вони багато в чому задають вектор розвитку всього ринку [1].

Виробництво вина у країнах Європейського союзу (ЄС), без врахування соку та суслу, у 2012-2022 рр. представлено за допомогою рис. 1.

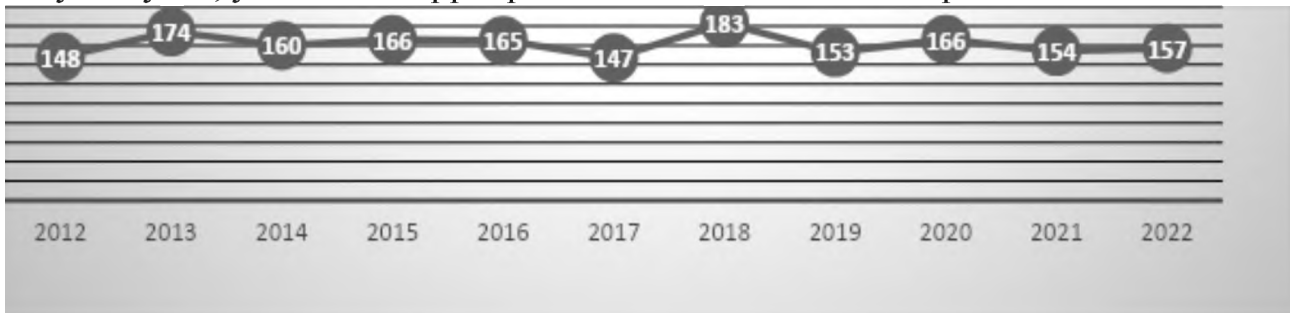


Рисунок 1 – Виробництво вина у країнах ЄС (без врахування соку та суслу) у 2012-2022 рр.

*Джерело: [2]*

Не дивлячись на засуху, що поразила деякі регіони у 2022 р., переважно завдяки дощам у кінці літа, виявився сприятливим для виробництва вина у трьох найбільших країнах-виробниках ЄС – Італії, Франції та Іспанії, на частку яких у сукупності припадає 36% світового виробництва та 60% виробництва ЄС [1].

Так, у 2022 р. Італія, яка як і раніше займає перше місце по виробництву вина з обсягом 50,3 млн. Гл. оцінює обсяг виробництва на рівні 2021 р.

Франція після дуже низького врожаю у 2021 р., серйозно пошкодженого через ранні заморозки, літні дощі, град та борошнисту росу, є країною ЄС із найвищими темпами росту, в порівнянні з попереднім роком, де виробництво 2022 р. сягнуло рівня 44,3 млн Гл, що складає +17%, у порівнянні з 2021 р. Суха та спекотна погода знизила патогенне навантаження на виноград і сприяла ранньому початку збору урожаю [2].

Іспанія у 2022 р. стала третім по величині виробником вина у світі з обсягом виробництва 33 млн Гл. Це відносно низький рівень (-6% у порівнянні з 2021 р. та 12% нижче середнього показника за п'ять років) [2].

Серед інших великих виробників виноробних країн ЄС у 2022 р. зростання показників по відношенні до 2021 р. було зафіксовано у Німеччині – 8,9 млн. Гл (+2% відносно 2021 р.), Румунії – 4,6 млн. Гл (+4% відносно 2021 р.), Болгарії – 0,9 млн Гл (+5% відносно 2021 р.), Словенії – 0,7 млн Гл (+15% відносно 2021 р.) та Хорватії – 0,6 млн Гл (+12% відносно 2021 р.). У цих країнах сухий та спекотний вегетаційний період виявився сприятливим для виноградарів, більша частина яких була досить продуктивною, не дивлячись на високі температури [2].

З іншого боку, у деяких країнах ЄС спостерігалось зниження виробництва у порівнянні з 2021 р. Зокрема, обсяг виробництва вина у Португалії – п'ятому по величині виробнику вина у Європі – склав у 2022 р. 6,7 млн Гл (-8% відносно 2021 р.), в Угорщині – 2,5 млн Гл (-3% відносно 2021 р.), Австрії – 2,3 млн Гл (-6% відносно 2021 р.), Греції – 1,7 млн Гл (-29% відносно 2021 р.), Чеській республіці – 0,6 млн Гл (-8% відносно 2021 р.). У даному випадку екстремальні температури, які були відмічені весною та улітку, стали причиною раннього та невеликого врожаю [2].

Як бачимо, країни ЄС є у сукупності основними виробниками, споживачами та експортерами виноградного вина у світі. Відтак, основною метою системи підтримки виноградарства в країнах ЄС – привести виноградно-виноробний сектор до структурних змін, захищених від постійної ринкової кризи. Кожна держава-член ЄС має бюджет, встановлений Євросоюзом, і може обирати із передбачених восьми напрямків підтримки, а саме: просування продукції виноробства всередині ЄС та на ринках третіх країн – до 50 % регламентованих витрат; реструктуризація та перебудова виноградників – до 50-75 %; інвестиції у матеріальні чи нематеріальні основні засоби, у переробні підприємства, винну інфраструктуру, маркетингові структури та інструменти для виробництва чи збуту винних продуктів – до 40-75 %, інновації – підтримка матеріальних чи нематеріальних інвестицій, спрямованих на розробку нових продуктів, процедур та технологій, що покращують маркетинг і підвищують конкурентоспроможність винних продуктів ЄС – до 50-75 % регламентованих витрат; перегонка побічних продуктів вина з метою їх усунення та, таким чином, підвищення якості вина; відсоток прямих витрат на знищення плюс втрата доходу, пов'язана зі знищенням чи утилізацією; пайові інвестиційні фонди – для фермерів, котрі хочуть застрахуватися від коливань ринку; страхування врожаю [3, с. 4].

Ці напрямки підтримки застосовуються у рамках національних програм підтримки галузей сільського господарства строком на п'ять років. По кожному напрямку підтримки визначені цілі, заплановані результати, коло організацій-одержувачів цієї підтримки, процедура подання заяви, критерії прийнятності, витрати, що субсидуються і не підлягають субсидуванню, стандартні (нормативні) питомі витрати, процедура відбору заявок тощо.

Враховуючи зростаючу конкуренцію з боку виробників Нового Світу, Африки, Австралії, ЄС зосередилися на активному регулюванні не лише спільного європейського ринку вина, але й єдиного європейського експортного потоку.

#### **Список використаних джерел**

1. Стан виноробної галузі у світі. URL: <http://takeprofit.org/economicnews.php>
2. OIV (International Organisation of Vine and Wine). – 2022 р. URL: <http://www.oiv.int/oiv/cms/index>
3. Каламан О.Б., Молчановська А.С. Тенденції розвитку світового та українського ринку продукції виноробства і сучасних умовах. Економіка харчової промисловості. 2016. Випуск 2. Том 8. С. 3-8

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Динамічний розвиток сільського господарства та все більша інтеграція України в міжнародний економічний простір посилили конкуренцію між підприємствами на аграрному ринку. Тому важливо активізувати впровадження аграрних інновацій, які сприяють підвищенню продуктивності праці, економії матеріалів, трудових і фінансових ресурсів та збільшенню обсягів виробництва. На рис. 1 наведена класифікація інновацій та інноваційних процесів на підприємстві.

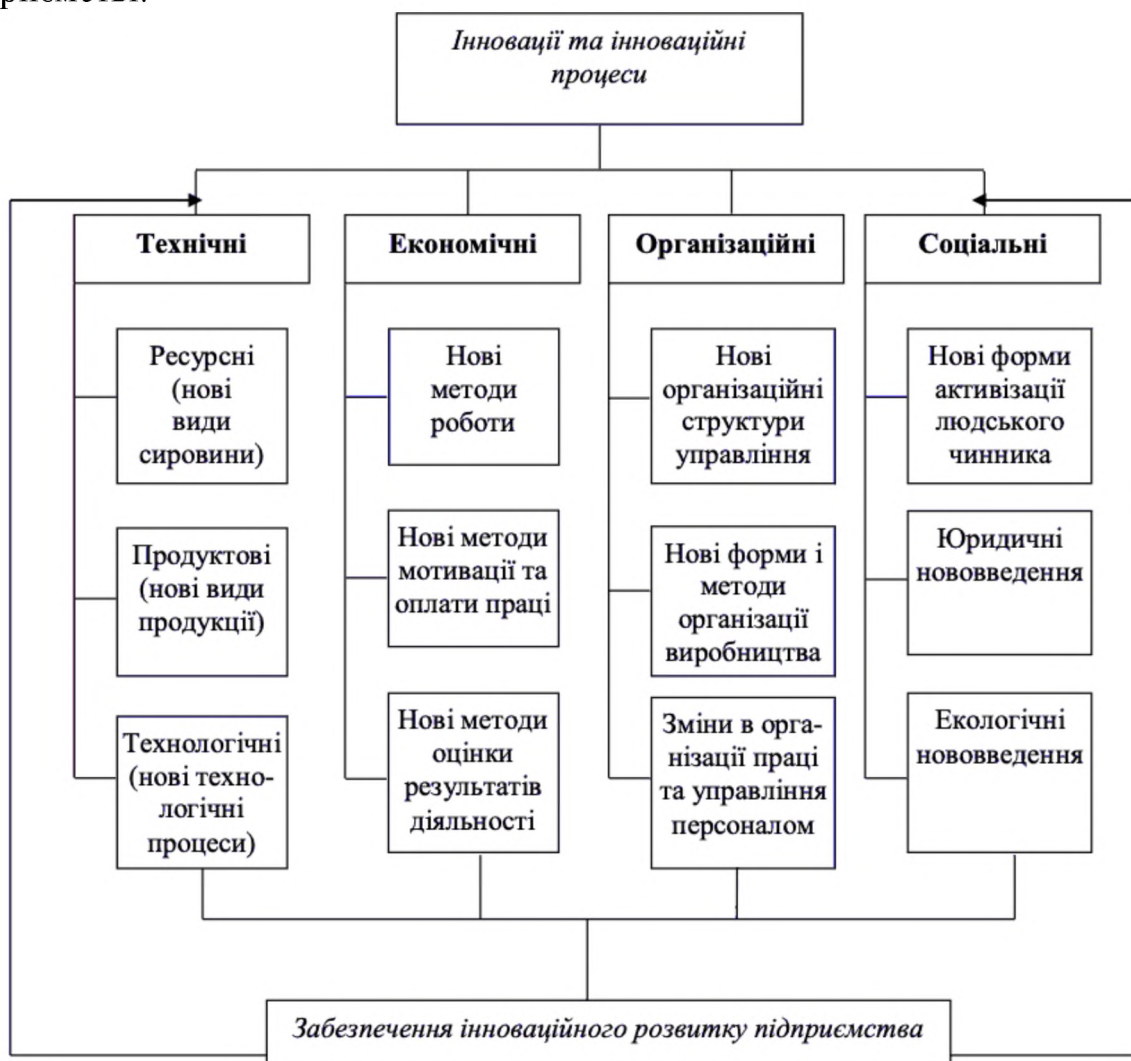


Рис. 1. Класифікація інновацій та інноваційних процесів на підприємстві  
Джерело: сформовано за результатами дослідження

У сучасних умовах господарювання вітчизняних сільськогосподарських підприємств основними напрямками інноваційної діяльності є розвиток біотехнологій для виробництва сільськогосподарської продукції з покращеними

специфічними характеристиками, створення нових ґрунтозахисних агротехнологій на основі мінімального або нульового обробітку ґрунту, а також застосування енерго- та ресурсозберігаючих технологій [1].

До позитивних змін, що відбуваються в результаті впровадження технологічних інновацій у сільськогосподарському виробництві, можна віднести

1) Підвищення врожайності сільськогосподарських культур;

2) підвищення прибутковості підприємств

3) підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках

4) підвищення якості продукції та економія виробничих ресурсів

5) впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій [2].

Проблемами впровадження інновацій в українському сільському господарстві є відсутність достатнього фінансування, низький рівень державної підтримки підприємств, низький рівень розвитку інноваційних досліджень в українському сільському господарстві, сезонність роботи підприємств, природно-кліматичні умови та різноманітність вирощуваної продукції.

Впровадження екологічних інновацій на сільськогосподарських підприємствах може мати декілька особливостей. Ось деякі з них:

- Комплексний підхід: Впровадження екологічних інновацій в сільському господарстві вимагає комплексного підходу, оскільки воно пов'язане з різними аспектами виробництва, від енергоефективності та використання ресурсів до управління відходами та захисту навколишнього середовища.

- Адаптація до місцевих умов, де впровадження екологічних інновацій на сільськогосподарських підприємствах повинно враховувати місцеві умови, такі як клімат, ґрунти, наявність водних ресурсів тощо. Системи та технології повинні бути адаптовані до цих умов для досягнення максимальної ефективності [3].

- Ефективне використання ресурсів, тобто, екологічні інновації на сільськогосподарських підприємствах спрямовані на ефективне використання ресурсів, таких як вода, енергія, добрива тощо. Наприклад, можуть бути використані системи крапельного зрошення для зменшення витрат води або сонячні панелі для генерації електроенергії.

- Зменшення впливу на навколишнє середовище, де екологічні інновації спрямовані на зменшення впливу сільськогосподарської діяльності на навколишнє середовище. Це може включати застосування екологічно чистих методів обробітку ґрунту, використання біорозкладних матеріалів або впровадження систем управління відходами [4].

- Економічна ефективність, тобто, впровадження екологічних інновацій на сільськогосподарських підприємствах може бути економічно вигідним у довгостроковій перспективі. Наприклад, заощадження на енергії та ресурсах, зменшення втрат врожаю або використання біологічно активних методів захисту рослин може позитивно вплинути на економічні показники підприємства.

- Урахування соціальних аспектів, де при впровадженні екологічних інновацій на сільськогосподарських підприємствах важливо враховувати

соціальні аспекти, такі як взаємодія з місцевими громадами, вплив на здоров'я мешканців та забезпечення безпечних умов праці для працівників [5].

Ці особливості слід враховувати при розробці та впровадженні екологічних інновацій на сільськогосподарських підприємствах для досягнення позитивного впливу на навколишнє середовище, ефективність виробництва та стійкість господарства.

Ефективне впровадження інновацій в сільськогосподарських підприємствах потребує: вдосконалення державного регулювання цін на продукцію; розробки комплексних програм стимулювання інновацій в сільськогосподарських підприємствах; розробки стратегій максимізації інноваційного потенціалу; посилення впровадження інновацій на підприємствах з метою підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку; розвитку фінансової підтримки для закупівлі іноземної техніки, сортів насіння та засобів захисту рослин.

### Список використаних джерел

1. Tomashuk I. Features of formation and use of innovative potential of rural territories of Ukraine. *Slovak international scientific journal*. 2020. № 46. Vol. 2. P. 27-42.

2. Tomashuk I. Green economy as a guarantee of sustainable development. *Three Seas Economic Journal*. 2022. Vol. 3. № 2. P. 105-119.

3. Tomashuk I., Baldynyuk V. Eco-innovation as a basis for sustainable development. *Three Seas Economic Journal*. 2023. Vol. 4. № 1. P. 71-87.

4. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1. (63). С. 30-47. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-3.

5. Нестеренко В.Ю., Мороз А.Р., Болотова Т.М. Інновації у сільськогосподарському підприємстві та їх вплив на конкурентоспроможність. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2022. № 1 (28). С. 130–137. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2022.28.130>



## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: МОЖЛИВОСТІ ТА РИСКИ**

Цифровізація – одна з визначальних тенденцій розвитку людської цивілізації, яка формує більш інклюзивне суспільство та кращі механізми управління, розширює доступ до охорони здоров'я, освіти та банківської справи, підвищує якість та охоплення державних послуг, розширює спосіб співпраці людей, а також дає змогу скористатися більшим розмаїттям товарів за нижчими цінами[1].

Використання цифровізації у розвинутих країнах є нормою сьогодення. В Україні на протязі тривалого часу також проводиться активна законодавча робота в цьому напрямку. Так, 3 березня 2021 року Кабінет Міністрів України затвердив своєю Постановою Національну економічну стратегію на період до 2030 року, у якій визначаються орієнтири, принципи та цінності в економічній політиці, і серед них вказується на необхідність подальшого розвитку ефективної цифрової сервісної держави та компактних державних інститутів (розвиток цифрової економіки як одного із драйверів економічного зростання України)[2].

Використання цифрової економіки для української держави стає актуальним завданням. Сьогодні такі сфери життєдіяльності як медицина, політичні процеси, безпека, освіта, транспорт, екологія, адміністративні послуги, підприємницька діяльність, туризм неможливо уявити без використання інформаційно-комунікаційних технологій[3].

*Цифровізація надає такі можливості:*

- 1) Здешевлення та спрощення вирішення типових завдань, що реалізуються шляхом проведення великих обсягів операцій, а також створення нових робочих місць і підвищення продуктивності праці. Група експертів Світового банку зазначає, що безпосередньо у сфері цифрових технологій створюється обмежена кількість нових робочих місць, проте їх розвиток може супроводжуватися збільшенням кількості робочих місць у супутніх сферах діяльності (наприклад, у Китаї зростання електронної торгівлі призвело до створення 10 млн робочих місць в онлайн- магазинах та суміжних службах [4];
- 2) Збільшення додаткових вигод для споживача (поява нових товарів - електронних книг, цифрової музики; доступу до соціальних мереж, інтернет-магазинів і т.д.);
- 3) розширення участі в політичному та суспільному житті, онлайн-доступ до державних послуг;
- 4) Підвищення якості життя, в першу чергу за рахунок поліпшення задоволення конкретних вже відомих і нових потреб людей;
- 5) Цифровізація стає важливим джерелом технологічного домінування, та, як наслідок, глобального впливу ряду провідних країн на світовій арені;
- 6) Відкривають широкий спектр нових можливостей впливу на формування політичних настроїв, ведення політичної боротьби.

*Серед негативних наслідків цифровізації, які частково вже виявились у межах окремих національних економік, виділяються:* • нерівномірність розподілу благ цифровізації, пов'язана з обмеженістю доступу до Інтернету. При цьому 60% населення планети в даний час його не мають; • зростання поляризації ринків праці і, як наслідок, конкуренції серед працівників за низькооплачувані місця через те, що нові технології заміняють стандартні трудові операції. Багато дослідників відзначають, що тотальна роботизація може викликати значні диспропорції між попитом і пропозицією на ринку праці, що призведе до зростання технологічного безробіття, позбавить заробітку багатьох працівників, призведе до втрати або зниження їх соціального статусу; • зміцнення позицій природних монополій, що може стати причиною посилення концентрації на ринках [4].

Отже, для отримання переваг від поширення цифровізації необхідними є виважений підхід до впровадження цифрових технологій в усіх сферах, з врахуванням особливостей процесів, що відбуваються в суспільстві та реального стану і особливостей розвитку (економічних, політичних, соціальних, культурних та інш.) всіх країн світу, а також відповідальна взаємодія держав у поширенні цифрових технологій та контролі за цими процесами.

#### **Список використаних джерел**

1. Boudreau, J. (2016). Work in the Future Will Fall into These Categories. Harvard Business Review. URL :<https://hbr.org/2016/03/work-in-the-future-will-fall-into-these-4-categories>.
2. OECD Digital Economy Outlook (2017). URL : <https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/9317011.pdf>.
3. Соснін О. Цифровізація як нова реальність України. URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyfrovizatsiya-vak-nova-realnist-ukrayiny/>.
4. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>.

## **РОЗВИТОК ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Глобалізаційні тенденції, притаманні сучасним міжнародним ринкам, сприяють розвитку транснаціональних підприємств. Для досягнення успіху в управлінні такими підприємствами необхідно вивчення методів та стратегій, що передбачають використання механізмів трансфертного ціноутворення.

Від результативності трансфертного ціноутворення та правильного встановлення адекватних рівнів цін залежить економічний прогрес країни, включаючи формування сприятливого конкурентного оточення, посилення національного виробництва, регулювання обсягів трансакційних витрат та оптимального використання виробничого капіталу. Саме тому дослідження та розвиток питань, пов'язаних з трансфертним ціноутворенням в Україні, вимагають подальшого уваги і вивчення.

Розвиток трансфертного ціноутворення пов'язані з еволюцією міжнародних корпорацій, які почали застосовувати трансфертні ціни з метою зниження оподаткування. Транснаціональні корпорації можуть зменшувати обтяження податками внаслідок двох стратегій. По-перше, шляхом створення виробничого підрозділу у країні з низьким податковим навантаженням, і, по-друге, за допомогою використання техніки трансфертного ціноутворення, що дозволяє міжнародним корпораціям переміщувати прибуток до країн з низькими податковими ставками, навіть у випадку, якщо цей прибуток був зароблений у країнах з високим рівнем оподаткування [1; 2, с. 397].

В міжнародній практиці під терміном "трансфертне ціноутворення" розуміють процес ціноутворення, що відбувається між пов'язаними компаніями та передбачає застосування трансфертних цін - внутрішніх цін у межах компанії, за якими відбуваються розрахунки між різними структурними підрозділами материнської компанії або між учасниками міжнародної корпорації [3, с. 7]. Трансфертні ціни можуть значно відрізнятися від ринкових. Використання трансфертних цін для міжнародних корпорацій є надзвичайно актуальним, особливо з податкових міркувань, оскільки податкове навантаження може суттєво відрізнятися у різних країнах, де ці корпорації діють. Застосування трансфертного ціноутворення дозволяє перерозподіляти загальний прибуток для оподаткування в країнах з меншими податковими ставками.

Але у такому контексті держави не бажають терпіти порушення своїх фіскальних інтересів, і, отже, вони поступово впроваджують власні засоби для протидії схемам мінімізації оподаткування. Таким чином, країни всього світу введенням систем державного регулювання та контролю за трансфертним ціноутворенням реагують на такі процеси, ця практика набуває динамічного розвитку і стає розповсюдженою практикою у податкових відносинах.

Україна стикнулася з проблемою трансфертного ціноутворення наприкінці 1990-х років, коли в країні розпочалося розширення фінансово-промислових груп [2; 4]. У вересні 2013 року трансфертне ціноутворення в Україні отримало особливий статус завдяки введенню в дію Закону України "Про внесення змін до Податкового кодексу України стосовно трансфертного ціноутворення" від 04.07.2013 року. Цей закон був розроблений з урахуванням стандартів Організації економічного співробітництва та розвитку (далі ОЕСР) та сучасних міжнародних практик у регулюванні трансфертного ціноутворення [5].

У 2015 році, шляхом внесення змін до Податкового кодексу України, були закріплені принципи, включаючи принцип "витагнутої руки", і були визначені критерії "пов'язаності осіб" та зміст поняття "контрольована операція". Це сприяло загальній систематизації внутрішніх норм у сфері трансфертного ціноутворення та наближенню їх до міжнародних стандартів та Рекомендацій ОЕСР щодо трансфертного ціноутворення для багатонаціональних корпорацій та податкових органів [6]. На розвиток системи трансфертного ціноутворення, включаючи Україну, суттєвий вплив має міжнародний проект ОЕСР й країн G20 з розробки заходів протидії розмиванню прибутків та зменшенню оподаткування - BEPS (Base Erosion and Profit Shifting), спрямований на розробку заходів для боротьби з розмиванням бази оподаткування та ухиленням від оподаткування.

Майже всі середні та великі українські підприємства, які ведуть зовнішньоекономічну діяльність, стикаються з трансфертним ціноутворенням. Тому надзвичайно важливим завданням для України в контексті її інтеграції в глобальну економічну систему є дослідження та вдосконалення питань трансфертного ціноутворення для забезпечення ефективності функціонування підприємств.

### Список використаних джерел

1. Алексеева А., Ігнатенко Т. Трансфертне ціноутворення як механізм податкового контролю. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2014. № 3. С. 85–95.
2. Чукурна О. П. Трансформація концепції ціноутворення в умовах глобалізації економіки. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 395–401.
3. Андрусь О. І. Трансфертне ціноутворення в Україні: проблеми і перспективирозвитку. Сучасні проблеми економіки і підприємництво. 2018. Вип. 22. С. 6–13.
4. Уманців Ю., Урбанович В. Макроекономічний вимір фіскальної політики в умовах розгортання глобальної кризи. Геополітика України: історія і сучасність. 2020. № 1. С. 119–131.
5. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
6. Король С. Я.; Уманців Г. В.; Шушакова І. К. Розвиток трансфертного ціноутворення в умовах глобалізації. Економічна теорія та право, 2021, С. 87–100.

## **ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМНИЦТВА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

Термін «інвестиційний потенціал» є досить багатограним з точки зору його економічного змісту, структури та взаємозв'язку з іншими економічними категоріями. Інвестиційний потенціал є складовою фінансового потенціалу і тісно взаємопов'язаний з такими поняттями як «інвестиційний клімат» та «інвестиційна привабливість». Важливо звернути увагу на відмінність між категоріями «інвестиційний потенціал» та «інвестиційна привабливість». Категорії інвестиційного потенціалу та інвестиційної привабливості є різними. Інвестиційний потенціал є інтегральним показником можливості та готовності ініціатора інвестицій до здійснення інвестицій [1].

Специфіка підприємств сільських територій зумовлює прогресивні структурно-функціональні компоненти трансформації середовища становлення, формування та розвитку підприємництва, диверсифікації видів їх діяльності. Серед структурних компонентів трансформації можна виділити зміну співвідношення елементів сільської економіки, що зачіпає як збільшення частки не аграрного виробництва та послуг на сільських територіях, так і зміну структури самого аграрного виробництва за рахунок зростання частки переробки та інших напрямів формування доданої вартості. Також одним із завдань розвитку підприємництва на сільських територіях постає мінімізація сезонності виробництва на селі з метою ефективнішого використання територіального та ресурсного потенціалу.

У свою чергу, підприємницька діяльність в межах сільських територій сприятиме фінансовому забезпеченню та соціально-економічному відродженню сільських територій, розвитку інфраструктури ринку, забезпечить реалізацію підприємницьких ініціатив через використання переваг сільських територій. Інвестори забезпечують ефективне функціонування й розвиток агропідприємств, оскільки інвестиційні ресурси сприяють зростанню результативності сільського господарства та нарощуванню обсягів їх виробництва, що є невід'ємною складовою інвестиційного потенціалу сільських територій. Такий потенціал здатен реалізуватися та втілитися в реальні інвестиційні потоки, які дадуть змогу наростити фінансову спроможність сільських територій в особі територіальних громад.

За останні роки агробізнес та сільське господарство України показують одні з найкращих показників ефективності господарювання у контексті розвитку національної економіки в цілому. Так, кількість прибуткових бізнес одиниць та рівень рентабельності їхньої діяльності, традиційно, залишаються вищими, ніж середні за всіма видами економічної діяльності (табл. 1).

Таблиця 1 - Показники ефективності розвитку сільського господарства України

Показники	2010 р.	2013 р.	2015 р.	2018 р.	2020 р.
Частка підприємств, які одержали прибуток, %	69,6	80,2	88,9	86,7	83,1
Частка підприємств, які одержали збиток, %	30,4	19,8	11,1	13,3	16,9
Чистий прибуток – всього, млн дол. США	2173,0	1978,2	4666,3	2590,5	3005,7
Розмір чистого прибутку на 1 сільськогосподарське підприємство, тис дол. США	38,5	35,4	111,0	52,6	63,2
Рівень рентабельності діяльності, %	16,3	8,0	29,5	18,3	18,6
Рівень рентабельності діяльності по економіці в цілому, %	0,5	0,7	7,3	8,1	6,2

*Джерело: [2].*

Висока інвестиційна привабливість сільськогосподарської галузі як локомотиву сталого розвитку сільських територій в Україні є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських суб'єктів господарювання різних організаційних форм, забезпечення їх сталого економічного зростання. Завдяки прозорому механізму інвестування сільські території мають шанс почати сталий розвиток, що призводить до інновацій, внаслідок, забезпечує трансформаційний процес оновлення виробничої та соціальної інфраструктури сільських територій.

Отже, першочерговими кроками у формуванні політики сільського розвитку стали заходи стимулювання інвестицій у сільське господарство та занепадаючі сектори. Підтримка переробки та маркетингу покликана інтегрувати всі складові виробничого ланцюга від виробництва до реалізації та сприяти подальшому поліпшенню сільськогосподарських структур і конкурентоспроможності сировинного сектора. Тому залучення інвестицій для розвитку місцевого підприємництва господарських структур на місцевому рівні є показником стабільності й успішності соціально-економічного розвитку як окремого регіону так і певної територіальної громади.

#### **Список використаних джерел**

1. Кукош М.С. Концепція формування інвестиційного потенціалу регіону. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19. Ч. 2. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19\\_2\\_2018ua/16.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_2_2018ua/16.pdf) (дата звернення 08.08.2023).
2. Офіційна сторінка Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 08.08.2023).

## **КОРДОСОФІЙНИЙ ПРИНЦИП ВИРОБНИЦТВА В НООЕКОНОМІЦІ ІДЕАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

Сказане у заголовку – не художня метафора і ось чому: історія людства на Землі – це процес еволюції свідомості для уможливлення свідомої еволюції у свободі і творчості, що долає апріорний детермінізм буття як фатум та екзистенційний патерн страждання. Якщо через магію первісна людина свідомо маніпулювала прихованими енергіями природи для самоствердження себе у світі; якщо через релігію середньовічна людина свідомо закликала силу трансцендентного стати подією бажаного світу, то через науку – квазірелігію сучасності – людина прагне пізнати субстанційний першоелемент матерії, щоб у безконечності творчого поєднання природно непокданого витворити цивілізацію як тотальний еквівалент і кульмінацію усіх процесів еволюції планети: дух через слово має стати тілом у вічності. Виробництво – це інструментальне використання природи через машину для наявності енергетичного надлишку як умови життя понад детермінізм відтворення. Звичайно, що джерелом енергії прогресу є конденсат сонячного світла у злаковому зернятті, з якого і виростає цивілізація, але ці ж фотони світла стають ейдосами ідеального буття на екрані свідомості людини. Тому свідомість людини – це фільтр, через який спресовані сенси семантичного вакууму постають аксіологічними текстами вдосконаленого буття, зокрема – інноваційним проектами розвитку економіки.

Якщо індустріальне виробництво, як модус культури в історії, мало початок у часі, то кінцевою метою застосування усіх машинних урготехнологій, має стати виникнення стадії організації виробництва із нульовими граничними витратами, коли анульований амортизаційний фонд конвертується у промисловий прибуток. Проте, нульові граничні витрати передбачають наявність неодискретного у використанні та бездефіцитного у доступі ресурсу, і такий ресурс існує – це інформація (когнітивна континуальність ноуменальних істин, вразлива лише щодо одного-єдиного різновиду ентропійного обмеження на рівні свідомості, а не буття – плебейського неуцтва пролетаризованих профанів).

На підприємстві виробляється товар, наділений споживною та міноюю вартістю, яка є субстанційною категорією, що зумовлюється працею – офірою енергії життя у діапазоні робочого часу (згідно із рикардіанською формулою вартості). Проте, якщо (згідно з тією ж рикардіанською формулою) вартість товару обернено пропорційна продуктивній стилі праці, то якою буде величина вартості в умовах технології нульових граничних витрат? – Нульовою!

Можна піти ще далі: величина вартості інтелектуального продукту визначається мірою інтенсивності когнітивних зусиль. Але тривалість цих зусиль – миттєва, бо миттєвістю спалахує думка образом буття у свідомості. А

мить – це абсолютна часова дискретність неозначуваної тривалості неопредметненого детермінізму матеріального буття, що кількісним показником – математичним числом на монетизованому носіїві – не визначається! То як рахувати вартість у тривалості миті і виражати в грошах для ринкового обміну? – це, по-перше. По-друге, нульові граничні витрати інтелектуального виробництва ноуменальної вартості унеможливають формування ціни ринкової пропозиції, яка відображає міру дефіциту залучених у ресурсів. А це обвалює ціновий механізм і ринок перестає бути синонімом поняття “суспільство”. Що ж залишається?

А залишається, – по-третє, – система символічного обміну, бо за всю свою історію людство винайшло два типи обмінів: ринковий і символічний. Що відомо економістам-теоретикам про символічний обмін? Яка його структура, яка кількість задіяних учасників: якщо ринковий обмін дуалістичний (покупець і продавець), то символічний – тріалектичний (суб’єкт організаційного патерна, суб’єкт патерна-посилувача, суб’єкт гомеостатичного патерна). Оскільки усі мінові трансакції протікають у часовій протяжності, то час символічного обміну – це сакральний час дарування надлишку, що породжує ідеаційну культуру провини, а час ринкового – це профанний час зворотної транзитивності еквівалентності редукції “дарунку-у-відповідь”, що породжує чуттєву культуру сорому (ось чому ринкові відносини між підприємцями будуються на контрактній основі, бо договір – матеріалізація гідності для людини культури сорому). Найскладнішою проблемою постане спосіб поєднання дарування надлишку когнітивної істини із принципом зворотної транзитивності еквівалентності мінової вартості. Теорія символічного обміну буде наріжним каменем усієї парадигми нооекономіки як теорія ринкового обміну є осердям сучасного мейнстрімного економікса. Що може бути важливіше за моделювання майбутнього, яке вже стоїть на порозі свідомості як виклик і винагорода?

По-четверте, а за яку грошову суму покупці погоджуватимуться купувати інтелектуальний продукт? Чи потрапляє слово під дію закону спадної граничної корисності? Взагалі – що таке “споживна вартість слова” і чи можлива ринкова ціна істини, яка є дарунком незаслуженої благодаті?

Те, що ми визначили у заголовку як «нооекономіка» і є способом виробництва і споживання слова, наділеного вартістю онтологічної новизни подолання екзистенційних суперечностей між буттям і небуттям. Чи зможе штучний інтелект цифрових технологій четвертої інформаційної революції NBIC-техноконвергенції продукувати таке слово? Якщо нульові граничні витрати емансипують людський ресурс із сфери матеріального виробництва, а штучний інтелект витіснить людину із сфери обробки інформації та надання послуг запрограмованих патернів відтворення проєктованого, прогнозованого, обрахованого, визначеного та передбачуваного, то єдиною сферою застосування продуктивної сили людини буде духовна сфера художньої творчості одвічної волі до Ідеалу у безконечних модусах наближення очікуваної досконалості – стежки духа Великого Повернення, що починається в органі синтезу кожної людини – Вифлеємській печері її Серця.



## **ВІДОБРАЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ ЩОДО ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ**

Формування інформації системи бухгалтерського обліку стосовно інвестиційної діяльності підприємств та її подальше розкриття у формах фінансової та іншої звітності здійснюється з метою задоволення інформаційних потреб користувачів. Водночас, сам процес формування відповідних даних здійснюється з урахуванням сукупності вимог застосовуваної суб'єктом господарювання концептуальної основи, зміст якої визначається низкою заходів, що мають бути виконані професійними бухгалтерами. Формалізація загальних підходів до формування облікової інформації на підставі концептуальної основи забезпечується національними [1] та міжнародними [2] професійними стандартами бухгалтерського обліку та фінансової звітності й їх конкретизацією в наказі керівника господарюючого суб'єкта про затвердження облікової політики.

В контексті вирішення завдань бухгалтерського обліку, інформація про інвестиційну діяльність підприємства реєструється в системі бухгалтерського обліку та розкривається у звітних формах з урахуванням наступних умов:

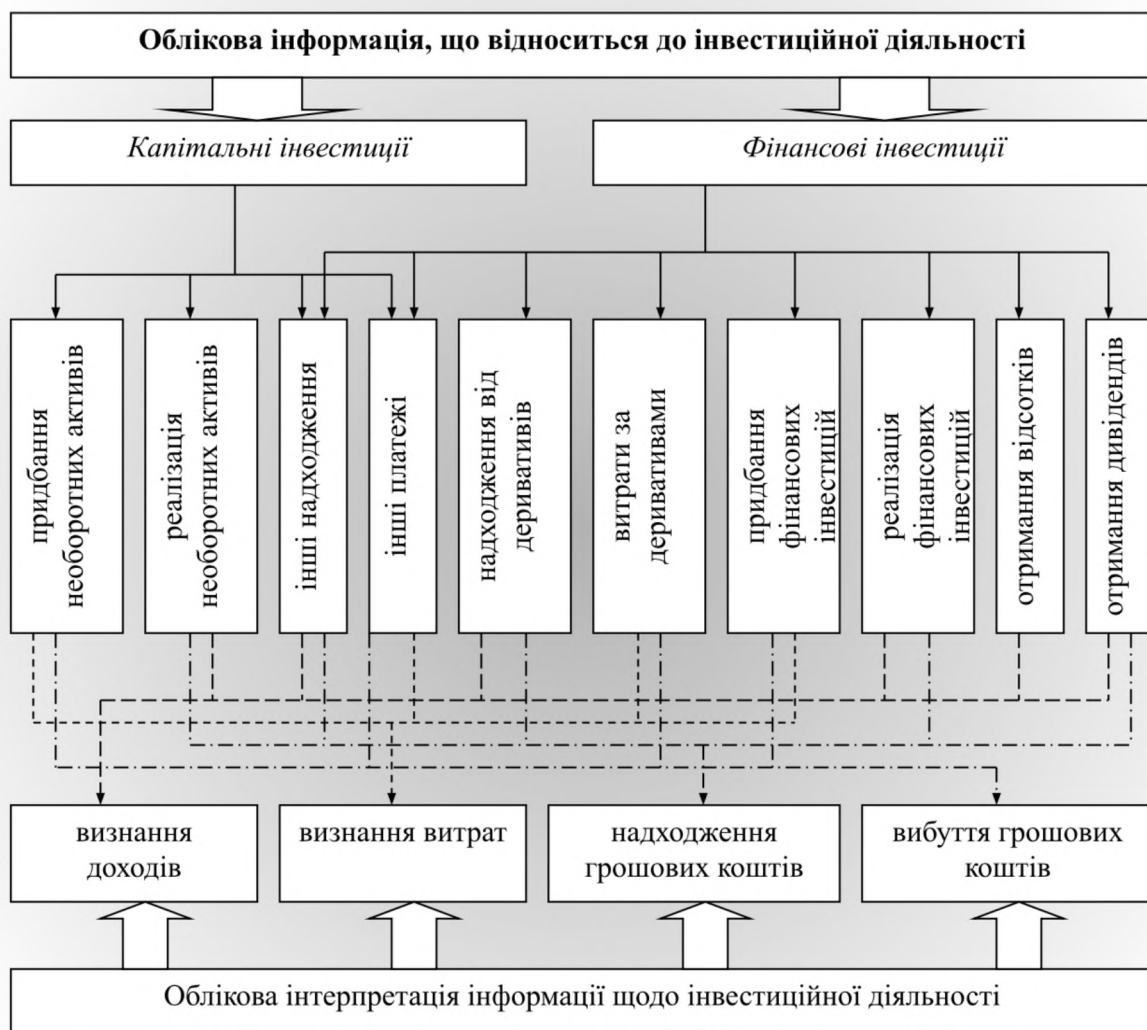
- 1) визнання двох видів інвестицій, виходячи з характеристик об'єкта інвестування (капітальні та фінансові);
- 2) класифікація інвестицій залежно від тривалості існування об'єкта інвестування (довготривалі та поточні);
- 3) визнання окремого від інших видів діяльності фінансових результатів, який враховується як для самостійного оцінювання інвестиційних проєктів, так і для оцінювання структури загального фінансового результату діяльності;
- 4) визнання окремого руху грошових коштів внаслідок інвестиційної діяльності, який впливає на їх загальну динаміку і, як наслідок, має бути врахований в контексті визначення платоспроможності підприємства, ліквідності його активів та загальної ефективності використання наявних ресурсів.

Зважаючи на це, завдання аудиту інвестиційної діяльності підприємств мають передбачати, серед іншого, визначення достовірності відображення відповідних господарських операцій та їх результатів як в системі бухгалтерського обліку, так і у формах фінансової звітності.

Операційна структура інвестиційної діяльності, відповідно до національних [1] та міжнародних [2] стандартів бухгалтерського обліку та фінансової звітності, наведена на рис. 1.

Водночас, інформація фінансової звітності містить також дані щодо об'єктів, які ідентифікуються за наслідками господарських операцій інвестиційної діяльності. При цьому, у випадку з капітальними інвестиціями фіксується завершення певного етапу їх формування на звітну дату, а в разі

повного завершення процесу створення об'єкта – факт переведення його в експлуатацію, що передбачає визнання нового об'єкта необоротних активів.



**Рис. 1. Облікова ідентифікація господарських операцій, що є складовими інвестиційної діяльності підприємства**

*Джерело: авторська розробка.*

Натомість, фінансові інвестиції в цілях бухгалтерського обліку та відображення відповідної інформації у фінансовій звітності ідентифікуються безпосередньо на основі факту набуття права власності підприємства на відповідні цінні папери або їх похідні.

#### Список використаних джерел

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку: Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318, зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00?lang=en#Text> (дата звернення: 08.08.2023).
2. The International Accounting Standards Committee (1997). International Accounting Standard 1. Presentation of financial Statements. Retrieved from: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2022/issued/part-a/ias-1-presentation-of-financial-statements.pdf?bypass=on> (08.08.2023)

## **МЕТОДИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасні виклики та потреби національної економіки та бізнес-середовища обумовлюють необхідність інноваційного розвитку всіх без винятку суб'єктів підприємницької діяльності, у тому числі - промислових підприємств, як фундамента для створення відповідальної, стійкої та економічно-розвиненої системи. Процеси глобалізації, технологічний прогрес й розвиток цифрового середовища, створюють постійний попит на розробку і впровадження новаторських рішень та вимагають від промислових підприємств залучення ефективних інвестиційних ресурсів для реалізації інноваційних проектів.

Розробка і впровадження інновацій промисловими підприємствами сприяє підвищенню ефективності його функціонування і розвитку, зменшенню впливу на довкілля та забезпеченню економічної стійкості. При цьому, інновації не обмежуються лише технічними аспектами, вони можуть включати в себе і організаційні зміни, нові методи управління, фінансові розрахунки та способи взаємодії з контрагентами і споживачами. Отже, інноваційний розвиток промислових підприємств є необхідним кроком для забезпечення економічної стабільності, зміцнення конкурентних позицій та відповіді на сучасні виклики і потреби, що стоять перед суспільством і бізнесом, а залучення інвестицій для цих потреб набуває особливої актуальності.

Важливою складовою стратегічного планування підприємства, що допомагає забезпечити необхідні фінансові ресурси для впровадження новаторських рішень, розвитку нових технологій та продуктів, а також вдосконалення бізнес-процесів та збільшення конкурентоспроможності, є вибір і обґрунтування раціональних методів залучення інвестицій для інноваційного розвитку. До методів залучення інвестицій для інноваційного розвитку промислових підприємств варто віднести: метод, що базується на формуванні і зростанні власного капіталу, тобто фінансових ресурсів, які надходять від власників підприємства, від акціонерів (якщо це публічне акціонерне товариство) або від інвесторів, що володіють певною часткою в бізнесі; метод, що побудований на залученні позикового капіталу від банків, фінансових установ або приватних кредиторів на умовах строковості, поверності і платності; метод в основі якого лежить залучення венчурного капіталу, тобто інвестицій від венчурних фондів або приватних інвесторів, які вкладають гроші в підприємства, які мають значний потенціал зростання; метод, що опирається на корпоративне інвестування - передбачає, що підприємства можуть створювати спеціалізовані підрозділи або фонди для інвестування в інноваційні стартапи чи проекти, які відповідають їх стратегічним цілям; метод, що ґрунтується на партнерстві з іншими підприємствами та реалізації спільних проектів – дозволяє допомогти сформувати спільні ресурси для інноваційного розвитку; метод, що

використовує краудфандинг як спосіб залучення грошей через платформи в Інтернеті від великої кількості людей, зазвичай для підтримки конкретного проекту / ідеї; метод залучення інвестицій, що спирається на залучення грантів та субсидій від урядових органів, наукових фондів або інших організацій, що фінансового підтримують інноваційні ідеї та дослідження.

Таблиця 1 - Характерні особливості методів залучення інвестицій

Метод залучення інвестицій	Ефективність	Доступність	Ризикованість	Спроможність залучити великий обсяг коштів	Спроможність впливати на стратегічне керівництво
Метод, що базується на власному капіталі	Висока	Висока	Низька	Обмежена	Обмежена
Метод, що побудований на позиковому капіталі	Висока	Висока	Середня	Так	Так
Метод на основі залучення венчурного капіталу	Висока	Середня	Висока	Так	Так
Метод, що опирається на корпоративне інвестування	Середня	Середня	Середня	Так	Так
Метод, що ґрунтується на партнерстві та реалізації спільних проєктів	Середня	Висока	Низька	Так	Залежить від партнерства
Метод, що використовує краудфандинг	Середня	Висока	Низька	Залежить від успішності проєкту	Ні
Метод, що спирається на залучення грантів та субсидій	Середня	Висока	Низька	Залежить від конкурсу	Ні

Джерело: розроблено авторкою на основі [1, 2, 3].

Кожен з даних методів має свої характерні особливості (табл. 1). Залежно від особливостей промислового підприємства, його стадії розвитку та стратегічних цілей, можуть використовуватися різні комбінації зазначених методів, що є об'єктом подальших наукових досліджень.

### Список використаних джерел

1. Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press. URL: <https://cutt.ly/8wgtFQ9X>
2. Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Currency. URL: <https://cutt.ly/vwgtFNvZ>
3. Feld, B., & Mendelson, J. (2019). *Venture deals: Be smarter than your lawyer and venture capitalist*. John Wiley & Sons. URL: <https://cutt.ly/RwgtGeFW>

**Шиян Д.В.**

д. е. н., професор  
ХНЕУ ім. Семена Кузнеця

**Шиян Н.І.**

д. е. н., професор  
НТУ «ХП»

**Севрюкова Є.О.**

аспірант  
ХНЕУ ім. Семена Кузнеця

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ВПЛИВУ РІВНЯ ДОСТУПНОСТІ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ НА ЯКІСТЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ**

В сучасному розвитку світогосподарських зав'язків людський капітал розглядається як важливий елемент формування інноваційної економіки, економіки знань [1]. Саме рівень розвитку людського капіталу є важливим у створенні основи економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності суспільства. Йому належить провідна роль в рівні цифровізації економіки, під якою розуміють процес впровадження цифрових технологій, інновацій та рішень в усі сфери діяльності людини, яка реалізується в умовах доступності населення до інформації в мережі Інтернет [2].

Традиційно розвиток технологій, сприяючи зростанню людського капіталу, суттєво полегшував життя людини, сприяв зростанню рівня продуктивності праці. Результатом цього процесу ставало підвищення рівня задоволення потреб людини, покращення ступеня захисту її здоров'я, довголіття. Сучасні технологічні зміни суттєво поглиблюють ці процеси, при цьому в географічному просторі виникає проблема ступеня доступу населення до них і впливу їх на добробут та якість життя населення [3,4].

Дана проблема є актуальною і для населення України яке проживає у великих містах і сільських територіях. Проблема бачиться у тому, що різний доступ до інформації в сучасному світі призводить до диференціації рівня доходу, а відповідно до розшарування величини його витрат на продукти харчування, на охорону здоров'я, освіти та ін.

*Метою даного дослідження* було визначення впливу рівня доступу до мережі Інтернет домогосподарств великих міст і сільських територій України на величину їх грошових доходів і споживчих витрат. Дослідження здійснювалося з використанням даних Державного комітету статистики України за 2020 і 2021 рр. [5]. Кількість домогосподарств, які досліджувалися у 2020 р. дорівнювала 7850 домогосподарств, а у 2021 р. 7615 домогосподарств.

На першому етапі дослідження було здійснено порівняння рівня грошових доходів домогосподарств великих міст і сільських територій. Рівень грошових доходів домогосподарств у великих містах у 2020 р. був на 20 % вищим, ніж рівень доходів домогосподарств у сільських територіях. В 2021 р. ця відмінність дорівнювала 23,4 %.

Рівень грошових доходів домогосподарств, які мали доступ до мережі Інтернету у 2021 р. у великих містах перевищував рівень доходів домогосподарств, які не мали доступу до Інтернету в 2,2 рази. В сільській місцевості ця відмінність склала 1,2 рази.

Величина споживчих витрат домогосподарств у великих містах, які мали доступ до мережі Інтернет на м'ясо перевищувала їх величину у домогосподарствах, в яких був відсутнім доступ до мережі Інтернет у 1,7 рази. В домогосподарствах сільських територій ця відмінність дорівнювала 2 рази. Ще більшою була різниця по величині споживчих витрат по фруктам, особливо по домогосподарствам сільських територій. Оцінка надійності розбіжностей середнього значення за аналізованими видами споживчих витрат здійснювалася з використанням методу порівняння Т-середніх. Не випадковість по ним дорівнює майже 100 % ( $p=0,0000$ ).

Найбільшою різниця серед домогосподарств великих міст і сільських територій, що мали доступ до мережі Інтернет і не мали такого доступу виявилася у споживчих витратах на освіту. У 2021 р. по великим містам вона дорівнювала 662,3 рази, по домогосподарствам сільських територій – 79,7 разів.

Таким чином, зроблене дослідження дозволяє зробити наступні висновки. По-перше, існує суттєва різниця у величині грошових доходів і споживчих витрат в домогосподарствах великих міст і сільських територій, які мають і які не мають доступу до мережі Інтернет. Ситуація на сільських територіях є більш складною. Сільське населення витрачає суттєво менше на освіту ніж міське. Має місце дуже значна різниця у витратах у домогосподарствах сільських територій із доступом і без доступу до Інтернету. Домогосподарства сільських територій, які не мають доступу до Інтернету, фактично не мають витрат на освіту, що ставить проблему втрати людського капіталу сільських територій України. По-друге, державна політика повинна бути спрямована у майбутньому на підключення незаможних домогосподарств до мережі Інтернет з метою підвищення якості їх життя та можливостей отримання інформації та освіти.

#### **Список використаних джерел**

1. Формування професійних компетентностей в умовах інформаційної економіки: монографія / В. С. Пономаренко, Г. В. Назарова, К. Г. Наумік та ін. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 220 с.
2. Chala N., Poplavska O. Digital economy: impact on the socio-economic transformation in Ukraine. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2020. Том 5. Випуск 1. С. 124-130.
3. Zwane T. The causal effect of education on earning in urban and rural South Africa: a further update. Human Development Problems. 2020. № 1 (39). P.79–94.
4. Колот А.М. Герасименко О.О. Безумовний базовий дохід у дзеркалі нової соціоекономічної та епідеміологічної реальності. Демографія та соціальна економіка. 2022. № 1(47). С.103-124.
5. Обстеження умов життя домогосподарств. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper\\_new.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.htm)

**СЕКЦІЯ 3**  
**«СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА»**

**Роман Бабицький**  
аспірант  
Одеський національний економічний університет (Україна)  
**Дмитро Огренич**  
аспірант  
Одеський національний економічний університет (Україна)

## **ПОКАЗНИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективність діяльності підприємства виконує кілька функцій в процесі управління. По-перше, дуже важливо в бізнесі знати який результат принесено витрачанням одиниці ресурсу. Тобто з метою визначення рівня раціональності або економічності діяльності необхідно оцінювати рівень її економічної ефективності.

По-друге, важливим в процесі прийняття управлінських рішень є порівняння результатів діяльності із отриманими у минулі періоди. Так, можна обмежитись розрахунком показників динаміки – темпів росту та приросту відповідних абсолютних показників ефекту. Але з метою врахування зміни вартості грошей у часі доведеться додатково враховувати коефіцієнти дисконтування або інші інструменти корекції абсолютних вартісних показників. З іншого боку завдяки розрахунку відносних показників, якими є показники ефективності, вирішується проблеми співставлення показників розірваних у часі. Оскільки відбувається ділення один на одне двох абсолютних показників за одного й той же період часу, отриманий відносний показник ефективності вже стає об'єктивно незалежним від обраного періоду часу і може бути порівняним із іншим однотипним показником економічної ефективності за будь-який період часу.

По-третє, показники ефективності дозволяють порівнювати раціональність, економічність діяльності різних суб'єктів господарства, незважаючи на їх місце розташування, розмір, форму та інші характеристики. Хто гарантує, що раніше підприємство здійснювало раціональну, ефективну діяльність? Відповідно хто гарантує, що порівняння динаміки економічної ефективності по підприємству дасть змогу дійти правильних управлінських висновків. Трохи краще від поганого – не означає «добре».

Визначенням сутності та видів показників економічної ефективності діяльності підприємства займались такі вчені-економісти як: В. Андрійчук, О. Літвінов, Ф. Кене, М. Панов, В. Петі, О. Рябкова, А. Сміт, А. Файоль, Ф. Тейлор, О. Сукач, В. Малишко, К. Ненюк, А. Журенко та інші [1-4].

Оцінювання економічної ефективності вимагає використання методичного інструментарію та використання показників ефективності. Показники ефективності – результат оцінювання рівня конкретного виду раціональності, економічності діяльності. Всі показники ефективності є відносними, оскільки тільки дія ділення дозволяє об'єктивне співставлення результати (ефект) та ресурсів (витрат) підприємства.



Розглянемо види показників економічної ефективності. В залежності від того, що розміщено у чисельнику, показники ефективності поділяються на прямі і зворотні. Прямі показники характеризують наскільки ефективна діяльність і розраховуються діленням результату (ефекту) на ресурси (витрати). Зворотні показники характеризують наскільки неефективною є діяльність підприємства і розраховуються діленням ресурсів (витрат) підприємства на результати (ефект).

В залежності від того який був використаний показник ефекту, або прибуток або дохід, показники ефективності поділяються на показники рентабельності (прибутковості) та доходності (віддачі). Показники рентабельності (прибутковості) розраховуються діленням одного з видів показників прибутку (фінансового результату) діяльності підприємства на ресурси (витрати) і характеризують обсяг прибутку, отриманий від використання одиниці ресурсів (витрат). Показники доходності (віддачі) розраховуються діленням одного з видів показників доходу (обсягу продукції) на ресурси (витрати) і характеризують обсяг доходу, який отримало підприємства в результаті використання одиниці ресурсів (витрат).

В залежності від рівня агрегації показники ефективності поділяються на узагальнюючі та часткові. Узагальнюючі показники передбачають використання у розрахунку узагальнюючих показників прибутку (доходу) та агрегованих показників ресурсів та витрат. До узагальнюючих показників ресурсів та витрат, наприклад, відносяться: обсяг капіталу (активів) підприємства та загальна собівартість продукції. Часткові показники ефективності передбачають використання часткових показників ресурсів (витрат), наприклад, обсяг основного або оборотного капіталу, чисельність персоналу, витрату на оплату праці або амортизація. Отже, узагальнюючі показники ефективності характеризують ефективність всього підприємства, тоді як часткові – окремих його складових (персоналу, основного та оборотного капіталу, нематеріального капіталу тощо).

### **Список використаних джерел**

1. Малишко В.С., Літвінов О.С. Показники ефективності відтворення нематеріальних ресурсів підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : ОНЕУ. 2015. №. 2 (57). С. 144-149.
2. Літвінов О.С., Ненюк К.С. Проблеми класифікації видів ефективності та її показників. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 7 (227). с. 45-54.
3. Літвінов О.С., Сукач О.О. Ефективність витрат на оплату праці як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення* : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. С. 459-470.
4. Літвінов О.С., Журенко А.В. Проблеми визначення сутності економічної ефективності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. №6 (248). С. 67-80.

**Баланда АЛ.**  
д.е.н., професор,  
Воєнна академія імені Євгена Березняка (Україна)

## **СПЕЦИФІКА ВІЙСЬКОВО-ЦИВІЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА РОЗВИТОК ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ ІЗРАЇЛЮ**

Застосування передових комерційних технологій відкриває нові можливості для розвитку оборонно-промислового комплексу будь-якої країни, що особливо актуально коли мова йде про технологічні інновації в рамках Четвертої промислової революції (Industry. 4.0), серед яких на першому плані штучний інтелект (AI), автономні системи (AS), «великі дані» (Big Data) і квантові обчислення (Quantum computing).

Російська збройна агресія проти України зумовила критичну важливість вирішення проблем, пов'язаних зі зміною пріоритетів у розвитку державної військово-промислової політики. У даному контексті видається досить ефективною адаптація досвіду функціонування оборонно-промислового комплексу Ізраїлю на основі упровадження концепції військово-цивільної інтеграції. Унікальність державотворення цієї країни полягає у тому, що, з одного боку, держава все частіше стикається з асиметричними викликами, такими як постійні ракетні атаки, кіберзагрози, а також терористичні атаки з використанням технологій COTS (дрони, сенсори, ІТ-системи тощо). З іншого боку, громадяни Ізраїлю очікують від уряду упровадження ефективної політики безпечного середовища з чітко обґрунтованими оборонними витратами [1, с.70].

Більшість воєнних дослідників сходяться у тому, що ізраїльське оборонне відомство є однією з найбільш закритих структур, внаслідок чого на сьогодні майже відсутні офіційні документи щодо ролі цивільно-військового співробітництва в оборонних закупках Ізраїлю. Натомість, аналіз окремих публічних матеріалів у вигляді наукових публікацій та аналітичних матеріалів (їх авторами виступають, в основному колишні офіцери оборонного відомства) дозволяють окреслити загальні тенденції та специфіку ізраїльської концепції військово-цивільної інтеграції.

У статті керівника відділу досліджень і розробок DDR&D бригадного генерала Н. Халаміша, стверджується, що «тривале і безперервне вивчення технологічного прогресу дозволяє адаптувати цивільні активи з мінімальними витратами часу і коштів задля вирішення унікальних військових викликів». Більш того, цивільний сектор значно краще, ніж оборонне відомство орієнтується в питаннях технологічного прогресу [2, с. 472].

З іншого боку, як зазначають Е. Луттвак та Е. Шамір, саме завдяки ЦАХАЛ (Israel Defense Forces) стали можливими найбільш значні досягнення у сфері розвитку військових технологій - від першого використання дронів до знаменитої системи протиракетної оборони «Залізний купол» та лазерної зброї «Залізний промінь». Не менш важливими були і менш відомі інновації в навчанні, логістиці та розвитку людських ресурсів [3, с. 113-115].

Зростаюче залучення ізраїльських високотехнологічних компаній до технологій 4IR значно збільшує потенціал для військово-цивільної інтеграції. Так, наприклад у 2018 році (більш свіжі статистичні дані поки не опубліковані) щонайменше 230 стартапів були зосереджені на технологіях, пов'язаних з 4IR [4, с. 27].

Хоча Ізраїль виробляє лише невелику кількість різноманітних платформ озброєнь, а його найбільша оборонна компанія посідає двадцять дев'яте місце серед провідних світових оборонних компаній світу [ 5 ], країна тим не менш, стала світовим лідером у ряді сфер військових технологій та однією з десяти найбільших експортерів озброєння у світі. Добре налагоджені зв'язки між урядовими установами, науковими колами, інвесторами та оборонним відомством сприяють підвищенню якості озброєнь, впровадженню інновацій, а також розширенню ринку озброєння [ 6, с. 976 ].

Поряд з цим, основна дилема, яку вирішує оборонне відомство Ізраїлю в процесі впровадження технологій 4IR пов'язана з особливостями співпраці з цивільними корпораціями. Так, нормативні акти Міністерства оборони дозволяють співпрацювати з вітчизняними фірмами, які активно залучені до міжнародних технологічних обмінів. Поряд з позитивним ефектом, це породжує додаткові ризики щодо критичної залежності оборонно-промислового комплексу країни від можливих змін у міжнародних відносинах.

Таким чином, головною рушійною силою ізраїльського підходу до впровадження оборонних інновацій є стійка суспільна віра в об'єктивну необхідність досягнення максимальної ефективності у сфері безпеки як запоруки існування і прогресивного розвитку країни та її громадян. Саме таке розуміння геополітичної реальності має конкретні наслідки для розбудови військово-цивільної інтеграції Ізраїлю у всіх сферах його державотворення.

### Список використаних джерел

1. Rabinovich M., Brun T. Israel Facing a New Middle East. *Offense and Defense in Israeli Military Doctrine* / ed. by A. Levite. New York, 2019. P. 63–106.
2. Halamish N. Lirkov al hagal: etgarei haMOP habithoni beshnot tarash «Gidon». *Ma'arachot*. 2017. 472: 36.
3. Luttwak E. N., Shamir E. The Art of Military Innovation: Lessons from the Israel Defense Forces. Harvard University Press, 2023. 288p.
4. Press G. 230 Industry 4.0 Startups in Israel Playing a Leading Role in Data-Driven Digitized Production. *Forbes*. 2019.
5. SIPRI. Top 100 Arms-Producing and Military Services Companies. 2017. URL: [www.sipri.org/publications/2018/sipri-fact-sheets/sipri-top-100-arms-producing-and-militaryservices-companies-2017](http://www.sipri.org/publications/2018/sipri-fact-sheets/sipri-top-100-arms-producing-and-militaryservices-companies-2017).
6. Palavenis D. Adaptive Israel defense industry: myth or reality? *Israel Affairs*, 27:5. 2021. P. 969-983.

**Балахонова О. В.,**  
д.е.н, професор,  
Вінницький соціально-економічний інститут (Україна)  
**Дуднік А.С.,**  
аспірант,  
Національний університет «Одеська політехніка» (Україна)

## **НАПРЯМИ І ФОРМИ РОБІТ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАГАЛЬНИХ ФУНКЦІЙ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ**

Механізми та інститути планування, які існували раніше в адміністративній економіці для підтримки та забезпечення діяльності підприємств, впровадження результатів НДДКР у виробництво, у сучасних умовах частково перестали існувати, частково виявилися недієздатними чи важкодоступними. Крім того, в ринкових умовах у підприємств виникає потреба у здійсненні нового типу досліджень та діяльності, наприклад, маркетингових досліджень, дизайнерських розробок, акцій з «просування» продукції, що випускається до споживача [1, с.68-69]. Винятково серйозним є питання про налагодження патентної та ліцензійної роботи, охорони прав інтелектуальної та промислової власності, сертифікації продукції, що випускається.

Зрозуміло, що створення інфраструктури, що забезпечує виконання подібних функцій у тому обсязі, який необхідний для забезпечення сталого розвитку підприємства, на рівні окремого заводу неможливе – у нього просто не вистачить на це ресурсів. Тому єдиний шлях отримання високопрофесійних послуг із забезпечення та розвитку виробництва – це об'єднання зусиль та ресурсів підприємств спорідненого профілю щодо створення та розвитку власних (внутрішніх) підрозділів та служб. Проте принципи організації таких служб мають бути ринковими, орієнтованими на справжні потреби підприємств і, крім того, забезпечувати максимальну віддачу кожного фахівця, реалізацію його потенціалу. Міжнародний досвід показує, що найефективнішою формою організації у даному випадку є комерційна фірма - консультаційна чи сервісна[2,с.54]. Для виконання конкретних проєктів фірма, що має невеликий постійний штат висококваліфікованих фахівців, формує тимчасові колективи на контрактній основі [3, с.163-164].

Таким чином, в якості довгострокової мети об'єднання може бути поставлено мету створення власної сфери обслуговування у виноробній галузі, що складається з фірм, що спеціалізуються у певних галузях (управлінське консультування, юридичні послуги, інжиніринг, сервісне обслуговування продукції та ін.), які зі зростанням досвіду зможуть стати самостійним прибутковим бізнесом, який надає дорогі послуги стороннім організаціям [4, с.10]. Так було зроблено під час проєктування бізнес-групи на базі промислово-торгівельної компанії «Шабо» [4].

У рамках створення бізнес-групи спільна діяльність за певними напрямками може бути організована на основі цільових та комплексних програм. Програми доцільно створювати як для закриття проблем, що являються загальними для всіх підприємств проекту, так і для досягнення певних цільових показників у довгостроковій перспективі. Програма може і не переслідувати конкретних комерційних цілей, а служити механізмом покращення загального стану підприємств, створення стратегічних науково-технічних заділів на майбутнє, забезпечення зростання конкурентних переваг.

Програми розробляються у плановому та ініціативному порядку та затверджуються органами управління бізнес-групою відповідно до встановлених процедур. Програми, що передбачають забезпечення необхідними ресурсами, являються розгорнутим поданням порядку денного, політики та цілеспрямованої діяльності бізнес-групи за певним напрямом. До таких програм можуть належати:

1. Цільова програма розвитку людських ресурсів, включаючи формування кадрового резерву керівників вищої та середньої ланок відповідно до єдиних кваліфікаційних стандартів, загальних атестаційних процедур та особистого рейтингу керівника.

2. Цільова програма із соціального захисту та надання соціальних благ для адміністрації та персоналу підприємств проекту, включаючи покращення житлових умов.

3. Цільова програма зі створення ефективного управління витратами підприємств, включаючи зниження енергоспоживання та витрат грошового обігу в рамках проекту.

4. Комплексна програма розвитку інноваційного потенціалу та технологічного переозброєння, у тому числі проведення НДДКР силами підприємств проекту, сторонніх організацій та незалежних експертів.

5. Цільова програма впровадження автоматизованих систем управління виробничо-комерційною діяльністю підприємств та організації проекту, включаючи управління фінансами та податковими відрахуваннями.

6. Цільові програми впровадження системи управління якістю продукції за міжнародними стандартами ISO-9000 та управління якістю навколишнього природного середовища за міжнародними стандартами ISO-14000, включаючи міжнародну сертифікацію продукції, виробництва та застосовуваних технологій з метою підвищення експортного потенціалу підприємств та організації бізнес-групи.

7. Комплексна програма комерціалізації бізнес-ідей та інноваційних розробок.

8. Комплексна програма взаємного страхування інноваційної та інвестиційної діяльності підприємств, що входять до проекту.

9. Інші подібні програми з інших напрямів діяльності, визнаних керівними органами бізнес-групи пріоритетними.

Програми повинні підтримувати і взаємодоповнювати одне одного, тому управління ними має бути скоординоване за цілями, термінами, ресурсами тощо. Зокрема, соціальна програма має підтримувати програму розвитку персоналу,

забезпечуючи можливість глибокого маневру людськими ресурсами у регіональному аспекті. Наприклад, це дозволить забезпечити прийнятне житло та соціальний пакет для необхідних підприємству кваліфікованих фахівців, довготривале відрядження управлінців, які проявили себе як антикризові менеджери, закріплення на підприємствах «золотого фонду» працівників.

Цілі програм мають відповідати стратегічним цілям бізнес-групи. Наприклад, програма комерціалізації бізнес-ідей та інноваційних розробок може стати інкубатором майбутніх стратегічних бізнес-одиниць - стійких комерційно-виробничих альянсів підприємств, що забезпечують повний життєвий цикл продукції певної асортиментної групи. В ідеальному варіанті програми повинні окупатися та бути прибутковими, принаймні у довгостроковій перспективі.

Оскільки підприємства розташовані на конкретній території, яка перебуває під юрисдикцією регіональної та місцевої влади, програми мають бути пов'язані з існуючими регіональними програмами економічного оздоровлення [1, с.73-74].

У цьому випадку з'являється можливість організації ефективної співпраці з територіальною адміністрацією та інтеграції програм бізнес-групи з програмами облдержадміністрації з метою доступу до цільових регіональних ресурсів, отримання податкових та інших пільг, реструктуризації заборгованості підприємств до бюджету та позабюджетних фондів, що багаторазово підвищує реалізацію програм проекту інтеграції підприємств у бізнес-групу.

#### **Список використаних джерел**

1. Маркетинг іноваций у стійкому розвитку прикордонного регіону: кол. монографія. За ред. М.М. Меркулова; відп. ред. В.І. Захарченко. Одеса, Фенікс, 2023. 168 с.
2. Захарченко В.І., Стремядін В.М. Проектування інтеграційних бізнес-структур у сучасному промисловому виробництві України: монографія. Одеса: Наука і техніка, 2016. 152с.
3. Захарченко В.І., Меркулов М.М., Ширяєва Л.В. Управлінське консультування в трансформаційній економіці: навчальний посібник. Одеса: Фенікс, 2020. 335с.
4. Захарченко В.І., Стремядін В.М. Організаційно-економічне забезпечення процесу проектування бізнес-груп у виноробному виробництві. Одеса: Атлант, 2016. 65с.

**Безкорвайна Л.В.,**  
докт.пед.наук, професор  
**Літвінова-Головань О.П.,**  
канд.пед.наук  
**Кацаєва К.В.,**  
студентка 2 к. освітнього рівня магістр  
Запорізький національний університет (Україна)

## **ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖЕВИХ ГОТЕЛІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ (ТУРИЗМОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ)**

*Постановка проблеми.* На сьогодні призначення індустрії туризму та гостинності в загальному стані й тенденціях світової економіки, піднятті сходинки зайнятості населення, диверсифікації, інноваційності та креативності національної економіки, збереженні й розросту культурного потенціалу та екологічно надійного оточуючого природного середовища, гармонізації взаємовідносин між країнами і людьми, реалізація зовнішньої діяльності держави, визнано й засвідчено у положеннях певних нормативних документів: на державному (Закон України «Про зайнятість населення» (2013), Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 р. (2017), Концепція популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі (2018) та ін.) ступені; на регіональній (Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 р. (2019) та ін.) сходинці.

*Мета статті* полягає у розгляді особливостей діяльності мережеских готелів як об'єкта туризмологічного дослідження.

*Виклад основного матеріалу.* Швидкий розвиток туризму, набуття ролі потужної основи для міжкультурного діалогу, соціальної інтеграції, миру, взаєморозуміння, неодмінного розвитку суспільства, знайшли своє віддзеркалення в проголошенні Генеральною Асамблеєю ООН в 2017 р. – інтернаціональним роком постійного розвитку туризму, включення його до 17 цілей сталого розвитку (ЦСР) на етапі до 2030 р. Зазначене вимагає розроблення стратегій розвитку туризму, зокрема, в Україні, розроблення нових туристичних продуктів відповідно до сучасних запитів суспільства, світових стратегій, національних особливостей. Гостинність є сукупністю підприємств, що здійснюють виготовлення товарів (основних та оборотних фондів – споруд, обладнання, матеріалів тощо) для секторів гостинності, та комплекс секторів та їх підприємств, що безпосередньо надають послуги гостинності [1]. Адекватно стратегії глобального розвитку, саме восьма ціль стосується туризму, й проголошує до 2030 р.: забезпечення реалізації стратегій сталого туризму, що схвалює створення робочих місць, розвиток місцевої культури, виробництво місцевої продукції; сприяє економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості; зростання валового внутрішнього продукту; підвищення продуктивності економіки через диверсифікацію, модернізацію, інновації [1]. З моменту прийняття ЦСР поки жодна галузь не вкладається в терміни досягнення

жодного з цільових показників [1; 2]. З огляду на це, ООН передбачає, що необхідно не тільки впроваджувати відповідні плани і політику, а й також будувати партнерські відносини з урядами, громадянським суспільством і приватним сектором для залучення ресурсів і вироблення новаторських ідей і навичок, щоб втілити в життя задуми, відбиті в ЦСР. Прийнятий Глобальний договір має унікальні можливості для налагодження співпраці між галузевими ланками та організаціями з метою вироблення шляхів розв'язання глобальних проблем. Він містить заклик до компаній привести свою стратегію і діяльність у відповідність з десятьма загальними принципами в сфері прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища та боротьби з корупцією, а також вжити заходів для досягнення соціальних цілей і ЦСР. Залучаючи до участі тисячі великих і малих компаній з усього світу, що представляють різні галузі, ООН прагне організувати дійсно глобальний рух відповідального бізнесу, що керується прагненням до стійкості в своїх основних стратегіях і діяльності – не тільки на благо суспільства, а й заради власної вигоди. Десять принципів договору, засновані на її ключових конвенціях і деклараціях, визнані й закріплені в численних міжурядових резолюціях та підсумкових документах, в тому числі в резолюціях Генеральної Асамблеї. Підприємства гостинності мають дотримуватися цих принципів у своїй діяльності та визначенні стратегій подальшого розвитку та ефективного функціонування [1; 2]. Тож, найшвидший спосіб змінити до 2030 р. світ на найкраще полягає в тому, щоби зробити стратегічний оберт і відійти від короткострокових дрібних партнерських проєктів і будувати довгострокові партнерства з різними зацікавленими сторонами туристичної галузі. Дотримання принципів Глобального договору надає можливість підприємствам гостинності розроблювати ефективну концепцію сталого розвитку та конкурентоспроможності в ринкових умовах туристичного бізнес-середовища, що базується на продуктивному корпоративному управлінні, бізнес-етиці та корпоративній культурі надання послуг.

*Висновки.* Вплив туризму як потужного механізму забезпечення соціально-економічного розвитку держави та регіону можливий завдяки розвитку в'їзного туризму, надання туристичної послуги відповідно до світових тенденцій із урахуванням національних та регіональних особливостей, запитів мандрівників, що висуває нові вимоги до проєктування туристичного продукту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Безкоровайна Л. Корпоративне управління в конкурентному туристичному середовищі: етика і культура гостинності. *Наук. журн. «Економічний форум»*. Луцький нац. технічний ун-т. Луцьк. 2021. С. 39-45.
2. Безкоровайна Л. Корпоративне управління в туризмі та гостинності: проєктна та інноваційна діяльність, концепція розвитку інфраструктури туризму. *Наук.-практ. журн. «Подільський економічний вісник»*. Вінниця, №2(18), 2021. С. 31-34.
3. Безкоровайна Л.В. Управління проєктами гостинності. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Т. 11. №22 (2021). <http://surl.li/iofmu>



## **РОЛЬ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Із початком воєнних дій на території України для тих підприємств, що не припинили господарську діяльність, особливо гостро постало питання збереження її мінімального рівня ефективності (прибутковості). При цьому важливою передумовою такого збереження є виважена й обгрунтована податкова політика держави.

3 березня 2022 року Верховна Рада України затвердила зміни до податкового законодавства, що мали на меті пом'якшити шок для бізнесу та підприємців. Так, зазначені зміни передбачали зупинення (відтермінування на час воєнного стану) перебігу строків подання звітності та сплати податків, запровадження мораторію на всі види перевірок та звільнення від відповідальності тих суб'єктів господарювання, що втратили можливості для сплати податкових зобов'язань.

Окремо законодавцем було запроваджено можливість для більшості юридичних осіб із оборотом до 10 млрд. грн. на рік перейти на окремий вид спрощеної системи оподаткування, що передбачала сплату 2% від обороту замість податку на прибуток на ПДВ, а для фізичних осіб-підприємців, що були платниками єдиного податку третьої групи – єдиний податок в розмірі 2% від надходжень коштів замість 5%. Надалі перелік юридичних осіб та ФОПів, що мали право перейти на сплату 2%, було розширено, до нього внесли також суб'єктів з оборотом понад 10 млрд. грн., крім тих, що працюють в галузях азартних ігор, обміну іноземних валют, виробництва й торгівлі підакцизними товарами, видобутку, виробництва й реалізації дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння, діяльності з управління підприємствами, а також надання послуг пошти та зв'язку. Однак, у середині квітня парламент дозволив юрособам та ФОПам, що займаються організацією азартних ігор, виробництвом та продажем ювелірної продукції та фінансовою діяльністю, переходити на 2% систему.

З поміж інших змін та послаблень законодавства після запровадження військового стану слід виділити наступні:

1) Можливість перерахування рентної плати в момент реалізації природного газу, а закачування його до сховищ, а для виробників електроенергії – сплата акцизу в момент отримання коштів за поставлену електроенергію;

2) Можливість для ФОПів не сплачувати єдиний податок (й, відповідно, не подавати декларацію платника єдиного податку), а також не сплачувати ЄСВ за себе та за мобілізованих до ЗСУ працівників;

3) Повне зупинення податкових перевірок;

4) Зниження ставки акцизного податку до 0% та ПДВ на паливо – до 7%;

5) Звільнення від сплати екологічного податку, податку на землю та орендну плату для суб'єктів господарської діяльності, що знаходяться на окупованих територіях або на територіях, де ведуться військові дії;

б) звільнення індустріальних парків від оподаткування ПДВ та ввізним митом імпорту нового обладнання та комплектуючих (без права здачі його в оренду чи користування третім особам), звільнення від податку на прибуток протягом десяти років (якщо сума податку інвестується у виробництво) та надання права органам місцевого самоврядування встановлювати пільгові ставки податку на нерухомість і плати за землю.

Зрозуміло, що зазначені зміни значною мірою спричинили, з однієї сторони, послаблення податкового навантаження на бізнес (що, очевидно, дозволило значній частині підприємств та ФОПів втримати мінімальний рівень прибутковості господарської діяльності), з іншої – призвели до суттєвого зменшення обсягів надходжень до бюджетів усіх рівнів за наявності максимальних потреб у фінансуванні воєнних дій та збільшення кількості осіб, що потребують фінансової підтримки держави.

Окремо слід згадати про наявність дрібніших проблем локального характеру для бізнесу, що з'явилися від початку воєнних дій. До таких можна віднести блокування податкових накладних (що спричиняло недоотримання платниками ПДВ податкового кредиту та необхідність сплати додаткових сум податку до бюджету), заборона на виїзд за межі України чоловіків вікової категорії 18-60 років (що, перш за все, негативно позначилося на сфері міжнародних пасажирських та вантажних перевезень), а також неможливість доступу до банківського кредитування значної частини малого бізнесу.

В таких умовах чи не найважливішого значення набуває зваженість підходів держави до регулювання умов провадження бізнесової діяльності суб'єктами господарювання, а також обґрунтоване реформування податкової системи України, що матимуть на меті лібералізацію стосунків держави та бізнесу.

### **Список використаних джерел**

1. Гришко А., Бетлій О. Податкова лібералізація під час війни: необхідність для бюджету, чи розкіш для бізнесу? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://voxukraine.org/podatкова-liberalizatsiya-pid-chas-vijny-neobhidnist-dlya-byudzhetu-chy-rozkish-dlya-biznesu>

2. Зменшення податків Перемозі не завадить? Якою має бути податкова система України під час війни. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1991179-zmenschennya-podatkov-peremozi-ne-zavadit-yakoyu-maye-buti-podatkova-sistema-ukrayini-pid-chas-vijny>

3. Швабій К. Податки під час війни та після. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://lb.ua/blog/kostiantyn\\_shvabii/517086\\_podatki\\_pid\\_chas\\_vijny\\_pislya.html](https://lb.ua/blog/kostiantyn_shvabii/517086_podatki_pid_chas_vijny_pislya.html)

**Бойко В.В.**

к.е.н., доцент

НТУ (Україна)

**Складанівська О.О.**

аспірантка

НТУ (Україна)

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасний етап розвитку економіки Україні обумовлює необхідність відповідного організаційно-економічного забезпечення управління результативністю діяльності підприємств. Тому визначення сутності та стану управління результативністю діяльності підприємств, його організаційно-економічного забезпечення на підприємствах автомобільного транспорту в сучасних умовах потребує комплексного системного підходу.

Структуру організаційно-економічного забезпечення результативності діяльності автотранспортного підприємства (АТП) потрібно розглядати у розрізі двох окремо взятих складових: організаційної та економічної.

Результати проведеного аналізу дозволили встановити, що під організаційним забезпеченням розуміють сукупність заходів, що проводяться суб'єктом управління щодо реалізації об'єктом управління прийнятого управлінського рішення в умовах конкретної оперативної ситуації, що склалася [1]. Метою організаційного забезпечення управління результативністю автотранспортного підприємства є підтримка його своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища, адаптація внутрішнього середовища до цих змін та усунення відхилень значень фактичних показників результативності діяльності від запланованих, що можуть виникати в процесі функціонування.

Більшістю науковців економічне забезпечення характеризується як система економічних відносин, які виникають у процесі виробництва й реалізації благ між окремими суб'єктами ринку, між суб'єктами ринку і державою, між самою структурою та її трудовим колективом, між власниками капіталу і найманими працівниками, щодо порівняння витрат із доходами, виявлення, розподілу та використання прибутку [1]. Мету економічного забезпечення управління результативністю автотранспортного підприємства можна визначити як формування економічних стимулів, норм та нормативів для досягнення цілей його функціонування.

Отже, саме взаємодія економічних та організаційних елементів визначає організаційно-економічне забезпечення управління результативністю автотранспортного підприємства, що є важливою передумовою його успішного функціонування.

Для формування ефективної системи управління результативністю діяльності АТП необхідним є побудова системи організаційно-економічного забезпечення результативності підприємства, яка повинна інтегруватись в

загальну систему управління АТП. Ця система дозволяє ефективно і комплексно реалізувати відповідні завдання та методи управління результатами в процесі функціонування даної структури для успішного досягнення стратегічної мети підприємства за умови застосування обліково-аналітичного інструментарію.

Система організаційно-економічного забезпечення результативності діяльності підприємства забезпечує взаємозв'язок між стратегічним та оперативним рівнем реалізації стратегії. Трансформація стратегії в короткострокові оперативні цілі відіграє важливу роль у реалізації стратегії, тому вона повинна бути точною і суворо контрольованою.

Процес організаційно-економічного забезпечення результативності діяльності підприємства має гарантувати:

1) ефективну взаємодію складових підприємства та їх орієнтацію на досягнення кінцевої мети;

2) раціональне використання всіх трудових ресурсів, що беруть участь у процесі діяльності, та підвищення їх продуктивності;

3) реалізацію системи заходів, що сприяють розширенню ініціативи, самостійності та відповідальності працівників підприємства за кінцеві результати його діяльності;

4) удосконалення методики та техніки підготовки і прийняття управлінських рішень;

5) розробку та впровадження системи показників результативності функціонування об'єкта;

6) виконання програми розроблених заходів за рахунок економічної зацікавленості всіх учасників процесу діяльності [2].

Таким чином, процес організаційно-економічного забезпечення результативності діяльності АТП є відображенням складної системи економічних відносин на підприємстві та виступає інструментом досягнення поставлених цілей.

#### **Список використаних джерел**

1. Божанова О. В. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на промисловому підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 10. С. 39-42.

2. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства споживчої кооперації України : монографія. Полтава : ПУСКУ, 2008. 205 с.

## **ВИКЛИКИ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Сучасна діджиталізація усіх аспектів життя та бізнесу змушує підприємства адаптуватися до нових реалій. Впровадження цифрових інструментів у маркетинговий менеджмент стає ключовим кроком для відповіді на виклики сучасного ринку.

Роль цифрового маркетингу у сучасному бізнес-середовищі є надзвичайно важливою та впливовою. Основна функція цифрового маркетингу полягає в тому, щоб допомогти компаніям залучати, взаємодіяти та утримувати клієнтів в онлайн-середовищі. Споживачі вже не тільки шукають інформацію про продукти та послуги онлайн, але й активно взаємодіють з брендами на соціальних мережах, блогах та форумах. В той час, як цифрові інструменти дозволяють оптимізувати процеси маркетингу, знижувати витрати та підвищувати ефективність [1,с.45].

Цифровий маркетинг надає компаніям можливість створювати персоналізований підхід до кожного клієнта, зокрема за допомогою відстеження поведінки в Інтернеті та аналізу даних. Це дозволяє більш ефективно спілкуватися зі споживачами, пропонувати їм відповідний контент та впливати на їхні рішення.

Цифровий маркетинг включає в себе широкий спектр інструментів, які допомагають досягати різних маркетингових цілей. Вебсайт є основою онлайн-присутності, де компанії можуть представити свої продукти та послуги, надати інформацію про бренд та спілкуватися з клієнтами. Соціальні мережі стали місцем для знаходження нових клієнтів, підтримки відносин з наявними та взаємодії зі споживачами.

Email маркетинг дозволяє створювати персоналізовані розсилки та інформувати аудиторію про новини, акції та спеціальні пропозиції. Контент-маркетинг базується на створенні цінного контенту, який приваблює аудиторію та підвищує авторитет компанії. PPC-реклама дозволяє просувати продукти та послуги через платформи, де компанії платять лише за фактичний результат – натиск або перехід користувача на їхній рекламний матеріал.

Вивчення трендів щодо популярності цифрових інструментів в Україні дає нам змогу зрозуміти, які з них найбільш популярні серед компаній та як це впливає на їхні результати. Наприклад, зростання кількості компаній, що мають власний вебсайт, свідчить про розуміння важливості онлайн-присутності. З іншого боку, аналіз активності на соціальних мережах може розкрити, які платформи є найефективнішими для взаємодії зі споживачами. В український ринок проникають цифрові інструменти, які активно використовуються маркетинговим менеджментом провідних європейських країн, серед яких:

штучний інтелект, автоматизований маркетинг, голосовий пошук, PPC, SEO, метавесвіт [2].

Впровадження цифрових інструментів маркетингового менеджменту може зіткнутися з рядом викликів. По-перше, недостатня кваліфікація персоналу може обмежити вміння ефективно використовувати ці інструменти та аналізувати результати. Також може бути складно визначити оптимальну комбінацію інструментів для досягнення конкретних цілей компанії.

Проблеми з бюджетом також можуть вплинути на впровадження цифрових інструментів. Відділ маркетингу може стикнутися з обмеженими фінансовими можливостями для інвестування в рекламу, розвиток вебсайту чи інші маркетингові ініціативи.

Крім того, зростаюча конкуренція в онлайн-середовищі може призвести до того, що позиціонування бренду стає складнішим завданням. Необхідно вирішувати, як виділитися серед інших компаній та залучити увагу цільової аудиторії.

Впровадження цифрових інструментів також вимагає врахування правових та регуляторних аспектів, таких як захист персональних даних, обмеження реклами та інші нормативні обмеження. Деякі українські споживачі можуть бути менш схильні до взаємодії з брендами в онлайн-середовищі через страх щодо безпеки даних та обмежену довіру до електронних платежів.

Після впровадження цифрових інструментів важливо забезпечити їхню сталу підтримку та оновлення, що може бути викликом з огляду на змінність технологічного середовища. Фактом є те, що вітчизняні підприємства стикнулись з технологічним відставанням від західних компаній, що робить важким завдання впровадження сучасних цифрових інструментів та платформ.

Проте, відсутність сталої підтримки та адаптації може обмежити успішність впровадження. Правильне вирішення цих викликів стане вагомим кроком для збереження та зміцнення позицій вітчизняних підприємств на ринку.

Отже, цифрові інструменти маркетингового менеджменту стають невід'ємною частиною стратегій вітчизняних компаній. Подолання викликів, які виникають під час їхнього впровадження, допоможе досягти бажаних результатів та відповісти на вимоги сучасного ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Шевченко А.В., Стельмашенко О.О., Марчук В.В. Зміни споживчої поведінки в умовах трансформації цифрових маркетингових комунікацій. Проблеми системного підходу в економіці. Вип 1(90), 2023. С. 44-53
2. Digital-тренди на 2023 рік. *Ритейл в Україні*. URL: <https://ua-retail.com/2023/01/digital-trendi-na-2023-rik/> (дата звернення: 10.08.2023).

**Дикань В. В.**

д.е.н., професор

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (Україна)

**Торопова Д. Д.**

Український державний університет залізничного транспорту (Україна)

## **РОЗРОБЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛЕМЕНТАРНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Туристична галузь України в останні роки знаходиться в складному стані. Однією з ключових диспропорцій розвитку туристичної індустрії, яка вказує на зниження її привабливості для туристів, є зростання розриву між кількістю іноземних громадян, які відвідують країну, і чисельність виїздів українців за кордон. Найбільш суттєвою є дана невідповідність у 2021 р., коли кількість виїздів громадян України за кордон майже у 3,5 рази перевищила чисельність іноземних туристів. У свою чергу, 2022 р. фактично заблокував можливості вітчизняної туристичної галузі для відновлення втрачених під час коронакризи позицій і забезпечення подальшого сталого розвитку. Прямі збитки сфери культури та туризму оцінюють у 2,6 млрд дол., загальні втрати – у 15,2 млрд дол., а фінансові потреби для відновлення – у 6,9 млрд дол. Найбільш постраждалими є Харківська (30 % від вартості завданих збитків), Донецька (16 %) і Луганська обл. (9 %) [1].

Зважаючи на вкрай складний стан галузі вже сьогодні інституціями влади і бізнесом формуються пропозиції щодо післявоєнного відродження туристичної індустрії, зокрема шляхом об'єднання потенціалу держави та бізнесу. Однією з таких пропозицій є створення та відновлення туристичних рад у регіонах, які за рахунок генерування туристичних зборів будуть забезпечувати виключно розвиток туризму і здійснювати промоцію територіальних туристичних локацій. Низка пропозицій сформована і в рамках Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 р. і відповідних стратегічних рішень на рівні регіонів та окремих міст. Крім того, ще у довоєнний період було розпочато роботу над формуванням спеціальних туристичних зон, у межах яких передбачено надання податкових пільг, спеціальних кредитів для забезпечення інфраструктурних можливостей, маркетингової та інвестиційної підтримки для реалізації комплексних проєктів.

Крім того, потребують застосування і сучасні цифрові інструменти розвитку туристичної індустрії. Неодноразово вчені акцентували увагу на доцільності застосування цифрових рішень як базису стабільного стратегічного розвитку підприємств туристичної індустрії. Значного поширення в туристичній сфері набули технології віртуальної та доповненої реальності. Зокрема слід відзначити VR-тури, які презентують туристичні локації. Крім того активно використовуються і технології штучного інтелекту та машинного навчання в процесі розроблення системи, здатної обирати оптимальний час придбання

авіаквитка та бронювання готелю, сформувати і проаналізувати цифровий «слід» клієнта та його поведінку в онлайн-середовищі, а потім на основі отриманих даних запропонувати туристичний продукт, який за всіма параметрами відповідає запитам та побажанням клієнта. Останнє дозволяє забезпечити персоналізацію обслуговування та сформувати унікальний досвід взаємодії клієнта з підприємствами туристичної індустрії.

Отже, наразі з метою формування конкурентоспроможного туристичного продукту і забезпечення на цій основі сталого комплементарного зростання підприємств туристичної індустрії доцільно створити умови для поглиблення партнерства зацікавлених сторін, що сприятиме формуванню таких комплементарних активів як розвинена інфраструктура підприємств туристичної індустрії, якісна транспортна інфраструктура, цифрові рішення у сфері управління туристичними локаціями, розвинений інтелектуально-кадровий потенціал і нові послуги та сервіси. Досягти зазначеного можна шляхом оновлення та модернізації транспортної інфраструктури, удосконалення інфраструктури підприємств туристичної індустрії, розбудови цифрової інфраструктури управління туристичними атракціями і формування інтелектуально-кадрового потенціалу.

Зокрема удосконалення інфраструктури підприємств туристичної індустрії можливо забезпечити шляхом застосування кластерної моделі організації туристичної діяльності, збереження об'єктів історичної та культурної спадщини, підвищення якості інфраструктури курортів та рекреаційних територій, створення фондів післявоєнного відновлення туристичної інфраструктури, розбудови інформаційно-консультаційних центрів тощо. Розбудова цифрової інфраструктури управління туристичними атракціями передбачає формування цифрової екосистеми взаємодії суб'єктів ринку туристичних послуг, впровадження цифрової платформи управління туристичними локаціями, створення цифрової системи збору та інтерактивного аналізу статистичних даних, впровадження цифрових мобільних додатків для забезпечення зручних подорожей країною тощо.

Сформувати інтелектуально-кадровий потенціал для стимулювання розвитку туристичної галузі можливо шляхом оновлення переліку спеціальностей та змісту програм підготовки фахівців для туристичної індустрії відповідно до вимог ринку, проведення тренінгів та семінарів з питань розвитку туристичного бізнесу, проведення конкурсів з інноваційних стартап-проектів у сфері туризму, забезпечення розвитку цифрових компетентностей фахівців туристичної індустрії, розширення інструментів адаптації та мотивації фахівців.

Застосування такого механізму дозволить не лише забезпечити сталий комплементарний розвиток підприємств туристичної індустрії, але й сприятиме нарощенню доходів регіонів, покращенню зайнятості і підвищенню інвестиційної привабливості як окремих територій, так і країни в цілому.

#### **Список використаних джерел**

1. Ukraine rapid damage and needs assessment (Feb. 2022 – Feb. 2023). *worldbank.org: website*. URL: <https://worldbank.org/> (last accessed: 28.07.2023).



**Зайцева Л. О.**

к.е.н., доцент

**Зайцев Г.В.**

Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка (Україна)

## **КЛЮЧОВІ ОРІЄНТИРИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОЇ КОМПАНІЇ**

Фінансова стратегія, є одним із найважливіших видів функціональних стратегій підприємства, що забезпечує основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин, шляхом формування довготермінових фінансових цілей, вибору найефективніших шляхів їх досягнення, адекватного коригування джерел формування й напрямів використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища [1].

Під економічною категорією «фінансова стратегія» слід розуміти: фінансовий план дій, пов'язаний з ризиком і невизначеністю, метою якого є ефективний розвиток в рамках сформованої місії, довгострокових фінансових цілей, розробленої корпоративної стратегії, що представляє собою фінансування шляхом формування, мобілізації, координації, розподілу та використання фінансових ресурсів компанії [2].

Фінансова стратегія діяльності публічних компаній повинна відповідати засадам: підпорядкованості стратегічним цілям фінансової діяльності та етапам реалізації соціально-відповідальної діяльності публічних компаній; гнучкості відповідно до змін зовнішнього середовища (врахування багатоваріантних прогнозів щодо розвитку ринкових процесів в економічному, політичному та соціальному середовищі, що постійно змінюються [3]; багатоваріантністю розвитку подій під час реалізації конкретної фінансової стратегії; ефективністю фінансування за рахунок мобілізації власних та зовнішніх фінансових ресурсів у достатніх обсягах задля реалізації основних напрямів діяльності публічних компаній).

Реалізація стратегії потребує фінансового обґрунтування взаємозв'язаних фінансових категорій, а саме: зростання рентабельності - зростання фінансового ризику; зростання короткострокових зобов'язань - зниження ліквідності.

Вектором руху компанії слід визначити не максимізацію прибутку, а зростання власного капіталу, через відтворення вартості, оскільки сама ринкова вартість реалізує кінцеві фінансові інтереси її власників, згідно з теорією максимізації вартості підприємства [4].

Ґрунтуючись на припущенні невизначеності ринкового середовища, слід підкреслити, що система стратегічних орієнтирів компанії підприємства не залишається незмінною: з впливом часу, зі зміною поведінки взаємодіючих суб'єктів зовнішнього середовища і, нарешті, з загальними змінами, що відбуваються в навколишньому середовищі, можуть змінюватися формулювання інтересів і їх пріоритетність. Деякі стратегічні орієнтири можуть взагалі втратити свою актуальність і, навпаки. В системі інтересів діяльності компаній можуть

з'явитися нові, раніше відсутні, але ключовими слід вважати, наступні орієнтири представлені в табл. 1.

Таблиця 1

**Ключові орієнтири фінансової стратегії публічної компанії [2].**

Напрями	Стратегічні завдання	Пріоритетні аспекти
Стратегія сталого розвитку компанії	Відтворення вартості компанії	Забезпечення фінансової стійкості; Зростання власного капіталу; Мінімізація ризику
Ефективність операційної діяльності	Мінімізація витрат; Максимізація ресурсовіддачі	Безбитковість операційної діяльності; Ефективне використання виробничого потенціалу
Ефективність фінансової діяльності	Максимізація прибутку	Підвищення рентабельності; Прискорення оборотності оборотного капіталу; Оптимізація структури капіталу; Підвищення ефективності фінансової діяльності
Фінансова рівновага	Забезпечення фінансової рівноваги	Підтримка ліквідності; Ефективність фінансової діяльності; Забезпечення фінансової стійкості

Генеральною метою фінансової стратегії сталого розвитку компанії визначено збереження і оновлення її вартості, саме вартість є найкращим критерієм комплексної фінансової оцінки, що адекватно відображає його фінансове благополуччя та перспективи економічного розвитку. Вартість компанії є індикатором її стану. Зниження рентабельності, платоспроможності, втрата конкурентних позицій негативно впливають на стратегічний потенціал компанії, і як наслідок зменшення курсової вартості акцій. Структуризація стратегічних орієнтирів фінансово-економічної діяльності компанії дозволяє зробити попередні висновки про його здатності до сталого розвитку та є основою подальшого дослідження процесу вибору фінансової стратегії.

При розробці фінансової стратегії важливо враховувати не тільки позитивний економічний ефект, але і загальну оптимізацію всіх напрямків діяльності – соціальну, виробничу, кадрову та інші, що досягаються завдяки взаємодії функціональних стратегій, де ключовою є фінансова.

**Список використаних джерел**

1. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. Киев : Ника-Центр, 2006. 520 с.
2. Зайцева Л.О. Методичні засади розробки фінансової стратегії сталого розвитку публічних компаній. *Причорноморські економічні студії*. № 67/ 2021, С.97-104.
3. Бірбіренко С. С., Корба Д. С. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії сучасного підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2019. Т. 30 (69), № 5 (1). С. 47-51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2019\\_30\(69\)\\_5\(1\)\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_5(1)_11).

**Захарченко В.І.**  
д.е.н., професор  
Національний університет «Одеська політехніка» (Україна)  
**Бочевар І.В.**  
аспірант  
Національний університет «Одеська політехніка» (Україна)

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО БУДІВНИЦТВА ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНИХ СТРУКТУР**

Більшість великих корпорацій світу в організаційному сенсі не є монолітними, що керуються з єдиного центру підпорядкованими компаніями. У загальному випадку велика транснаціональна корпорація (ТНК) має дуже складну корпоративну структуру і представляє собою бізнес-групу, що виступає на ринку під єдиною торговою мережею. Група складається з материнських і дочірніх фірм, що мають різну взаємодоповнюючу одна одну спеціалізацію, - виробничих підприємств, фінансових і холдингових компаній, інжинірингових і сервісних фірм, торговельних домів та їх закордонних філіалів і представництв, які пов'язані договірними відносинами з мережею незалежних агентів, дилерів і дистриб'юторів [1, с.63].

Прикладом може слугувати транснаціональна бізнес-група «Томпсон-Брандт» (Франція), яка у нас відома за маркою телевізорів і відеомагнітофонів (виробництво і продаж товарів довгострокового споживання), позиціонується також на ринках електромеханічної продукції виробничого призначення, апаратури для світла, інжинірингу і послуг у відповідних сферах, а також на ринках «професійної електроніки» (системи управління і автоматизації виробництва, програмні продукти, виробництво напівпровідникових елементів, медична техніка). Дочірні компанії та філіали «Томпсон-Брандт» знаходяться у США, Німеччині, Іспанії, Італії, Мексиці, Бразилії, Аргентині, Марокко, Тунісі, Австралії.

У останні роки широке розповсюдження отримав франчайзинг-участь у діяльності бізнес-групи незалежних підприємств, що використовують «розкручену» торговельну марку, привабливий імідж та управлінські технології головних організацій (мережа готелів «Редіссон», мережі ресторанів швидкого обслуговування, збутові мережі «Shell» та інших нафтових компаній, магазини ОКЗ «Шустов»). З урахуванням постачальників і обслуговуючих фірм та організацій, у тому числі обслуговуючих банків, юридичних і консалтингових фірм, інформаційних агентств, університетів та ін., створюється бізнес-конгломерат залежних і незалежних юридичних осіб, пов'язаних інтересами довгострокового стратегічного співробітництва. При цьому мова йде не про будівництво багатосходинової ієрархічної управлінської піраміди, навпаки, сучасні організаційні структури намагаються до «плоскості» з ціллю гнучкого реагування на запити ринка і максимального наближення до клієнта.

За визначенням кожне з підприємств, що входить до складу бізнес-групи, представляє собою самостійний бізнес різного ступеня доходності, але

обов'язково прибутковий [3, с.125-126]. Вхідження підприємств у бізнес-групу багаторазово знижує їх вразливість, оскільки дозволяє під час власного розвитку спиратися на сумісні ресурси, у тому числі унікальне для даної групи «ноу-хау» успішного бізнесу. Діючі сьогодні корпоративні структури ТНК виникли «природньо» в результаті еволюції в умовах конкурентної боротьби. «Нормальний» шлях розширення бізнесу у країнах з ринковою економікою – це не тільки будівництво нових заводів у країнах, що розвиваються з ціллю зниження виробничих витрат, але і злиття, і поглинання, які здійснюються шляхом придбання акцій вже діючих компаній належного профіля у розвинених країнах.

У нашому випадку, часу на еволюційний розвиток немає. Тому слід негайно приступити до «конструювання і монтажу» корпоративної інтегрованої структури на основі деякої раціональної моделі, яку можливо побудувати виходячи з можливостей та місії існуючих у галузі підприємств і бізнес-структур у тому стані, у якому вони знаходяться зараз [3, с.122-123].

На практиці було реалізовано консалтинговий проект, щодо розробки організаційно-економічного забезпечення загального і часткового створення бізнес-групи у виробничій галузі на прикладі конкретного підприємства - ТОВ «Промислово-торгівельна компанія «Шабо» [2, с.5]. В результаті, до конкретних передумов, що обумовлюють актуальність реформування виноробних підприємств шляхом формування бізнес-групи в пріоритетних для підприємства напрямках розвитку, віднесено наступні: необхідність корінного оновлення основних виробничих фондів підприємства; концентрація банківського капіталу і зростання кількості торгових фірм, що є потенційними інвесторами підприємства, а також збільшення їх фінансових активів; наявність серйозної фінансово-інвестиційної кризи на підприємствах, особливо в сфері НДДКР; програма реформування конкретного підприємства, ґрунтується на реформуванні підприємства на мікрорівні [2, с.56-57].

Таким чином, керуючись єдиним замислом і критеріями ефективності бізнесу, можливо сумісними зусиллями бізнесу і науки (консалтингу) послідовно, крок за кроком побудувати стійку корпорацію «знизу догори», спираючись на три базові процеси: реформування і реструктуризацію промислових підприємств у прибутковий бізнес; виділення загальних функцій для сумісного ефективного обслуговування підприємств, що об'єднуються; послідовну «розшивку» вузьких місць і «заповнення» проломів.

#### **Список використаних джерел**

1. Захарченко В.І., Андрієнко Н.М. Комерціалізація промислового підприємства в трансформаційній економіці: монографія. Одеса: Атлант, 2015. 111 с.
2. Захарченко В.І., Стремядін В.М. Організаційно-економічне забезпечення процесу проектування бізнес-груп у виноробному виробництві. Одеса: Атлант, 2016. 65 с.
3. Захарченко В.І., Стремядін В.М. Проектування інтеграційних бізнес-структур у сучасному промисловому виробництві України: монографія. Одеса: Наука і техніка, 2016. 15

**Захарченко В.І.**

д.е.н., професор;

**Меркулов Д.М.**

аспірант

Національний університет «Одеська політехніка» (Україна)

## **ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ СЛУЖБИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ У ПРОЦЕСІ ПРОЕКТУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОГО ОБ'ЄДНАННЯ**

З ціллю виведення підприємства з кризового становища і переведу у конкурентоздатне збільшення прибутку і переходу до стабільного розвитку виникла необхідність створення на ТОВ Промислово-торгівельна компанія “Шабо” – відомого підприємства виноробної галузі – системи стратегічного розвитку (ССР) у межах формування інтеграційної структури у вигляді бізнес-групи [1, с. 5, 33]. Така служба підпорядковується генеральному директору і покликана вирішувати основні проблеми підприємства у їх взаємозв'язку.

1. ССР складається з двох підрозділів: (А) відділ стратегічного планування (ВСП), (Б) відділ активного розвитку (ВАР), у склад якого входять: бюро раціоналізації та винаходів (БРВ), банк ідей та інформації, експертно-консультативна рада (ЕКР), тимчасові цільові групи, куратори у підрозділах.

Запропоновано наділити ССР слідуючими функціями: визначення стратегічного напрямку розвитку, розвиток інноваційної діяльності, мобілізація творчого потенціалу колектива, контроль за інноваційною діяльністю.

Задачами ССР можуть бути: розробка планів стратегічного розвитку; розробка, реалізація і контроль (плани стратегічного розвитку підприємства, системи інформаційного забезпечення, системи взаємодій підрозділів у рамках інноваційної діяльності, системи формування бази даних для розробки і впровадження інноваційно-інвестиційних проектів, механізм розгляду інноваційно-інвестиційних пропозицій); формування банку ідей та інформації.

2. Робота ВСП ґрунтується на слідуючих інформаційно-аналітичних даних: маркетингових досліджень, фінансово-економічних служб, технологічних розробок. Проекти стратегічних планів, які розроблені ВСП, виносяться на розгляд генерального директора.

Функціями ВСП можуть бути: формування стратегічних цілей і реалізація стратегічного розвитку підприємства, розробка єдиного плану розвитку підприємства, формування зони розвитку інноваційної діяльності, координація процесів розробки важливіших інноваційних проектів і контроль за їх реалізацією, розробка маркетингової стратегії підприємства [2, с.31-34].

Встановлені слідуючі задачі для ВСП: організація роботи з представлення оперативної та аналітичної інформації для складання стратегічних планів, координація і контроль виконання стратегічних планів.

3. Робота ВАР полягає в організації інноваційної діяльності на підприємстві, яка заснована на основі мобілізації творчого потенціалу колективу.

Інноваційні пропозиції розподіляються по трьом рівням:

- 1) найбільш глобальні інноваційні проекти – розглядаються ЕКР;
- 2) інноваційні пропозиції на рівні раціоналізаторських пропозицій контролюються БРВ;
- 3) всі інші – розглядає і контролює ВАР.

Впровадження пропозицій здійснюється в залежності від їх значимості: інноваційні пропозиції на рівні БРВ впроваджуються на місцях; інші інноваційні пропозиції впроваджуються за допомоги тимчасових груп.

Функціями ВАР можуть бути: впровадження нових методів управління і організації виробництва в умовах функціонування і розвитку, мобілізація творчої активності колектива на вирішення проблем розвитку, координація і контроль процесу розвитку, координація і контроль процесу розвитку, формування переліку інноваційних проектів та визначення пріоритетів їх розробки.

Задачі ВАР полягають у наступному: планова проблемна діагностика підрозділів підприємства, формування на підприємстві клімату новаторства, контроль за процедурами проходження нововведень, аналіз результатів інноваційної діяльності на відповідальність стратегічним цілям підприємства.

4. БРВ у складі ВАР зосереджується на аналізі та впровадженні інноваційних пропозицій на місцях.

5. Для комплексної проробки інноваційних проектів і визначення стратегічної лінії розвитку підприємства при ССР створюється банк ідей та інформації. Вся оперативна інформація збирається і зберігається в банку інформації ССР. Інформація про всі інноваційні пропозиції проходить обов'язковий облік і реєстрацію у банку ідей. Всі працівники бізнес-структури у випадку необхідності через кураторів у своїх підрозділах можуть звертатися до банку ідей ССР.

6. ЕКР необхідна для активного розвитку бізнес-групи та яка повинна оцінювати запропоновані інноваційні проекти. До складу ЕКР входять ведучі спеціалісти бізнес-груп або запрошені консультанти і експерти. ЕКР збирається за необхідністю для прийняття рішення про впровадження глобальних для бізнес-структури інноваційних проектів. Склад ЕКР змінюється в залежності від того питання яке розглядається.

7. Тимчасові цільові групи створюються для впровадження інноваційних проектів. Склад групи визначається безпосередньо керівником інноваційного проекту або наказом генерального директора. План роботи групи підлягає затвердженню генерального директора. Контроль за роботою групи здійснює ВАР.

8. Куратори у підрозділах. Їх робота полягає у наступному: організація роботи з інноваційної діяльності на місцях, інформування робітників про рішення ССР, збір і обробка інформації про проблеми у підрозділах, передача інноваційних проектів до ССР, мобілізація творчого потенціалу співробітників на місцях.

Узагальнюючи з використанням програмно-цільового підходу, можливо стверджувати, що процес формування структури ССР інтегрованого об'єднання

повинен відбуватися за науково обґрунтованою програмою [3, с. 104], яка обов'язково містить слідуєчі розділи: система цілей і результати; комплекс заходів та їх виконавців, що забезпечують досягнення цілей; ресурсне забезпечення, яке необхідне для виконання комплексу заходів; організаційне забезпечення, включаючи процедури цільового управління, яке необхідне для реалізації програми.

### **Список використаних джерел**

1. Захарченко В.І., Стремядін В.М. Організаційно-економічне забезпечення процесу проектування бізнес-груп у виноробному виробництві: наукова доповідь. Одеса: Атлант, 2016. 65с.

2. Колосов А.М., Коваленко О.В., Кучеренко С.К., Бикова В.Г. Економічне управління підприємством: навчальний посібник. Старобільськ: Видавництво ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2015. 352с.

3. Захарченко В.І., Стремядін В.М. Проектування інтеграційних бізнес-структур у сучасному промисловому виробництві України: монографія. Одеса: Наука і техніка, 2016. 152с.

**Ігнашкіна Т.Б.**

к.е.н., доцент

**Левенець Д.О.**

магістрант

Український державний університет науки і технологій (м. Дніпро)

## **АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ»**

Запорізький завод феросплавів (скорочено АТ «ЗФЗ») за організаційно-правовою формою є приватним акціонерним товариством з 90-річним досвідом діяльності в сфері виробництва феросплавів. На сьогодні АТ «ЗФЗ» на вітчизняному ринку феросплавної продукції посідає друге місце після ПАТ «Нікопольський завод феросплавів» (скорочено АТ «НЗФ»). Основні види продукції – марганцеві й кремнієві сплави (феросилікомарганець, феросиліцій, феромарганець, марганець металевий) різних марок; основні споживачі – підприємства металургійної галузі; основний конкурент на вітчизняному ринку – АТ «НЗФ».

Аналіз діяльності досліджуваного підприємства здійснено на основі доступної офіційної звітності, а саме, за даними «Річної інформації емітента цінних паперів» за 2018-2020 роки [1-3]. Основні фінансово-економічні показники за цей період представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

### **Ключові показники діяльності АТ «ЗФЗ» за 2018-2020 рр.**

Основні види продукції	2018	2019	2020
Виробництво феросплавів, баз. тис. т (власна сировина)	167,5	221,9	182,4
Коефіцієнт використання виробничої потужності, %	52,0	77,5	52,7
Чистий дохід, млн грн	6637,0	6 073,5	5 376,4
у т. ч., від реалізації феросплавів	5606,2	5864,5	5353,6
Частка експорту феросплавної продукції, %	59,5	63,9	47,3
Прибуток від операційної діяльності, млн грн	58,2	-545,5	757,3
Чистий прибуток, млн грн	125,3	-600,6	682,3
Чисельність персоналу, осіб	3021	3096	2947
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2197	1962	1824
Середня місячна заробітна плата, грн/особу	11803	13767	12936
Фондовіддача, грн/грн	0,59	0,54	0,47
Матеріаломісткість, коп.	80,2	87,3	68,5



Споживання електроенергії на місяць, млн кВт год	130,4	119,9	94,6
Ступінь зносу основних засобів, %	92,0	92,4	92,5
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об./рік	2,5	2,4	2,0
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об./рік	4,0	4,7	3,6
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об./рік	9,2	8,3	7,5
Рентабельність операційної діяльності, %	0,8	-7,9	15,2
Рентабельність активів, %	3,5	- 17,4	18,6
Рентабельність власного капіталу, %	6,8	- 49,2	36,1

За результатами проведеного економічного аналізу діяльності підприємства зазначимо наступне.

Перш за все відмітимо, що галузевою особливістю АТ «ЗФЗ» є значне споживання електроенергії на технологічні цілі (95-130 млн кВт год на місяць протягом трьох років). За цим показником завод займає 3 місце після АТ «НЗФ» (1 місце) та ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» (2 місце) [4]. Але при цьому (для порівняння) масштаби діяльності останнього (за обсягами чистого доходу і активів, вартості основних засобів, чисельністю персоналу) у 10 і більше разів вищі [5], ніж у досліджуваного підприємства, тоді як обсяги споживання електроенергії перевищують десь у 3 рази. Підтвердженням тези про високу електроємність виробництва феросплавів є і той факт, що частка витрат на електроенергію у загальній сумі операційних витрат досягає майже 35%, на металургійному ж комбінаті сукупна частка витрат на газ, воду і електроенергію знаходиться на рівні 15%.

Технічний стан основних засобів АТ «ЗФЗ», зважаючи на ступінь їх зносу (92-93%), можна визначити як незадовільний.

Протягом трьох років стабільної позитивної тенденції не спостерігалось за жодним показником. Але відносно 2018 р. у 2020 р. результати роботи Товариства за певною кількістю показників суттєво покращилися. Так, приріст обсягів виробництва феросплавів, заробітної плати знаходився на рівні 9-10%. Більш ніж у 5 та 13 разів відповідно зріс операційний та чистий прибуток, що сприяло підвищенню показників рентабельності на 14-30 процентних пункти. До позитивних зсувів також можна віднести зниження матеріаломісткості та обсягів споживання електроенергії, які відбулися, у т. ч., й за рахунок впровадження заходів з ресурсозбереження. Завантаження виробничих потужностей в ці роки не набагато перевищувало 50%. У 2020 р. порівняно 2018 р. відбулося зниження показників ефективності використання ресурсів, а саме, продуктивності праці – на 17,0%, фондівдачі – на 20,3%, усіх коефіцієнтів оборотності – на 10-20%. Чистий дохід протягом трьох років мав стабільну негативну тенденцію (середньорічне падіння майже 20%) з-за кризових явищ в металургії, зменшення

продажів у країни СНД, Перспективні ринки збуту продукції підприємства – Близький Схід, США та ін.

### **Список використаних джерел**

1. АТ «Запорізький завод феросплавів». Регулярна інформація за 2020 рік. URL: [http://zfz.com.ua/upload/files/ri\\_zfz\\_2020\\_30042021.pdf](http://zfz.com.ua/upload/files/ri_zfz_2020_30042021.pdf)
2. АТ «Запорізький завод феросплавів». Регулярна інформація за 2019 рік. URL: [http://zfz.com.ua/p\\_regulyar\\_info](http://zfz.com.ua/p_regulyar_info)
3. АТ «Запорізький завод феросплавів». Регулярна інформація за 2018 рік. URL: [http://zfz.com.ua/p\\_regulyar\\_info](http://zfz.com.ua/p_regulyar_info)
4. Рейтинг найбільших споживачів електроенергії України. URL: [https://biz.censor.net/resonance/3214503/reviting\\_nayiblshih\\_spojivachv\\_elektroenerg\\_ukrani](https://biz.censor.net/resonance/3214503/reviting_nayiblshih_spojivachv_elektroenerg_ukrani)
5. ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ». Регулярна інформація за 2020 рік. URL: <https://smida.gov.ua/db/feed/59377>

**Kalachevska L. I.**

Doctor of economic sciences, Professor  
Sumy National Agrarian University (Ukraine)

**Zhang Zhanming**

Student, SP Administrative Management  
Sumy National Agrarian University (Ukraine)

## **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES IN RURAL COMMERCIAL BANK OF CHINA**

In the new era, China's economic development has changed from high-speed growth to high-quality development. As the main force of rural finance, rural commercial banks play an important role in promoting high-quality economic development and empowering rural revitalization. At present, the competition of rural commercial banks in terms of market, resources and talents is more intense, and their own transformation and development have also put forward higher requirements for human resource construction. Therefore, based on the analysis of the existing problems of human resources of Rural Commercial Bank, this paper proposes relevant optimization strategies to promote the high-quality development of human resources of Rural Commercial Bank.

First, there are problems in the human resources of rural commercial banks. In recent years, focusing on the overall situation of reform and development, the Rural Commercial Bank has conscientiously implemented the spirit of the work of relevant personnel at higher levels, increased employment support, and strengthened the education and training of employees, thus providing a solid talent foundation and intellectual support for the healthy and sustainable development of the Rural Commercial Bank.

However, there are still inconsistencies between the human resources development level of rural commercial banks and the requirements of high-quality development in the new era, which are mainly manifested in:

1. The positioning of human resources planning is not high.

The construction of human resources informatization has weakened, the data barriers of "industry and financial personnel" still exist, the integration of new technologies such as big data and artificial intelligence and human resource management is not fast, the core value of human resources is insufficient, and the efficiency of human resource management needs to be further improved. The headquarters departments are not scientifically set up, the number is relatively large, and some institutions have the phenomenon of redundant headquarters structure, which does not match its scale, and the management efficiency of headquarters is low. The production capacity of outlets varies greatly, the gap between the scale and benefit of the average deposit and loan of each outlet is obvious, which affects the efficiency of human resources to a certain extent.

2. The recruitment configuration system is not matched enough.

The matching degree of human resource structure and development needs still needs to be improved, the improvement of employees' professional ability still needs

to be strengthened, high-level, top-notch, expert and other high-end talents are still relatively lacking, and some professional talent reserves are insufficient. The influence of employer branding on talent recruitment still needs to be expanded, the accuracy of recruitment needs to be further improved, the attractiveness of talents in the industry is weakening. [1, p. 31-33].

3. The talent training system is weakly driven.

The driving force of training system development for talent training should still be accelerated, the planning, systematization and continuity of employee training should be further improved, training and career development are not closely linked, and the talent training system needs to be further improved. The adsorption capacity of the post system construction and development channel still needs to be enhanced, the degree of job standardization needs to be improved, the post sequence level management and the construction of the vocational qualification system still need to be strengthened, and there is a certain gap between the career planning of employees.

4. The incentive and constraint mechanism is not sufficiently oriented.

The incentive and constraint mechanism needs to be improved, the performance appraisal mode is relatively single, the integration of the incentive and constraint mechanism and strategic planning is not high, the use of performance appraisal results is not sufficient, the incentive and constraint mechanism is scientific and oriented, and the tilt to business lines, front-line positions, marketing positions, and shortage talents is not enough.

Table 1 - Strategies for optimizing human resources of Rural Commercial Bank, [2-4]

Strategies	Activities
Optimizing the distribution of human resources and increasing the level of talent selection	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Increase the introduction of talents</li> <li>- Optimize talent allocation</li> </ul>
Optimization of the training system and talent development	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Increase personnel training</li> <li>- Strengthen talent training</li> </ul>
Optimizing the mechanism of encouraging and stimulating the vital activity of talents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimize the incentive mechanism</li> <li>- Improve the employee welfare system</li> </ul>

The ultimate purpose of human resource management of Rural Commercial Bank is to enhance the value of human capital and empower the business development of Rural Commercial Bank through organizational reform, allocation optimization, quality improvement and other means, so the high-quality development of human resources of Rural Commercial Bank has typical characteristics such as strategic, business and scientific.

### References

1. Chen Lin & Luo Jinfeng. Exploration of high-quality development of human resources of rural commercial banks. [J]. *Journal of human resource development* , 2023(1). P.31-33.
2. Wag Dan. Research on human resource management optimization of regional small and medium-sized banks in the era of digital economy. [J]. *Journal of human Resource Management*, 2023(18).P.74-77.

3. Gao Zeming. Research on the problem and strategy of optimizing human resource allocation of rural commercial banks [J]. *Mass Investment Guide*. 2020 (4). P. 252-253.

4. Liu Yong. Analysis of existing problems and countermeasures in human resource management of state-owned commercial banks [J]. *Economic and Social Development Studies*. 2020 (5). P.2.

**Карась А.Р.**  
студентка 56 гр. ФЕУП,  
**Янковий О.Г.**

д. е. н., професор  
Одеський національний економічний університет (Україна)

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Будь-який суб'єкт господарювання, який працює в той чи іншій галузі, повинен мати конкурентоспроможну стратегію управління бізнесом. Ця стратегія може бути розроблена як на плановій основі, так і шляхом спонтанного виникнення в процесі інноваційної діяльності різних функціональних підрозділів [1].

При вирішенні власних завдань кожен підрозділ суб'єкта господарювання повинен застосовувати підходи, продиктовані його професійною специфікою.

Конкурентна стратегія відображає образ майбутнього, до якого повинен прагнути суб'єкт господарювання. Її можна описати словами, представити у вигляді моделі, а потім сформулювати шляхи досягнення бажаного стану господарюючого суб'єкта в різних його аспектах. Вона проявляється в стратегічному управлінні та конкретних стратегічних планах розвитку. Стратегічне управління передбачає вибір декількох альтернативних шляхів досягнення мети.

Увага, що приділяється стратегічному плануванню суб'єктів господарювання, ґрунтується на припущенні, що ретельно сформульовані стратегії приносять значний економічний ефект.

Конкурентна стратегія - це набір конкретних кроків і підходів, які суб'єкт господарювання вживає або має намір вжити для того, щоб успішно конкурувати в галузі. Маркетингове значення конкурентних стратегій полягає в тому, що вони допомагають поліпшити або утримати позицію підприємства на ринку відносно конкурентів.

За словами М. Портера, «конкурентна стратегія полягає в тому, щоб відрізнитися від інших» [1, с. 437]. Це означає свідомий вибір іншого набору заходів для забезпечення унікальної цінності.

Суть стратегії полягає в обґрунтуванні генерального напрямку діяльності підприємства на певному етапі, а процес її формування та впровадження є передумовою для підтримання стабільного ефективного розвитку. Основними методами конкуренції в сучасних умовах є:

- цінова: характеризується тим, що в конкурентній боротьбі за споживачів і завоювання ринку в основному використовується такий прийом, як зниження ціни;
- нецінова: нині є основним ринковим механізмом у всіх розвинених країнах світу. Її суть полягає у підвищенні якості виробленої продукції, покращенні обслуговування, рекламі тощо.

– недобросовісні методи конкуренції: певною мірою є суміжними з вищезазначеними методами, але зазнають як суспільного осуду, так і кримінального переслідування. До них відносяться: промислове шпигунство і контррозвідка, фальсифікація продукції конкурентів, незаконне використання товарних знаків, прямий обман споживачів, «переманювання» спеціалістів конкуруючих організацій, підкуп посадових осіб (корупція), шахрайство зі звітністю суб'єкта господарювання з метою приховування прибутку від оподаткування [2].

Тип обраної конкурентної стратегії залежить від позиції суб'єкта на ринку та характеру його дій. Можливі стратегії досягнення та збереження позиції на ринку підприємством представлені в табл.

**Таблиця – Основні види конкурентних стратегій**

<b>Позиція на ринку</b>	<b>Стратегія</b>
Лідер	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розширення первинного попиту</li> <li>– Оборонна</li> <li>– Наступальна</li> <li>– Демаркетинг</li> </ul>
Претендент на лідерство (челенджер)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Фронтальна атака</li> <li>– Флангова атака</li> </ul>
Послідовник (переслідувач)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Компіляція</li> <li>– Імітація</li> <li>– Адаптація</li> </ul>
Новачок (нішер)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підтримання позицій</li> <li>– Диференціація</li> <li>– Лідерство в ніші</li> <li>– Вихід за межі ніші</li> </ul>

*Джерело: складено авторами за даними [3]*

Дослідження показало, що стратегія суб'єкта господарювання повинна повністю відповідати його позиції на ринку, і повинна бути зосереджена на напрямку, в якому суб'єкт господарювання досягає найкращих результатів, ґрунтуватися на його конкурентних перевагах та можливостях.

### **Список використаних джерел**

1. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К. : Наш формат, 2020. 392 с.
2. Танасюк І. М. Коригування стратегії підприємства в період економічної та політичної нестабільності. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 22-23 вересня 2017 р. Одеса, 2017. С. 145–146.
3. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2001. 227 с.

## **АУТСОРСИНГ ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ БІЗНЕСУ**

Сутність аутсорсингу полягає у винесенні за межі компанії окремих функцій чи видів виробничої діяльності (основних, допоміжних чи обслуговуючих процесів) або реалізації іншим підприємством окремих бізнес-процесів, що є частиною спільної бізнес-системи. Найбільш поширено аутсорсинг в наступних сферах: інформаційні технології (ІТ), маркетинг і реклама, обслуговування клієнтів, виробництво, розвиток бізнесу та продажі, бухгалтерський облік, людські ресурси.

Аутсорсинг дозволяє підприємству сконцентруватися на основній діяльності, звільнити бізнес від зайвих процесів, щоб зосередитися на своїх сильних сторонах, дозволяючи співробітникам зосередитися на своїх основних завданнях і на майбутній стратегії. До основних переваг аутсорсингу відносять: скорочення витрат, підвищення продуктивності та ефективності, експертний внесок, миттєве розуміння витрат, конкурентна перевага, зменшення кадрових питань.

Глобальний ринок аутсорсингових послуг у 2020 році оцінювався в 620,381 мільярда доларів США, і очікується, що він зросте на 5,54% протягом прогнозованого періоду, щоб досягти загального розміру ринку в 904,948 мільярда доларів США в 2027 році.

У 2023 році глобальні витрати на аутсорсинг можуть досягти 731 мільярда доларів. 92% компаній G2000 використовують ІТ-аутсорсинг. 9% ВВП Філіппін припадає на аутсорсинг бізнес-процесів. Дослідження свідчать що 37% малих підприємств передають на аутсорсинг хоча б один бізнес-процес. Понад один мільйон нових працівників щороку приєднуються до індустрії аутсорсингу послуг у Китаї [1].

Аутсорсинг стосується процесу пошуку нових постачальників і різних способів забезпечення доставки сировини, компонентів, товарів і послуг шляхом використання знань, креативності та досвіду інших постачальників, які раніше не використовувалися. Аутсорсинг можна розглядати як механізм ефективної реконфігурації ланцюга створення вартості фірми, дозволяючи їй у майбутньому підтримувати домінування на ринку. Конкурентні переваги можна отримати, коли продукти або послуги виробляються більш ефективно зовнішніми постачальниками. Аутсорсинг окремих організаційних заходів є невід'ємним компонентом стратегії підприємства. Існують різноманітні дії в ланцюжку створення вартості, які можуть виконуватися зовні: логістика, технічне обслуговування, маркетинг і продажі, сервісна підтримка, розробка технологій, комп'ютерні інформаційні системи, управління персоналом, обробка документів тощо. Дослідження «Нові напрями фінансів: стратегічний аутсорсинг» на основі інтерв'ю з 50 глобальними організаціями, а також опитування 303 керівників вищої ланки в США та Європі, документує тенденцію до використання



аутсорсингу як конкурентного інструменту замість того, щоб використовувати його як засіб контролю витрат. 85% опитаних керівників передають на підряд усі або принаймні частину однієї бізнес-функції. Зростаюче впровадження віртуалізації в організаціях зробило економічно ефективні послуги аутсорсингу популярними [2].

Україна посідає значне місце у світі з постачання послуг ІТ аутсорсингу та має величезний резерв комп'ютерних професіоналів. Так один із найбільших сайтів пошуку роботи в Україні Djinni зареєстрував понад 56 тисяч кваліфікованих ІТ-працівників у 2022 році.

З точки зору навичок програмування, українські програмісти стабільно мають високі оцінки та вважаються елітними спеціалістами в усьому світі. Крім того, вони є найкращими спеціалістами, які володіють більшістю мов програмування. Переважна більшість ІТ-фахівців в Україні володіють англійською як мінімум на середньому рівні. Подібність у корпоративній етиці, стилях спілкування та робочих практиках сприяє ефективній комунікації. Україна є найкращим напрямком аутсорсингу послуг для країн Західної Європи через мінімальну різницю в часових поясах. Однак для американських країн налаштувати робочі процеси може бути складніше, оскільки Україна випереджає на 7 годин.

Сьогодні змінюється склад аутсорсингових команд України. Активна мобілізація та міграція можуть спричинити зміни всередині команд, але кваліфіковані аутсорсингові компанії можуть швидко надати експерта на заміну для виконання завдань.

Найбільший вплив на розвиток аутсорсингу у світовому масштабі виявили такі процеси: розвиток технологій, інтернаціоналізація, економічні та політичні чинники, що передбачають необхідність дотримуватися встановленого бюджету в державних секторах економіки, посилення вимог для оцінки ризиків фінансових послуг [3].

Значним фактором розвитку аутсорсингу є зниження витрат високорозвиненими країнами через експорт послуг аутсорсингу в країни, що розвиваються. Це збільшує кількість робочих місць і підвищує рівень ВВП країни-імпортера.

Таким чином формування взаємовигідних інтеграційних зв'язків підприємств та розвиток аутсорсингу призводить до підвищення ефективності їх діяльності. Державна економічна політика здатна стимулювати ці процеси створюючи сприятливе правове середовище та розвиваючи ринкову інфраструктуру.

### **Список використаних джерел**

1. <https://explodingtopics.com/blog/outsourcing-stats>
2. <https://www.researchandmarkets.com/reports/5649238/global-outsourcing-services-market-forecasts>
3. <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/49/150-161.pdf>

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ТЕОРЕТИЧНА СКЛАДОВА

Сталий розвиток має значний вплив на цінність бренду. Споживачі з більшою ймовірністю обирають бренди, які захищають навколишнє середовище та роблять внесок у соціальну відповідальність [1]. Компанії почали впроваджувати звітність зі сталого розвитку, оскільки почали усвідомлювати її важливість для клієнтів [2]. Впровадження стратегій сталого розвитку впливає на задоволеність споживачів та прибутковість компанії. Таким чином, вони досягають своїх довгострокових цілей, одночасно сприяючи сталому розвитку та підвищуючи цінність свого бренду [3].

Розглянемо існуючі типології стратегій сталого ведення бізнесу які сприятиме прогресу в майбутніх теоретичних та емпіричних дослідженнях. Ця типологія ґрунтується на двох вимірах: фокусі на потрійному результаті (екологічні та соціальні аспекти) та фокусі на процесах чи продуктах і послугах. У цій типології виокремлено чотири стратегії: запобігання забрудненню та екоефективність, стійкі продукти та послуги або еко-диференціація, стійкість ланцюжка створення вартості та основа піраміди підприємств.

Безумовно, стратегій сталого розвитку впливають на результати діяльності організації, а також на ресурси і можливості, які необхідні для реалізації цих стратегій. Однак, поза увагою залишилося питання про те, як менеджери створюють підтримку для прийняття стратегій сталого розвитку в своїх організаціях. Типологія пропонує практичні засоби для менеджерів, щоб розглянути можливість прийняття стратегій сталого розвитку. Вимір "процес проти продуктів і послуг" дозволяє менеджерам розглянути, яка стратегія найбільше відповідає можливостям організації, а вимір "потрійний підсумок" забезпечує економний спосіб зрозуміти потенційний вплив на широкі цілі сталого розвитку. Наприклад, менеджери фірм з добре розвиненим зеленим маркетингом можуть дійти висновку, що оптимальною буде стратегія екологічної диференціації. Керівники фірм, які зацікавлені у впливі як на соціальний, так і на економічний вимір сталого розвитку, можуть обрати стратегію сталого розвитку ланцюжка створення вартості або стратегію "основи піраміди".

Хоча визначені можливості можуть бути корисними для реалізації кількох стратегій сталого розвитку, кожна з них найтісніше пов'язана з однією стратегією. Можливості редизайну та безперервного вдосконалення операцій є найбільш актуальними для запобігання забрудненню, можливості зеленого

маркетингу - для екологічної диференціації, можливості оцінки життєвого циклу та інтеграції зацікавлених сторін - для сталого розвитку ланцюжка створення вартості, а можливості переосмислення бізнес-моделі - для стратегій, що базуються на основі піраміди. Озброївшись цими знаннями, менеджери матимуть більше можливостей або обрати стратегію, що відповідає поточним можливостям, або розвинути можливості, необхідні для реалізації певної стратегії.

### **Список використаних джерел**

1. Sing, K. Sustainability: Profitable tool of branding. *Int. J. Res. Manag. Soc. Sci.* 2017, 5, 67–73.
2. Osmanagić-Bedenik, N. Business between Profitability and Sustainability. In *Proceedings of the 25th IBIMA Conference, Innovation Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*, Amsterdam, The Netherlands, 7–8 May 2015; ISBN 978-0-9860419.
3. De Mendoca, T.R.; Zhou, Y. Environmental Performance, Customer Satisfaction, and Profitability: A Study among Large U.S. Companies. *Sustainability* 2019, 11, 541

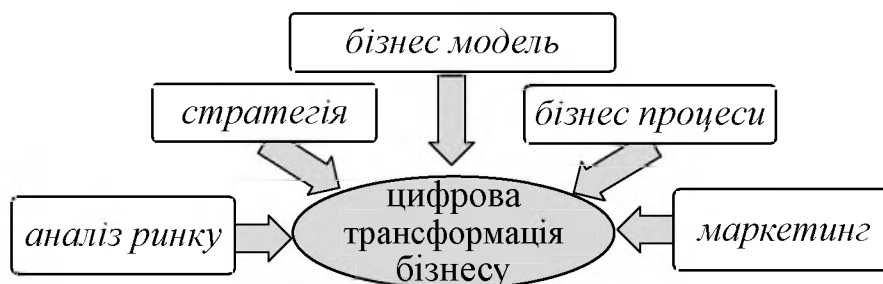
**Коломієць Г.М.,**  
д.е.н., професор  
ХНУ імені В.Н.Каразіна (Україна)  
**Король В.О.,**  
ХНУ імені В.Н.Каразіна (Україна)

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ - ІМПЕРАТИВ ВІДНОВЛЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Найважливішою запорукою відновлення бізнесу є його трансформація відповідно до нових викликів, спричинених екзогенними та ендогенними детермінантами. Швидка зміна попиту, умов конкуренції, збільшення динаміки господарського розвитку внаслідок інформатизації; зростання мінливості та непередбачуваності світової економіки внаслідок криз економічного (фінансова), соціального (пандемія), політичного (війна в Україні) характеру вимагають від компаній гнучкості та вміння вчасно та адекватно реагувати на зміни і нові виклики ринку. За таких умов цифрова трансформація стає одночасно обов'язковою вимогою та базовою основою для існування, відновлення та розвитку бізнесу.

Сутність цифрової трансформації, на думку експертів, «не в технологіях, а в змінах... диференціації бізнесу, пропозиції клієнтам чогось нового та привабливого...» [1]. Це – «зміна форми діяльності, перебудова організаційної структури, застосування нових бізнес-моделей, нових джерел та форм отримання доходу, залучення ширшого кола споживачів, виведення обслуговування клієнтів на новий рівень, змішування сфер функціонування у нових форматах, в тому числі у вигляді цифрових платформ» [2, с. 284].

Отже, цифрова трансформація бізнесу представляє собою цілий комплекс змін в організації бізнес-процесів. Це не просто закупівля компанією нового програмного забезпечення чи впровадження окремого софту, що дозволяє покращити обслуговування існуючих бізнес-процесів, це - набагато масштабніший процес, який вимагає зміни стратегії розвитку, оптимізації поточного формату функціонування компанії, адаптації та мотивація співробітників до цифрових змін тощо (рис. 1).



**Рис. 1** Складові моделі ефективною цифровою трансформації бізнесу

Керівництво компаній має чітко розуміти необхідність оптимізації стратегії розвитку відповідно до майбутнього, де нестабільність перетворюється

на нову нормальність, а кількість інформації постійно зростає. Це масштабує завдання і ускладнює моделі бізнесу, вимагає переходу на більш динамічну і гнучку цифрову систему. Цифрова трансформація компанії означає комплексний характер перетворень внутрішнього і зовнішнього середовища, де цифровізація бізнес-процесів є тільки одним з перших етапів на шляху вбудовування в новий інституційний дизайн цифрової економіки.

Більшість сучасних компаній вже пройшла етап оцифрування інформації, що дозволило автоматизувати рутинні операції, перенести певні проекти в хмарне сховище, модернізувати застарілі програмно-апаратні системи, автоматизувати розрахунок економічних показників тощо. Щоб цифрова трансформація принесла вагомий фінансовий результат, компанії треба приділити увагу кільком важливим напрямам, а саме:

- орієнтації на клієнтів (впровадження цифрових технологій має відповідати рівню доступності та зручності для користувачів, бути виправданими реаліями ринку);

- компетенції співробітників (працівники мають бути готові адаптуватися до перетворень, перманентно професійно удосконалюватись);

- зміні бізнес-моделі (розробка плану впровадження цифрових змін, пошук ефективних способів вирішення нових завдань).

Використання бізнесом цифрових технологій надає компанії наступні переваги: постійна оптимізація бізнес-процесів скорочує час і собівартість виконання завдань; прозорість процесів і чіткість поставлених цілей створює для співробітників додаткову мотивацію; централізація інформації забезпечує максимальний контроль та якість її використання за рахунок її постійної актуалізації; більше можливостей ефективного керування і прийняття рішень навіть в умовах віддаленої роботи.

Не існує універсальної моделі здійснення стратегії цифрових змін. Кожна компанія має самостійно визначати траєкторію власної цифрової трансформації, гнучко і швидко її втілюючи.

Отже, відновлення бізнесу на основі цифрової трансформація є комплексним процесом відповідно до викликів мінливого економічного середовища. Проведення складних трансформаційних перетворень, спрямованих на удосконалення власних унікальних компетентностей, реалізацію динамічних компетентностей шляхом цифровізації, сприяє сталості та збільшенню попиту в нестабільних та турбулентних умовах.

### **Список використаних джерел**

1. Weill P., Woerner S. What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise 2018. 256 с. URL : <https://www.amazon.com/Whats-Your-Digital-Business-Model/dp/1633692701>.

2. Дергачова Г., Колешня Я. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. 1(7). С. 280-290. URL : <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216367/216461>.

**Короленко М.С.**

магістр

**Томашук І.В.**

Phd, доцент

Вінницький національний аграрний університет (Україна)

## **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Процеси глобалізації ринку та нестабільність зовнішнього середовища викликають необхідність застосування стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Динамічний розвиток сучасного ринку та стрімкий вплив науково-технічного прогресу посилюють необхідність стратегічного управління розвитком аграрних підприємств [1]. Міжнародна конкуренція, поширення іноземних товарів на українському ринку, зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва зумовлюють розгляд стратегії розвитку як першочергової управлінської проблеми, вирішення якої забезпечить виживання сільськогосподарських підприємств в економічному середовищі.

Аграрний сектор, будучи стратегічним сектором країни, являє собою складну систему, функціонування якої відбувається під впливом закономірностей не тільки економічного, але також соціального, природно-кліматичного характеру та інших специфічних факторів, що визначають унікальність даної галузі [2].

У сучасних умовах, що характеризуються необхідністю стабілізації і забезпечення ефективного розвитку аграрного сектора економіки, особливого значення набувають питання вдосконалення системи стратегічного планування.

Сутність стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства полягає у плануванні та впровадженні довгострокових стратегій і заходів, спрямованих на досягнення мети та успіху підприємства в аграрному секторі.

Основні аспекти стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства включають:

- місію та визначення цілей, де відбувається визначення місії підприємства та формулювання конкретних цілей, які необхідно досягти. Цілі можуть включати збільшення виробництва, покращення якості продукції, розширення ринків збуту, ефективне використання ресурсів тощо;

- аналіз зовнішнього середовища, де відбувається вивчення тенденцій на ринку, політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства [3]. Це допомагає ідентифікувати можливості та загрози, з якими стикається підприємство;

- аналіз внутрішніх ресурсів, де відбувається оцінка сильних та слабких сторін підприємства, включаючи його фінансові ресурси, технічну базу, кадровий потенціал, логістичні можливості, технології виробництва тощо;

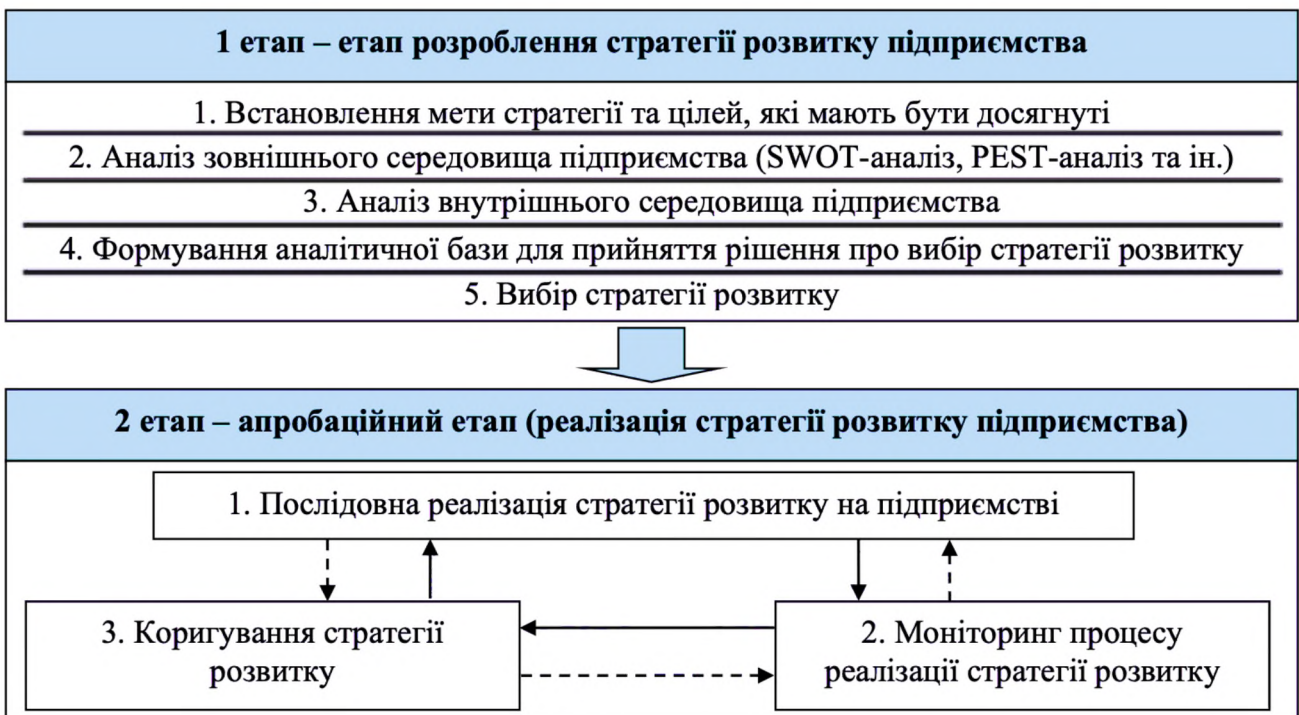
- формулювання стратегії, де відбувається розробка конкретних стратегічних напрямків, які дозволять підприємству досягти своїх цілей. Це

може включати вибір спеціалізації в певному напрямку виробництва, введення нових продуктів або технологій, пошук нових ринків тощо;

- реалізація стратегії, де відбувається впровадження стратегій та виконання запланованих заходів. Це означає залучення ресурсів, управління персоналом, контроль за виконанням планів та внесення необхідних змін;

- моніторинг та оцінка, де відбувається систематичне відстеження результатів реалізації стратегії, аналіз відхилень та корекція планів у разі необхідності. Це допомагає забезпечити адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та збереження конкурентоспроможності підприємства [4].

Виконання стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства допомагає забезпечити його стійкість, зростання та конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі. На рис. 1 представлено етапи формування стратегії розвитку на підприємстві.



**Рис. 1. Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві\***

\* (суцільні стрілки – прямий зв'язок, пунктирні стрілки – зворотний зв'язок)

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

Стратегічне планування, незважаючи на своє значення в організації господарської діяльності, не відноситься до обов'язкових елементів процесу управління в сучасних умовах. Його необхідність не регулюється нормативними документами і прийняття рішення щодо розробки стратегії розвитку підприємства цілком залежить від компетентності, рівня володіння сучасними інструментами управління, адекватного розуміння ситуації керівниками та спеціалістами підприємства.

### Список використаних джерел

1. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26 (1). С. 32–41.
2. Mazur K.V., Tomashuk I. V. Governance and regulation as an indispensable condition for developing the potential of rural areas. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5. № 5. P. 67-78.
3. Tomashuk I.V., Tomashuk Ir.O. Enterprise development strategy: innovation and internal flexibility. *Colloquium-journal*. 2021. № 3 (90). Vol. 4. P. 51-66.
4. Томашук І.В., Томашук І.О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>



**Kravchenko S.A.**  
Sc.D., professor  
NSC “Institute of Agrarian Economics” NAAS, (Ukraine)

## **PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IN RURAL AREAS**

Agriculture occupies a leading place among all sectors of the economy. In connection with military operations, its role increases significantly. Agriculture is the main currency-forming industry and satisfies social needs, regardless of the level of development of the country. Given the crisis caused by military operations, the transformational changes that are taking place in the agricultural sector of the economy under the influence of globalization and the spread of integration processes, additional research is needed.

Small business in rural areas as one of the priority sectors of the market economy is implemented on the basis of small-scale production and reflects the indicators of the formation of the pace of economic development, the structure and qualitative characteristics of the gross domestic product. Small business contributes to a quick return on costs and freedom of market choice. The functioning of small businesses saturates the market with consumer goods, services of daily demand, creates additional jobs. Small businesses are distinguished by high mobility and low expenditure forms of management [1, p. 11].

The general problems of the development of small business in the countryside remain:

- limited opportunities to attract financial resources, the use of advanced technologies, weak motivation for innovation as a result of hostilities;
- low competitiveness in terms of wages;
- imperfection of public administration mechanisms;
- low level of systemic support at the level of authorities and local self-government.

The problems of lending to small businesses in the agricultural sector create a vicious circle. Financial and credit institutions, due to the high level of risks and distrust, provide small businesses with funds on unfavorable terms or refuse to work with them at all. But small businesses cannot develop without borrowed funds, which are necessary to increase capital and form a positive credit history.

This inhibits the processes of attracting peasants to independent entrepreneurial activity and strengthens institutional barriers to the development of small businesses in rural areas, which include: orientation of state programs in the agricultural sector and in rural development to support large producers; risks from starting your own business, low level of identification and liquidity of property caused by the war; low level of development of information and advisory support systems for entrepreneurship in rural areas. Agricultural advisory services do not have adequate state support.

The result of hostilities with the Russian Federation is the accelerated pace of migration of working-age specialists from rural areas, the mobilization of the able-bodied population into the army [2, p. 77]. The state of the institutional environment is

due to the unfolding of a number of historical socio-economic processes and structural imbalances, which hinders the intensification of entrepreneurial activity in the agricultural sector of the economy. Institutional support for the transformation of personal peasant farms into small businesses (for example, family farms) will allow not only to counteract food security risks, but also to preserve the social base of infrastructural and humanitarian development of the village [3, p. 55].

Economic policy measures to solve problems that are associated with the motivation of entrepreneurial activity, the liquidity of the enterprise and with increasing the competitiveness and investment attractiveness of business entities involve expanding their access to product markets and production factors. In addition, it is necessary to improve the regulatory mechanisms for ensuring a competitive environment and structure the markets for the rights to production resources.

Every year, the number of small and medium-sized enterprises in agriculture is reduced. Along with changes in the structure of the agrarian economy, enterprises reduce the use of peasants' labor, which has a significant impact on their employment opportunities. The expected increase in the number of enterprises concerns mainly the creation of small farms (in particular, farmers).

The effective functioning of small business concerns not only the increase in production volumes, but also the expected social effects of rural development. The positive social impact of small enterprises is due to market mobility and related economic opportunities. In particular, the number of people working in farms, which are essentially a large group of small agricultural enterprises, has not decreased much. It is small enterprises that to some extent restrain the tendency to reduce the employment of peasants.

### References:

1. Malik M., Kravchenko S., Diuk A., Malik L., Nechyporenko M. (2023). Development of micro-entrepreneurs subjects in agriculture in wartime conditions. *Ekonomika APK*. Vol. 31, № 2. pp. 10-23. URL : <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-30-2-2023/rozvitok-sub-vektiv-mikropidpriyemnitstva-u-silskomu-gospodarstvi-v-umovakh-voyennogo-chasu>.
2. Kravchenko S., Malik M., Shpykuliak O. (2023). Ensuring sustainable development of rural households in wartime conditions. *Basics of learning the latest theories and methods* : collection of works. Boston : USA, p. 76-78. URL : [https://www.isg-konf.com/uk/basics-of-learning-the-latest-theories-and-methods/?utm\\_source=eSputnik-promo&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=UA-Sbornik-materialov-konferencii-dostupen&utm\\_content=1487908645](https://www.isg-konf.com/uk/basics-of-learning-the-latest-theories-and-methods/?utm_source=eSputnik-promo&utm_medium=email&utm_campaign=UA-Sbornik-materialov-konferencii-dostupen&utm_content=1487908645).
3. Kravchenko S., Malik M., Shpykuliak O., Malik L. (2023). Supporting the development of family farming in wartime conditions. *Scientific directions of research in educational activity*: collection of works. Osaka : Japan, p. 54-56. URL : <https://www.isg-konf.com/uk/scientific-directions-of-research-in-educational-activity/>.

**Крупіна С.В.**  
к.е.н., доцент,  
**Кудікова О.С.**  
магістрант,

Одеський національний технологічний університет (Україна)

## **РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Мета будь-якого підприємства або бізнесу в сучасних умовах – це наявність прибутку та рентабельності.

Рентабельність – це показник економічної ефективності, що показує наскільки вигідно використовуються ресурси та вкладаються інвестиції, та дає відповідь наскільки прибутковою для підприємства є обрана стратегія розвитку та вдалося чи ні повернути кошти і на скільки це є привабливим.

Порахувати можна рентабельність окремого об'єкта – продукції, виробництва або всього підприємства.

Розрахунок та аналіз показників дає відповіді на питання наскільки життєздатне та перспективне підприємство і напрями його діяльності; дозволяє спрогнозувати прибутковість підприємства; порівняти показники його діяльності із конкурентами, провести оцінку та виявити місце на ринку; оцінити вартість підприємства та його активів; проаналізувати ефективність стратегії діяльності та виробництва та ін.

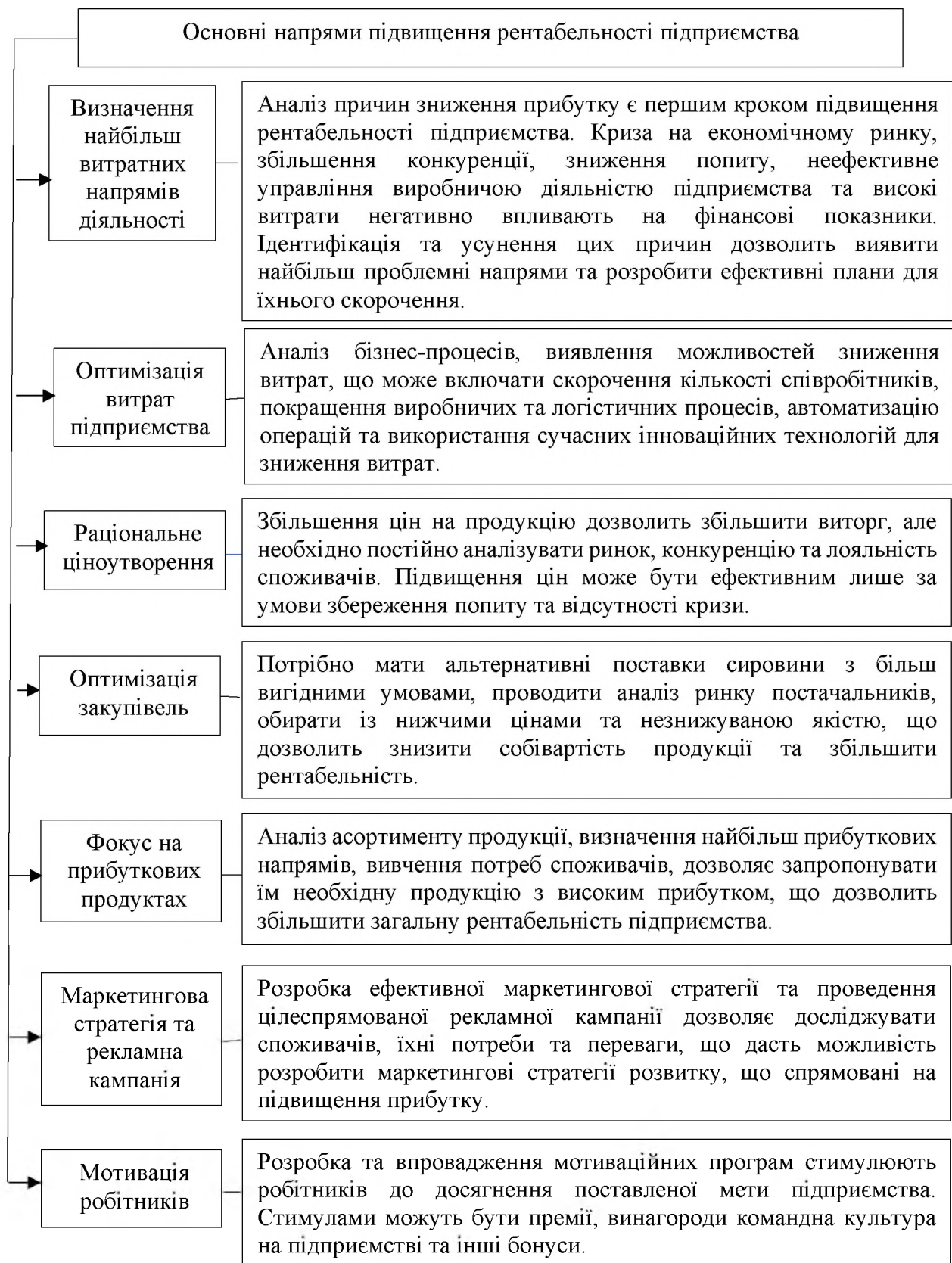
Для підвищення рентабельності підприємства необхідна розробка рекомендацій, що базується на розбивці загальної рентабельності бізнесу на дрібні складові, з яких потім необхідно прибирати найменш рентабельні та розвивати найбільш рентабельні.

На рисунку запропонуємо рекомендації з основних напрямів підвищення рентабельності підприємства та проаналізуємо послідовність їх виконання.

Можна зробити висновок, що процес підвищення рентабельності підприємства потребує розробки системного підходу та розгляду діяльності підприємства з різних аспектів. Застосування основних напрямів підвищення рентабельності, адаптованих до діяльності конкретного підприємства та зовнішній середі, допоможе покращити його фінансові показники та забезпечити успішну діяльність на ринку. Але, впровадження змін на підприємстві потребує проведення повного маркетингового аналізу та розробки стратегії та ефективного плану дій для досягнення найкращих прибутків та результатів.

### **Список використаних джерел:**

1. Податковий Кодекс України URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17?find=1&text=Рентабельність#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17?find=1&text=Рентабельність#w1_1)
2. Поліщук Н.В. Результативність діяльності суб'єктів господарювання: сутність, оцінка, основи регулювання: Монографія. К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2005, 252с.



**Рисунок. Рекомендації з основних напрямів підвищення рентабельності підприємства**

**Литвин Ю. В.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Міжнародні економічні відносини Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

## **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

У нових реаліях, які відбуваються в нашій країні, важливо займати активну громадянську позицію, докладати максимум зусиль для покращення становища своєї держави. Україна, як суверенна держава, неодноразово стикалась із складними викликами, у даний час – із повномасштабним вторгненням російської федерації.

Як ми знаємо, за цей час суб'єкти господарювання різних форм власності зазнали значних втрат, які варто детальніше дослідити. За даними ЄБА [1], 89 % компаній відчувли вплив російських ракетних атак на свою діяльність. Також у 83 % компаній-членів асоціації відбулося падіння бізнесу у 2022 році. Водночас у 29 % опитаних відчутне зменшення виробництва до 20 %, у понад половини – зменшення на понад 21 %. І лише у 6 % опитаних компаній не відбулося суттєвих змін, натомість в 11 % бізнесу відбулося зростання доходів у такий складний рік. Загальна сума прямих збитків підприємств (включно з державними) складає 13 млрд доларів, а загальні непрямі збитки оцінюються у понад 33 млрд доларів. Для відновлення підприємств же потрібно майже 25 млрд доларів.

Ця ситуація вимагає від українських підприємств не лише управлінської мудрості, але й розробки ефективних стратегій розвитку для виживання та успішного функціонування в умовах воєнного стану.

Рекомендуємо до розгляду загальну стратегію розвитку, яка допоможе оцінити та, за можливості, запобігти ризикам і сформуванню вектору розвитку підприємства:

### **1. Аналіз проблеми та оцінка ризиків.**

Першим кроком у розробці стратегії розвитку підприємства є детальний аналіз ситуації та оцінка ризиків, пов'язаних з політичною кризою та вторгненням. Важливо аналізувати вплив політичних, економічних та соціальних чинників на підприємство, визначити ймовірні наслідки кризи та зрозуміти, які можливості та загрози вона створює для організації.

### **2. Адаптація бізнес-процесів.**

Умови кризи вимагають від підприємства гнучкості та здатності швидко адаптуватись до змін. Потрібно переглянути та оптимізувати бізнес-процеси, зосередившись на збереженні ефективності та зниженні витрат. Варто дослідити можливості впровадження економічних інструментів, таких як лояльність клієнтів, пошук нових ринків, раціоналізацію виробничих процесів тощо.

Застосування інструментів стратегії адаптації – це можливість бізнесу не тільки вистояти, а й стати сильнішим навіть під час повномасштабної війни. Ми не можемо зупинятись, нам необхідно використовувати час війни для нових

усвідомлень, впровадження нових ідей та здобування нових навичок, які знадобляться нам і після нашої перемоги [2]

### 3. Забезпечення безпеки.

Одним з головних аспектів стратегії воєнних часів є забезпечення безпеки працівників, обладнання та активів підприємства. Це може включати захисні заходи, криптографічну безпеку, резервне забезпечення і захист інформаційних технологій, а також створення резервів та мобілізаційних планів.

### 4. Диверсифікація ринків.

Одним із важливих кроків у стратегії розвитку під час кризи є диверсифікація ринків збуту. Російський та білоруський ринки потрібно замінити на інші, здійснити пошук нових бізнес-партнерів зі схожими цінностями та інтересами ведення бізнесу. Це допоможе підприємству зменшити ризики та залежність від одного ринку чи постачальника і забезпечити більшу стабільність.

### 5. Інновації та розвиток конкурентних переваг.

Умови кризи можуть створити нові виклики, але й надати можливості для розвитку та здобуття конкурентних переваг. Варто зосередитись на інноваціях та пошуку нових ринкових пропозицій, які допоможуть підприємству вистояти та зміцнити своє положення на ринку.

### 6. Партнерство та співпраця.

Варто розглядати можливості партнерства з іншими підприємствами, які мають історію розвитку в умовах викликів і криз. Взаємодія і співпраця можуть забезпечити обмін досвідом, ресурсами та збільшити шанси на успіх у важких умовах.

Отже, стратегія розвитку підприємства під час повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну має враховувати складні умови та ризики, пов'язані з кризою. Але це також відкриває нові можливості для удосконалення, інновацій та конкурентних переваг. Важливо не забувати, що кожна ситуація свої особливості, юридичні аспекти та етичні засади. Дотримавшись даних рекомендацій, підприємство має можливість підтримати рівень функціонування і досягти успіхів під час воєнного стану.

## Список використаних джерел

1. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. Unian. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html> (дата звернення: 9 серпня 2023 року).

2. Бізнес під час війни, яку стратегію обрати для адаптації та виживання. Mind. URL : <https://mind.ua/openmind/20250825-biznes-pid-chas-vijni-yaku-strategiyu-obrati-dlya-adaptaciyi-ta-vizhivannya> ( дата звернення : 10 серпня 2023 року)

## ЗНАЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА МОЖЛИВОСТЕЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ

**Актуальність проблеми.** Перехід від індустріально-ринкової до інформаційно-мережевої економіки акцентує соціально-економічні суперечності [1, с. 6]. При цьому війна вимагає кардинальних змін в економіці, політиці, суспільстві. Бізнес за умов загрози життю та повної невизначеності виконує роль локомотиву сучасних перетворень як в економіці, так і в суспільстві.

**Мета дослідження** – систематизувати сучасні виклики економіці України та систематизувати базові завдання менеджерів для її розвитку.

Дослідженням питань завдань сучасних менеджерів займаються як вітчизняні так і закордонні вчені. При цьому недостатня увага приділяється світоглядній концепції та її опрацюванню [1-5].

**Методологія.** Під час війни до класичних факторів, які впливають на результати бізнесу, додалися:

- екзистенція в поведінці власників, менеджерів, найманих працівників;
- значний вплив громадянського суспільства;
- розподіл світової економіки;
- фундаментальні цінності (здоров'я, наявність фінансових ресурсів, соціальна взаємодія, безпека, свобода, стабільність, самостійність, нормативність, рівність, різноманіття, розвиток);

- проєкт майбутнього;
- згуртованість нації;
- забезпеченість ресурсами;
- замовлення для оборонного відомства;
- мережі взаємодії;
- реагування на соціальну несправедливість.

Менеджмент за часів війни потребує:

- зміни пріоритетів,
- швидких рішень на основі точних даних зі кожним бізнес-процесом,
- досяжних горизонтів планування,
- обов'язкового моніторингу,
- особливого спілкування в команді (прозоре і чітке),
- віддаленої роботи,
- врахування нових запитів споживачів (тимчасова окупація певних територій, безпосередня близькість до бойових дій, виїзд до безпечних територій або за кордон), потребує розширення географії продажів та диверсифікації продуктового ряду,

- фокусування на інтересах команди,
- утримання репутації компанії,
- швидкої адаптації до непередбачених змін,

- посилення централізації при усуненні ієрархії,
- партисипативності управління,
- синхронізації роботи підрозділів,
- більшого навчання,
- поширення експансії в інші країни,
- емоційної підтримки працівників з боку керівництва,
- управління можливими ризиками за найгіршим сценарієм.

Кожна людина переживає війну індивідуально. Але від менеджера умови війни вимагають давати сенс існування підлеглим, який дозволить організувати сумісну роботу та отримати результат.

За час війни тільки 17 % компаній не зазнали змін [6, с. 1].

Ефективне керування змінами в бізнесі (співставлення проблем з наявними ресурсами) та опрацювання механізму ухвалення рішень зі стекхолдерами на основі вчасної комунікації дозволяє адаптуватися до нових зовнішніх викликів.

**Висновки.** Виклики сучасного світу знаходять відображення в ефективності роботи менеджерів. Виконання сформульованих завдань менеджера під час війни дозволить бізнесу вижити та працювати з максимально можливою ефективністю в напрямку розбудови економіки України та забезпечити довіру іноземних інвесторів [7, с. 2].

**Напрямок для проведення подальших досліджень:** завдання менеджерів в розробці проєкту майбутнього.

### Список використаних джерел

1. Загальний механізм та чинники стабілізації соціально-економічного розвитку України : монографія / за ред. Гейця В. М., Гриценка А. А. ; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2022. 302 с. <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/08/Zagalnyj-mehanizm-ta-chynnyky-stabilizacii.pdf>
2. Картунов О. В., О. О. Маруховський Інформаційне суспільство: аналіз політичних аспектів зарубіжних концепцій : монографія; Університет економіки та права «КРОК». Київ : КРОК, 2012. 343 с.
3. Кастельс М., П. Хіманен Інформаційне суспільство та держава добробуту. Фінська модель : пер. з англ. Київ : Ваклер, 2006. 230 с.
4. Кондрусева В. М. Інформаційне суспільство у контексті сучасної цивілізаційної ситуації (соціально-антропологічний аспект) : монографія. Державний заклад Південноукраїнський національний педагогічний університет ім. К. Д. Ушинського. Одеса : Бондаренко М. О., 2014. 163 с.
5. Мей К. Інформаційне суспільство: скептичний погляд. Київ : К.І.С., 2004. 220 с.
6. Мельник С. В Україні продовжує працювати 90% підприємств. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/04/19/685976/>
7. Єврокомісія офіційно запропонувала створити новий механізм для відновлення України. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2022/05/18/687184/>



**Македон В. В.**  
д.е.н., професор  
Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара, м. Дніпро (Україна)

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ЕВОЛЮЦІЙНО-ІНТЕГРОВАНОГО ПІДХОДУ У РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах ведення господарської діяльності важливою функцією управління організацією є підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності, адаптація до мінливих умов довкілля. Головною проблемою управління стає адекватне застосування заходів та способів пристосування. У економічній літературі під поняттям адаптація розуміється пристосування змін. Сточки зору теорії систем кожна організація сприймається як система, тому потрібно пояснити у чому особливість адаптивної системи. Адаптивною можна назвати ту систему, яка може змінюватись у відповідь на зміни внутрішніх та зовнішніх параметрів функціонування [2].

Сучасні економічні світові умови диктують одне основне становище: чинники довкілля збільшують швидкість своєї зміни. Будь-якому підприємству, що функціонує в рамках ринкової економіки, необхідно пристосовуватися до цих змін, адаптуватись під них [1]. Спосібом такої адаптації є застосування адаптивних організаційно-управлінських форм управління підприємством. Необхідною умовою виживання в рамках ринкової економіки для будь-якого підприємства (виключення можуть становити лише деякі монополії і то – до певного часу) є адаптація, що реалізується через застосування адаптивних форм або хоча б окремих елементів цих форм. Таких форм є достатньо. Аналізуючи сучасну економічну літературу, можна зробити висновок, що забезпечення гнучкості підприємства, подолання стагнаційних процесів, підвищення його ефективності в умовах складного та непередбачуваного довкілля можливе на основі впровадження принципів адаптивного управління. Однак недостатній облік внутрішніх змінних при зазначеному процесі перешкоджатиме адаптації на високому рівні.

Формою адаптивного управління є еволюційно-інтегрована організація. Проте в економічній літературі не дається якихось конкретних рекомендацій щодо використання тих чи інших організаційно-управлінських форм, у тому числі й форми еволюційно-інтегрованої організації (ЕІО). Визначивши, чи потрібно конкретному підприємству застосування еволюційно-інтегрованої організації чи окремих її елементів, ми отримуємо якийсь орієнтир, напрямок руху, те, чого треба прагнути. Але рух буде неможливим, якщо не визначити відповідну точку [4]. Цією точкою є оцінка відповідності певного підприємства принципам ЕІО. Вона необхідна, оскільки менеджмент підприємств усвідомлено чи несвідомо може використовувати елементи ЕІО в роботі. Також ця оцінка необхідна, щоб розробити план, стратегію такого руху, визначити напрямки, способи, якими буде здійснюватися.

Ми даємо поняття «якість управління», виділивши в ньому шість аспектів:

1. управління, спрямоване на реалізацію значущих завдань, і водночас – що дозволяє задовольняти різноманітні потреби та інтереси персоналу, має гармонійно комбінувати зростання економічних показників та якість життя персоналу.
2. управління, здатне пристосовувати до мінливих умов у стислий термін.
3. управління, що спираються на інноваційні технології, з метою досягнення високих кількісних та якісних результатів, економічно обґрунтованих та соціально орієнтованих.
4. управління, що функціонує відповідно до міжнародних та російських стандартів якості.
5. управління, яке відрізняється результативністю, економічним, соціальним, технічним ефектом, здатним внести істотні зміни до якості життя.
6. Управління, в якому реалізується поєднання інтересів об'єкта та суб'єкта управління, а також всього суспільства загалом [3].

Якщо ми говоримо про оцінку ефективності змін з погляду поліпшення якості управління, то постає питання критеріях якості управління та її вимірі. Оскільки поняття «якість» має якісний характер, то говорити про об'єктивну оцінку поліпшення якості управління дуже складно. Оцінку ефективності змін краще проводити з погляду досягнутих результатів. У комерційної діяльності під результатами у межах короткострокового періоду розуміється прибуток, у довгостроковому періоді – ринкова вартість.

#### **Список використаних джерел**

1. Адізес І. К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
2. Малевський Е. З. Проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2019. Вип. 25. Ч. 1. С. 170– 174. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25\\_1\\_2019ua/38.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/38.pdf)
3. Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2023. №. 1 (81). С. 122–132. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.122>.
4. Lindholm V. Enhancing the Success of Organizational Change: Exploring Middle Managers' Different Roles During the Change Processes. Master of Science in Economics and Business Administration, University of Vaasa, 2021. 322 p.

## ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В МІНЛИВОМУ ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Виходячи з того, що організаційна стратегія є певною моделлю рішень і дій, яка приймається організацією для досягнення конкурентної переваги та випередження конкурентів, будь-яка організація має ставити перед собою нові амбітні цілі та намагатися знайти ефективні способи їх досягнення, щоб не опинитися під загрозою захоплення ресурсів спритнішими і гнучкішими економічними агентами. Особливо це стосується суб'єктів економічної діяльності, які функціонують в умовах мінливості й невизначеності глобального економічного середовища.

Здатність підприємств, досягаючи цілей, розвивати та захищати сфери своєї діяльності базується на їх умінні управляти взаємозв'язком структури, культури та стратегій на всіх організаційних рівнях [1]. Результатом такого управління стає створення цінності для задоволення потреб стейкхолдерів. Організація повинна відповідати певній стратегії та структурі, щоб створювати цінність із своїх функціональних та організаційних ресурсів [2]. Стратегія формується менеджерами на кожному з чотирьох організаційних рівнів, а саме: функціональному, бізнесовому, корпоративному та глобальному (див. табл. 1).

Таблиця 1

### Характеристика стратегій, що формуються на функціональному, бізнесовому, корпоративному та глобальному рівнях підприємств

Функціональний рівень	Бізнес-рівень	Корпоративний рівень	Глобальна експансія
побудова плану дій для посилення функціональних та організаційних ресурсів організації, а також її координаційних здібностей з метою створення ключових компетентностей	побудова плану поєднання функціональних ключових компетентностей задля позиціонування організації таким чином, щоб вона мала конкурентну перевагу у своїй галузі	побудова плану використання та розвитку ключових компетентностей, щоб організація могла не тільки захистити та розширити свою існуючу сферу діяльності, але й спрямовувати її у нові галузі	побудова плану, який передбачає вибір найкращої стратегії для виходу на закордонні ринки задля отримання дефіцитних ресурсів та розвитку ключових компетентностей

*Джерело: складено авторкою на основі [3]*

Здатність організації створювати цінність на одному рівні є свідченням її здатності керувати процесом створення цінності на інших рівнях. Економічним агентам слід розвивати свої навички та вміння створення цінності на всіх рівнях,

щоб задовольнити потреби та бажання зацікавлених сторін: (а) акціонерів, зацікавлених в максимізації довгострокової прибутковості підприємства та вартості акцій; (б) клієнтів, активно реагуючих на стратегії, засновані на пропозиції високоякісних продуктів та послуг за прийнятними цінами. Таким чином, можна зробити такі основні висновки:

1. Цінність, яку організація створює за допомогою своєї стратегії, залежить від того, як організація позиціонує себе в навколишньому середовищі, щоб використовувати свої ключові компетентності та конкурувати за ресурси.

2. Основні компетентності організації є продуктом її функціональних та організаційних ресурсів і її здатності до координації.

3. Організація повинна формулювати стратегію на чотирьох рівнях.

4. Метою стратегії функціонального рівня є створення в кожній функції низьковитратної або диференційованої компетентності, яка дає організації конкурентну перевагу.

5. Функціональна структура і культура створюють функціональні здібності, які підтримують розвиток функціональних ресурсів організації.

6. Метою стратегії бізнес-рівня є поєднання функціональних низьковитратних і диференційованих компетентностей для використання можливостей, що відкриваються перед організацією в навколишньому середовищі. Стратегія бізнес-рівня обирає та управляє сферою, в якій організація використовує свої ресурси для створення цінності.

7. Дві основні стратегії бізнес-рівня включають стратегію низьких витрат і стратегію диференціації.

8. Метою стратегії корпоративного рівня є використання і розвиток низьковитратних і диференційованих компетентностей, щоб організація могла захистити і розширити свою існуючу сферу діяльності та вийти на нові ринки.

10. Три основні типи стратегії корпоративного рівня - це вертикальна інтеграція, профільна та непрофільна диверсифікації.

11. Відповідна структура та культура на корпоративному рівні може допомогти зменшити бюрократичні витрати на управління стратегією.

12. Стратегії, які організації використовують для управління глобальною експансією, місять в собі мультинаціональну, міжнародну, глобальну та транснаціональну стратегії. Кожна з них пов'язана з різним підходом до створення цінності та різним набором проблем організаційного дизайну.

### **Список використаних джерел**

1. Лозова Т. І., Олійник Г. Ю., Кадацька Т. О. Корпоративна культура у системі реалізації маркетингової стратегії компанії. *«Економіка та держава»*. 2021. №1, С. 10-16.

2. Маринович В. В. Конкурентний бенчмаркінг у забезпеченні економічної безпеки приватних закладів вищої освіти : дис.... к.еко.н. : 21.04.02. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. 276 с.

3. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.

**Мироненко М.А.,**  
к.т.н., доцент, учений секретар  
ДП «НДТІ», м. Дніпро (Україна)

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Стратегічне планування – це безперервний процес, що складається з чотирьох основних етапів: планування (включаючи розроблення стратегії), реалізація, оцінювання результатів і наслідків (аналіз причин досягнення чи недосагнення результатів) та уточнення стратегії з метою підтримки її актуальності.

Стратегічний план розвитку ДП «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут трубної промисловості ім. Я.Ю. Осади» (далі – Стратегія) відповідає основним концептуальним принципам розвитку держпідприємства, що приймає участь у формуванні державної галузевої політики, а також є гарантом оборонної і енергетичної незалежності України.

Основні заходи, передбачені Стратегією, направлені на виконання вимог Законів України, Постанов Кабінету Міністрів та Ухвал Верховної Ради України за одночасного зміцнення його статусу наукової установи європейського рівня акредитації за ДСТУ /ІЕС 17025-2006, ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT зі збереженням статутних напрямів основної діяльності.

Керівними документами під час розроблення Стратегії є Указ Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021 «Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року»; Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» № 922-VIII від 25.12.2015; Закон України «Про управління об'єктами державної власності» від 21.09.2006 № 185-V; Постанова Кабінету Міністрів України від 19.06.2007 № 832 «Про затвердження Порядку здійснення контролю за виконанням функцій управління об'єктами державної власності та критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності»; розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 травня 2015 р. № 662-р «СТРАТЕГІЯ підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки» та Накази Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 14.08.2013 № 971 та 972 щодо змін критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності; Статут ДП «НДТІ», затверджений наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 138 від 02.10.2019 р.

На функціональному рівні стратегічне планування здійснюється щороку. Нижче наведено прийнятий у ДП «НДТІ» графік стратегічного планування (табл.1)

У процесі стратегічного планування бере участь вся організація: директор; заступник директора з наукової роботи та учений секретар; керівники підрозділів наукової установи та безпосередньо працівники функціональних підрозділів, тобто всі співробітники, які входять до складу науково-технічної ради (НТР) інституту.

## Графік стратегічного планування

Травень-Червень	Аналіз поточної ситуації та підготовка до наради з питань стратегії: - аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників - оцінка поточної ситуації - аналіз виконаних і невиконаних робіт, які були передбачені попереднім планом дій
Липень	Нарада з питань стратегічного управління для обговорення можливих сценаріїв розвитку підприємства та встановлення основних стратегічних цілей
Липень - Серпень	Розроблення стратегії: визначення стратегічних цілей, задач і складання стратегічного плану діяльності наукової установи
Вересень	Затвердження стратегії і стратегічних цілей на засіданні Науково-технічної ради інституту
Жовтень – Листопад	Складання річного бюджету, плану діяльності та цілей працівників наукової установи
Грудень	Затвердження річних планів

Для розроблення стратегії розвитку ДП «НДТІ» застосована система аналізу стану, сфери і напрямів діяльності відповідно до «Методичних рекомендацій щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору» Міністерства економічного розвитку і торгівлі України.

Спочатку проаналізовано головні фактори зовнішнього й внутрішнього середовища, які впливають на діяльність ДП «НДТІ», виявлено можливості їхнього використання для досягнення цілей, поставлених перед підприємством.

Для аналізу визначали вплив таких факторів на діяльність ДП «НДТІ»:

зовнішнє середовище:

а) правових: законодавство щодо діяльності ДП «НДТІ», стандартизації, метрології; державне регулювання в галузі науки; фінансова політика держави щодо ДП «НДТІ»; відносини між ДП «НДТІ» й органами виконавчої влади, суб'єктами в Україні та інших державах тощо;

б) соціальних: система оплати праці у державній науковій установі;

внутрішнє середовище:

а) організація діяльності ДП «НДТІ» (рівень забезпеченості кадрами, рівень кваліфікації та якісний склад наукових співробітників, структура установи, взаємодія структурних підрозділів, відносини зі споживачами науково-технічної, продукції);

б) реалізація результатів наукових досліджень, забезпечення процесів обладнанням, наявність інноваційних методів реалізації наукових розробок, якість наданих послуг тощо;

в) фінансове забезпечення (оцінюється фінансовий стан ДП «НДТІ», шляхи і можливості його покращення).

Стратегія ДП «НДТІ» є стратегією інтегрованого розвитку за рахунок додання нових видів діяльності, утворення нових структурних підрозділів, застосування різноманітних форм інтеграції із своїми контрагентами.

## **СТРАТЕГІЯ ФІНАНСУВАННЯ ОПОРНИХ ШКІЛ В УКРАЇНІ**

Відповідно до статті 78 Закону України "Про освіту", держава повинна забезпечувати виділення коштів на освіту у розмірі не менше 7% від ВВП з державного, місцевих бюджетів та інших джерел фінансування, не заборонених законодавством. Однак досягнення цього рівня фінансування є складним завданням в мирний час, а в воєнні часи є практично неможливим, що зумовлює необхідність розробки механізмів більш ефективного розподілу наявних коштів. Тому дуже важливо зараз, при обмеженому фінансуванні, надати молоді України гідну та якісну освіту, яка дозволить їм реалізуватись професійно та підняти економіку України.

Станом на 06.2022 в Україні функціонувало 1216 опорних шкіл, 37% від яких функціонує в звичайному режимі, 31% у дистанційному режимі і 32% у змішаному. За кількістю найбільше опорних шкіл в Полтавській 96 од, Київській – 89 од, Житомирській – 86 областях, найменше в Чернівецькій області – 2 опорні школи.

Суттєве скорочення видатків на освіту вимагає запровадження нових ефективних механізмів фінансування освіти та нових підходів щодо управління. У зв'язку з цим, дослідження функціонування та фінансування опорних шкіл є нагальним питанням, яке потребує невідкладного вирішення.

Згідно з чинним законодавством, фінансування державних та комунальних закладів загальної середньої освіти здійснюється з різних джерел, таких як державний бюджет, місцеві бюджети та інші дозволені законодавством джерела, наприклад благодійна допомога, гранти і т. д. [6].

Останнім часом спостерігається зміна державного фінансового забезпечення загальної середньої освіти, що полягає в розширенні джерел фінансування освіти. Цей процес відбувається шляхом зменшення державної частки у загальній сумі фінансових надходжень на освіту, тоді як частка місцевих бюджетів зростає.

В 2023 році видатки на освіту займали всього 2,49% в загальних видатках державного бюджету, і лише 0,69% з цих видатків було спрямовано на загальну середню освіту.

Формула освітньої субвенції спрямована на стимулювання управлінських органів освіти до оптимізації мережі закладів загальної середньої освіти та ефективного використання коштів. Субвенція враховує один з основних показників - кількість учнів, оскільки саме вони є основними користувачами освітніх послуг. Розмір субвенції зменшується для шкіл з низькою кількістю учнів з метою сприяння створенню опорних шкіл. В 2023 році додалися 2 нові субвенції: придбання шкільних автобусів та на облаштування безпечних умов у закладах загальної середньої освіти.

Загальною проблемою стратегії фінансування опорних шкіл, що ускладнює прозорий розподіл коштів, є неузгодженість відкритих даних про фінансування закладів загальної середньої освіти. Також відсутні узгоджені та верифіковані реєстри здобувачів освіти та педагогічних працівників [2]. Окрім того, відсутні нормативи фінансового забезпечення закладів освіти, а також достовірні дані щодо витрат на одного учня з урахуванням коштів державного, обласного та місцевих бюджетів, а також коштів батьків.

Міністерство освіти і науки (МОН), спільно з місцевою владою, повинно впроваджувати принцип "гроші ходять за дитиною", що передбачає оперативний збір інформації про кількість учнів, особливо в період воєнного стану, коли міграція учнів дуже велика. Необхідно розглянути можливість доповнення формули субвенції якісними показниками. Крім того, важливо активніше співпрацювати з міжнародними організаціями, які можуть надати допомогу. Також слід стимулювати місцеву владу інвестувати ресурси у розвиток освіти в громаді. Можлива розробка нових програм співфінансування з державного та місцевих бюджетів для покращення матеріально-технічної бази.

### Список використаних джерел

1. Дем'янишина, О., Ареп'єва, О., & Гвоздей, Н. (2022). Оцінка фінансування закладів середньої освіти в умовах децентралізації. *Економічні горизонти*, (3(21)), 121–131. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(21\).2022.274346](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(21).2022.274346)
2. Денисюк О., Дронь Т., Колодій Опорні школи: особливості організації та фінансування. *Освітня аналітика України*. 2018 № 1 URL: [https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2018/12/71\\_81\\_Denisuk\\_ta-in.pdf](https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2018/12/71_81_Denisuk_ta-in.pdf)
3. Держбюджет на 2023 рік видатки на освіту та науку. *Міністерство освіти та науки*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/derzhbyudzheth-na-2023-rik-vidatki-na-osvitu-ta-nauku> (дата звернення: 23.05.2023)
4. Загальна інформація про опорні школи. *Децентралізація*. URL: <https://decentralization.gov.ua/education/oporni-shkoly> (дата звернення: 27.05.2023)
5. Застрожнікова, І., & Самофалов, Д. (2021). Формульне фінансування середньої освіти в умовах децентралізації та роль територіальних громад у фінансуванні шкіл. *Економіка та суспільство*, (30). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-23>
6. Застрожнікова І.В. Створення опорних навчальних закладів в об'єднаних територіальних громадах. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2019. № 2(22). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2019-02\(22\)/8.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2019-02(22)/8.pdf)
7. Закон України "Про освіту" від 05.09.2017 № 2145-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 21.05.2023)



## ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Міркування щодо функціонування будь-якого підприємства в Україні на сьогодні неможливі поза контекстом повномасштабної військової агресії з боку РФ, що триває в нашій країні. Це один з найскладніших і впливовіших факторів, що визначає стратегію розвитку підприємства, його економічний і стратегічний потенціал, перспективи та «образ» бажаного майбутнього.

Станом на кінець червня 2023 р., за оцінками фахівців Київської школи економіки (KSE), загальна сума прямих задокументованих збитків, завдана інфраструктурі України через повномасштабне вторгнення росії, складала 150,5 млрд дол., і вона щомісяця зростає (рис. 1). В той же час втрати активів бізнесу оцінюються на рівні 11,4 млрд дол. Від початку війни пошкоджено або зруйновано щонайменше 426 великих й середніх приватних підприємств та держкомпаній, проте ця кількість може бути суттєво вищою, оскільки наразі немає інформації про об'єкти на тимчасово окупованих територіях [1; 2].

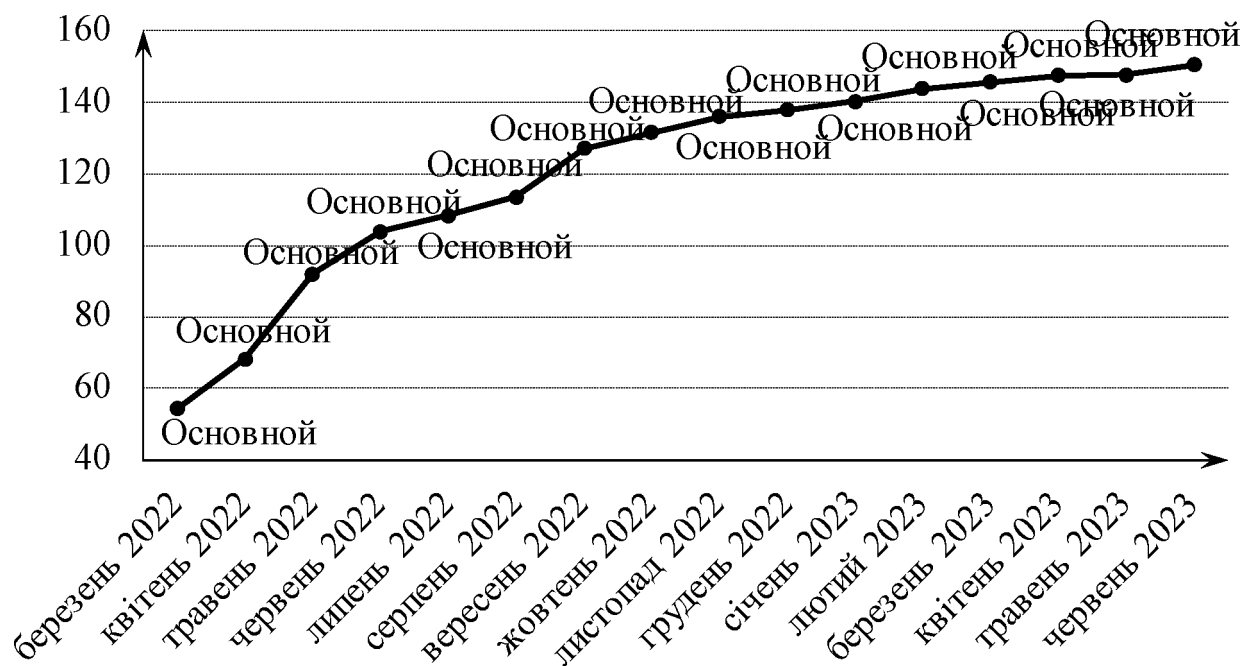


Рис. 1. Динаміка сукупної оцінки прямих втрат економіки України від війни, млрд. дол.

Складність побудови стратегії підприємства в мирний час обумовлена різноманітністю і великою кількістю факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх, які є динамічними, і їх потрібно врахувати та оцінити. Під час же війни формування стратегії стає надскладним процесом через колосальну невизначеність

зовнішнього середовища. До звичного аналізу доєднуються непритаманні для економічної сфери аспекти: тенденції розвитку воєнних дій; оцінка промислового і воєнного потенціалу країни, що розв'язала війну, – для визначення її можливостей вести воєнні дії та оцінки їх тривалості, з'ясування горизонтів турбулентності та руйнівного впливу на бізнес; аналіз міжнародного політичного ландшафту – для оцінки перспектив залученості зовнішніх партнерів як у плані військової допомоги, що впливає на здатність нашої країни звільнити території та припинити воєнні дії, так і в плані економічної допомоги, що дозволяє встояти бізнесу і підтримати населення, яке залишилося в країні, насамперед, працездатне, оскільки це основний ресурс будь-якого підприємства.

Це лише незначний перелік додаткових напрямів аналізу і сфер, які потрібно враховувати при моделюванні варіативних сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, найбільш ймовірний), формуванні альтернативних стратегій та виборі найприйнятнішої серед альтернатив. Крім того, суттєвою проблемою стає не лише складність та непередбачуваність подій в середньо- та довгостроковій перспективі, але і брак, а часто і відсутність достовірної інформації, неможливість її отримання зі звичних джерел, необхідність керуватися переважно оціночними та експертними судженнями, що часто не є універсальними і відображують лише одну сторону проблеми.

Незважаючи на всі проблеми для бізнесу і виробництва, пов'язані з військовими діями, війна – це, як не дивно, ще і нові можливості та унікальні шанси для тих підприємців і підприємств, які мислять стратегічно, не чекають кращого майбутнього, а планують його уже сьогодні. Адже стратегія – це ніколи не екстраполяція нинішніх тенденцій на майбутнє, це, навпаки, – погляд з бажаного майбутнього на нинішні можливості, ресурси, потенціал підприємства. Це відповідь на питання «що і як зробити сьогодні, як задіяти наявні резерви, як скористатися шансами, які з'явилися завдяки форс-мажорним руйнівним обставинам, щоб досягти мети розвитку підприємства?»

В таких умовах зростає цінність інтелекту та інновацій, адже стратегія – це, в першу чергу, сукупність інтелектуальних зусиль, здатність мислити широко, нестандартно, гнучко реагуючи на незвичайні обставини, продукуючи інноваційні рішення. Все, з чим ми стикаємося вперше, змушує нас розвиватися. Ті підприємства, які не зможуть розвиватися за нових умов і нових викликів, просто зникнуть з економічної мапи нашої країни, яка так стрімко змінюється. Можна говорити, що на наших очах народжується нова економічна система, нова система стратегічного управління підприємствами, нові підходи до бачення нашого майбутнього. І якщо ми не будемо вчитися мислити стратегічно, шанси на побудову ефективної економічної системи будуть просто втрачені.

### **Список використаних джерел**

1. Київська школа економіки [сайт]. – Режим доступу: <https://kse.ua/ua/>
2. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tinyurl.com/ye95a8ke>

**Мохненко А.С.**

д.е.н., професор

**Антонов Р.А.**

аспірант

**Чмут О. О.**

аспірант

Херсонський державний університет (Україна)

## **ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах прискореної інтеграції України до Європейського союзу, сучасні економічні тенденції демонструють об'єктивну необхідність формування інноваційної стратегії розвитку підприємства, як основи його виживання у глобальному конкурентному середовищі.

"Інноваційна стратегія – стратегія, націлена на передбачення глобальних змін у економічній ситуації, пошук нових масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства. За своїм змістом інноваційна стратегія враховує основні базисні процеси в організації і в її зовнішньому середовищі, можливості зростання інноваційного потенціалу підприємства " [1, С. 31].

В сучасних економічних умовах перед підприємством постає проблема успішного впровадження інноваційних розробок для забезпечення його конкурентоспроможності. Вказану проблему вирішує інноваційна стратегія підприємства, тому що вона орієнтована на потреби сучасного ринку.

Розробка інноваційної стратегії підприємства передбачає наступні етапи:

- прийняття стратегічних завдань, аналіз альтернатив;
- оцінку можливостей та ресурсів для їх використання;
- підготовку конкретних програм, бюджетів, проектів;
- оцінку слабких та сильних сторін діяльності підприємств з урахуванням обраних цілей.

Розробка ефективної інноваційної стратегії підприємства починається з визначення, місця підприємства на ринку, в результаті впровадження інновацій, а саме з формування цілей та місії.

Успішна інноваційна стратегія підприємства:

- забезпечувати захист підприємства від зовнішніх загроз;
- має використовувати інноваційний перспективи та потенціал, що відповідають можливостям підприємства;
- створювати конкурентні переваги підприємства на ринку.

Розробка та впровадження інноваційної стратегії підприємства залежить від багатьох аспектів, варто відзначити, що розробляючи інноваційну стратегію підприємства, керівники повинні враховувати, що вона має відповідати загальній стратегії розвитку підприємства.

Стратегія інноваційного розвитку підприємства орієнтується на створення та впровадження новаторських ідей, продуктів, процесів та послуг, які

дозволяють підприємству зберігати конкурентну перевагу і досягати успіху на ринку. Ключові елементи стратегії інноваційного розвитку підприємства:

1. Зосередженість на дослідженнях і розробках: Підприємство повинно виділити достатні ресурси на проведення досліджень і розробок нових ідей, технологій та продуктів. Це може включати створення дослідницького відділу або співпрацю з науково-дослідними установами та університетами.

2. Сприяння творчості та інноваційності: Налагодження стимулюючої корпоративної культури, яка сприяє творчому мисленню, генерації ідей та експериментам. Залучення всього колективу підприємства до процесу інновацій шляхом створення платформ для обміну ідеями та впровадження внутрішнього підприємництва.

3. Партнерства та співпраця: Співпраця зі сторонніми організаціями, включаючи університети, дослідницькі лабораторії, стартапи та інші підприємства. Це дозволяє отримати доступ до нових ідей, експертизи та ресурсів, які можуть підтримати інноваційні проекти.

4. Фокус на клієнтів: Враховування потреб та вимог клієнтів при розробці інноваційних продуктів та послуг. Активне слухання клієнтів, збирання фідбеку та взаємодія з ними допомагають розуміти їх потреби та пропозиції щодо поліпшень.

5. Управління інноваціями: Розробка системи управління інноваціями, яка включає процеси відбору, оцінки, розробки та впровадження інноваційних проектів. Використання методологій, таких як дизайн-мислення, Lean Startup, Agile, допомагають забезпечити успішне впровадження інновацій.

6. Постійний моніторинг та адаптація: Регулярний аналіз результатів інноваційних проектів, виявлення успішних і невдалих ініціатив. На основі зібраної інформації вносяться корективи до стратегії та планів розвитку.

Важливо враховувати, що стратегія інноваційного розвитку повинна бути гнучкою і адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та ринкових умовах. Постійна інноваційна діяльність дозволить підприємству забезпечувати стале зростання і залишатися конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Березовська Л.О. Інноваційне підприємство: Навч. посібник. К.: НУБіП, 2020. 135 с.

2. Мохненко А.С. Стратегія розвитку регіонального газотранспортного підприємства / А.Мохненко, К.Мельникова, О.Федорчук. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. Херсон, 2018. № 32. С. 91-94.

3. Мохненко А.С. Organizational and economic mechanism for the development of an enterprise in the IT-sphere / А.С. Мохненко, О.О. Чмут, А.А. Романов // Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів: міжнар. наук.-прак. конф. (м. Івано-Франківськ, 03-04 листопада 2022 р.). Івано-Франківськ, 2022. С. 281-282.

**Остапчук С.М.**

к.е.н., старший науковий співробітник,  
ННЦ «Інститут аграрної економіки» (Україна)

## **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Враховуючи глобальний та національний соціально-економічний контекст в період післявоєнного відновлення, українським аграрним підприємствам вже сьогодні варто задуматися над вибором і обґрунтуванням стратегії їх подальшого розвитку на засадах вільної ринкової конкуренції. Внаслідок війни із зрозумілих причин (руйнування виробничих споруд, елеваторів, складів; втрата, знищення та викрадення обладнання і транспорту; забруднення та мінування земельних масивів, водних ресурсів, знищення плодкових і лісових насаджень; порушення логістичних шляхів та обмеження ринків збуту готової продукції) можливості аграрних підприємств залучати зовнішнє фінансування та розширювати напрями діяльності у найближчому майбутньому будуть суттєво обмежені. Сподіватися лише на державну підтримку не доводиться, адже обсяги руйнувань занадто масштабні, щоб уряд зміг в повному обсязі виділити кошти на повноцінне відновлення. Відтак стратегія майбутнього розвитку аграрних підприємств безумовно буде базуватися на залученні інвестицій від європейських партнерів, з огляду на інвестиційну привабливість сільського господарства в Україні.

На рівні підприємства стратегія розвитку – це, по суті, процес, за допомогою якого керівництво визначає дії та довгострокові результати, забезпечуючи ретельне формулювання, належну реалізацію та постійну оцінку розробленої стратегії. Роль і значення розробки стратегії підприємства полягає у визначенні факторів ризику, яким може піддаватися підприємство під час його функціонування, та застосуванні необхідних заходів для забезпечення його операційної діяльності з більшою прибутковістю.

Вторгнення РФ в Україну підкреслило загрозу, яку несуть війни для довкілля. Навколишнє середовище страждає під час і після збройних конфліктів, а також у ситуаціях окупації. А так як агробізнес базується на використанні компонентів природного середовища – сільськогосподарських угідь, біологічних активів, водних ресурсів, то шкода, заподіяна цим складовими внаслідок війни, є прямою шкодою для аграрних підприємств. Отже, це – один із ключових факторів ризику для їх діяльності в післявоєнний період, що має бути врахований при обґрунтуванні стратегії розвитку.

З іншого боку, в ЄС – важливому фінансовому донорі українських аграріїв, активно реалізується політика сталого розвитку в усіх сферах виробництва, і в сільському господарстві зокрема. Так у 2019 році було прийнято Європейську зелену угоду (*European Green Deal*), що передбачає досягнення кліматичної нейтральності країнами ЄС до 2050 року [2]. Угода містить план дій, спрямованих на досягнення цієї амбітної цілі. Вважаємо, що українські аграрні підприємства повинні врахувати цей план дій в своїх стратегіях розвитку, щоб мати можливість претендувати на інвестиції від європейських фондів і проектів.

Зокрема, варто орієнтуватися на такі заходи стимулювання розвитку:

– перехід на відновлювані джерела енергії (ВДЕ) та діджиталізацію. Енергія з таких джерел є чистою і не завдає шкоди навколишньому середовищу. Діджиталізація управлінських, виробничих і логістичних процесів, з одного боку, дозволяє покрити дефіцит кваліфікованих людських ресурсів, спричинений війною та міграцією населення, а з іншого – підвищить ефективність управління.

– повторне використання матеріалів перед їх переробкою. В першу чергу мова йде про упаковку для аграрної продукції. Можливість її повторного використання і подальшої переробки сприятиме економії витрат, а також підвищить екологічність виробництва.

– використання цифрових технологій (штучний інтелект, 5G, хмарні та периферійні обчислення, інтернет речей, блокчейн) для посилення позитивного впливу інших прийнятих підприємством заходів на зусилля щодо захисту навколишнього середовища та «озеленення» економіки.

Увага європейського суспільства до проблем зміни клімату та екологічності продукції вже сьогодні знаходить своє відображення у рішеннях інвесторів щодо вкладення коштів в аграрне виробництво. Тому українським аграрним підприємствам слід закласти в стратегії їх розвитку екологічний вектор, який буде охоплювати зусилля щодо зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферу, використання ВДЕ, мінімізації використання пестицидів, розкриття у звітності нефінансових показників сталого розвитку [3] та ін.

Як свідчить міжнародний досвід [4; 5], у випадку успішної реалізації підприємствами ефективної стратегії розвитку в країні буде створено національну підприємницьку екосистему. Така екосистема базуватиметься на консолідованій структурі малих і середніх аграрних підприємств, які стануть більш чисельними, більш економічно активними та конкурентоспроможними, ніж вони є зараз, здатними сприяти економічному зростанню України в довгостроковій перспективі, а отже, і добробуту всіх її громадян.

#### **Список використаних джерел**

1. A European Green Deal. *European Commission*. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)
2. Остапчук С. М., Царук Н. Г. Облік водних, земельних та біологічних активів в контексті управління сталим розвитком: вибір пріоритетного вимірника. *Облік і фінанси*. 2019. № 2(84). С. 36-47. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2\(84\)-36-47](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2(84)-36-47)
3. Borcoși C. A. The strategies of enterprises development. *Research and Science Today*. 2015. No. 2(10). pp. 92-97.
4. Jumita S., Taufiq T., Yusnaini Yu. Sustainability Reporting as Mediation of Factors Affecting Financial Performance: Case in the Mining Sector in Indonesia. *Oblik i finansii*. 2020. № 4(90). pp. 30-37. DOI [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-4\(90\)-30-37](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-4(90)-30-37)

## УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ

Відповідальне господарювання за умов сучасних глобальних викликів є невід'ємною складовою стратегії розвитку підприємств лісового господарства. Його сутність полягає у забезпеченні екологічно належного, економічно ефективного та соціально корисного ведення лісового господарства. Саме такі пріоритети визначені FSC національним стандартом системи ведення лісового господарства для України (далі – FSC національним стандартом для України), вимог якого мають дотримуватись сертифіковані за схемою FSC підприємства лісового господарства [1]. Станом на 30 червня 2023 р. за цією схемою в Україні сертифіковано 4,4 млн га [2].

Належна реалізація вимог FSC національного стандарту для України потребує їх інтегрування в систему менеджменту та практику ведення господарства. Системний, процесний, адаптивний, ризик-орієнтований підходи мають бути основою менеджменту підприємств, орієнтованих на відповідальне господарювання [3]. Формування управлінських процесів, які охоплюють вимоги зазначеного стандарту, та їх документальне забезпечення є важливим з погляду ефективності та результативності діяльності й досягнення екологічних, економічних та соціальних цілей лісової сертифікації.

Процеси, визначені FSC національним стандартом для України, пов'язані, з-поміж іншого, з цінностями довкілля, соціально-економічним добробутом працівників та місцевих громад, лісівничими практиками, плануванням, моніторингом діяльності тощо [1, 4]. Наприклад, стосовно цінностей довкілля на FSC сертифікованому підприємстві мають бути сформовані процеси їх ідентифікації та оцінювання, а також визначення впливу на них господарської діяльності. Стосовно забезпечення соціально-економічного добробуту працівників важливими, з-поміж іншого, є процеси: забезпечення гендерної рівності та запобігання дискримінації за різними ознаками; внутрішнього контролю дотримання правил з гігієни та безпеки праці на лісгосподарських роботах. У частині лісівничих практик необхідним є забезпечення невиснажливого використання деревинних та недеревинних лісових ресурсів. Процес систематичного оцінювання корупційних ризиків у діяльності підприємства є важливим у контексті ризик-орієнтованого підходу до менеджменту. Процеси планування ведення господарства та моніторингу діяльності, визначені FSC національним стандартом для України, з-поміж іншого, є основою для забезпечення адаптивного ведення господарства. Залучення до цих процесів сторін, чий інтереси зачеплено, та зацікавлених сторін є чинником соціальної орієнтованості підприємств відповідно до цінностей FSC сертифікації.

Отже, для забезпечення відповідального лісогосподарювання й належної реалізації вимог FSC національного стандарту для України мають бути визначені: необхідні процеси (включно з входами цих процесів та очікуваними виходами); послідовність та взаємодія цих процесів; критерії, показники для забезпечення результативності процесів та їх контролювання. Процеси мають бути забезпечені необхідними ресурсами. Визначеною має бути відповідальність та повноваження щодо процесів. Необхідними є аналіз та оцінювання ризиків й визначення заходів впливу на них. Процеси мають бути оцінені й запроваджені доцільні зміни, коригування задля досягнення поставлених цілей. Відповідна інфраструктура, а також середовище є важливими чинниками функціонування процесів та їх результативності.

Для ухвалення ефективних рішень та забезпечення результативності процесів необхідним є підтримування в актуальному стані задокументованої інформації. Процедури, методики, програми навчання, типові форми звітності та обліку, визначені вимогами FSC національного стандарту для України та рекомендовані експертами для практичної реалізації його вимог, – є елементами такого документування.

Наведені кроки для інтегрування пріоритетів відповідального лісогосподарювання в систему менеджменту на основі процесного підходу базуються на стандарті ISO 9001, вимоги якого щодо системи управління якістю є стратегічним рішенням підприємств задля поліпшення їх загальної дієвості та забезпечення основи для ініціатив щодо сталого розвитку [5].

Отже, пріоритети відповідального лісогосподарювання мають бути невід'ємною складовою системи управлінських рішень та процесів й щоденної практики підприємства. Орієнтація на постійне поліпшення системи менеджменту вимагає дієвих кроків для підвищення компетентностей працівників у частині вимог FSC національного стандарту для України, виявлення слабких місць, запобігання невідповідностям до вимог стандарту, посилення залученості працівників до процесів ухвалення рішень.

#### **Список використаних джерел**

1. FSC National Forest Stewardship Standard of Ukraine FSC-STD-UKR-01-2019 V 1-0. URL: <https://fsc.org/en/document-centre/documents/resource/428>.
2. FSC факти та цифри в Україні. URL: <https://ua.fsc.org/ua-uk/fsc-facts-figures-in-ukraine>.
3. Pavlishchuk O., Kravets P., Churilov A. Integration of Environmental Values into the Management System of Forestry Enterprises in Accordance with the Requirements of Forest Certification. *Ukrainian Journal of Forest and Wood Science*. 2022. Vol. 13. № 4. P. 84-95. DOI: 10.31548/forest.13(4).2022.84-95.
4. Посібник з питань практичної реалізації FSC® національного стандарту системи ведення лісового господарства для України / Бондарук Г. В. та ін.; за ред. П. В. Кравця. 2021. 172 с. URL: <https://ua.fsc.org/ua-uk/forest-management-certification>.
5. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. [Чинний від 2016-07-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с.



**Паламарчук В.А.,**  
аспірантка кафедри управління та смарт-інновацій  
Київського національного університету технологій та дизайну (Україна)

## **ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТІЙКОГО РОЗВИТКУ**

Використання концепції стійкого розвитку дозволяє виокремити екологічні, соціальні та економічні виклики, які постають перед підприємствами у сучасних умовах. Інтегрованість системи викликів дозволяє визначити те коло питань, які потребують системного управління та розглядати їх паралельно, беручи до уваги і причинно-наслідкові залежності. Ігнорування цих викликів буде призводити до випадіння з ринку чи проблем зі входженням українських підприємств у глобальні економічні процеси [1, 2].

Екологічні виклики пов'язані з тим, що у світі відбувається загострення екологічних проблем, які є наслідком динамічного розвитку виробництв без дотримання мінімальних екологічних норм. Саме тому, імплементація концепції екологічної відповідальності в систему менеджменту на підприємствах, з кожним днем набуває все більшої актуальності.

Екологічна відповідальність передбачає, насамперед розробку та виконання відповідних програм: захисту та збереження природного навколишнього середовища; економного споживання природних ресурсів; рециклінг відходів та їх утилізація; організації екологічно безпечної логістики; розповсюдження норм і систем екологічної сертифікації продукції і технологій, задля забезпечення мінімального негативного впливу на довкілля тощо.

Проте, перш ніж розробляти і виконувати зазначені програми, кожна бізнес структура повинна вирішити ряд основних питань і дотримуватись певних вимог: по-перше, вирішити призначення компанії та її основні цінності; по-друге, визначити загальні природоохоронні цілі компанії; по-третє, дотримуватись бережного ставлення до навколишнього середовища, ресурсозбереження й екологічної безпеки; по-четверте, урахувати вимоги стейкхолдерів і налагоджувати з ними взаємозв'язки; по-п'яте, мінімізувати негативний екологічний вплив продукції, дотримуючись концепції постійного покращення; по-шосте, дотримуватись екологічних стандартів, законів, регламентів; по-сьоме, забезпечити проведення аудиторських перевірок і оцінку результативності екологічних дій; по-восьме, забезпечити безпечні для здоров'я працівників умов праці; по-дев'яте, забезпечити економне використання ресурсів тощо. Усе це підтверджує той факт, що суб'єкти підприємництва сьогодні покликані відігравати важливу роль у розв'язанні екологічних проблем, що вони не вправі знімати із себе відповідальність за загальну екологічну ситуацію.

Імплементація екологічної відповідальності, в практику управління на українських підприємствах, обумовлено низкою чинників, що в свою чергу акумулюють ті напрями впровадження екологічної політики, які є актуальними на даному етапі свідомої екологізації підприємств [3] та передбачають

вдосконалення інституційних та організаційних засад господарювання, підвищення суспільної свідомості та актуалізацію екологічних пріоритетів життєдіяльності, створення умов для раціонального використання ресурсів на всіх рівнях – від підприємства до держави, а саме: застосування новітніх виробничих технологій сприяє більш ефективному використанню ресурсів (запобігання та контроль забруднення повітря, ґрунтів і води); державна політика застосування економічних важелів в інших країнах сприятлива для екологічно чистих підприємств (стале використання ресурсів: упровадження енергозберігаючих технологій; використання альтернативних ресурсів, ефективне використання ресурсного потенціалу); міжнародні та національні екологічні нормативи висувають вищі вимоги (утилізація/переробка відходів); екологічне управління позитивно впливає на імідж підприємства; дедалі більше споживачів надають перевагу екологічно чистій продукції і вимагають її (захист природного середовища і відновлення ареалів: захист і відновлення функцій екосистеми, захист біологічної різноманітності, сталого використання землі й природних ресурсів).

Імплементація екологічної відповідальності в систему стійкого розвитку підприємства має низку переваг як для навколишнього середовища для, так і для нього самого: зростання енергоефективності та екологічності виробництва; поліпшення екологічних характеристик у регіоні присутності; поліпшення здоров'я населення; зниження екологічних ризиків; збільшення вартості бренду і формування позитивної репутації; збільшення обсягів продажів, можливість виходу на нові ринки; доступ до нових джерел капіталу; зменшення витрат і зростання продуктивності праці; зниження рівня екологічних платежів; попередження, скорочення втрат і відновлення природного середовища; забезпечення сталого розвитку підприємства.

**Висновки.** Проведене дослідження показує, що імплементація принципів екологічної відповідальності в систему управління, має стати стратегічним рішенням для українських підприємств, що вплине на їх внутрішній розвиток, відносини між стейкхолдерами, організаціями і владою.

### Список використаних джерел

1. Касич А. О., Бурківська В. А. Імплементація цілей стійкого розвитку в практику управління підприємствами у сучасних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 16, Ч. 1, 2017, С. 135-139.

2. Sustainability management in business enterprise. Concepts and Instruments for Sustainable Organisation Development (2002). Commissioned by the Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety URL: [http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/pdf-dateien/nmu\\_fs\\_engl\\_final.pdf](http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/pdf-dateien/nmu_fs_engl_final.pdf)

3. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: посібник / Саприкіна М. А., Ляшенко О., Саєнсує М. А. та ін. К.: Вид-во «Фарбований лист», 2011, 480 с.

**Перегида Ю.А.**

к. геогр. н., докторант та доцент кафедри глобальної економіки Національного університету біоресурсів і природокористування України

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У ТВАРИННИЦТВІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ**

Інвестиційна діяльність в Україні характеризується недостатніми обсягами інвестицій, значною різницею між інвестиціями та інвестиційними потребами, обмеженими можливостями фінансування з різних джерел.

Сучасні умови господарювання змушують будь-яке підприємство не тільки вирішувати проблеми забезпечення ефективного функціонування в певний період часу, але й розуміти, цілеспрямовано планувати та обґрунтовувати використання ресурсів і забезпечувати свій довгостроковий розвиток, враховуючи передбачувані та непередбачувані зміни зовнішнього середовища, яке, в свою чергу, впливає на нього, зумовлює необхідність розробки стратегії, стратегічного планування та управління.

Особливості стратегії розвитку підприємства:

- комплексний підхід до розробки стратегії, що забезпечує узгодженість стратегічних рішень в окремих сферах діяльності для якнайшвидшого досягнення поставлених довгострокових цілей
- спрямованість на постійне вдосконалення рівня організації, розподілу ресурсів підприємства, зміцнення його внутрішнього потенціалу, підвищення прибутковості та ефективності функціонування, розширення бізнесу або його зміну інших кращих кількісних чи якісних характеристик;
- орієнтація на досягнення довгострокових цілей підприємства, а також економічних інтересів його власників;
- варіативність рішень, зумовлена високодинамічним зовнішнім середовищем, спрямована на оптимізацію витрат ресурсів при максимізації результату досягнення цілей функціонування;
- орієнтація на інтенсивні зміни стану підприємства як системи для забезпечення високого рівня адаптивності до нових викликів зовнішнього середовища.

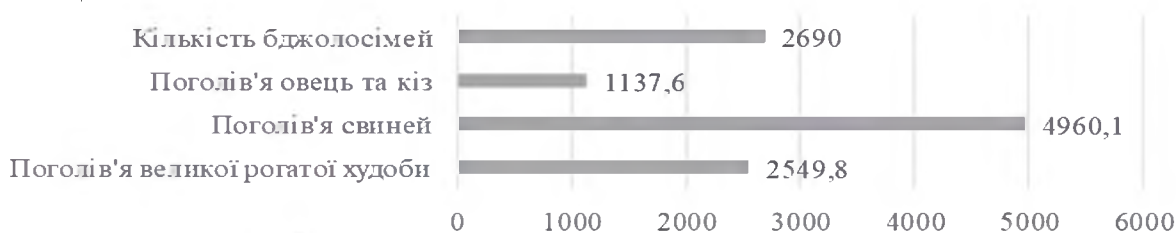


Рис.1. Поголів'я сільськогосподарських тварин станом на 01.05.2023, тис. голів.

Джерело: [2].

Основними проблемами розвитку експорту українського молока та молочних продуктів та його переорієнтації на більш вимогливі європейські ринки є низька якість молочної сировини, низький рівень виробничих потужностей, невідповідність продукції європейським вимогам якості, відсутність сертифікації за європейськими стандартами [5].

Нові експортні перспективи створюють умови для підвищення зацікавленості сільгоспвиробників у розвитку молочного скотарства. Однак, для підвищення якості виробництва молока до європейських стандартів, галузь потребує значної модернізації, що, в свою чергу, актуалізує проблему інвестиційного забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств. Кризові явища в економіці країни, складна геополітична ситуація, військові дії мали значні негативні наслідки для інвестиційного клімату в Україні.

Функціонування та розвиток сільськогосподарських підприємств, як і підприємств інших галузей національної економіки, залежить від численних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Сучасні підприємства функціонують у швидкозмінному середовищі, що підвищує ризики, пов'язані з реалізацією стратегічних програм розвитку. Це вимагає більшої уваги до прогнозування та передбачення майбутніх економічних процесів, розробки моделей розвитку на основі оцінки мінливого середовища підприємства. Розробка реалістичних стратегічних планів розвитку на основі прогнозування економічних процесів як всередині, так і поза межами підприємства та практична реалізація цих планів неможлива без використання відповідного інструментарію.

### **Список використаних джерел**

1. Ishchenko S., Skrypniuk K., Pyrogov D. Tkach T. (2020). Agricultural enterprises development strategy investment support in the field of animal husbandry in Ukraine. URL: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/01/shsconf\\_ies\\_2019\\_01009.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/01/shsconf_ies_2019_01009.pdf) (дата звернення: 30.07.2023).

2. Міністерство аграрної політики та продовольства України (2023). Моніторинг стану галузей тваринництва. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/tvarinnictvo/analiz-ta-monitoring-stanu-galuzej-tvarinnictva> (дата звернення: 30.07.2023).

3. Вдовенко Н. М., Павленко М. М. Концептуальні засади конкурентоспроможної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 1 (13). С. 83–87. Режим доступу: <http://e-visnyk.zdia.zp.ua//journals/1-13-2018/18.pdf>

4. Вдовенко Н. М. Аграрний сектор економіки у контексті дії нормативно-правових методів регулювання. Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 2.

5. Holovinov M.I., Lytvynov O.I. (2019). Enterprise development strategy: nature and characteristics. Scientific Bulletin of UNFU, 21(19), p. 224-228.

**Погрішук Б.В.,**  
д.е.н., професор  
Вінницький навчально-науковий інститут економіки  
Західноукраїнського національного університету (Україна)  
**Трачук О.І.,**  
аспірант кафедри маркетингу  
Західноукраїнського національного університету (Україна)

## **СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Маркетингова діяльність підприємства базується на використанні комплексу методів, підходів та інструментів, спрямованих на розробку напрямів задоволення потреб споживачів. Результати ведення підприємницької діяльності значною мірою також залежать від ефективності маркетингової діяльності, що зумовлює потребу проведення аналізу результатів господарської діяльності, а також розробки ефективної маркетингової стратегії.

Маркетинговий підхід до стратегічного управління сьогодні необхідний для швидкої адаптації суб'єкта підприємницько-комерційної діяльності в умовах насичених ринків. Цінність стратегічного маркетингу для підприємства полягає в тому, що він акцентує увагу на ключових, довготривалих чинниках його успіху, концентруючи зусилля на виробленні найбільш важливих для нього довгострокових орієнтирів, пов'язаних, перш за все, з прийняттям стратегічних рішень [1, с.442].

З стратегічної точки зору, маркетинг доцільно розглядати як процес управління, що спрямований на розробку комплексу маркетингу та впровадження заходів щодо забезпечення життєдіяльності організації, встановлення та зміцнення ринкових позицій, забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості.

Маркетинг у цілому постає досить складним економічним явищем, і його слід розглядати як систему, тобто не як перелік окремих елементів, а з позицій дослідження зв'язків між ними. Маркетингова стратегія є складовою частиною бізнес-планування, яке охоплює бізнес-стратегії господарських підрозділів та загальну стратегію підприємства. За допомогою стратегії маркетингу здійснюється процес сегментації цільового ринку; формується товарний портфель підприємства; цінова, збутова та комунікаційна політика, структурна перебудова виробництва з урахуванням маркетингових принципів та маркетингової програми дій [2].

Формування маркетингових стратегій підприємства щодо підвищення його конкурентоспроможності забезпечується на основі реалізації таких заходів [2]:

– проведення досліджень щодо впливу чинників макро- і мікросередовища підприємства, оцінка рівня конкурентоспроможності інших товаровиробників галузі;

- розробка конкурентних стратегій щодо використання їх у процесі сегментації ринку за різними видами продуктових груп;
- дотримання єдності стратегічного розвитку організації, що забезпечить відповідність комплексу конкурентних стратегій та цілей діяльності підприємства, інтеграцію до базової корпоративної стратегії організації.

На рівні підприємства найбільш доцільний тип маркетингової діяльності може бути достатньо обґрунтовано лише, за умови базування на встановлені факти та визначені показники, що надає змогу встановити стратегічний напрям діяльності компанії, а у майбутньому надасть можливість досягнути стратегічних цілей та довгострокових завдань [3, с.43].

Особливість прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу полягає в тому, що вони передусім зосереджуються на досягненні та зміцненні позиції підприємства в умовах жорсткої конкуренції. З цією метою встановлюються коротко-, середньо- та довгострокові цілі, а також обґрунтовуються методи, засоби та інструменти їх реалізації. Забезпечення досягнення поставлених цілей потребує налагодження зовнішніх та внутрішніх зв'язків підприємства, а також визначення найбільш перспективних напрямів діяльності.

Реалізація стратегії маркетингу передбачає реалізацію послідовних етапів, до яких належать: аналіз ринкових можливостей; визначення цілей розвитку підприємства та вибір цільового ринку або його сегменту; розробка цілей стратегії маркетингу; створення організаційної структури маркетингу; аналіз конкурентів; контроль за виконанням запланованих маркетингових заходів.

Маркетингова діяльність спрямована на просування товарів і послуг від виробника до споживача. Саме від ефективності використання різноманітних маркетингових інструментів залежить просування продукції підприємства на ринку. Для забезпечення ефективної реалізації даного процесу необхідна розробка стратегії, що дозволить збільшити, прогнозувати та задовільнити попит споживачів на товари через обґрунтовану політику просування та продажів.

### **Список використаних джерел**

1. Ульянченко О.В., Єфремова Н.О. Обґрунтування важливості здійснення стратегічного управління підприємницько-комерційною діяльністю суб'єктів агробізнесу на принципах маркетингу. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». 2019. № 2. С. 435-444.

2. Кравченко М. О., Петровська О. М. Конкурентоспроможність підприємства на основі взаємодії маркетингових стратегій. Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференція «бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». м. Київ, 20 квітня, 2023 р. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279670> (дата звернення 12.08.23р.)

3. Мельник В.І., Погрішук О.Б., Ковальчук А.П. Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу. Наук.-практ. журнал «Економіка та держава», 2022. №7. С.40-45. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.40.

**Самофатова В.А.**

д.е.н., професор

**Драган Д.О.**

магістрант

Одеський національний технологічний університет (Україна)

## **ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПРИБУТКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ**

Виноробна галузь України є однією з провідних та найбільш перспективних для розвитку, особливо на півдні України та на Закарпатті. Проте, в сучасних умовах військового стану та перспектив повоєнного відновлення розвиток підприємств виноробної галузі потребує використання виваженої системи управління формуванням та використанням прибутку. З початком повномасштабного вторгнення багато складів, виноградників та виробничих приміщень українських виноробів були окуповані або понівечені. Проте, отримання прибутку та розробка напрямів стосовно його підвищення є економічною умовою успішного функціонування та сталого розвитку підприємств виноробної галузі. Якщо виноробне підприємство отримує чистий фінансовий результат (прибуток), у нього з'являються додаткові ресурси для інвестицій у власну діяльність, оновлення основних засобів, розширення виробництва, виплат дивідендів. Держава у такому випадку отримує додаткові надходження до бюджету у вигляді податків та зростання кількості працевлаштованого населення. Тобто, слід відмітити, що прибутковість підприємства важлива не лише для нього самого, але і для наповнення державного бюджету [1, с. 35].

Нині, для України надзвичайно важливо вберегти виноробну галузь від негативного впливу війни і в подальшому відновити її, адже вона має тривалу і успішну історію функціонування. давні виноробні традиції, які цікаві світу. Більше того, виноробна культура має будуватися за правилами ЄС, яка полягає в захисті європейських географічних зазначень в Україні [2]. Розвиток виноробної галузі також повинен ґрунтуватися, на наш погляд, на ринковому попиті та інноваціях. Це передбачає використання якісної вітчизняної виноградної сировини, дотримання моделей сталого інклюзивного розвитку, диверсифікацію виробництва та ринків збуту, розвитку винного туризму. Вкрай важливим є впровадження і управлінських інновацій, зокрема реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах галузі. Використання процесного підходу до управління розвитком виноробних підприємств потребує виділення відповідних бізнес-процесів, які, насамперед, повинні враховувати специфічні особливості досліджуваної галузі. Все це сприятиме підвищенню виробничо-господарської діяльності підприємств виноробної галузі. Втім, незважаючи на складний час, вітчизняні винороби продовжують радувати покупців цікавими новинками. Зокрема, виноробня Шато Чизай на Закарпатті впровадила виробництво помаранчевих бурштинових теруарних вин з яскравим *характером*, а також вироблятиме виноградні спирти за коньячною технологією [3]. Продукція

компанії Shabo експортується до 22 країн світу та отримала понад 500 нагород на найавторитетніших світових конкурсах. На базі підприємства створено Центр культури вина, що включає в себе музей, виноградний сад та винний дім. Тут можна замовити екскурсію з дегустацією та оцінити смак вітчизняного виноробства [4]. Винний туризм взагалі є важливим інструментом підвищення прибутковості виноробних підприємств, що дозволяє привернути увагу до певної торгової марки, завоювати прихильність споживачів та підвищити культуру споживання вина. В роботі [5] запропоновані також і інші шляхи підвищення прибутку. До яких слід віднести: використання більш економічного упакування продукції, надання знижок постійним оптовим покупцям продукції, розміщення інформації на сайті українською та дублювання англійською мовами, вдосконалення роботи з постачальниками сировини та допоміжних матеріалів, комплексне використання сировини і переробка відходів виробництва і т. ін. [5, с. 192].

Звичайно, особливістю сучасного етапу діяльності виноробних підприємств є підвищення впливу зовнішнього середовища на ефективність їх діяльності. Проте, ми впевнені, що виноградарство та виноробство України буде успішно розвиватися і в майбутньому стане вагомим сектором економіки України. Подальші дослідження слід спрямувати на розробку перспективних напрямів підвищення прибутковості виноробних підприємств за рахунок зростання ефективності експортної діяльності та повоєнного відновлення сировинного і виробничого потенціалів всього виноградарсько-виноробного комплексу.

### Список використаних джерел

1. Каламан О. Б. Формування конкурентоспроможної стратегії розвитку виноробних підприємств на світовому та вітчизняному ринках. Причорноморські економічні студії. 2020. № 50 (2). С. 34-39.
2. Українське виноробство в умовах війни і розвиток галузі відповідно до норм ЄС. URL: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/ukrainske-vynorobstvo-prava-iv-13042023> (дата звернення 03.08.23).
3. Нове вино-новий стиль! Помаранчеве вино Furmint Orange – яскрава новинка від Шато Чизай! URL: <https://chizay.com/furmint-orange/> (дата звернення 05.08.23).
4. SHABO: сила бренду вина України. URL: <https://shabo.ua/pro-kompaniyu> (дата звернення 06.08.23).
5. Барабаш О.О., Макарець Д.О. Шляхи підвищення прибутковості підприємств виноградно-виноробної галузі України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 19. С. 190-193.



**Самофатова В.А.**

д.е.н., професор

**Кобиляцька К.В.**

магістрант

Одеський національний технологічний університет (Україна)

## **КОНЦЕПЦІЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

Сучасні умови господарювання кондитерських підприємств потребують постійного підвищення ефективності виробництва. Протягом останніх років це завдання реалізувалося шляхом підвищення якості та розширення асортименту кондитерських виробів для задоволення потреб споживачів. Нині, в умовах військового стану, деякі підприємства кондитерської промисловості припинили або скоротили свою діяльність, а інші відчують значне зменшення попиту на свою продукцію. Зокрема, протягом 2022 року в кондитерській галузі близько 20% підприємств постраждали від воєнних дій чи були закриті. Обсяги виробництва скоротилися на 10-12%, проте це не спричинило дисбаланс чи дефіцит продукції на ринку, оскільки у відсотковому співвідношенні через міграцію населення та зниження купівельної спроможності обсяги споживання теж скоротилися [1]. Ціни на кондитерську продукцію теж відчутно зросли, передусім через подорожчання вартості сировини та енергоресурсів. Кондитерський ринок України представлений на цукровими, шоколадними та борошняними кондитерськими виробами. Кількість виробників у кондитерському сегменті ринку коливається від 200 до 800 виробників в залежності від того, чи присутні невеликі виробники такі, як кондитерські та булочні підприємства, проте головною їх діяльністю не є виробництво кондитерських товарів [2, с. 3].

Ефективність як економічна категорія знаходиться в постійному полі зору вітчизняних та зарубіжних дослідників. Загальновідомо, що вона відображає співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами. погоджуємося з висновками О. Кравченко, що «ефективність господарської діяльності характеризується порівняно невеликим колом показників, але на кожен з них впливає ціла система факторів» [3, с. 72]. Для системного підходу характерна комплексна оцінка впливу різноспрямованих чинників, цільовий підхід до їхнього вивчення. Знання факторів виробництва, вміння визначити їхній вплив на показники ефективності дозволяють впливати на рівень показників за допомогою управління факторами, створити механізм пошуку резервів виробництва.

Водночас, кондитерська галузь розвивається нині в умовах жорсткої внутрішньої і зовнішньої конкуренції, що сприяє постійному вдосконаленню управлінських процесів та забезпеченню високих світових стандартів якості виробленої продукції. На провідних підприємствах галузі, таких як ПрАТ «Рошен», ПАТ «Світоч», ПрАТ «Домінік» і т. ін. впроваджені та функціонують системи менеджменту якості. Тому, концепція підвищення ефективності господарювання, на наш погляд, має ґрунтуватись на системному та

синергетичному підходах, а саме враховувати комплексне використання основних факторів виробництва, постійне впровадження інновацій, обрану стратегію розвитку та чинники зовнішнього середовища. Дуже актуальним є уведення різноманітних технологічних інновацій та нових напрямів розвитку, таких як: використання альтернативних інгредієнтів для зменшення кількості цукру та жиру в продукції; виробництво безглютенових кондитерських виробів, використання рослинного молока для виробництва шоколаду і т. ін. Також однією із популярних тенденцій часу є споживання здорового харчування та органічної продукції. Споживачі готові платити більше, якщо в готовій продукції відсутні штучні домішки та ароматизатори, вони також надають перевагу товарам з новими цікавими смаками, наприклад – з прянощами, горіхами, медом, травами і т. ін. [4]. Підприємствам кондитерської галузі, з нашої точки зору, нині дуже доцільно сконцентруватись на удосконаленні системи антикризового управління та диверсифікувати свою діяльність зміною асортименту з орієнтацією на потреби військового часу та повоєнного відновлення України.. Актуальним є і розвиток малого і середнього підприємництва (МСП) на кондитерському ринку України. Воно більш гнучко підлаштовується і адаптивно реагує на запити і потреби споживачів. До того ж, для розвитку вітчизняного непохитного малого бізнесу нині існує багато програм грантової та державної підтримки. Для прикладу, за програмою «Власна справа» українці можуть отримати фінансову підтримку від держави у вигляді мікрогранту (від 50 до 250 тисяч гривень). Гроші можна витратити на придбання чи лізинг обладнання, закупівлю сировини та матеріалів, оренду приміщень. Обов'язкова умова надання коштів - створення 1-2 робочих місць [4].

### Список використаних джерел

1. Ринок кондитерської продукції має бути не тільки смачним, але й достойним Instagram. URL: <https://agroportal.ua/agrocheck/made-in-ukraine/rinok-konditerskih-virobiv-produkciya-povinna-buti-ne-tilki-smachnovu-a-y-dostovnoyu-instagram> (дата звернення 05.08.23).
2. Сорокіна, А. М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023, (7). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-15>.
3. Кравченко О.А., Бевзенко Х. С., Бут Є.М. Економічна концепція підвищення ефективності діяльності виробничих підприємств. *Економіка: реалії часу*. №5(21). 2015. С. 69-76.
4. Дьяченко, Ю., Корнецова К., Стукановська О. Інноваційні аспекти стратегічного розвитку підприємств кондитерської промисловості. *Наукові перспективи*, 2022, 12 (30).
4. Що треба знати про гранти для бізнесу в Україні? URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3685782-so-treba-znati-pro-granti-dla-biznesu-v-ukraini.html> (дата звернення 09.08.23).

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ**

Невизначеність зовнішнього середовища, притаманна сучасному розвитку економіки країни, спонукає до змін у розробці та реалізації стратегії, розробленої підприємством. В умовах ускладнення конкуренції стратегія компанії має спиратися на сильні сторони в діяльності, між тим необхідно уважно ставитися до слабких сторін функціонування підприємства. У теперішній час, коли економіка України потерпає через російську агресію, процес розробки та реалізації стратегії значно ускладнюється. Діяльність підприємства потребує багатоваріантності в розробці стратегічних дій, реалізація яких змінюється під впливом зовнішнього середовища та зростання конкуренції на ринку. У таких умовах найбільш вдалою є стратегія забезпечення якості продукції, яка має задовольняти потреби та відповідати запитам споживачів, реагувати на зміни сучасних вимог. Така стратегія має враховувати основні підходи до поняття якості, а саме: розгляд якості товару та послуги з огляду на функціональні характеристики, суб'єктивну оцінку споживача, виробництво як можливість створення умов для вироблення якісної продукції, потреби покупця як співвідношення ціни та якості. Отже, розробка стратегії виробництва якісної продукції спрямована на створення умов для встановлення, забезпечення та здійснення процесів на підтримку необхідного рівня якості.

Поділяємо думку Л. В. Різніченко, що «підприємство, яке прагне підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок стратегії покращення якості продукції, повинно приділяти значну увагу розробці систем якості, що відповідають міжнародним стандартам, подоланню усіх бар'єрів на шляху до результату»[1, с.182].

Багато українських підприємств визначають якість як головну мету економічної діяльності. До прикладу, місію агрофірми «Евріка», яка виробляє овочеву консервацію, визначено так: «Поліпшити якість життя людей, забезпечивши їх смачною, корисною, доступною за ціною сільськогосподарською продукцією»[2]. Реалізуючи зазначену місію компанія приділяє багато уваги виробленню консервованої продукції з кращих сортів овочів, які сама й вирощує, забезпечуючи швидку доставку з поля до цехів консервації, що надає особливих смакових якостей продукції. У той же час, визначаючи якість, як головну мету, компанія не має свого сайту, чим применшує ефективність просування продукції та пізнаваність власної торговельної марки.

Задля ефективності реалізації стратегії забезпечення якості продукції необхідна детальна розробка з використанням методу «Дерева цілей», що дозволяє структурувати головну мету на підцілі, які пов'язані з системою показників, що відображають усі напрями роботи підприємства. Обґрунтування

вибору переліку показників якості відбувається з урахуванням певних критеріїв, зокрема: призначення і умов експлуатації продукції, дослідження потреб покупців, конкретизація завдань управління якістю продукції, першорядних вимог до показників якості; складу і системи ознак, що характеризуються. Система управління якістю продукції передбачає наявність організаційної структури, яка чітко розподіляє відповідальність, процедуру, процеси та ресурси, необхідні для здійснення управління якістю виробництва продукції.

Успішна реалізація розробленої стратегії вимагає наявності механізмів, за допомогою яких підприємство зможе врахувати технологічні зміни, зростання конкуренції, зменшення попиту тощо. Раніше значне місце належало контролю, унаслідок якого відбувалося порівняння фактичного та планового стану системи. Якщо контролер мав високу кваліфікацію, то контрольні показники супроводжувалися аналітикою причин погіршення або покращання стану. За таких умов вплив суб'єктивного фактору зменшував дієвість цього механізму. Тому на сучасних підприємствах процес контролю підкріплюють верифікацією – гарантовано забезпеченою процедурою, що процес за параметрами буде виконано в межах визначеного діапазону. У процесі верифікації порівняння відбувається не за планом, а за еталоном. Такими еталонами мають бути сучасні зразки продукції конкурентів. Проте і контроль, і верифікація мають певну статичність, знижують ефективність функціонування, адже надають інформацію про невідповідність якості плановим або еталонним показникам, що призводить до додаткових витрат. Саме тому задля забезпечення виконання якісного процесу необхідно здійснення постійного моніторингу для безперервного відстеження тенденцій виконання процесу або здійснення операцій для його своєчасного коригування. Зазначимо, що у процесі виробництва мають місце ситуації, коли наявність бракованої продукції може призвести до непоправних витрат. У такому випадку забезпечення якості продукції передбачає обов'язкову валідацію, документована процедура, яка дає високий рівень упевненості, що конкретний процес, метод чи система буде послідовно приводити до результатів, які відповідають заздалегідь установленим критеріям. Доповнення системи потребує постійних аудитів, що можуть бути внутрішніми та зовнішніми. Для проведення аудитів важливим є залучення спеціалістів, які мають відповідні знання та навички, проте не мають безпосередніх контактів із підрозділом, що перевіряють.

Отже, формування стратегії забезпечення якості продукції надає можливість підсилити та зберегти конкурентні переваги компанії в умовах зростання конкуренції на ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Різніченко Л.В. Розробка стратегії підвищення якості продукції як гаранту зростання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2010, № 1, Т. 2. С.178-184.
2. Бізнес-гід. URL: <https://sbg.business-guide.com.ua/>

## **СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У сучасних умовах економіки кожне підприємство має ґрунтувати свою діяльність на процесі планування. У свою чергу планування повинно охоплювати різні сфери діяльності: виробничу, фінансову, інвестиційну, кадрову, маркетингову, технологічну, податкову тощо. Однак, залежно від функціональних напрямків діяльності, акценти в плануванні можуть варіювати. Це призводить до того, що для маркетингової діяльності характерним стає переважання стратегічного управління.

Поняття «стратегічний маркетинг» було впроваджено наприкінці 60-70-х років для розрізнення між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням на найвищому рівні. Потреба в такій розрізненості виникла через зміни у бізнес-умовах. Ця концепція підкреслювала, що перехід від оперативного управління до стратегічного вимагає зсуву уваги вищого керівництва на зовнішнє середовище, щоб адекватно та вчасно реагувати на зміни, які відбуваються в ньому [1].

Варто відзначити, що під час планування діяльності підприємство дотримується певної послідовності етапів планування. Отже, роль маркетингу в стратегічному плануванні можна сформулювати наступним чином: він забезпечує основні методологічні засади – маркетингову концепцію, яка передбачає налаштування стратегії підприємства на потреби ключових груп споживачів; надає вихідні дані для розробників стратегічного плану, сприяючи виявленню привабливих ринкових можливостей та допомагаючи оцінити потенціал компанії.

Дослідження економічної наукової літератури виявило наявність численних різносторонніх підходів до розуміння визначення «стратегічний маркетинг» як у зарубіжних, так і вітчизняних авторів (аналітичний, системний, цільових, організаційний, програмний, філософський підходи тощо).

Філософська перспектива розглядає стратегічний маркетинг як нову філософію бізнесу, орієнтовану на забезпечення сталого розвитку. В програмному підході він вважається головною програмою або планом дій підприємства для досягнення маркетингових цілей. Організаційно-управлінська перспектива описує маркетингову стратегію як систему логічно послідовних маркетингових заходів, які виконуються для досягнення маркетингових завдань, і цей підхід поширений в науковій літературі.

Якщо узагальнити існуючі підходи, то можна зробити висновок, що стратегічний маркетинг – це концепція, що включає у себе, по-перше, орієнтацію на споживача у всій діяльності, по-друге, відповідно до стандартів ISO серії 9000, це перша стадія об'єкта життєвого циклу і, по-третє, це перша загальна функція управління (менеджменту).

Головна перевага стратегічного маркетингу полягає в більшій обґрунтованості планових показників та в більшій ймовірності реалізації планованих сценаріїв розвитку. В сучасних умовах швидких змін в економіці стратегічний маркетинг виступає єдиним методом формального передбачення майбутніх проблем та можливостей. Він надає вищому керівництву компанії інструменти для створення довгострокового плану, що служить основою для прийняття рішень та зменшує ризики.

На основі аналізу наукової літератури можна зробити висновок, що головними рисами стратегічного маркетингу є: довгострокова орієнтація, яка узгоджується з метою та місією підприємства; маркетингова стратегія є вивідною з генеральної стратегії, але забезпечує маркетингові цілі та служить основою для довгострокового та оперативного планування; маркетингова стратегія допомагає досягти стабільності на ринку шляхом ефективного використання маркетингових інструментів, відповідаючи змінам у споживчих вимогах.

Основні компоненти (етапи) стратегічного маркетингу включають: визначення місії підприємства; формулювання його цілей та завдань; аналіз та оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища; розробку та аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії; реалізацію стратегії; оцінку та контроль стратегії [2, 3].

Використання стратегічних маркетингових підходів в діяльності українських підприємств можна оцінити як позитивний, хоча існують певні області, в яких можна досягнути поліпшення. Наприклад, це може стосуватися розробки маркетингової стратегії та методологічно-організаційних підходів до створення аналітичних служб для стратегічного розвитку підприємства.

Підсумовуючи вище сказане, важливо відзначити, що маркетинг загалом і, зокрема, стратегічний маркетинг, відіграють вагому роль в економічній системі ринку. Це пояснюється не лише тим, що вони допомагають ефективно поєднувати попит та пропозицію, але й тим, що вони сприяють виникненню позитивного циклу економічного розвитку. Стратегічний маркетинг виступає не лише основою для всієї системи управлінських функцій, але і базою функціональної структури управління. Він є інструментом, завдяки якому формуються цільові системи функціонування підприємства та об'єднуються зусилля всього колективу підприємства для їх досягнення.

### **Список використаних джерел**

1. Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2007. 289 с.
2. Войчак А., Шумейко В. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 4. С. 52-55.
3. Бабаченко Л.В., Галяміна С.О. Прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу. *Міжнародна науково-практична конференція «Державне управління і національна безпека»*. Київ, 29 вересня 2016р. С. 14-15.

**Череп А.В.**

д.е.н., професор

**Воронкова В.Г.**

д.ф.н., професор

Запорізький національний університет

## **ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ЕФЕКТИВНЕ ДЖЕРЕЛО КОШТІВ ТА РАЦІОНАЛЬНИЙ ЇХ РОЗПОДІЛ З МЕТОЮ ПОДАЛЬШОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Фінансова стратегія підприємства – це визначення довгострокових фінансових цілей і завдань підприємства, включаючи формування фінансових ресурсів, планування та управління фінансовими ресурсами та інші елементи, спрямовані на підвищення фінансової ефективності підприємства. вартість підприємства та забезпечення фінансової стабільності.

Тому, згідно з визначенням, ми повинні чітко усвідомлювати, що фінансова стратегія підприємства – це перш за все визначення довгострокових цілей і завдань. Це тому, що без чіткого та вимірюваного бачення майбутнього стану бізнесу неможливо говорити про його подальшу діяльність, не кажучи вже про його розвиток. Ці цілі визначають характер і вигляд компанії в довгостроковій перспективі (скажімо, двадцять років). У свою чергу завдання вказують, що саме потрібно зробити для досягнення цього стану.

Фінансова стратегія підприємства охоплює всі аспекти корпоративної діяльності, включаючи оптимізацію основних виробничих фондів і оборотних операційних засобів, управління капіталом, розподіл прибутку, безготівковий розрахунок, податковий менеджмент, політику цінних паперів. Перелічені складові фінансової стратегії визначають цілі фінансової стратегії.

Об'єктами формування та реалізації фінансової стратегії підприємства є надходження та використання фінансових ресурсів, витрачання та відрахування коштів, взаємовідносини з бюджетними та позабюджетними фондами, кредитні відносини тощо [1].

Структура та цілі фінансової стратегії відображено на рис. 1.



Рисунок 1. Структура та цілі фінансової стратегії підприємства  
Джерело: складено авторами на основі [1]

Цілі як складова частина фінансової стратегії найбільш повно розкривається завдяки необхідності формування, прогнозування та використання фінансових ресурсів. Тільки таким чином ми можемо створити ефективне джерело коштів для підприємства та раціонально їх розподілити для сприяння подальшому розвитку підприємства.

### Список використаних джерел

1. Череп О.Г. Теоретико-методологічні аспекти розвитку стратегії формування економічного механізму інноваційної діяльності підприємств машинобудування: монографія. Запоріжжя.: ЗНУ. 2017. 536 с.



**Чукаєва І.К.**  
д.е.н., старший науковий співробітник  
ДУ «Інститут економіки та  
прогнозування НАН України» (Україна)

## **ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ НАФТОПЕРЕРОБНИХ ЗАВОДІВ УКРАЇНИ**

У повоєнному відновленні економіки України системи забезпечення вуглеводнями будуть відігравати ключову роль не лише у складі вітчизняного паливно-енергетичного комплексу, а й усієї економіки загалом.

Обмеженість власних енергоносіїв ставить країну під загрозу залежності від їх постачання ззовні, що спричиняє не тільки економічну, а й політичну дестабілізацію.

Післявоєнне відновлення систем забезпечення вуглеводнями України необхідно здійснювати шляхом реконструкції та модернізації вже наявних НПЗ та/або будівництва нових виробництв з метою створення сучасного високотехнологічного, ресурсозберігаючого комплексу, що складається з процесів, що поглиблюють переробку нафти (каталітичний крекінг, вісбрекінг, виробництваолій та парафінів), а також процесів, що забезпечують і покращують якість продукції, яка виробляється (каталітичний іформінгбензинів, ізомеризація, алкілювання).

Для повоєнного відновлення НПЗ України є певні організаційні, технічні та економічні умови:

1. За даними "Держгеонадра", в Україні зберігається 109,57 млітонн запасів нафти, які технічно доступні на сьогодні.

2. Наявність транспортної системи, яка включає; магістральні нафтопроводи та нафтопродуктопроводи, залізниці та автомобільні дороги, порти створює сприятливі умови, для постачання сировини на переробку;

3. Відновлення виробництв з переробки нафти дозволить забезпечити економіку України нафтопродуктами, що значно знизить витрати на їх придбання та транспортування на відміну від імпортованих нафтопродуктів;

4. Є досить розвинена мережа автозаправних станцій (АЗС) різних форм власності та можливості для створення збутової інфраструктури нафтопродуктів;

5. Є можливості підготовки кадрів для нафтової та нафтопереробної промисловості (наприклад, в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти та газу);

6. Реалізація програми післявоєнного відновлення дозволить використовувати наявні трудові ресурси та потенціал кваліфікованих фахівців нафтової галузі, що зберігся.

Через відсутність у відкритому доступі даних про ступінь шкоди та збитків які отримані українськими НПЗ, внаслідок військової агресії РФ, складно дати точну оцінку необхідних фінансових ресурсів для їх відновлення. Наразі

для такої оцінки можна використати експертні оцінки та приклади міжнародного досвіду модернізації НПЗ.

*Міжнародний досвід модернізації НПЗ Казахстану.* Основними цілями модернізації НПЗ Казахстану були:

- забезпечення енергетичної безпеки країни щодо повного задоволення внутрішньої потреби у основних видах нафтопродуктів;
- переходу на виробництво нафтопродуктів, які відповідають екологічному класу К-4/5;
- зниження шкідливого впливу підприємств нафтопереробки на довкілля та населення. Основні результати та вартість модернізації НПЗ Казахстану наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Основні результати та вартість модернізації НПЗ Казахстану [1]**

Переробканафти, млн.т	Роки	Атирауський НПЗ	Павлодарський нафтохімічний завод	Шимкентський НПЗ	Всього
	2014	4,9	5,0	4,9	14,8
	2019	5,4	5,3	5,4	16,1
		+0,5	+0,3	+0,5	+1,3
Виробництво бензину, млн.тн	2014	0,6	1,2	1,1	2,9
	2019	1,2	1,4	1,9	4,5
		+0,6	+0,2	+0,8	+1,6
Виробництво дизельного пального, млн.тн	2014	1,3	1,3	1,5	4,1
	2019	1,5	1,7	1,5	4,7
		+0,2	+0,4	0,0	+0,6
Виробництвоавіаційного керосину, млн.тн	2014	0,02	0,11	0,28	0,41
	2019	0,10	0,19	0,34	0,63
		+0,08	+0,08	+0,06	+0,22
Витрати на модернізацію, млн дол.		4275	896	906	

Таким чином, повоєнне відновлення НПЗ України необхідно проводити на сучасній технічній та технологічній основі виходячи з існуючого обсягу видобутку нафти, задоволення внутрішніх потреб України у нафтопродуктах та найбільш ефективного використання наявного міжнародного досвіду відновлення та розвитку систем забезпечення вуглеводнями.

**Список використаних джерел**

1. Итоги модернизации казахстанских НПЗ. URL: [https://forbes.kz//process/energetics/pochemu\\_na\\_toplivnom\\_ryinke\\_stranyi\\_snova\\_voznik\\_krizis/](https://forbes.kz//process/energetics/pochemu_na_toplivnom_ryinke_stranyi_snova_voznik_krizis/)

**Шумкова О.В.**

к.е.н., доцент

Сумський національний аграрний університет (Україна)

**Крилов С.І.**

магістрант з маркетингу

Сумський національний аграрний університет (Україна)

## **МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ПРИНЦИПИ ТА ФУНКЦІЇ**

Під час реалізації маркетингових заходів і стратегій важливо мати систему планування, що дозволяє структурувати та керувати маркетинговими зусиллями з метою досягнення поставлених цілей. Систематичне планування дозволяє забезпечити логічний порядок дій, зменшити ризики помилок, максимізувати ефективність ресурсів та забезпечити більш успішну реалізацію маркетингових зусиль, тому маркетингова система планування є взаємопов'язаною з іншими системами планування діяльності підприємства.

Маркетингове планування діяльності підприємства є надзвичайно важливим, оскільки воно допомагає забезпечити орієнтованість на результати, ефективне використання ресурсів і досягнення конкурентних переваг. Відсутність маркетингового плану може призвести до недосягнення маркетингових цілей, неефективного використання ресурсів та втрати конкурентної переваги. Тому маркетингове планування є необхідним інструментом для успішної маркетингової діяльності підприємства [3].

Маркетингове планування діяльності підприємства - це процес розробки стратегій та заходів з використання маркетингових інструментів для досягнення мети та цілей підприємства на ринку. Даний процес складається з детального плану дій з описом маркетингових заходів, спрямованих на залучення та утримання клієнтів, збільшення продажів, підвищення свідомості про бренд, розширення ринків тощо. Основна мета маркетингового планування - забезпечити інтеграцію маркетингових зусиль підприємства для досягнення стратегічних та тактичних маркетингових цілей. Він допомагає підприємству спрямувати свої ресурси, зусилля та кошти на ті маркетингові заходи, які найефективніше сприятимуть досягненню успіху на ринку [1, 3].

Принципи маркетингового планування діяльності підприємства визначають основні принципи і підходи, які слід враховувати при розробці та впровадженні маркетингових планів. До основних принципів маркетингового планування діяльності підприємства слід відносити:

- орієнтованість на клієнта - клієнти повинні бути в центрі маркетингового планування. Важливо зрозуміти їх потреби, бажання та вимоги, і створити продукти та послуги, які задовольняють їхні очікування;

- систематичність - маркетингове планування повинно бути систематичним і структурованим процесом, який включає аналіз, визначення цілей, стратегічне планування, розробку маркетингових заходів і моніторинг результатів;

- спрямованість на результати - маркетингові плани повинні бути орієнтовані на досягнення конкретних маркетингових цілей та доходів. Важливо вимірювати результати і аналізувати їх ефективність;

- гнучкість та адаптивність - маркетингове планування повинно бути гнучким і адаптивним до змін у ринкових умовах, технологіях та поведінці споживачів;

- інтегрованість - маркетинговий план повинен бути інтегрований зі стратегічними та бізнес-планами підприємства. Він має відповідати загальній стратегії розвитку підприємства та сприяти досягненню його місії та візії;

- реалізм - маркетинговий план повинен бути реалістичним і враховувати можливості та обмеження підприємства, а також реальність ринкових умов;

- залучення згуртованої команди - успішне маркетингове планування потребує залучення команди з різних функціональних відділів підприємства, які працюють спільно для досягнення спільних маркетингових цілей;

- оцінка ризиків - маркетинговий план має враховувати можливі ризики та шляхи їх зниження або уникнення. Розробка планів на випадок негативних сценаріїв допомагає забезпечити більшу стійкість маркетингової діяльності;

- ефективне комунікування - маркетинговий план має бути чітким, зрозумілим та доступним всім зацікавленим сторонам підприємства, щоб забезпечити його виконання і реалізацію [1, 2 с. 18].

Маркетингове планування діяльності підприємства виконує різноманітні функції, які сприяють досягненню стратегічних та тактичних маркетингових цілей. Основні функції маркетингового планування включають:

- орієнтація на цілі;

- стратегічне планування;

- планування маркетингового міксу (комплексу маркетингу);

- бюджетування та ресурсорієнтація;

- комунікація та координація;

- оцінка результатів та контроль;

мотивація та залучення персоналу [3].

У цілому, маркетингове планування діяльності підприємства допомагає забезпечити систематичний, зорієнтований на результати та ефективний підхід до розвитку маркетингової стратегії і досягнення успіху на ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/10\\_2020/9.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/10_2020/9.pdf) (дата звернення 07.08.2023).

2. Багорка М.О. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. Науковий економічний журнал «Інтелект XXI». Випуск 2/2020. С. 17–22.

3. Міщирікова А. К. Стратегічне планування на підприємстві. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz\\_2014\\_13\\_27.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2014_13_27.pdf) (дата звернення 07.08.2023).

**Шумкова О.В.**

к.е.н., доцент

Сумський національний аграрний університет (Україна)

**Поберезький Ю.Ю.**

магістрант з менеджменту

за освітньою програмою ОП «Адміністративний менеджмент»

Сумський національний аграрний університет (Україна)

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління маркетинговою діяльністю підприємства є критично важливим для його успішного функціонування і досягнення конкурентних переваг на ринку. Управління маркетинговою діяльністю дозволяє підприємству знаходитися відповідно до потреб ринку, досягати успіху на ринку, залучати та утримувати клієнтів, створювати власний імідж та підвищувати конкурентоспроможність. Відмова від стратегічного маркетингового підходу може призвести до втрати ринкової позиції та втрати конкурентоспроможності підприємства.

Управління маркетинговою діяльністю підприємства - це процес планування, координації і контролю маркетингових зусиль організації з метою досягнення стратегічних цілей та успішного функціонування на ринку. Метою управління маркетинговою діяльністю підприємства є достатньо обгрунтоване визначення з урахуванням поточних і найважливіших довгострокових (стратегічних) цілей, методів їх досягнення та реальних можливостей ресурсів управління попиту на ринку, асортименту і якості продукції, що випускається, пріоритетів, оптимальної структури виробництва та бажаного прибутку [2].

Управління маркетинговою діяльністю дозволяє підприємству ефективно спрямовувати свої ресурси та зусилля на досягнення маркетингових цілей, задоволення потреб споживачів, побудову позитивного іміджу бренду та збільшення конкурентоспроможності на ринку.

Елементи управління маркетинговою діяльністю підприємства - це окремі складові та процеси, які спільно утворюють систему маркетингового управління. Вони включають такі складові елементи:

- маркетинговий аналіз - це процес збору, аналізу та інтерпретації інформації про ринок, конкурентні умови, клієнтів, тенденції та інші фактори, що впливають на маркетингову діяльність підприємства.

- маркетингова стратегія - це загальний план дій, який визначає основні напрямки та підходи маркетингової діяльності підприємства. Вона включає вибір цільової аудиторії, позиціонування продукції або послуг, розробку маркетингових пропозицій та розподіл ресурсів;

- маркетингові заходи - це конкретні дії та ініціативи, які вживає підприємство для реалізації маркетингової стратегії. Маркетингові заходи можуть включати рекламні кампанії, PR-заходи, продаж та збут, впровадження інновацій, участь в виставках, діяльність в соціальних мережах тощо;

- маркетинговий мікс - це комплекс маркетингових інструментів, які використовуються підприємством для досягнення маркетингових цілей. Ці елементи доповнюють один одного і створюють комплексну маркетингову стратегію;

- маркетинговий контроль - це процес моніторингу та оцінки результатів маркетингових заходів, що допомагає визначити ефективність маркетингових заходів, ідентифікувати слабкі місця та вносити корективи для досягнення маркетингових цілей;

- маркетинговий дослідження - це процес збору, аналізу та інтерпретації даних з метою розуміння ринку, потреб клієнтів, тенденцій, конкуренції та інших факторів.

- маркетинговий бюджет - це плановані витрати на маркетингові заходи та активності, який допомагає ефективно розподілити ресурси та забезпечити максимальну ефективність маркетингових заходів [1, 3].

Всі ці елементи взаємозв'язані та взаємодоповнюють один одного, створюючи комплексну систему управління маркетинговою діяльністю підприємства. Дотримання цих елементів дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси та досягати успіху на ринку.

Управління маркетинговою діяльністю підприємства включає кілька етапів, які допомагають підприємству виробити та впровадити ефективну маркетингову стратегію. Основні етапи управління маркетинговою діяльністю є наступними:

1. Маркетинговий аналіз.
2. Розробка маркетингової стратегії.
3. Розробка маркетингового плану.
4. Реалізація маркетингових заходів.
5. Моніторинг та контроль.
6. Оцінка результатів.
7. Корективні заходи [3].

У цілому, ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства базується на комплексному підході та систематичному впровадженні стратегій і інструментів. Організація маркетингового управління може відрізнитися залежно від розміру підприємства, галузі та ринкових умов.

### **Список використаних джерел**

1. Багорка М.О., Білоткач І.А. Особливості моніторингу процесів формування попиту й стимулювання збуту на продовольчому ринку. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2009\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2009_6_3) (дата звернення 06.08.2023)

2. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2214> (дата звернення 07.08.2023)

3. Рзаєв Г. І., Корольчук І. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/> (дата звернення 06.08.2023)

**Шумкова В.І.**

к.е.н., старший викладач

Сумський національний аграрний університет (Україна)

**Подлесний О.Ю.**

магістрант з менеджменту

за освітньою програмою ОП «Адміністративний менеджмент»

Сумський національний аграрний університет (Україна)

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління стратегією розвитку підприємства є вкрай важливим елементом його успішної діяльності. Це процес, за допомогою якого визначаються цілі, завдання та способи досягнення успіху в довгостроковій перспективі. Незалежно від розміру підприємства, управління стратегією допомагає зосередити зусилля всіх структурних підрозділів на спільному баченні та досягненні конкретних результатів.

Стратегія розвитку підприємства - це довгостроковий план дій, що визначає основні напрямки та заходи, які мають бути здійснені для досягнення мети і бачення підприємства на майбутнє. Дана стратегія розвитку має відповідати принципам інтенсивного удосконалення діяльності підприємства, які включають сприяння найбільш ефективному використанню ресурсів, праці та капіталу, а також оптимізацію асортименту продуктів або послуг, що надаються, максимізацію прибутку на інвестований капітал і задоволення потреб споживачів щодо якості, умов та обслуговування [1].

Управління стратегією розвитку підприємства - це процес формулювання, впровадження і контролю стратегічних планів та рішень з метою досягнення довгострокових цілей та бачення підприємства.

Головною метою управління стратегією розвитку підприємства є створення унікальних і стійких конкурентних переваг, які дозволяють підприємству виживати, рости та процвітати в непередбачуваних умовах ринку. Це досягається завдяки виваженому аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, розробці стратегічних альтернатив, обранню оптимальних варіантів дії та впровадженню планів дій для досягнення поставлених цілей.

Принципи управління стратегією розвитку підприємства визначають загальний напрямок та підходи, які слід дотримуватися при розробці, впровадженні та контролі стратегічного планування. До основних принципів управління стратегією розвитку підприємства слід відносити: візія та місія; орієнтованість на клієнта; цілісність; ресурсоемність; гнучкість та адаптивність; постійна перевірка та оцінка; участь та залученість. Дотримання цих принципів допомагає забезпечити належне планування та ефективно впровадження стратегії, що дозволяє підприємству розвиватися та досягати успіху на довгостроковій перспективі [1, 3].

Процес управління стратегією розвитку підприємства включає ряд взаємопов'язаних складових етапів та дій, що спрямовані на формулювання, впровадження та контроль стратегічних планів. Основні складові процесу управління стратегією розвитку підприємства включають у себе:

1. Аналіз зовнішнього середовища - вивчення та оцінка ринкових тенденцій, конкурентної ситуації, змін у законодавстві та соціальних тенденціях, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Цей аналіз допомагає ідентифікувати можливості та загрози.

2. Аналіз внутрішнього середовища - оцінка внутрішніх ресурсів, здібностей, структури та культури підприємства. Це допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також здатності до імплементації стратегії.

3. Визначення стратегічних цілей - встановлення чітких, конкретних, вимірюваних та досягнутних цілей, що відповідають місії та баченню підприємства. Ці цілі повинні бути амбітними, але реалістичними.

4. Розробка стратегічних альтернатив - створення різних варіантів стратегій, які можуть допомогти досягти поставлених цілей. Керівництво підприємства обирає найбільш відповідну та ефективну стратегію.

5. Вибір оптимальної стратегії - визначення найкращого варіанта стратегії на основі аналізу, оцінки ризиків та можливостей. Враховуючи обмежені ресурси, керівництво визначає найбільш вигідний шлях розвитку.

6. Реалізація стратегії - впровадження обраної стратегії в життя через розробку конкретних дійових планів, розподіл ресурсів та залучення персоналу для досягнення поставлених цілей.

7. Моніторинг та контроль - систематичний аналіз реалізації стратегії та її впливу на діяльність підприємства. Контроль допомагає виявити можливі відхилення від стратегії та приймати вчасні корективні заходи.

8. Оновлення стратегії - з урахуванням змін в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах підприємства, перегляд та оновлення стратегії, щоб забезпечити адаптацію підприємства до змінюючихся умов і досягнення успіху на довгостроковій перспективі [2, 3].

Таким чином, розробка стратегії розвитку підприємства є критично важливою для досягнення успіху та стабільного розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

### **Список використаних джерел**

1. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2020/24.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf) (дата звернення 07.08.2023)

2. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері\\_2014\\_26\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)_6) (дата звернення 06.08.2023)

3. Михайленко О.В., Ременюк Б.О. Формування стратегії розвитку підприємства. URL: [http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/46\\_2\\_2018/08.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/46_2_2018/08.pdf) (дата звернення 07.08.2023)



**Яцун А. Г.**  
здобувач економічного факультету  
Національного університету біоресурсів  
і природокористування України  
**Вдовенко Н. М.**  
д.е.н., професор  
Національного університету біоресурсів  
і природокористування України

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ РАВЛИКІВНИЦТВА В УКРАЇНІ**

Україна, як сільськогосподарська країна, відома своїм потужним сектором сільського господарства та великим аграрним потенціалом. Протягом останніх років вона пройшла процес глобалізації та успішно розширила свої кордони, включаючи сферу експорту [1; 2]. Нині в Україні спостерігається позитивна динаміка росту продукції нової галузі - равликівництва. Продукція равликівництва здобуває все більшу популярність та зростаючий попит як на світовому ринку, так і в самій Україні. Равлики стали важливим додатковим напрямом для розвитку сільського господарства країни. З метою регулювання внутрішнього ринку равликівництва, забезпечення стабільності цін на цю продукцію, необхідна система, що встановлює раціональні та справедливі ціни на продукцію равликівництва. Заходом регулювання ринку равликівництва є застосування коефіцієнта валової продукції. Коефіцієнт дозволяє визначати ефективну вартість продукції равликівництва шляхом урахування різних складових, таких як м'ясо равлика, панцир, ікра, муцин. Врахування коефіцієнта валової продукції равликівництва сприятиме точному встановленню цін на різні компоненти равликів, що сприятиме розвитку стійкого та прибуткового сектору равликівництва. Враховуючи зростаючий попит на равликів та їх продукцію як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку, використання системи коефіцієнта валової продукції в рамках равликівництва забезпечить більш точне встановлення вартості продукції та створить прозорі умови для торгівлі цими товариствами. Це сприятиме підвищенню дохідності та ефективності галузі, а також залученню додаткових інвестицій та розвитку інноваційних технологій в рамках равликівництва. Більш точне визначення вартості різних компонентів равликів також стимулюватиме фермерів до збільшення виробництва та покращення якості продукції, сприяючи подальшій консолідації України на світовому ринку равликівництва. Застосування коефіцієнта валової продукції в галузі равликівництва надає можливість точно визначити економічне значення різних складових равлика, таких як м'ясо, панцир, ікра і муцин. Значення кожної складової може суттєво варіюватися, причому муцин, що є найдорожчою складовою, виявляється дорожчим за інші компоненти равлика майже в 20 разів.

Для використання коефіцієнта валової продукції равликівництва, слід помножити коефіцієнт, який відповідає конкретному товару, наприклад, равликова ікра, на вартість муцину. Такий розрахунок дозволяє отримати

орієнтовну вартість продукції. Наприклад, для визначення вартості равликової ікри на ринку, необхідно помножити вартість муцину (96,0 тис. грн за кілограм) на коефіцієнт валової продукції ікри (0,0416). Цей розрахунок дає в результаті суму 3993,6 грн. Після округлення, ми можемо фіксувати вартість ікри на рівні 4,0 тис. грн. Важливо зазначити, що коефіцієнт валової продукції равликівництва розраховано для 1 кілограма продукції і для 1 равлика. Це дозволяє фермерам продавати равликів як за масою, так і за кількістю, забезпечуючи більш гнучкі умови торгівлі і сприяючи розвитку ринку равликівництва. Варто врахувати, що при розрахунку коефіцієнта можуть бути незначні похибки, тому отриману вартість рекомендуємо округлити. Округлення отриманої вартості також має своє значення. Воно дозволяє спростити комерційні операції та підсумовування вартості продукції, а також забезпечує більш зрозумілу цінову політику для покупців. Незважаючи на невелику похибку, округлення є практичним підходом щодо визначення вартості продукту на ринку равликівництва.

Впровадження в систему регулювання коефіцієнта валової продукції є наслідком збалансованого розвитку галузі равликівництва. Вказане дозволить оцінити економічний потенціал продукції равликівництва, а також регулювати ціни на основі реальної вартості різних компонентів равликів, включаючи м'ясо, панцир, ікру, муцин. Завдяки використанню коефіцієнта валової продукції, внутрішній ринок отримає справедливі умови торгівлі, що сприятиме збільшенню конкурентоспроможності равликівництва на міжнародному рівні.

Крім того, ця система максимізує вартість продукції та розкриває нові можливості для експорту равликової продукції [1. с. 186-193]. Даний підхід до коефіцієнта валової продукції стимулює стійкий розвиток равликівництва, забезпечуючи точну оцінку економічного значення цієї галузі і сприяючи пошуку нових шляхів збільшення доходів. Цей крок є важливим для країни, що пройшла процес глобалізації та зосередилася на розвитку перспективної галузі равликівництва. Таким чином, впровадження системи коефіцієнта валової продукції равликівництва в Україні має важливе значення, сприяючи розвитку галузі, забезпечуючи стійкий ріст виробництва, підвищення ефективності та конкурентоспроможності українських равликових підприємств, поліпшенню регулювання ринку равликівництва в Україні.

#### **Список використаних джерел**

1. Шевченко А. А., Петренко О. П. Детермінанти економічного розвитку сільського господарства в Україні. *Modern Economics*. 2023. № 38 (2023). С. 186-193.
2. Костецький Я. І. Новітня парадигма розвитку аграрного сектору України. 08.00.03. Тернопіль, ТНЕУ, 2019. С. 473.
3. Огляд збитків від війни в сільському господарстві України.
4. Вдовенко Н. М. Методологізація галузевого державного управління на шляху адаптації економіки до умов та вимог Європейського Союзу. *ScienceRise*. 2015. № 5/3 (10). С. 39–44
5. Маргасова В. Г. Досвід регулювання ринку продукції равликівництва в США та можливості його реалізації в Україні. *Науковий вісник Полісся*. № 2 (25). 2022. С. 6–19. DOI:10.25140/2410-9576-2022-2(25)-6-19

**СЕКЦІЯ 4**  
**«ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ В**  
**СУЧАСНИХ УМОВАХ»**

**Безверхий Д.О.**

магістрант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»,  
Науковий керівник: Бричко А.М., кандидат економічних наук, доцент  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
Сумський національний аграрний університет (Україна)

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ**

Одним з важливих аспектів реформування різних сфер суспільно-економічної діяльності в Україні на сучасному етапі є перетворення системи управління та реалізація державної політики шляхом взаємодії державних і недержавних інституцій. Також велике значення в економіці має державна політика, яка базується на співробітництві між державою і бізнесом і вимагає спеціального законодавчого та організаційного регулювання, а також поліпшення управління матеріальними активами і об'єктами.

Вивчення та дослідження проблеми реалізації державної політики щодо розвитку фізичної культури і спорту в Україні є необхідним через складнощі сучасного гуманітарного та соціально-економічного розвитку в умовах реалізації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Також враховується необхідність підвищення інтеграційних та адаптивних процесів у перехідному періоді від адміністративної до ринкової економіки, оскільки конкуренція на світовому ринку стає все більш інтенсивною.

Рівень ефективності державного регулювання ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту в Україні може бути підвищений шляхом:

- Створення та належне функціонування системи економічної мотивації та інституційного середовища, які сприяють стимулюванню державно-приватного партнерства.

- Розвиток суспільства, де присутня висока кваліфікація, мобільність та творчість особистостей. Це означає постійне оновлення та поглиблення знань у галузі фізичної культури і спорту, залучення державного та приватного фінансування для інноваційної діяльності. Важливо, щоб у суспільстві були створені умови для розвитку фахівців і спеціалістів, а також їхнього постійного професійного зростання і самовдосконалення.

- Розвиток сучасної інфраструктури, зокрема інформаційної, яка сприяє швидкому поширенню ефективної та конкурентоспроможної інформації і надає широкі комунікаційні можливості для суспільства.

- Ефективна інноваційна система, яка включає комерційні фірми, наукові та дослідницькі центри, університети, аналітичні центри та інші громадські організації, здатні своєчасно отримувати та переробляти глобальну інформацію, створювати власний продукт і ефективно використовувати його для розробки нових технологій, послуг та бізнес-напрямків.

- Створення сприятливого фінансового середовища та відповідної інституційної структури, які сприяють збільшенню капіталізації ринку фізичної культури і спорту як результату інноваційної діяльності. Це означає створення

ефективного попиту на інновації з боку населення та підтримку інфраструктурної перебудови, що створить умови для сталого розвитку сфери фізичної культури і спорту в країні.

- Наявність компетентного кадрового середовища, здатного ефективно реалізовувати політику розвитку фізичної культури і спорту. Це включає наявність професіоналів з необхідними знаннями та навичками, які здатні впроваджувати ефективні стратегії та програми у цій галузі. [1].

Для забезпечення ефективної державної політики у сфері фізичної культури і спорту, необхідне спрямування державного управління на досягнення кінцевого результату - впровадження доступних і конкурентоспроможних інноваційних продуктів та технологій, які залучать населення до масового фізкультурно-спортивного руху.

Для успішної реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту необхідно сприяти розвитку інформаційного суспільства на основі демократичного партнерства і співробітництва. Важливо визнати значення спільної діяльності державних та недержавних інституцій в Україні для пропаганди здорового способу життя, залучення дітей та молоді до регулярних занять фізичною культурою і спортом, а також інших масових заходів.

Для підвищення ефективності реалізації державної політики розумно створити сприятливі умови для економічного стимулювання приватних інвестицій у науково-технологічні дослідження та інноваційну діяльність, зокрема шляхом партнерства між бізнесом і наукою, що сприятиме розвитку високих технологій у галузі фізичної культури і спорту. [2]

Для підвищення рівня соціально-економічного розвитку та конкурентоспроможності українського суспільства, необхідно розвивати національний потенціал у галузі науково-технічних та дослідницьких розробок, освіти та підготовки кадрів в сфері фізичної культури і спорту.

Також потрібно вдосконалити законодавство, що стосується формування і реалізації державної політики в галузі гуманітарного, соціального і економічного розвитку України. Це включає створення нормативно-правового механізму, який сприятиме поступовому розвитку економіки, наданню суспільних послуг населенню і розвитку державно-приватного партнерства. Ключовим фактором успішної реалізації державної політики є кадровий потенціал. Тому необхідно прийняти ефективні заходи для збереження та посилення професійного кадрового потенціалу країни, який сприяє конкурентоспроможності суб'єктів ринку та учасників фізкультурно-спортивного руху в Україні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Запатріна І. Державно-приватне партнерство як фактор економічного зростання та проблеми його розвитку в Україні. *Економіст*. 2011. № 3. С. 52.
2. Оленцевич Н.О. Державно-приватне партнерство у розвинених країнах світу: досвід для України. *Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету*. 2014. Т. 15. № 1. С. 134–143.

## **ПЛАНУВАННЯ КОНТРОЛЬНО-РЕВІЗІЙНОЇ РОБОТИ – ОСНОВНІ АСПЕКТИ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Україна, переходячи до ринкової економіки, стикається зі специфічними кризовими явищами, які негативно впливають на розвиток споживчої кооперації. Це проявляється у зменшенні обсягів діяльності, зниженні економічного й соціального потенціалу, а також погіршенні загальних економічних показників багатьох підприємств. Недостатня адаптованість системи до ринкових умов призводить до деформації підходів до управління споживчою кооперацією, зокрема до дисбалансу між централізацією та децентралізацією у прийнятті управлінських і господарських рішень.

За оцінками фахівців зі споживчої кооперації, протягом періоду незалежності система зазнала втрати понад 80% свого майна, і її частка на ринку роздрібною торгівлі значно зменшилася [1]. Конкурентна боротьба ускладнюється через втрату споживчими товариствами, їх спілками та створеними ними підприємствами свого майна.

Цей процес ринкових перетворень і складних економічних взаємовідносин між різними ланками споживчої кооперації вимагає системного та комплексного підходу до перегляду місця ревізії в управлінні. Це спонукає до вдосконалення організаційної структури контрольно-ревізійних служб і підходів до здійснення ревізійної роботи на різних рівнях управління господарством.

Ревізія є комплексом взаємопов'язаних перевірок фінансово-господарської діяльності підприємств, здійснюються прийоми документального та фактичного контролю з метою виявлення обґрунтованості, доцільності та економічної ефективності господарських операцій та стану збереження майна.

Ревізія охоплює всі активи та пасиви підприємства, включаючи документальну інформацію про наявність та рух коштів, виробничих запасів, готової продукції, основних засобів, капіталу, використання трудових ресурсів і фонду оплати праці, процес створення і реалізації продукції, а також розрахункові та кредитні операції. Основна мета ревізії - забезпечити надійну і достовірну інформацію про фінансовий стан та результати діяльності підприємства, що допомагає уникнути можливих фінансових ризиків, знизити ризик шахрайства та зловживань, покращити процес прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних даних і аналізу фактів.

Планування відіграє ключову роль у організації ревізійної роботи, оскільки від нього залежить ефективність використання контрольно-ревізійного апарату та проведення ревізій. План ревізій - це документ, що визначає об'єкти ревізій, дати початку і закінчення, способи проведення, а також перелік контрольно-ревізійних робіт.

У планах ревізій вказуються такі деталі: назва підприємства, яке підлягає ревізії, дата обревізування, тривалість нової ревізії, вид ревізії, а також ведеться запис про виконання. Ревізори заздалегідь призначаються на об'єкти ревізії. При плануванні враховується, що кожен ревізор за рік повинен провести 6-8 ревізій, що становить приблизно 70% його робочого часу. Решту часу він використовує для підготовки до ревізій, навчання, позапланових перевірок і відпусток.

Ревізійний процес включає використання різноманітних технічних засобів, таких як вимірювальні прилади (метри, лінійки, мензурки), прилади для пломбування, засоби для фіксації об'єктів дослідження, прилади для дослідження документів. Після завершення ревізій, їх результати обговорюються на зборах колективу підприємства. За результатами ревізій видаватимуться накази відповідного підприємства та організації, яка призначила ревізію. Контроль за виконанням прийнятих рішень здійснюється шляхом отримання письмових повідомлень, витягів з наказів тощо. Також раніше виявлені недоліки контролюються під час наступних ревізій.

Підтвердження правильності та достовірності даних бухгалтерського обліку та звітності передбачає проведення інвентаризації майна, коштів і фінансових зобов'язань. Підприємства, об'єднання та інші організації, незалежно від форм власності, здійснюють ці інвентаризації.

Зазвичай, під час ревізії виконують часткові інвентаризації, які передбачені в програмі ревізії. Проте, у випадку виявлення фактів зловживань або значних нестач матеріальних цінностей, можуть проводитися позапланові повні інвентаризації. Матеріали інвентаризації оформлюються в одному примірнику, і вони є основою для відображення результатів інвентаризації у бухгалтерському обліку.

Для визначення результатів інвентаризації, бухгалтерія підприємства спільно з інвентаризаційною комісією складає порівняльні відомості про цінності, фактична наявність яких при інвентаризації відрізняється від даних обліку. Інвентаризаційна комісія перевіряє правильність складання порівняльних відомостей на основі отриманих пояснень і встановлює характер виявлених лишків або нестач цінностей. Висновки та пропозиції щодо покриття нестач та регулювання виявлених різниць комісія фіксує у протоколі.

Таким чином, контрольно-ревізійна робота відіграє важливу роль у господарському механізмі управління, оскільки вона забезпечує координацію і погодження різних процесів, виконання яких впливає на діяльність колективу працівників. Контрольно-ревізійна робота включає сукупність трудових процесів, пов'язаних із виконанням контрольно-ревізійних процедур і створенням необхідних умов для їх здійснення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Програма подальшого реформування споживчої кооперації України, затверджена постановою XXI з'їзду споживчої кооперації України 4 жовтня 2012 р. // Вісті. 2012. № 42. С. 4–5.

**Вітковська Ю.Д**

*магістрант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна*

**Бричко А.М.**

*к.е.н., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,  
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна*

## **ПРИВАТНА ТА ДЕРЖАВНА МЕДИЦИНА В УКРАЇНІ: ШЛЯХИ СПІВПРАЦІ**

В Україні розвинена як державна, так і приватна медицина. Приватна медицина не належить до державної публічної системи, однак з початку медичної реформи в Україні у 2016 р. постало питання про налагодження співпраці між цими галузями надання медичних послуг. Реформування медичної системи породило форму співіснування безкоштовної медичної допомоги та платних послуг приватних клінік. Держава та бізнес, відтак, вступають у економічну взаємодію та конкуренцію, що може мати негативні наслідки для медичної системи України в цілому, а також для соціальної захищеності населення.

На сьогодні співпраця державної та приватної медицини в Україні все ще залишається неврегульованою через відсутність єдиного підходу до способів взаємодії держави і бізнесу у сфері охорони здоров'я. Нагальною потребою є створення нового організаційного інструментарію для формування системи охорони здоров'я, яка враховувала б інтереси всіх учасників галузі.

Для визначення шляхів співпраці державної та приватної медицини в Україні необхідно встановити поточний стан співвідношення надання безкоштовних та приватних медичних послуг українцям та встановити існуючі проблеми у цій сфері. Так, трансформаційна система медичних послуг, якою є на сьогодні державна медицина в Україні, що й досі перебуває у стані реформування, характеризується такими явищами, як: уповільнення отримання медичної допомоги, недоступність вторинної та третинної ланок медичних послуг на безоплатній основі, нестабільність надання населенню медичних гарантій. Зменшення доступності медичних послуг проявилось й у змінах діяльності ланки екстреної медичної допомоги, оскільки карети швидкої допомоги більше не виїжджають на всі виклики, а медицина другої та третьої ланок часто знаходиться у годинній досяжності карет швидкої допомоги. Всі ці негативні фактори спричиняють незадоволеність населення рівнем надання медичних послуг [7, с. 77].

Важливу роль відіграє й фінансовий аспект медицини з огляду на низький рівень доходу значної частки українських громадян. Пряма оплата та співоплата населенням медичних послуг в Україні, за даними В. І. Борщ, становить 40%. При цьому, жителі великих міст платять за медичні послуги на 3–6% більше, ніж жителі містечок та сіл. У той же час, лише близько 4,5% населення України користується послугами приватних медичних клінік через високу вартість послуг. До закладів охорони здоров'я державної форми власності щорічно



звертається близько 18 млн пацієнтів. З них 93% самостійно сплачують вартість лікування [2, с. 144].

За вказаних умов окреслились і напрямки можливої співпраці державних та приватних медичних закладів у рамках єдиної системи. Зокрема, у рамках медичної реформи медичні установи були реорганізовані у комунальні некомерційні підприємства. Саме у такому статусі вони підписували договори з новоствореною Національною службою здоров'я України (НСЗУ), яка стала основною запорукою встановлення принципу «гроші ходять за пацієнтом». НСЗУ здійснює прямі виплати медичним установам за кожного пацієнта, який підписав декларацію з лікарем. Вже з червня 2018 р. по лютий 2019 р. НСЗУ виплатила понад 3,4 млрд грн медичним установам, які підписали договори з нею. Їх уклали 95% комунальних закладів первинної медичної допомоги в Україні. Однак до процесу залучені й приватні клініки. З 1,2 тис. заявок, поданих від медустанов у грудні 2018 р., 20% склали приватні медустанови і ФОПи. Це вперше дозволило українцям отримувати можливість обслуговуватися за державний рахунок в деяких приватних клініках [5].

Державний медичний сектор постійно відчуває брак фінансування, що спричиняє відсутність у державних установах багатьох видів сучасного медичного обладнання, необхідного для діагностики чи лікування хвороб. Однак, таким обладнанням часто володіють спеціалізовані приватні клініки, що обумовлює запит на їхні послуги. Багато дослідників реформи медицини в Україні та її наслідків наголошують на важливості компенсаторної функції приватної медицини у ході трансформування державного сектору медичних послуг.

К. Ю. Ягельська вказує, що для України важливим є стимулювання розвитку приватної медицини разом із формуванням механізмів ефективної взаємодії державних, комунальних і приватних установ охорони здоров'я [7, с. 78]. Дослідниця розглядає організаційний інструментарій, які допоможе реалізувати таку стратегію розвитку співробітництва державних та приватних медичних закладів. Зокрема, К. Ю. Ягельська виділяє інструментарій на наступних рівнях [7, с. 78–79]:

1) організаційний: нормативно-правова база, технічна база (інструкції, стандарти, програми, статuti тощо);

2) регулятивний: фінансово-економічні (стратегії, система державних гарантій, тарифи та ін.), процедурні та цільові (ліцензування, акредитація, патентування, атестація тощо);

3) ринково орієнтовані: фіскальні, податкові та маркетингові інструменти (кредитування, пільги, моніторинг, маркетингові стратегії тощо);

4) інформаційно-комунікативні (інформаційні технології, ЗМІ, зворотній зв'язок);

5) інструменти економічної взаємодії (співпраця, державно-приватне партнерство).

Одним із таких інструментів, який привертає увагу українських дослідників шляхів розвитку співпраці приватного та державного секторів української медицини, є державно-приватне партнерство. Ця форма відносин між

державними та приватними установами трактується як така, що об'єднує ресурси обох партнерів з розподілом ризиків, відповідальності та винагород. Метою державно-приватного партнерства є взаємовигідна співпраця на довгостроковій основі у створенні нових або модернізації існуючих об'єктів, які потребують залучення інвестицій, та у користуванні такими об'єктами [6, с. 129].

Державно-приватне партнерство засноване на поєднанні можливостей держави з фінансово-інвестиційними ресурсами приватного сектору. Це особливо актуально для медичної сфери України, де державний сектор відчуває недофінансування. На сьогодні ця форма співпраці приватної та державної медицини в Україні має законодавче підґрунтя, зокрема, Закон України «Про державно-приватне партнерство», а також низка інших законів та підзаконних актів.

Окрім того, в Україні діють організації, що сприяють розвитку державно-приватного партнерства в Україні. До них належать ГО «Фонд розвитку публічно-приватного партнерства у охороні здоров'я в Україні» (платформа розвитку державно-приватного партнерства в Україні, яка залучає фахівців та фінансову допомогу до проектів у сфері публічно-приватного партнерства), Програма розвитку державно-приватного партнерства USAID, Український центр сприяння розвитку публічно-приватного партнерства, Проектний офіс з розвитку державно-приватного партнерства «SPILNO» [3].

На сьогодні Україна активно працює над розвитком різноманітних форм державно-приватного партнерства у медичній сфері. Зокрема, за словами міністра охорони здоров'я України В. Ляшка, інструментами державно-приватного партнерства можуть слугувати система співоплати та добровільне медичне страхування в комбінації з державними медичними гарантіями, які мають знизити фінансове навантаження на людей. Станом на 2023 р. розвиток державно-приватного партнерства є одним із напрямків післявоєнної медичної реформи. Зокрема, медична реформа має передбачати впровадження додаткових механізмів та інструментів як відповідь на беспрецедентні виклики воєнного часу [1].

На сьогодні Україна вже має достатньо успішний досвід державно-приватного партнерства у науково-дослідній сфері та сфері медицини є реалізація проектів у рамках Інноваційної медичної ініціативи, яка полягає в об'єднанні зусиль виробників лікарських засобів, академічних установ, бізнесу, груп пацієнтів, регуляторних органів з метою прискорення досліджень безпеки та ефективності нових препаратів [4].

Одним із головних аспектів державно-приватного партнерства є приватні інвестиції у медицину, однак цей фактор зустрічає ряд перепон, серед яких:

- корупційні ризики;
- недосконале законодавство України;
- відсутність гарантії відповідності та виконання договорів;
- обмежений фінансовий потенціал держави, неможливість тривалого інвестування державних коштів;
- ціновий демпінг на ринку послуг сервісу техніки з боку підрядників, які не є виробниками [4].

Відтак, розвиток державно-приватного партнерства у медичній сфері України є перспективним напрямком, який здатний поліпшити стан надання медичних послуг населенню, зробити якісну медичну допомогу більш доступною широким масам населення. У той же час, на сьогодні цей напрямок розвитку медицини гальмується, по-перше, війною, по-друге – наявністю невирішених питань та проблем у інвестиційній та законодавчій сферах. Розробка та подальше застосування механізму державно-приватного партнерства у галузі медицини буде доцільне з точки зору модернізації системи охорони здоров'я в Україні, покращення якості надання медичних послуг і доступу до ліків у рамках післявоєнної відбудови України. Все це актуалізує подальші дослідження перспектив розвитку шляхів та інструментів державно-приватного партнерства у галузі приватної та державної медицини.

### **Список використаної літератури**

1. Бойко І. Україна розвиватиме державно-приватне партнерство в межах реформування сфери охорони здоров'я. URL: <https://www.unian.ua/health/ukrajina-rozvivatime-derzhavno-privatne-partnerstvo-v-mezhah-reformuvannya-sferi-ohoroni-zdorov-ya-12234255.html>
2. Борщ В. І. Державно-приватне партнерство як запорука інноваційного розвитку національної галузі охорони здоров'я. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Т. 19. Вип. 1(44). С. 140–159.
3. Державно-приватне партнерство в медичній галузі України: реалії та перспективи. URL: <https://rpr.org.ua/news/derzhavno-pryvatne-partnerstvo-v-medychniy-haluzi-ukraini-realii-ta-perspektyvy/>
4. Духовна О. Застосування ДПП в українській медицині. Юридична газета, №15 (745), 2021. URL: <https://jur-gazeta.com/dumka-eksperta/zastosuvannya-dpp-v-ukrayinskiy-medicini.html>
5. У чому суть медичної реформи Уляни Супрун і чому це комусь не подобається. URL: <https://nv.ua/ukr/spec/u-chomu-sut-medichnoji-reformi-ulyani-suprun-i-chomu-ce-komus-ne-podobayetsya-50005253.html>
6. Шилепницький П. І. Державно-приватне партнерство: теорія і практика: монографія. Львів, 2011. 455 с.
7. Ягельська К. Ю. Державна медицина vs приватна: у пошуках ефективного організаційного інструментарію системи охорони здоров'я у контексті економічної взаємодії Підприємництво і торгівля. No 27, 2020. С. 76–81.

**Дикань В.Л.**  
д.е.н., професор  
**Москова О.А.**  
магістр

Український державний університет залізничного транспорту (Україна)

## **КЛЮЧОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КЕРІВНИКА: ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ**

У нинішніх умовах переведення економіки країни на інноваційний шлях розвитку роль керівника у забезпеченні ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства неухильно зростає. І в цих умовах, як зазначають успішні керівники, «робота не має керувати керівником, керівник повинен керувати роботою». Коли робота управляє керівником, кінцева мета діяльності підприємства розмивається на безліч незначних, другорядних, і досягнення головної мети ускладнюється, а іноді стає неможливим. Це показник відсутності планомірної роботи для досягнення мети. Коли ціль не підкріплюють конкретним планом її досягнення, вона перетворюється на мрію.

Досвід успішних компаній показує, що в умовах ринку з його жорсткою конкуренцією, планування фінансово-господарської діяльності є найважливішою умовою виживання, економічного зростання та процвітання підприємства. Річ у тому, що в ході робіт плану уточнюється до дрібниць (значущих) не тільки завдання, а й шляхи досягнення наміченої мети. Усвідомлюються можливі наслідки рішень. Якщо немає плану, то немає керуваності цією діяльністю та конкретної відповідальної особи за розв'язання питань для досягнення мети. Якісне планування створює передумови для підвищення ефективності роботи підприємства, дозволяє бачити майбутнє та впевнено йти до нього [1].

У нинішніх ринкових умовах усі плани систематично повинні піддаватися аналізу, звірятися зі станом ринку. І якщо не виконується план, то не потрібно коригувати його у бік зниження, потрібно з'ясувати, у чому причина, які фактори гальмують рух до цілі, і вжити необхідних заходів щодо їх усунення.

Успіх роботи підприємства забезпечується знаннями, досвідом, умінням, зацікавленістю та стараннями працівників і насамперед керівника — першої особи. Керівник для забезпечення ефективної роботи підприємства може і повинен, на наш погляд, насамперед:

- налагодити систему обліку та чітко знати, у що обходиться виробництво та реалізація кожного виду продукції та кожен напрямок діяльності;
- мати ясне уявлення про прибутки та збитки по всіх підрозділах (дільниці, цехи і т. д.) встановити за ними чіткий систематичний контроль;
- організувати процес щодо постійного зниження витрат і підвищення продуктивності праці при збереженні високої якості продукції, що випускається;
- створити ефективну систему мотивації працівників підприємства;

- мати програму розвитку щонайменше на 3–5 років для кожного напрямку діяльності підприємства;
- постійно працювати на вістрі нового (нові ідеї, нові продукти, нові послуги тощо);
- не забувати, що «реклама - двигун торгівлі».

Сьогоднішній стан економіки, техніка та технології виробництва вимагають не лише планування, а й контролю. Адже контроль — це не наслідок прояву недовіри з боку керівника працівника. Він необхідний для оцінки результатів праці як джерело перевіреної інформації про стан справ та інструмент надання допомоги об'єкту контролю. У ході контролю розглядаються (обговорюються) як хороші результати, так і недоліки та недогляди в роботі. Головним результатом контрольної діяльності має бути усунення, за можливості на місці, недоліків, розкритих під час перевірки, та вжиття достатніх заходів щодо їх запобігання у майбутньому [2].

Грамотно організована і добре налагоджена система контролю збільшує ефективність роботи, служить зміцненню вертикалі управління, дисциплінує працівників та підвищує їх відповідальність за доручену ділянку роботи. Правильно організований контроль за виконанням планових завдань дає можливість завчасно мобілізувати необхідні ресурси задля забезпечення безперебійної роботи підприємства. Крім того, з допомогою контролю можна визначити особливості та здібності працівників, результати яких можна покласти в основу при підборі та розміщенні кадрів, а також ефективного морального та матеріального стимулювання їх праці. Послаблення контрольної діяльності майже завжди негативно позначається на кінцевих результатах колективу.

Без контролю не можливо досягти наміченого плану. Без контролю немає керуваності процесу. Будь-яка цілеспрямована діяльність потребує управління, а без наявності правдивої інформації про стан справ неможливо буде прийняти правильне рішення та своєчасно рухатися до мети, все буде пущено на самоплив [2].

Контрольна діяльність має бути складовою роботи керівників всіх рангів, незалежно від того, лінійний це керівник чи функціональний.

Таким чином, забезпечення якісного планування діяльності підприємства щодо досягнення статутних цілей та грамотно поставлений контроль за реалізацією завдань дозволяє керівнику забезпечити стійку та ефективну роботу організації.

### **Список використаних джерел**

1. Каличева Н. Є. Вплив стратегічного планування на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Науковий економічний журнал «ІНТЕЛЕКТ XXI»*. 2019. №. 1. С. 33-36.
2. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. К: Центр навчальної літератури. 2005. 256с.

**Діденко А.В.**

к.е.н., доцент

**Волик Н.Г.**

к.е.н., доцент

КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» ЗОР  
(Україна)

## **СТАН ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Наразі діяльність підприємства неможливо уявити без використання інформаційних технологій, адже їх впровадження сприяє оптимізації різноманітних бізнес-процесів. Оскільки саме фінансовий менеджмент грає ключову роль у розвитку компанії, то багато досліджень присвячено впливу діджиталізації на управлінські процеси, оцінці ефективності впровадження новітніх цифрових технологій та обґрунтуванню необхідності витрат на цю сферу.

Про важливість удосконалення фінансового менеджменту на підприємстві зазначають багато науковців, зокрема у статті [1] йдеться про те, що необхідним елементом розвитку суб'єкта господарювання є наявність необхідного обсягу фінансових ресурсів, що є базою для досягнення поставлених оперативних та стратегічних цілей. За інформацією дослідження [2] 84% опитаних зазначають про позитивний вплив цифрових технологій на ведення бізнесу і що підприємства, які активно проваджують інформаційні технології у своїй діяльності, зможуть обігнати своїх конкурентів протягом двох років, адже річні втрати прибутку через неефективні процеси внаслідок застарілого програмного забезпечення оцінюють від 20% до 30%.

Усвідомлюють важливість запровадження інформаційних технологій у сфері фінансів й на державному рівні, так в Україні діє Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року [3], яка була розроблена у 2020 році. В цій Стратегії зазначають про необхідність розбудови та впровадження зручних та безпечних для користування сервісів, програмних продуктів, що будуть доступними за ціною.

Наразі стан інформаційного забезпечення, зокрема й у сфері фінансового менеджменту, на підприємствах України є достатньо низьким. Відповідно до інформації Державної служби статистики [4] частка підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств у 2018 році складала 9,8% та у 2019 році зросла до 10,3%. Проте починаючи з 2021 року ця частка починає зменшуватися до 10,2%, а у 2022 році виходячи з інформації, що сформована на основі даних ініціативно поданих звітів підприємств, ця частка повернулася до значення 2018 року та становила 9,8%. Варто зазначити, що ця частка варіюється в залежності від сфери діяльності підприємства: найбільше купують послуги хмарних обчислень туристичні агентства, туристичні оператори 22%; підприємства сфери інформаційно-комунікаційних технологій 19,4%; підприємства по комп'ютерному програмуванню, консультуванню,

наданню інформаційних послуг 18,9%; підприємства з ремонту комп'ютерів і обладнання зв'язку 17,5%; найменше купують послуги хмарних обчислень підприємства у сфері операцій з нерухомим майном 6,5%; текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів 6,5%; виробництва коксу та продуктів нафто перероблення 6,4%.

За даними [4] у 2021 році серед всіх суб'єктів господарювання використовували послуги хмарних обчислень саме у сфері прикладного програмного забезпечення бухгалтерського обліку, фінансів лише 5,5%. Найменше прикладне програмне забезпечення для виконання функцій з фінансового менеджменту використовували підприємства зі сфери виробництва коксу та продуктів нафтоперероблення 2,2%, виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів 2,7%; найбільше такий тип програмного забезпечення використовували підприємства зі сфери ремонту комп'ютерів і обладнання зв'язку 13,8%; інформаційно-комунікаційних технологій 14,9%; комп'ютерного програмування, консультування та пов'язаної з ними діяльності, надання інформаційних послуг 15,5%.

За даними дослідження [2] виявлено, що у фінансових відділах досі існує залежність від ручних процесів або чинної, хоча й застарілої, інформаційної системи, що призводить до значної кількості помилок та неефективних рішень. Наявний стан запровадження інформаційного забезпечення фінансового менеджменту на підприємствах призводить до відсутності довіри керівників компаній до своїх фінансових спеціалістів, так рівень недовіри складає 44% [2]. Для подолання теперішнього стану виходом є більш широке запровадження цифрових технологій на підприємстві та оновлення наявних застарілих програм, це дозволить не тільки оптимізувати існуючі бізнес-процеси та збільшити їх економічну ефективність, але й сприятиме економії часу, більшій прозорості фінансових процесів, контролю та зменшенню помилок при прийнятті управлінських рішень.

### Список використаних джерел

1. Остапчук О., Баксалова О., Бабій І. Суть та тенденції зміни фінансового менеджменту в умовах посиленої цифровізації економіки. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 167-172.

2. Pérouse E. Tomorrow's Corporate Finance: the impact of digital evolution on the financial function and the role of the CFO. Dublin Business School. 2020. URL : [source.dbs.ie/bitstream/handle/10788/4279/mba\\_perouse\\_%20e%202020.pdf](https://source.dbs.ie/bitstream/handle/10788/4279/mba_perouse_%20e%202020.pdf) (дата звернення: 07.08.2023)

3. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року : Національний банк України. 2020. URL : <https://bank.gov.ua/ua/files/DDWIAwXTdqjdClp> (дата звернення: 07.08.2023)

4. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах : Державна служба статистики. URL : [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh\\_ikt\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html) (дата звернення: 04.08.2023)

Єгупов Ю.А.

к.е.н., доцент,

Єгупова І.М.

ст. викладач

Одеський національний економічний університет (Україна)

## МІСЦЕ ПЛАНУ ЗА СОБІВАРТІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В СИСТЕМІ ТАКТИЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

До одного з найважливіших об'єктів тактичного планування на підприємстві відноситься собівартість продукції. Специфіка функцій, які остання виконує в системі управління підприємством, обумовлює наявність тісних взаємозв'язків плану за собівартістю продукції з усіма основними розділами тактичного плану підприємства. Загальним для вказаних взаємозв'язків є те, що вони мають двосторонній характер. Так, з одного боку, кожен з розділів тактичного плану *генерує потребу в поточних витратах* на ти чи інші цілі. З іншого боку, за результатами розрахунків собівартості й оцінки досягнення цільових показників підприємства може виникати *необхідність в корегуванні окремих параметрів тактичного плану* і впровадженні відповідних інноваційних заходів.

Разом з тим, характер взаємозв'язків плану за собівартістю продукції для кожного з розділів має і свою специфіку, що обумовлена функціональним призначенням останніх. Розглянемо характер вказаних взаємозв'язків для кожного з розділів тактичного плану підприємства.

*Виробнича програма* є стрижневим розділом, що взаємопов'язує всі техніко-економічні розрахунки, які здійснюються в процесі формування тактичного плану підприємства. В даному розділі визначаються: номенклатура і асортимент продукції, що виробляється; рівень (показники) якості продукції, що відповідає вимогам ринку; обсяги виробництва продукції, що обґрунтовані ринковим попитом і наявними виробничими ресурсами підприємства. Вказані ключові параметри виробничої програми визначають: об'єкти калькулювання собівартості; норми матеріальних і трудових витрат, отже й рівень змінних витрат на одиницю продукції; загальні витрати на сировину, матеріали, комплектуючі вироби, паливо і енергію, заробітну плату та ін.

*Планові норми і нормативи.* У даному розділі визначаються планові норми витрат сировини, матеріалів, палива, електроенергії, праці та інших ресурсів на одиницю продукції. На основі вказаних норм розробляються планові калькуляції собівартості окремих видів продукції, розраховується собівартість валової, товарної і реалізованої продукції. Якщо за результатами аналізу собівартості виявляється, що витрати на деякі ресурси занадто високі, то для досягнення цільових показників операційної діяльності підприємства виникає необхідність в зниженні норм витрат цих ресурсів.

*Маркетинговий план.* Прямий характер взаємозв'язку плану за собівартістю з маркетинговим планом полягає в тому, що в даному розділі обґрунтовуються планові витрати, що пов'язані з реалізацією маркетингової



програми підприємства. Зворотній ж зв'язок проявляється в двох аспектах. По-перше, за результатами розрахунків собівартості й оцінки досягнення цільових показників підприємства може виникати необхідність в скороченні окремих статей витрат на маркетинг. По-друге, собівартість продукції є найважливішою складовою інформаційного поля процесу ціноутворення, який здійснюється в окремому розділі маркетингового плану.

*План з матеріально-технічного забезпечення виробництва* разом з розділом «Планові норми і нормативи», визначає сировинну, виробничу і повну собівартість продукції. Опосередковано, через собівартість продукції, рівень витрат на матеріально-технічні ресурси багато в чому визначає результати економічної оцінки тактичного плану. Для досягнення цільових показників може знадобитися заміна постачальників окремих видів комплектуючих виробів, зниження норм витрат сировини та матеріалів тощо.

*План з інноваційної діяльності підприємства.* У складі цілей інноваційної діяльності підприємства ключове місце займають: підвищення якості продукції; забезпечення високих соціальних та екологічних стандартів; зниження собівартості продукції. Інновації, що сприяють досягненню вказаних цілей, по різному впливають на рівень операційних витрат і собівартість продукції. Підвищення якості продукції потребує використання більш якісних і отже дорожчих сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, застосування більш кваліфікованої праці. Для забезпечення високих соціальних і екологічних стандартів необхідні додаткові поточні витрати на поліпшення умов праці та підвищення екологічної чистоти виробничих процесів. Також додаткові поточні витрати на здійснення інноваційної діяльності підприємства пов'язані з підготовкою і освоєнням виробництва нової продукції. Зниження собівартості як одного з ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності продукції в сучасних умовах може бути забезпечено суто за рахунок впровадження технічних та організаційних інновацій.

*План з капітального будівництва.* Впровадження заходів даного розділу тактичного плану призводить до зростання обсягів виробництва, що забезпечує скорочення постійних витрат на одиницю продукції і зниження її собівартості.

*План соціального розвитку підприємства* визначає цілі та заходи, спрямовані на забезпечення благополуччя працівників, підвищення їх соціальної захищеності та якості життя. Витрати на реалізацію вказаних заходів збільшує собівартість продукції. Це, з одного боку. З іншого боку, успішне виконання цих заходів позитивно впливає на рівень продуктивності праці та якість роботи працівників, а отже і на собівартість одиниці продукції.

*Фінансовий план.* Найважливіші складові інформаційної бази формування фінансового плану підприємства розробляються в плані за собівартістю. Це з одного боку. З іншого боку, фінансовий план підприємства визначає можливості підприємства щодо інвестування в підвищення якості продукції, придбання нового обладнання, розширення виробництва тощо. Від наявності фінансових ресурсів багато в чому залежать можливості збільшення обсягів виробництва, і як слід, можливості зниження собівартості одиниці продукції (за рахунок позитивного ефекту масштабу).

Єгупова І.М.

ст. викладач,

Єгупов Ю.А.

к.е.н., доцент,

Одеський національний економічний університет (Україна)

## ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Найважливішим чинником забезпечення ефективної діяльності підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах є асортиментна політика. Від її досконалості багато в чому залежить здатність закладу забезпечувати зростання прибутку і стійкі конкурентні позиції. На ефективність діяльності ресторану негативно впливають як дефіцит, так і надлишок асортименту страв і напоїв. Тому головним напрямком удосконалення асортиментної політики ресторанного закладу є її оптимізація. У складі інструментарію здійснення останньої найважливіше місце займають принципи, на яких вона повинна ґрунтуватися.

Аналіз особливостей діяльності ресторанних закладів в сучасних умовах дозволив нам виділити низку головних принципів формування асортиментної політики, які повною мірою враховують галузеву специфіку підприємств ресторанного господарства, а саме:

- визначення цільової аудиторії кафе;
- поєднання асортиментної різноманітності та унікальності страв і напоїв;
- автентичність ресторанного закладу;
- доступність до якісних та безпечних продуктів;
- періодичне оновлення складу меню;
- забезпечення зворотного зв'язку з клієнтами;
- гнучкість.

**1. Визначення цільової аудиторії.** Даний принцип полягає у визначенні групи людей або сегментів ринку, які є основними споживачами послуг ресторанного закладу, і на яку воно повинно спрямувати всі свої зусилля. Особливості смакових переваг представників цільової аудиторії мають визначальний вплив на формування асортименту страв та напоїв. Розуміння своєї цільової аудиторії є основою успішної діяльності закладу, оскільки це дозволяє зберегти постійних клієнтів, підвищити рівень завантаження закладу та збільшити його дохід. Тому, по нашому розумінню, цей принцип є ключовим принципом побудови асортиментної політики ресторанного закладу.

**2. Поєднання асортиментної різноманітності та унікальності страв і напоїв.** Різноманітність меню дає можливість задовольнити самі різні смакові уподобання клієнтів і стимулює останніх замовляти додаткові страви, напої та десерти. Різноманітність меню сприяє повторним візитам клієнтів і відноситься до одного з ключових чинників збільшення середнього чеку і доходів кафе.

Проте даний принцип полягає в *гармонійному поєднанні* асортиментної різноманітності з унікальністю страв і напоїв. Це означає, що в різноманітному

меню кафе повинні бути присутні страви із незвичайними, особливими або унікальними характеристиками, які його відрізняють від інших закладів. Зокрема, страви та напої, що приготовлені за власними авторськими рецептами, які неможливо знайти в інших ресторанних закладах; страви та напої, що поєднують незвичайні інгредієнти або поєднання смаків; страви, приготовлені за допомогою унікальних кулінарних методів тощо. Реалізація принципу поєднання асортиментної різноманітності та унікальності страв і напоїв забезпечить суттєве розширення цільової аудиторії закладу та зростання його доходів.

**3. Автентичність ресторанного закладу** полягає в забезпеченні останнім своєї унікальності. Бажано у *багатьох аспектах* своєї діяльності, включаючи в перш за все: кулінарну ідентичність; інтер'єр та дизайн; меню та інгредієнти; обслуговування та гостинність; музику та атмосферу; комунікацію і зв'язок.

Вказані складові повинні відповідати концепції ресторанного закладу, та сприяти створенню затишної атмосфери для гостей.

**4. Доступність до якісних та безпечних продуктів.** При визначенні асортименту страв та поїв, що входять до складу меню, обов'язкове необхідно враховувати доступність ресторанного закладу до якісних та безпечних продуктів. Відсутність вказаної можливості по деяких продуктах може суттєво обмежувати склад страв та поїв, що входять до меню закладу. Реалізація даного принципу спрямовано на створення асортименту страв та поїв, який буде відповідати вимогам якості та безпеки.

**5. Періодичне оновлення складу меню.** Значний вплив на конкурентоспроможність ресторанного закладу може оказати періодичне оновлення меню. Світ харчування динамічне змінюється і своєчасне оновлення меню допомагає ресторанному закладу відповідати цим змінам. Оновлення меню необхідно робити тільки за необхідністю і суто на основі врахування смакових уподобань клієнтів і попиту. Якщо ти чи інші страви або напої користуються великим попитом у клієнтів протягом тривалого часу, останні необхідно залишати в з меню закладу.

**6. Забезпечення зворотного зв'язку з клієнтами.** Необхідною умовою реалізації багатьох з розглянутих вище принципів побудови асортиментної політиці будь-якого ресторанного закладу є забезпечення зворотного зв'язку з клієнтами. Саме на основі інформації, отриманої від споживачів послуг закладу (насамперед, з представниками його цільової аудиторії), можна обґрунтовано здійснювати ті чи інші зміни в асортиментній політиці кафе: оновлювати складу меню, приймати рішення про вилучення страв та напоїв з меню тощо.

**7. Гнучкість.** Даний принцип полягає у здатності ресторанного закладу своєчасно враховувати сучасні гастрономічні тренди і реагувати на зміни у попиту і смакових уподобаннях клієнтів (в першу чергу, основних груп цільової аудиторії).

**Кизенко О. О.**

д.е.н., доцент

**Гребешкова О. М.**

к.е.н., доцент

**Маркуц В. І.**

аспірант

Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана (Україна)

## **КОНВЕРГЕНОМІКА: РОЗВИТОК SMART-СИСТЕМ ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ**

Конвергеноміка<sup>1</sup> не є на сьогодні широкоживаним поняттям в сучасній економічній науці, проте його творці С. Лі (*S. Lee*) та Д. Олсон (*D. Olson*) наголошують, що люди протягом всієї історії свого розвитку створюють нові продукти саме за допомогою конвергенції. Початок XXI століття вже визначається серед інших історичних періодів тим, що інфраструктура (перш за все, інформаційно-комунікаційні технології) уможлиблює вибухоподібне створення нових цінностей в багатьох сферах людського життя завдяки конвергенції. Відтак, конвергеноміка — це середовище, де нова цінність може бути створена за допомогою процесу конвергенції [1]. Результатом цього процесу є розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, біотехнологій, нанотехнологій тощо, що утворюють своєрідний кластер SMART-технологій на основі глобальної мережі Інтернет.

У контексті SMART-технологій на прискіпливу увагу дослідників і практиків заслуговують новітні рішення у сфері управління, які виникають внаслідок конвергенції технологій менеджменту, бізнес-аналітики та ІТ [2]. Однією з базових SMART-технологій залишається система планування ресурсів підприємств (*Enterprise Resource Planning System, ERP*), яка активно впроваджується в українських компаніях задля автоматизації рутинних операцій, оптимізації бізнес-процесів, підвищення рівня обізнаності про поточний стан та прогнози на майбутнє, що створює підґрунтя для набуття конкурентних переваг завдяки зниженню рівня невизначеності.

Впровадження ERP-систем в Україні пройшло кілька етапів. Перший етап характеризувався їх впровадженням у великих компаніях, небажанням інвестувати в нові технології через побоювання щодо високих витрат на їх впровадження, а також скептицизмом з боку малого і середнього бізнесу щодо можливостей ERP-систем. На другому етапі зросла готовність інвестувати в нові технології внаслідок більшої обізнаності про переваги ERP-систем, проте компанії зіткнулись з проблемами використання таких систем через недостатній рівень підготовки працівників та слабку адаптивність ERP-систем до специфічних потреб бізнесу. Третій етап характеризувався більш активним

---

<sup>1</sup> Від англ. *Convergenomics* – поняття, утворене внаслідок поєднання слів “конвергенція” (*convergence*) та “економіка” (*economy*).

впровадженням та інтеграцією ERP-систем у бізнес-процеси як для великих, так і середніх та окремих малих компаній. ERP-системи стали важливим інструментом для управління бізнесом, підвищення ефективності та збільшення прибутковості. Зараз починається новий (четвертий) етап, який пов'язується із активним застосуванням хмарних технологій.

Хмарні рішення знаменують новий потужний етап розвитку ERP-систем, перехід до якого був би неможливий без конвергенції інформаційно-комунікаційних, управлінських, організаційних та когнітивних технологій. Хмарні ERP-системи не потребують від компаній потужного апаратного обладнання та, як наслідок, хмарне ERP може бути доступним фактично для кожного підприємства. Проте, впровадження такої системи потребує переосмислення технологій машинної обробки даних та системного розумінням в організації процесів їх збирання, реєстрації, класифікації, накопичення і збереження. Крім того, потрібно зважати на те, що традиційний інструментарій стратегічного управління підприємствами розроблений до широкого розповсюдження в компаніях цифрових когнітивних технологій. Тому, нові технології потребують системного осмислення їх впровадження в систему управління бізнесом на засадах конвергенції функціональних інформаційних просторів підприємств [3, 4]. Окреме проблемне поле утворюють питання компетентнісного профілю персоналу компаній, що переходять на хмарні ERP, та очікують на вивчення питання не лише цифрової компетентності та перегляду сфер відповідальності залучених осіб, а й трансформації реляційного простору компанії, що принципово змінює рівень технологічності управлінської діяльності. Яскравою ілюстрацією таких дискусій є зростаюча практика поширення технологій штучного інтелекту (*Artificial Intelligence, AI*), що піднімає (окрім суто технологічних) питання етики, моралі, філософії людського буття [5], ґрунтовні дослідження яких лише починаються.

#### **Список використаних джерел**

1. Lee, S. M., Olson, D. L. *Convergenomics: Strategic Innovation in the Convergence Era* (1st ed.), 2010. <https://doi.org/10.4324/9781315574127>
2. Kyzenko, O., Hrebeshkova, O., Grebeshkov, O. Business intelligence in the economic management of organization. *Forum Scientiae Oeconomia*. 2017. Vol. 5 (2). P. 15–27. [https://doi.org/10.23762/fso\\_vol5no2\\_17\\_2](https://doi.org/10.23762/fso_vol5no2_17_2)
3. Кизенко О. О. Стратегічний контролінг: концепція і системна реалізація на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 234 с.
4. Kyzenko O., Hrebeshkova O. Transformation of the Strategic Controlling System under the Influence of the Digital Economy: The Experience of Ukrainian Enterprises. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*. 2018. Nr 30. P. 155-162. <http://dx.doi.org/10.17512/znpcz.2018.2.13>
5. Artificial general intelligence: 15th International Conference, AGI 2022, Seattle, 19-22.08.2022, proceedings. / Ben Goertzel; Iklé, Matthew et al. Seattle: Springer Cham, 2023. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-19907-3>

**Колісник О.П.**

к.е.н., доцент

**Мазурок О.Р.**

здобувач вищої освіти

другого (магістерського) рівня

Державний податковий університет (Україна)

## **МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛЮ ТА КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА**

У процесі поточного та оперативного контролю за фінансовою діяльністю підприємства використовуються показники, які пов'язані з фінансовим розвитком підприємства. Вони формуються безпосередньо на самому підприємстві за такими двома блоками:

- система внутрішніх нормативів, регулюючих фінансовий розвиток підприємства;

- система планових показників фінансового розвитку підприємства.

До системи внутрішніх нормативів включаються нормативи окремих видів активів підприємства, нормативи співвідношення окремих видів активів і структура капіталу, нормативи питомих витрат фінансових ресурсів тощо.

До складу системи планових показників фінансового розвитку підприємства відноситься вся сукупність показників поточних і оперативних фінансових планів.

Загалом оцінка фінансового стану залежить від рівня доходу і прибутку підприємства, структури капіталу і активів. Ці фактори визначають рівень фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, ефективності використання капіталу. Зовнішні фактори опосередковано впливають на загальну оцінку фінансового стану. Наприклад, екзогенні фактори, на загальний рівень фінансового стану впливають не напряму, оскільки кількісний вираз впливу того чи іншого фактору неможливий, але указані фактори безпосередньо впливають на внутрішнє середовище функціонування підприємства, а показники, що його характеризують напряму впливають на фінансовий стан підприємства.

Нестача або неправильне формування та використання активів може стати головною причиною несвоєчасної оплати заборгованості постачальникам за отримані сировину і матеріали, неповного та неритмічного забезпечення підприємницької діяльності необхідними ресурсами, а відповідно і погіршення результатів виконання підприємством своїх зобов'язань перед кредиторами. Забезпеченість підприємства активами в межах розрахункової потреби та їх раціональне використання створюють широкі можливості для подальшого поліпшення кількісних і якісних показників господарювання.

Єдиної стандартизованої методики щодо комплексного та тематичного оцінювання фінансового стану підприємства не існує. Найчастіше науковці та практики виділяють три основні методи: метод комплексної оцінки, коефіцієнтний метод та інтегральний метод.

Метод комплексної оцінки забезпечує формування загальних висновків щодо ефективності діяльності підприємства. Таку оцінку проводять за допомогою зведення кількісних та якісних показників до інтегрального параметру. Такі показники відображають різні аспекти діяльності підприємства. Комплексна оцінка фінансового стану надає можливість визначити місце підприємства у економічному середовищі та показує рівень його конкурентоспроможності.

Коефіцієнтний метод проводиться з використанням розрахунків та визначенням коефіцієнтів, які розкривають усі напрями діяльності підприємства та враховують фактори внутрішнього та зовнішнього впливу на фінансовий стан підприємства.

Інтегральний метод допомагає спостерігати за зміною одного інтегрального показника у динаміці, що суттєво спрощує проведення аналізу. Оцінка здійснюється на основі зведення узагальнених показників діяльності підприємства, таких як, платоспроможність, фінансова стійкість, незалежність, до інтегрального.

Сучасний етап передбачає для оцінки фінансового стану підприємства застосовувати прийоми горизонтального, вертикального, факторного, порівняльного та коефіцієнтного аналізу [1].

Горизонтальний аналіз передбачає порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом. Вертикальний аналіз визначає структуру фінансових показників з оцінкою впливу різних факторів на кінцевий результат.

Трендовий аналіз забезпечує порівняння кожної позиції звітності з низкою попередніх періодів та визначення тренду, тобто основної тенденції динаміки показників, очищеної від впливу індивідуальних особливостей окремих періодів (за допомогою тренду здійснюється екстраполяція найважливіших фінансових показників на перспективний період, тобто перспективний прогнозний аналіз фінансового стану).

Розрахунок відношень між окремими позиціями звіту або позиціями різних форм звітності, визначення взаємозв'язків представляє коефіцієнтний аналіз.

Факторний аналіз передбачає визначення впливу окремих чинників на результативний показник детермінованих або стохастичних прийомів дослідження.

Таким чином, порівняльна характеристика методів оцінки фінансового стану підприємства дає можливість визначити переваги і недоліки запропонованих методів. Врахувавши це, для проведення більш комплексної оцінки фінансового стану підприємства, керівництвом буде доцільно поєднувати різні методики, щоб отримати більш детальну інформацію про стан капіталу підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Насібова О.В., Івашкевич І.О. Теоретичні основи оцінки фінансового стану підприємства. Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. Вип. 30. 2019. С. 185-190. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30\\_2019\\_ukr/30.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/30.pdf)

**Корженівська Н.Л.**  
д.е.н., професор  
**Осадчук І.О.**  
аспірант  
ЗВО «ПДУ» (Україна)

## **ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін у бізнес-середовищі, підприємства стикаються зі значною кількістю ризиків, які можуть негативно вплинути на їхню діяльність та фінансовий стан. Компанії, що усвідомлюють важливість ефективного управління ризиками, забезпечують свою стійкість та збільшують шанси досягти успіху в непередбачуваному світі бізнесу. Організація управління ризиками на підприємстві стає невід'ємною частиною стратегічного планування та прийняття рішень. Впровадження системи управління ризиками дозволяє вчасно виявляти потенційні загрози та можливості, оцінювати їх вплив на діяльність підприємства і приймати обґрунтовані рішення для зменшення негативних наслідків або використання можливостей для зростання.

Однак, успішне управління ризиками вимагає не лише знань та інструментів аналізу, але й активного залучення персоналу на всіх рівнях організації. Створення культури ризику та постійного моніторингу стану ризиків стають основними завданнями керівництва компанії. У межах даної роботи будуть розглянуті основні принципи організації системи управління ризиками на підприємстві, методи та інструменти для ідентифікації, оцінки та контролю ризиків, а також вплив зовнішнього середовища на процес управління ризиками.

Принципи організації системи управління ризиками на підприємстві визначають основні принципи, на яких будується ця система для ефективного виявлення, аналізу та управління ризиками. Так, принцип інтеграції в стратегічне планування передбачає систему управління ризиками, яка повинна бути інтегрована в стратегічний процес планування організації. Це означає, що управління ризиками повинно бути вбудоване в усі аспекти діяльності підприємства та допомагати досягти стратегічних цілей. Принцип визначення відповідальності. Визначення ролей і обов'язків допомагає забезпечити, що відповідні особи будуть відповідальні за ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків. Проактивність та попередження ризиків. Вчасне реагування на потенційні ризики дозволяє уникнути негативних наслідків. Інтегрованість та гнучкість до змін у середовищі підприємства. Вона повинна інтегруватися з існуючими бізнес-процесами та системами управління. Об'єктивність та незалежність. Залучення персоналу. Систематичність та структурованість системи. Постійне вдосконалення системи управління ризиками, враховуючи нові виклики та зміни в середовищі підприємства. Ці принципи допомагають створити ефективну систему управління ризиками на підприємстві, яка сприяє забезпеченню стійкості, розвитку та успішності організації.



Для ідентифікації, оцінки та контролю ризиків на підприємстві використовуються різноманітні методи та інструменти: SWOT-аналіз: Допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, що дозволяє виявити потенційні ризики та можливості. Аналіз ризиків за допомогою історичних даних, що дозволяє визначити імовірність виникнення ризиків і їх можливий вплив. Ділові сценарії та їх моделювання. включаючи використання системи бізнес-інжинірингу підприємства [1]. Brainstorming (мозковий штурм) із залученням команди або експертів для виявлення потенційних ризиків та можливих заходів з їх контролю. Ключові показники ризиків (KRI). Контрольні списки ризиків. Внутрішні аудити та аналіз можливих наслідків ризикових ситуацій для визначення ефективних стратегій управління ризиками. Страхування. Всі ці методи та інструменти допомагають підприємствам виявляти, аналізувати та управляти ризиками, що дозволяє знизити негативний вплив ризиків на діяльність організації і забезпечити більш стійке та успішне функціонування.

Важливим для зниження ризиків є їх контроль. На підприємствах рекомендується вести і підтримувати в належному стані внутрішні документи з планово-попереджувальними діями [2].

Зовнішнє середовище має значний вплив на процес управління ризиками на підприємстві. Воно може створювати нові ризики або впливати на існуючі, на ефективність управління ризиками та вимагати зміни в стратегіях контролю. Зовнішнє середовище може бути непередбачуваним, тому важливо, щоб система управління ризиками на підприємстві була гнучкою та здатною вчасно реагувати на зміни в цьому середовищі. Досягнення поставлених цілей підприємства досягається розробкою загальної стратегічної концепції управління організацій, у тому числі формуванням та реалізацією корпоративного ризик-менеджменту, об'єктом управління якого є виробничо-технічна, фінансова, кадрова, організаційно-управлінська, інвестиційно-інноваційна функціональні підсистеми [3].

Таким чином, здатність ефективно управляти ризиками дозволяє підприємству досягати своїх стратегічних цілей, мінімізувати негативні впливи та використовувати можливості для розвитку та зростання.

#### **Список використаних джерел**

1. Янковий О. Г., Грінченко Р. В. Використання бізнес-моделей як елементів бізнес-інжинірингу підприємств. Бізнесінформ. № 8. 2018. С. 70-75.
2. Коваленко В. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. Вчені записки університету «КРОК». № 3 (51). 2018. С. 175-180.
3. Посохов І. М., Падалка П. А. Напрями розвитку превентивного управління ризиками на промислових підприємствах. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/a60650a2-6059-4c97-9e8c-c932d97a6779/content>.

**Ланченко Є.О.**

д.е.н., доцент

**Івченко В.М.**

к.с.-г.н.

Український науково-дослідний інститут продуктивності  
агропромислового комплексу (Україна)

## **ПЛАНУВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Питома вага працівників, які беруть участь в укладанні колективних договорів, останніми роками зменшилась до менше 60 % (2010 р. – 83 %), що свідчить про пасивність працівників і профспілок у формальному регулюванні соціально-трудова відносин у підприємстві. Крім того, це пояснюється розвитком сільських домогосподарств населення, які перебувають поза процесом формального регулювання соціально-трудова відносин. Через низький рівень оплати праці в сільськогосподарських підприємствах простежується велика плінність кадрів. Понад половини персоналу щороку звільняється й натомість дещо менше приймається на роботу. У цілому в економіці України ці показники становлять близько третини працівників [1].

У сільськогосподарських підприємствах все більшою мірою застосовують почасову форму оплати праці (майже 70 %) із застосуванням тарифної сітки й схеми посадових окладів (майже 90 %) [1]. Це підтверджує висновок, що оплата праці за допомогою тарифної системи оплати праці не вичерпала своїх можливостей обґрунтованості розмірів заробітної плати працівників залежно від складності, важкості, інтенсивності, кваліфікації, виду робіт тощо.

При низькому рівні заробітної плати в галузі альтернативні системи оплати праці є неідеальними. Нині нагальним є питання ресурсного наповнення фондів оплати праці, що можна досягти завдяки більш ефективному веденню агробізнесу та конструктивному соціальному діалогу між працівниками (профспілкою) і роботодавцем щодо збалансування доходів сторін аграрних соціально-трудова відносин. Оплата праці виступає головним інструментом мотивації праці, що разом із плануванням, організацією і контролем формує ефективний менеджмент підприємства.

У Галузевій угоді викладено основні аспекти регулювання оплати праці в галузі. Так, у додатках Галузевої угоди розміщені тарифні сітки, схеми посадових окладів, розміри доплат і надбавок, соціальні гарантії тощо. У її ключовому розділі «Оплата й нормування праці» детально викладено мінімальні гарантії рівнів оплати праці різних категорій працівників сільськогосподарських підприємств. Тарифна сітка оплати праці, яка застосовується в сільському господарстві, має 6 розрядів і диференціація міжрозрядних коефіцієнтів становить 1-1,8, тобто різниця до 80 %. Її варто поступово збільшувати до 1-2-2,5 і більших діапазонів поки не простежуватиметься зменшення результативності праці.

Мінімальний гарантований розмір основної заробітної плати робітника I-го розряду з 2017 р. встановлено на рівні 115 % (довідково: відповідно до Галузевої угоди в системі НААН цей показник становить 140 %) від прожиткового мінімуму. Наприклад, у 2023 р. розрахунок мінімальної основної заробітної плати в сільськогосподарських підприємствах становитиме:  $2684 \text{ грн} \cdot 115 \% = 3087 \text{ грн}$ . Середньомісячна норма робочого часу у 2023 р. при 40 год робочому тижні (дані Мінсоцполітики) становить:  $1994 \text{ год} / 12 \text{ міс.} = 166,2 \text{ год}$ . Розрахунок годинної тарифної ставки робітника I-го розряду на найпростішій роботі (на ручних роботах у рослинництві):  $3087 / 166,2 = 18,57 \text{ грн}$ . Тоді мінімальний гарантований розмір заробітної плати робітника III-го розряду основного виробництва (рослинництво) становитиме з 01.01.2023 р.:  $22,28 \text{ грн} \cdot 166,2 \text{ год} = 3703 \text{ грн}$ .

Останній розрахований показник прирівнюється до мінімального розміру посадового окладу техника (фахівця) усіх спеціальностей – 3703 грн. Розрахунок посадових окладів спеціалістів профільних служб сільськогосподарських підприємств за коефіцієнтами схеми посадових окладів виглядатиме наступним чином: головний бухгалтер:  $3703 \text{ грн} \cdot 2,60 = 9628 \text{ грн}$ ; головні економіст, агроном, зоотехнік, ветлікар, інженер:  $3703 \text{ грн} \cdot 2,20 = 8147 \text{ грн}$ ; завідувачі інших відділів (менеджери):  $3703 \text{ грн} \cdot 1,90 = 7036 \text{ грн}$ ; провідні спеціалісти:  $3703 \text{ грн} \cdot 1,73 = 6406 \text{ грн}$ ; начальник відділу кадрів:  $3703 \text{ грн} \cdot 1,63 = 6036 \text{ грн}$ .

Тому в основу розрахунку тарифної ставки I розряду тарифної сітки, що застосовується при організації оплати праці в сільськогосподарських підприємствах, слід брати не прожитковий мінімум, а мінімальну заробітну плату, як це було раніше до 2016 р. включно. Або при розрахунку мінімальної основної заробітної плати в галузі збільшити прожитковий мінімум не на 15 %, а на 40 %, як це відбувається в агрогосподарствах НААН, та більше залежно від фінансових можливостей підприємств і продуктивності праці персоналу. Слід експериментувати з підвищенням рівня заробітної плати й одночасно проводити аналіз збільшення продуктивності праці, прибутків підприємств, тобто досягнення цілей кожною стороною соціально-трудових відносин.

Підстави збільшення ресурсного забезпечення оплати праці є, якщо враховувати високий рівень рентабельності операційної діяльності підприємств галузі у 2014-2021 рр. (до 40 %) порівняно з іншими галузями [1].

### Список використаних джерел

1. Статистична інформація, експрес-випуски, публікації. Вебсторінка Держстату України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.

2. Галузеві угоди регулювання соціально-трудових відносин у сільському господарстві. Вебсторінка Професійної спілки працівників АПК України. – URL: <http://profapk.org.ua/cms/legislature/agreement/industry/selo.html> (дата звернення: 14.09.2023 р.).

**Матюха М.М.**

к.е.н., доцент

Київський національний університет  
технологій та дизайну (Україна)

## **ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективна організація документообігу на підприємстві дає змогу мінімізувати витрати робочого часу на опрацювання та подальше розповсюдження інформації та спрямувати зусилля персоналу на інші важливі завдання. Саме тому впровадження електронного документообігу має велике значення: паперової роботи стає менше, а інформація надходить за призначенням набагато швидше.

Ведення документообігу здійснюється здебільшого за допомогою інформаційних системи управління та обліку, основне призначення яких полягає в автоматизації процесів обліковими ресурсами підприємства. Такі системи є дієвими інструментами для проведення якісного контролю, які забезпечують :

- відображати операції в режимі реального часу, оперативно отримувати й обробляти інформацію, направляти документи в інші відділи;
- зберігати всі документи в електронному вигляді у єдиній базі;
- при необхідності формувати базу контрагентів;
- вести облік договорів за різними параметрами;
- керувати ціновою політикою, тарифною сіткою;
- складати необхідну звітність;
- вести облік внутрішніх заходів для визначення їх ефективності.

Основою контролю в електронному документообігу може слугувати план роботи на рік з розбивкою по місяцях, що містить опис завдань для кожного структурного відділу. Цей план, наявний у кожного менеджера, слугує вказівкою до дій протягом року. Для зручності структура плану має бути розбита на розділи (для кожного підрозділу) із зазначенням переліку виконавчих та підтверджувальних документів.

На основі загального плану керівники підрозділів складають власний план із уточненням на менші періоди, в кінці якого проводиться формування звіту з метою проведення контролю виконаної роботи. Основою формування такого звіту є документи, що підтверджують етапи виконання роботи. Під час проведення контролю на підставі звіту можуть проводитися зміни в у загальному плані підприємства.

Звітність необхідна для аналізу та контролю роботи відділу, визначення стратегії продажів на майбутні періоди. Звітна документація відділів підприємства може бути доволі різноманітною, проте необхідно встановити основні види таких документів, які, на розсуд керівника відділу, або керуючого, складають більш менш докладно: щотижневі звіти менеджерів відділу, щомісячний стислий звіт, у якому порівнюють заплановані та фактичні показники, щоквартальні звіти, щорічний звіт. Така побудова контролю

показників звітності на підставі електронного документообігу залежно від досягнутих результатів дає змогу проводити планування як на оперативному так і на стратегічному рівнях. Досить актуальним є встановлення ключових показників звітів для проведення контрольних заходів, наприклад, це можуть бути місячні звіти або квартальні, показники продуктивності, або рентабельності. Також, має бути ефективне поєднання окремих показників у комплексні.

Залежно від побудови контролю первинний документообіг має забезпечувати можливість фіксації різноманітної інформації, створення бази документів та можливості формування звітів за певними встановленими параметрами. Тому в системі електронного документообігу необхідно передбачити можливість ведення специфічних документів (службових, наказів, коригуючих розрахунків, сезонних документів і т.д.).

Іншим підходом для здійснення контролю є заснування бази документів на основі договорів підприємства. З цією метою договори підприємства необхідно розділити на групи, залежно від їх мети заключення: агентські, корпоративні, трудові, купівлі-продажу, виконання робіт надання послуг тощо.

Саме договірна база може бути критерієм документування та здійсненням контролю за договірною дисципліною.

Отже, електронний документообіг дає змогу швидше та ефективніше здійснювати контроль за документами, що є досить важливим інструментом підвищенню ефективності організації управління підприємства. При впровадженні електронного документообігу варто його адаптувати до плану розвитку підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1126101> (дата звернення 06.07.2023).

2. Лобода Н. О., Чабанюк О.М., Шевчук Ю.І. ІТ-процесінг у національній обліковій практиці / Н.О. Лобода, О.М. Чабанюк, Ю.І. Шевчук. *Науково-практичний журнал "Економічні студії"*. 2019. Вип. 4 (26). С. 97-100.

3. Белікова М. В., Безхлібна А. П. Діловодство в туризмі в умовах світової пандемії: digital-маркетинг туристичних агентств та електронні документи. Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави : колективна монографія. 2021. С. 113-131. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Vasyl-Gorbachuk/publication/356424141\\_Innovative\\_behavior\\_in\\_digital\\_markets/links/619ab37107be5f31b7a8a3ad/Innovative-behavior-in-digital-markets.pdf#page=113](https://www.researchgate.net/profile/Vasyl-Gorbachuk/publication/356424141_Innovative_behavior_in_digital_markets/links/619ab37107be5f31b7a8a3ad/Innovative-behavior-in-digital-markets.pdf#page=113) (дата звернення: 06.07.2023).

**Метіль Т.К.**,  
к.е.н., доцент,  
Ізмаїльський державний гуманітарний університет (Україна)  
**Дуднік А.С.**,  
аспірант  
Національний університет «Одеська політехніка» (Україна)

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНСЬКОМУ ПРИЧОРНОМОР'І**

Аналіз розвитку малого підприємництва в Одеській області свідчить про те, що цей сектор економіки вже перейшов від стартового стану до етапу сталого розвитку, коли основне значення набувають ефективність і сталість малих підприємств, побудова їх на формуванні нових господарських зв'язків, активізації їх виробничої та інноваційної діяльності [1, с. 145-148].

Питання сталого розвитку є дуже актуальним для Українського Причорномор'я. Це покликано тим, що тривалий час домінував принцип одержання максимальної вигоди при мінімальних витратах [2, с. 42-44]. При цьому мали місце неузгодженість темпів економічного розвитку і вимог екологічної безпеки, домінування природомістких галузей з високою питомою вагою ресурсо- та енергомістких застарілих технологій, сировинна орієнтація експорту, відсутність культури праці та споживання, спрямованість підприємницької діяльності в основному на дрібнотоварне виробництво і роздрібну торгівлю. Останніми роками слід враховувати військову агресію з боку сусідньої країни.

В умовах постіндустріальної модернізації світової економіки, переходу сучасної цивілізації на шлях стійкого розвитку, підприємництво стає невід'ємною ланкою в структурі суспільного відтворювального процесу, без якого неможливо забезпечити успішний соціально-економічний розвиток і зростання ефективності виробництва. Здатність швидко адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, опрацювати проривні ідеї, простота і гнучкість структури управління роблять підприємницьку діяльність привабливою для економічно активного населення. При цьому особливо підвищується роль малого підприємництва у вирішенні проблем стійкого розвитку вітчизняної економіки.

Нам здається, що перспективні два напрями оптимізації існуючої системи регулювання розвитку малого підприємництва в регіоні:

1. Введення індикативного планування на рівні регіону, яке передбачало б розробку відповідних програм розвитку малого бізнесу в області, та визначення відповідних пілг, які були б включені в реалізацію цих програм [3, с. 104-105]
2. Перерозподіл функцій та повноважень інституціональної системи підтримки та розвитку інноваційного підприємництва шляхом створення Центру підтримки та надання йому статусу провідного елемента у ланцюзі структур підтримки високотехнологічного бізнесу [4, с. 43-49].

Регіональне індикативне планування дає змогу закласти середньострокові та довгострокові цілі розвитку малого бізнесу в Українському Причорномор'ї,

виявляє місце та роль малих підприємств в умовах реформування економіки області, її структурної перебудови, визначає ступінь державної підтримки малого підприємництва на рівні регіону [1, с. 234-237].

В області можуть бути розроблені такі блоки підпрограм, як: діагностика інноваційного та науково-технологічного потенціалу регіону; просування пілотних проектів у галузі високих технологій; створення висококонкурентних виробництв; підпрограм, спрямованих на збільшення робочих місць та зняття соціальної напруженості, що враховують регіональну політику структурної перебудови, і в їх реалізації малі підприємства області могли б грати активну роль [5, с. 34-37].

При організації раціональної інституціональної системи підтримки та розвитку малого бізнесу в регіоні слід зазначити таке: на підставі дослідження функціональної структури підрозділів, що надають підтримку малим підприємствам, дійшли до висновка, що цікавою ініціативою є створення нової структури - Центру підтримки малого підприємництва на рівні регіону. Частину функцій невластивих фондам підтримки, слід перерозподілити з урахуванням функціонування такого Центру. Основними напрямками роботи такого Центру може бути: правовий захист суб'єктів малого бізнесу; участь у формуванні інноваційної політики галузі, спрямованої на розвиток конкуренції; створення та ведення на основі регіональної програми підтримки та розвитку малого інноваційного підприємництва бази даних, що включає інформацію про наявні можливості та умови створення в регіоні нових підприємницьких структур (вільних сировинних та трудових ресурсів, невикористані виробничі площі, потужності, незавершених будівництвом промислових та цивільних об'єктів та інше) організація роботи висококваліфікованого колективу незалежних експертів, які оцінюють підприємницькі ідеї та бізнес-плани підприємців; організація роботи служби проведення маркетингових досліджень; надання конкретних послуг підприємцям (правових, юридичних, економічних, технічних, організаційних) контроль та спостереження за розвитком суб'єктів малого бізнесу.

### **Список використаних джерел**

1. Іноваційно-інвестиційний клімат Українського Причорномор'я стан и безпекоорієнтований розвиток: кол. монографія. За ред. М.М. Меркунова. Рига, Латвія: Baltija Publishing, 2019. 308с.
2. Зміцнення потенціалу малого підприємництва у забезпеченні сталого розвитку Українського Причорномор'я: монографія. За ред. А.І. Бутенка. Одеса: Інтерпрінт, 2014. 114с.
3. Запоточний І.В., Захарченко В.І. Державне регулювання регіональної економіки. Харків, Одісей, 2003. 592с.
4. Захарченко В.І., Топалова І.А. Інноваційний розвиток регіонального промислового комплексу на засадах стратегічного управління: монографія. Одеса: Бахва, 2017. 172с.
5. Соціально-економічні та науково-технологічні аспекти безпекоорієнтованого розвитку прикордонного регіону: кол. монографія. Відп. редакції В.І. Захарченко, Одеса: Фенікс 2022. 220с.

**Мулик Я.І.,**  
к. е. н, доцент  
**Біла А.**  
магістр  
**Демидась О.**  
магістр

Вінницький національний аграрний університет (Україна)

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ АУДИТОРСЬКИХ ПОСЛУГ**

Особливою ознакою нинішнього розвитку економіки України є її діяльність в обставинах, що зумовлені воєнним станом та орієнтацією на світову інтеграцію. За таких обставин аудит набуває вагомого значення в економіці підприємства та держави, як вирішальний чинник забезпечення механізму незалежного контролю. Оскільки, він виступає основою у підтвердженні достовірності та об'єктивності даних, фінансової звітності та іншої інформації про результати господарської діяльності суб'єктів господарювання, гостро постає питання підвищення вимог до якості аудиторських послуг.

Висока конкуренція на ринку аудиторських послуг змушує аудиторів дбати про високий рівень своєї ділової репутації. Дослідження по даному питанню дає можливість виокремити наступні напрями вдосконалення якості аудиторських послуг:

- кваліфікований персонал: аудиторські компанії мають достатньо приділяти часу на розвиток та навчання працівників. Від компетенції фахівця залежить складність проєктів, які він може виконувати, задовольняючи потреби вимогливих клієнтів;

- консультування та наставництво: аудитори отримують підтримку консультативного відділу, а більш досвідчені фахівці діляться набутим досвідом з молодими спеціалістами;

- новітні технології: сучасні програми для аудиту забезпечують прискорення процесів, разом не знижуючи якість. Хмарні технології, програми для планування робочого дня, спільна робота в команді дають змогу в разі підвищити якість аудиторських послуг;

- аудиторська перевірка як проєкт: по суті, аудиторська перевірка являє собою проєкт. Саме тому, прийдуть на допомогу практики управління проєктами;

- міжнародне партнерство: членство у професійних міжнародних професійних організаціях в разі вірного користування ним також сприяє поліпшенню якості аудиторських послуг;

- вітчизняні професійні об'єднання: якщо міжнародні допоможуть компанії бути в курсі останніх світових тенденцій ринку, то українські – локальних [1].

Забезпечення якості аудиторських послуг – це основоположна професійне завдання аудитора та є його відповідальністю перед суспільством. Поліпшення якості всеціло пов'язане з конкурентоспроможністю аудиторських



компаній на ринку, а це стимулює перспективний розвиток аудиторської діяльності.

Дослідження свідчать, що контроль якості аудиторських послуг містить два рівні: зовнішній та внутрішній контроль. Суб'єктами зовнішнього контролю виступають: орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю (ОСНАД) та Аудиторська палата України (АПУ). Об'єктами контролю тут виступають суб'єкти аудиторської діяльності (САД), які мають право проводити обов'язковий аудит фінансової звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес або САД, які надають послуги із обов'язкового аудиту фінансової звітності (крім САД, які мають право проводити обов'язковий аудит фінансової звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес чи САД, які не надають послуги із обов'язкового аудиту фінансової звітності). Суб'єктами внутрішнього контролю виступають Аудиторські фірми чи аудитори, що здійснюють контроль щодо дотримання встановлених правил внутрішнього контролю якості аудиторської діяльності [2].

Питання підвищення якості аудиту залишається досить актуальним, зважаючи на роль аудиту у відновленні України після фінансової кризи, забезпечуючи прозорість та достовірне розкриття інформації для користувачів. Широкий розвиток аудиторської діяльності в Україні суттєво зміцнив роль до питання посилення якості аудиторських послуг.

Нагальним залишається питання тлумачення МСБО, МСФЗ, МСА та надання консультацій компетентними органами щодо застосування їх на практиці. Це дозволить нівелювати ризики складання неякісної фінансової інформації на підприємствах, що у свою чергу забезпечить аудитору більш якісно провести свою роботу [2].

Побудова системи контролю якості - це один із способів підвищення самої якості. Вимоги замовника до якості аудиторського звіту можуть діаметрально відрізнятись від очікувань користувачів, а також, не відповідати стандартам якості аудиторів чи контролерів. Тому критерієм якості при проведенні аудиту слід вважати насамперед виконання аудиторами нормативних вимог.

### **Список використаних джерел**

1. Бойко О. З чого складається якість аудиторських послуг? Палата аудиторів і бухгалтерів України. 2018. URL: <https://www.pabu.com.ua/ua/mediacentr-3/blog-prezydenta/21-blohprezydenta/683-z-chohoskladaietsia-iakist-audytorskykh-posluh>

2. Хрип'юк В., Ковальова В. Проблемні питання якості аудиторських послуг. *Економіка та суспільство*, 2022. № 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-51>

**Мулик Я.І.**  
к. е. н, доцент  
**Тарнавська Т.**  
магістр

Вінницький національний аграрний університет (Україна)

## **РОЗВИТОК КОНТРОЛЮ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ**

Питання ефективності використання публічних коштів завжди були в центрі уваги. Згідно національного законодавства для забезпечення ефективного та прозорого здійснення таких закупівель, здійснюється державне регулювання та контроль у сфері закупівель. Такий контроль має забезпечувати відстеження та фіксування порушення норм законодавства у цій сфері, застосувати санкцій до таких порушників.

В Україні, закупівлі за публічні кошти, впродовж багатьох років були однією із найбільш корумпованих систем, що сприяло розкраданню коштів, та неефективному, нецільовому їх використанню. Через це система гостро критикувалась. Проте суттєвих змін сфера публічних закупівель зазнала у кінці 2015 р., із прийняттям Закону України «Про публічні закупівлі». Саме ним визначено суб'єктів що здійснюють контроль у сфері закупівель, до яких віднесено: Уповноважений орган – центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері публічних закупівель; центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері казначейського обслуговування бюджетних коштів; Рахункову палату; Антимонопольний комітет України; центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державного фінансового контролю (Державна аудиторська служба України); банки; громадські організації та їх спілки тощо.

Певна роль відводиться правоохоронних органів (органів внутрішніх справ України, Національного антикорупційного бюро України, Служби безпеки України та прокуратури України), кожний з цих органів наділений досить широким об'ємом повноважень, пов'язаних із здійсненням контрольних функцій у сфері державних закупівель. Зазначені органи займаються недопущенням нанесення збитків економіці держави, здійснюють протидію зловживанням корупції у сфері закупівель.

Особлива роль відводиться громадському контролю у сфері публічних закупівель, що забезпечується через вільний доступ до всієї інформації щодо закупівель, яка підлягає оприлюдненню в електронній системі закупівель ProZorro. Громадськість може реалізувати контроль у сфері публічних закупівель шляхом здійснення аналізу і моніторингу інформації, яка розміщена в електронній системі закупівель, а також шляхом інформування через електронну систему закупівель або письмово органи, що уповноважені здійснювати контроль, про виявлені ознаки порушень законодавства у сфері публічних закупівель.

Проблемними у діяльності органів при здійсненні нагляду і контролю у сфері публічних закупівель та протидії посадовим зловживанням, корупційним діянням є:

1) відсутність чіткого механізму взаємодії правоохоронних та контролюючих органів у протидії правопорушенням, в тому числі їх корупційним проявів, у сфері здійснення закупівель.

2) дублювання функцій правоохоронними органами у зв'язку з відсутністю системності в діяльності правоохоронних органів при проведенні нагляду та контролю у сфері закупівель;

3) недостатня кількість висококваліфікованих співробітників з практичним досвідом роботи у сфері закупівель, що у тому числі пов'язано із суттєвими змінами у законодавстві у цій сфері;

4) не визначеність механізму моніторингу закупівель, що може призводити до необгрунтованого впливу на рішення замовників. Зокрема, наразі є практика підготовки органами ДАСУ рекомендацій замовникам щодо усунення можливих порушень при здійсненні ними процедур закупівель за результатами аналізу оприлюднених в електронній системі документів замовника [].

Незважаючи на значні досягнення у реформуванні сфери публічних закупівель, на практиці лишається чимало фактів виявлення порушень у сфері контролю публічних закупівель. Тому доцільно за результатами моніторингу виявлених порушень норм законодавства у сфері публічних закупівель напрацьовувати механізми, які б сприяли зменшенню порушень норм законодавства у цій сфері. До таких заходів слід віднести розширення контрольних повноважень органів державної виконавчої влади у сфері публічних закупівель, спрямованих на недопущення порушення норм законодавства та на виявлення таких порушень на більш ранніх стадіях. Доцільно розширити перелік контрольних повноважень органів Державної казначейської служби.

України, оскільки вони здійснюють попередній контроль на етапах ще до проведення операцій із бюджетними коштами, що унеможлиблює в результаті виявлення порушень норм законодавства використання публічних коштів. Варто більше приділити уваги щодо збільшення можливостей автоматичної перевірки Держаудитслужбою закупівель за ризик-індикаторами. Крім цього, варто до порушників норм законодавства у сфері публічних закупівель передбачити більш жорсткі умови покарання за такі порушення та унеможливити уникнення покарання за них. Не варто залишати поза увагою шанси проведення різного роду навчань для всіх учасників публічних закупівель, що мало б сприяти зменшенню порушень норм законодавства у сфері публічних закупівель.

### **Список використаних джерел**

1. Яременко С. Державний контроль за дотриманням вимог законодавства у сфері державних/публічних закупівель. URL: <https://dozorro.org/derzhkontrol>

## **АНАЛІЗ ТА СУЧАСНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ПТАХІВНИЦТВА**

Птахівництво в Україні є традиційною галуззю сільського господарства, чому сприяють кліматичні умови та розвинуте зернове господарство. В умовах повномасштабного російського вторгнення, а також руху нашої країни до ЄС, птахівництву, як і іншим галузям тваринництва, необхідно довести свою життєздатність, можливість вести гідну конкурентну боротьбу на основі ефективного використання ресурсів.

Відповідно до "Стратегії розвитку агропромислового комплексу" [1] виробництво яєць та яєчних продуктів має високий рівень інвестиційної привабливості через близькість до високомаржинального ринку ЄС, відносно прості стандарти якості на ринку ЄС для українських птахівників, потенціал розширення сировинної бази, переробку значних обсягів зернових (2,5 млн т).

Загалом протягом січня-липня 2023 року українські компанії експортували 30 тис. тон яєць загальною вартістю майже \$40 млн та 4,9 тис. тон яєчних продуктів на \$20,7 млн. Для порівняння, за весь 2022 рік Україна експортувала 27 тис. тон яєць на \$42 млн та 5,1 тис. тон яєчних продуктів на \$23 млн. Експорт яєць в тонах за перші сім місяців 2023 року вже перевищив показник всього 2022 року, але до показників 2017-2020 років все ще досить далеко [2].

Сьогодні й у найближчій перспективі експорт буде головним драйвером не лише збільшення виробництва, а й взагалі його збереження в країні. У цьому контексті подовження ще на рік дії тимчасових заходів ЄС з лібералізації торгівлі, якими скасували мита й квоти на продукцію, що експортує Україна до країн ЄС, є суттєвою підтримкою українських товаровиробників у складний період для нашої країни.

Проте, незважаючи на певні позитивні аспекти, у тваринництві також є багато питань, які потребують вирішення. Це недосконала кормова база з низькою якістю продукції в багатьох випадках, нестабільністю державної підтримки фермерів, непередбачуваною ціновою політикою, потенціалом нерозвиненого експорту та високі форс-мажорні ризики через війну. Все це негативно впливає на галузь, особливо її здатність залучати інвестиції.

На розвиток галузі впливатимуть численні фактори. Наприклад, тривалість дії «зернового коридору» та врожай поточного року матимуть значущий вплив на ціни на внутрішньому ринку зернових та їх переробних продуктів. Від цього буде залежати вартість комбікормів, що в свою чергу впливає на собівартість птахівництва, що складає 50-70 % вартості продукції.

Надзвичайно важливим буде подовження безмитної торгівлі з ЄС, Великою Британією та Канадою. Це має важливе значення для України не лише з економічної, а й з політичної точки зору, оскільки ЄС є головним партнером для експорту.

Енергозабезпеченість також значно впливатиме на галузь. Незважаючи на те, що вона вже стала більш стійкою, тривалі вимкнення електроенергії все ще можуть негативно впливати на функціонування.

Також важливим є продовження програми пільгового кредитування для сільгосптоваровиробників у межах державної програми «5-7-9». Цей інструмент допоміг підтримати підприємства в умовах дефіциту коштів і його продовження сприятиме відновленню виробництва та зростанню обсягів експорту.

Однак, навіть при скороченні виробництва, ринки птахівництва залишаються прибутковими через зменшення населення та споживання продукції. Швидке відновлення внутрішнього споживання найближчим часом непередбачуване. За прогнозами експертів [3], виробництво м'яса птиці зменшиться на 6-7% до кінця року, тоді як виробництво яєць поступово відновиться і збільшиться на 9-11% порівняно з минулим роком.

Адміністративне управління ефективністю виробництва на птахофабриці є критично важливим для забезпечення стійкого розвитку галузі. Ці підходи можуть сприяти покращенню та її стійкому розвитку в умовах воєнного часу:

- оптимізація виробничих процесів, що дозволяють знизити витрати та підвищити продуктивність;
- стратегічні партнерства з можливістю укладання партнерських угод з постачальниками сировини, логістичними компаніями та іншими підприємствами;
- залучення та підтримка інновацій, які можуть сприяти вдосконаленню виробництва та забезпечити конкурентні переваги;
- ризик-менеджмент: розробка плану дій для управління ризиками, пов'язаними з воєнним станом, зокрема забезпечення стійкості поставок сировини, фінансової стійкості тощо.

На думку автора, найближчим часом перевагу отримає короткострокове планування. У сучасних умовах надзвичайно важливо мати гнучкість, оперативно реагувати на зміни та приймати необхідні рішення.

### **Список використаних джерел**

1. Міністерство аграрної політики та продовольства України: Стратегія розвитку агропромислового комплексу. URL: <https://minagro.gov.ua/investoram/> (дата звернення: 12.08.2023).
2. Українська аграрна асоціація. URL: <https://latifundist.com/kompanii/440-ukrainskaya-agrarnaya-assotsiatsiya> (дата звернення: 12.08.2023).
3. Союз птахівників України. URL: <https://poultryukraine.com/> (дата звернення: 12.08.2023).

Потьомкін Л.М.  
Академік УАЭК  
д.е.н., професор  
МГУ (Україна)

## МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА

З метою збільшення ефективності виробництва за рахунок збільшення випуску продукції та отримання додаткового заробітку наймані працівники вважають за краще випускати порівняно менш трудомістку продукцію (особливо у випадках її виробництва великими серіями). Тому на первинному рівні управління необхідно планувати обсяги виробництва в номенклатурі [1]. З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснювати відповідний розрахунок коефіцієнта виконання. Потім його застосовувати у процесі мотивації персоналу.

Найбільшу ефективність запропонований метод [2] приносить у виробництвах, які характеризуються значною номенклатурою продукції, що випускається. Підвищити рівень мотивації персоналу можна в такий спосіб (таблиця 1).

Розглянутий метод значно впливає на рівень мотивації працівників до обов'язкового виконання номенклатурного завдання. Підвищення ефективності виробництва досягається з допомогою зміни конкретних елементів оплати найманого персоналу. При перевиконанні цього завдання до уваги береться його планова величина, а за недовиконання – фактична з урахуванням планових індикативних даних. У зв'язку з цим безумовною перевагою даного методу є те, що він матеріально мотивує персонал підприємства до обов'язкового виконання плану виробництва по всій номенклатурі. Використовуваний вид мотивації персоналу в економічній літературі та на промислових підприємствах не зустрічався.

Таблиця 1

Розрахунок коефіцієнта підвищення ефективності виробництва за рахунок зміни номенклатури продукції изменения номенклатуры продукции

Номенклатура продукції	Плановий випуск продукції	Фактичний випуск продукції	Обчислювана величина для розрахунку коефіцієнта (Кеф)
1	2	3	4
Виріб А	250	250	250
Виріб Б	300	400	300
Виріб В	500	450	450
Разом	1050	1100	1000

Джерело: розрахунки автора.

де: У - враховується величина при визначенні коефіцієнта;

Пп – виробниче завдання певний період.

$$K_{эфф} = \frac{B_y}{\Pi_n} = \frac{1000}{1050} = 0,952 \quad (1)$$

Впровадження зазначеної методики підвищує рівень використання організаційних та економічних чинників. Вони забезпечують підвищення ефективності промислового виробництва [3]. Відбуваються позитивні зміни у мотивації персоналу з допомогою всебічного використання внутрішніх резервів підприємства.

Тому матеріальна мотивація, з принципів підвищення ефективності виробництва, повинна містити такі компоненти:

- 1) величину прожиткового мінімуму, що відповідає суспільно необхідним витратам праці;
- 2) суму коштів на подальше вдосконалення та розвиток персоналу та членів їх сімей, як творчої особистості.

### Список використаних джерел

1. Potemkin L.N. Systems of motivation of growth of parameters of optimality of production and combined motivation of personnel of food enterprises. The driving force of science and trends in its development: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the IV International Scientific and Theoretical Conference, July 14, 2023. Coventry, United Kingdom: European Scientific Platform. p. 12-17 URL: [www.previous.scientia.report](http://www.previous.scientia.report)

2. Потьомкін Л.М., Потьомкін М.Л. Розвиток сучасних підходів до підвищення рівня конкурентоспроможності переробних підприємств і матеріальної мотивації персоналу. Концептуальні підходи та механізми стимулювання розвитку соціально-економічних систем та суб'єктів ринку: монографія – Херсон: ХНТУ, 2023р., с.332-355

3. Потьомкін Л.М., Потьомкін М.Л. Розвиток і удосконалення механізмів підвищення фінансово-економічного рівня та конкурентоспроможності переробних підприємств. Збірник матеріалів XXXV International Scientific and Practical Conference «Science, development and the latest development trends», 06-09 September 2022, Paris, France p.98-108. URL: [https://isg-konf.com/science-development-and-the-latest-development-trends/?utm\\_source=eSputnik-promo&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=NEW-EN+UKR-Sbornik\\_materialov\\_konferencii\\_dostupen&utm\\_content=1558861933](https://isg-konf.com/science-development-and-the-latest-development-trends/?utm_source=eSputnik-promo&utm_medium=email&utm_campaign=NEW-EN+UKR-Sbornik_materialov_konferencii_dostupen&utm_content=1558861933)

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ: ПОНЯТТЯ ТА ПОЗИЦІЮВАННЯ В УМОВАХ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Максимально висока динамічність середовища функціонування українських підприємств, що спровокована змінами в національній економіці через продовження військових дій, поглиблення відкритості внутрішнього ринку, подальше тяжіння до сировинного вектору розвитку через надання пріоритетів сільському господарству та добуванню корисних копалин із подальшим експортом продукції з незначною частковою доданою вартості тощо актуалізує необхідність приділення особливої уваги питанням забезпечення економічної безпеки. Для торговельних підприємств ситуація ускладнюється швидкими темпами зростання частки цифрової економіки, що провокує необхідність, задля втримання конкурентних позицій, проведення трансформаційних процедур із поступовим переходом від моделі традиційної торгівлі до електронної у відповідності до фактичних умов ведення бізнесу. Такі процеси потребують першочергового внесення змін в безпекову діяльність з причини необхідності завчасного зменшення усіх можливих ризиків та уникнення появи загроз із подальшим вибудовуванням системи управління безпековою діяльністю, що буде відповідати зовнішнім умовам функціонування та враховувати усі внутрішні перебудови.

Критичний розгляд ключових підходів у розумінні змісту понять «система» та «система управління» [1, с. 52; 2, с. 51] став основою вибудовування авторської позиції щодо системи управління безпековою діяльністю торговельного підприємства, якою можна вважати організаційний комплекс, який утворює необхідний та постійно оновлюваний, враховуючи зміну у внутрішньому середовищі та зовнішню безпекову ситуацію, базис здійснення керуючого впливу, завдяки координації із зовнішніми суб'єктами безпеки стосовно об'єктів безпеки й суб'єктів зовнішнього середовища, задля виконання поставлених завдань в межах безпекової діяльності. Таке тлумачення вказує на: прихильність до динамічної трансформації такої системи, яка визначається характером внутрішніх змін в межах кожного підприємства, в тому числі етапністю переходу до моделі електронної торгівлі, та зростанням частки цифрової економіки й коливанням пріоритетності впливу інших факторів, зокрема й військових дій; відкритістю системи через регламентування взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки та здійснення впливу стосовно складових зовнішнього середовища діяльності торговельного підприємства (рис. 1).

Авторський підхід певним чином відмінний від того, що сьогодні поширений поміж безпекознавців. Підкреслимо, що у своїх міркуваннях ми відштовхувалися як від класичного трактування базових елементів, тобто об'єкта (походить від латинського *objicio* і у відповідності до онтологічного підходу



визначається як певний центр активності, а стосовно гносеологічного – те, на що спрямована дія) та суб'єкта (від латинського Sub і ісію, тобто джерело активності, яка скерована на певний об'єкт), так й розуміння суті безпекової діяльності, яка не обмежується периметром торговельного підприємства.



Рис. 1. Позиціонування системи управління безпековою діяльністю торговельного підприємства, сформовано автором

Відмінність полягає у визначенні зв'язків із складовими зовнішнього середовища, що провокує потребу перегляду засад здійснення керуючого впливу, в межах якого має місце синхронізація дій із зовнішніми суб'єктами безпеки та врахування коливань в активності суб'єктів зовнішнього середовища, зокрема і в частині розширення меж цифрової економіки, для адекватного здійснення впливу з метою виявлення й використання нових можливостей для розвитку торговельного підприємства. Також вказано, що система управління безпековою діяльністю торговельного підприємства виступає в якості підсистеми нижчого порядку, поруч із іншими, до числа яких можна віднести маркетингову, кадрову, фінансово-економічну, торговельну тощо у відповідності до специфіки функціонування.

#### Список використаних джерел:

1. Калюжна Н.Г. Аналіз підходів до визначення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. С. 50–53.
2. Ячменева В. М., Чернецова Г. М., Сулыма А. И. Менеджмент организаций: современные проблемы управления. Симферополь : ДОЛЯ., 2007. 344 с.

## **МОНІТОРИНГ ВПЛИВУ НЕПРОДУКТИВНИХ ВТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В процесі моніторингу використання персоналу на підприємстві доцільно визначити причини втрат робочого часу, які можуть бути пов'язані із явними втратами, а саме: з прогулами, невиходами на роботу через хворобу та з дозволу адміністрації (відповідно до Колективного договору), простої не з вини працівника (відсутність або несвоєчасне постачання електроенергії, інструменту, технології, матеріалів, сирця, комплектуючих виробів, запасних частин, тари, поломки обладнання), а також із прихованими втратами, а саме: наявністю на робочому місці умов праці, які відхиляються від нормальних.

Вважаємо за доцільне оцінити також показники цілодобових (ЦДВРЧ) та внутрішньозмінних втрат робочого часу (ВЗВРЧ) на основі балансу робочого часу (БРЧ), а також причини, які призвели до таких втрат.

Причинами ЦДВРЧ можуть бути явні фактори впливу, а причинами ВЗВРЧ можуть бути несвоєчасне виконання графіку планово-попереджувальних робіт обладнання, хвороба або прогули працівників. Аналіз потрібно здійснювати за кожним окремим видом втрат з метою зменшення впливу негативних чинників, зневілювання негативно впливаючих чинників, а також підсилення позитивних факторів. Особливу увагу потрібно приділити тим ЦДВРЧ та ВЗВРЧ, які залежать від підприємства (низький рівень організації і культури виробництва- запізнення, відсутність на робочому місці; наявність продукції низької якості, необхідність доведення продукції до вимог Сертифікату якості ISO 9000, 9001, 2000, 14000), відповідно. Також доцільно проаналізувати ЦДВРЧ та ВЗВРЧ, які залежать від зовнішніх чинників, а саме: зміни курсу валюти, фінансово-кредитної політики банків, інфляційні процеси.

Колектив підприємства зацікавлений в усуненні непродуктивних втрат робочого часу, оскільки вони негативно впливають на показники ефективності праці, які, в свою чергу, призводять до зростання витрат виробництва і знижують ефективність діяльності підприємства (показники чистого доходу, продуктивності праці, рентабельності продажу та виробництва). Доцільно також мотивувати працівників до високопродуктивної праці задля забезпечення високого рівня конкурентоспроможності як продукції, так і самого підприємства. Усунення таких непродуктивних втрат, а саме: ЦДВРЧ та ВЗВРЧ дозволить підприємству забезпечити фінансову стійкість та платоспроможність і, як наслідок, стійкий розвиток як підприємства, так і його персоналу.

## **Список використаних джерел**

1. Череп А.В., Калюжна Ю.В. Функціонально-вартісний аналіз системи і технології управління персоналом. Методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів ступеня вищої освіти магістра. Запоріжжя.: ЗНУ. 2020. 44 с.

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ SHIVA і TACI СВІТУ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну, загроза продовольчій безпеці світу (зрив "зернової угоди"), недієздатність ООН та інших міжнародних організацій при вирішенні соціальних, економічних, політичних та екологічних проблем (гуманітарна катастрофа "екоцид" в Херсоні через підлив Каховської ГЕС), постійне порушення росією та білоруссю норм міжнародного права, спонсорування війни в Україні та допомога росії обійти санкцій (купівля товарів подвійного призначення) такими країнами як ОАЕ, Китай, Туреччина, Гонконг, Казахстан, Киргизстан, Вірменія, Узбекистан довели, що модель VUCA та BANI світу більше не працює. Світ змінюється занадто швидко, нова реальність вносить свої корективи. Нова модель SHIVA і TACI світу описує перехідний етап, коли старе руйнується, а нове лише зароджується.

У 2020 році, із загостренням пандемії, стало зрозуміло, що навіть незначна подія, може мати глобальний вплив на життя інших, а плани мають властивість змінюватися за короткий проміжок часу. *Моделі світу BANI*, запропонована американським футурологом Джеймсом Кашіо у книзі *Facing the Age of Chaos* ("Зустріч з епохою хаосу"), описує стан світу до 2022 року, де нова реальність ще більш непередбачувана, «відбувається щось грандіозне і потенційно приголомшливе»[1]. У світі BANI особливої актуальності набувають м'які навички (*soft skills*), необхідні для швидкої адаптації до змін (стійкість, адаптивність, креативність та опора на інтуїцію). Експерти припускали, що модель BANI буде актуальна 5–7 років [2, 3], проте після 24 лютого 2022 року дана модель поступилась місцем **SHIVA** та **TACI** світу.

У світі **SHIVA** (*Split* — розщеплений, *Horrible* — жахливий, *Inconceivable* — немислимий, *Vicious* — нещадний, *Arising* — відновлювальний) колишні підходи зберегти неможливо, відчувається різниця між *anxious* «тривожним» та *horrible* «жахливим». У стані тривожності можна досить ефективно діяти та знаходити нові рішення. Жах паралізує і заважає приймати раціональні рішення. У *BANI світі* прораховані кроки можуть призвести до провалу, а ризикові дії можуть окупитися. У *SHIVA світі* шансів зрозуміти те, що відбувається немає, саме в цьому він «нещадний» та «жахливий». Проте, світ досягнувши фінальної стадії руйнування, почне «відроджуватись» у новій реальності. У моделі SHIVA світу чітко простежується посилення на індуїзм, де Шива (SHIVA) є головним божеством-руйнівником. Новий світ **SHIVA** – це тотальне перезавантаження. Він вимагає від людей високий емоційний інтелект, вміння вибудовувати з людьми горизонтальні зв'язки. Відома фраза «*помилляйся швидко, помилляйся недорого, помилляйся часто, визнавай свої помилки і, головне, вчись на них*» стає новим керівництвом до дій. Для ефективного функціонування у BANI світі люди мають взаємодіяти як єдиний організм [4]. У світі SHIVA команда перестала бути

єдиним організмом. Фокус переходить на самодостатніх співробітників з універсальними наборами якостей, які легко замінюються (адаптивність, гнучкість, креативність).

**TACI** (*Turbulent* — турбулентний, *Accidental* — випадковий, *Chaotic* — хаотичний, *Inimical* — ворожий) світ є провісником глобальної трансформації. Основні характеристики TACI світу: трансформація світового порядку; невідомість, непередбачуваність, некерованість; розмивання культурних традицій, підміна цінностей, руйнування логіки та правил; грубе спотворення інформації та тотальна брехня, зростання агресії, відчуття небезпеки та глобальної екзистенційної загрози. Постає слушне питання як підготуватись до майбутніх змін.

Економічні аналітики-прогнозисти пропонують дві базові моделі адаптації до мінливого середовища. *Перша модель Карла Гаусса* (німецького фізика, який зробив внесок у розвиток теорії ймовірностей), базується на принципі стабільного розвитку та декларувала: завтра буде приблизно те саме, що й учора. *Друга модель Бенуа Мандельброта* (французького математика, який досліджував теорію хаосу), свідчить, що якщо теоретично подія може статися, вона рано чи пізно відбудеться. *Модель Гаусса* була актуальною в стабільну епоху SPOD (1980–1990 роки), коли технології та обчислювальна техніка ще не чинили значного впливу на соціум. *Модель Мандельброта* працює в епоху SHIVA (концепцією «хаосу та порядку»), настав час «чорних лебедів» (*TBS, The Black Swan*). Цю концепцію описав Нассім Ніколас Талеб у своїх бестселерах «*Чорний лебідь: вплив надто неймовірного*» та «*Антихрупкість*».

Щоб адаптуватися до SHIVA і TACI світів необхідно [5]: оцінювати події та передбачати можливі наслідки; готувати свідомість до можливих потрясінь та розвивати стресостійкість; підлаштовувати навчальну та професійну діяльність під різноманітні події зі світового контексту.

### Список використаних джерел

1. Cascio J. Facing the Age of Chaos. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
2. Чалюк, Ю. (2022). Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST TA BANI світу. *Економіка та суспільство*, (36). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>
3. Чалюк Ю. Соціально-економічний розвиток в умовах TUNA світу. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали VI між. науково-практич. конф. (присвяченої 100-річчю від Дня народження професора Турченка Михайла Михайловича)*, 5-16 червня 2022 року, м. Харків: ДБТУ, 2022. С.136-138.
4. Halushka, Z. Uncertainty of the business environment: problems and possibilities of adaptation. *Sworld-Us Conference Proceedings, 1(usc16-01),2022*, 68–70. <https://doi.org/10.30888/2709-2267.2023-16-01-006>
5. Як збудувати особистий бренд у соціальній мережі. URL: [https://blog.agrokebety.com/AgrokebetyPRO\\_W4](https://blog.agrokebety.com/AgrokebetyPRO_W4)

**Череп О.Г.**  
д.е.н., професор  
Запорізький національний університет  
**Лищенко О.Г.**  
к.е.н., доцент  
НУ «Запорізька політехніка»

## **ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ЗАСАДАХ РИНКОВИХ ПРИНЦИПІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

У ринкових умовах господарювання саме бюджетування є основою для планування, відомого як найважливіша функція управління. Це означає, що всі витрати і результати повинні бути виражені в суто фінансових термінах. Але це не все. Якщо власне бізнес-планування необхідне для чіткого розуміння того, коли, де і для кого підприємство буде виробляти і продавати свою продукцію, виконувати роботи і надавати послуги, а також скільки і яких ресурсів для цього потрібно, то бюджетування, основа планування - це найбільш точне представлення в економічному вираженні всіх запланованих показників і ресурсів.

Вважаємо, що найважливішою передумовою ефективності будь-якої діяльності, а також економічних інструментів, в тому числі і бюджетування, є формування і використання науково обґрунтованих принципів. В ринкових умовах господарювання, підприємствам при формуванні бюджету доцільно використовувати основні принципи бюджетування (табл. 1).

Процес бюджетування складається з декількох логічно взаємопов'язаних рівнів, дотримання яких дозволить підприємствам успішно складати бюджети та забезпечувати реалізацію вищезазначених принципів.

Вважаємо, що дотримання ринкових принципів в процесі формування бюджету, дозволить підприємствам отримати позитивні фінансові результати та забезпечити фінансову стійкість, платоспроможність і свою життєздатність.

Таблиця 1

Ринкові принципи бюджетування діяльності підприємства

Принцип	Сутнісні характеристики принципів
Принцип повноти	Передбачає формування бюджету на засадах охоплення всіх напрямків діяльності, а також передбачає участь всіх структурних підрозділів підприємства. Для повноти охоплення розробляють різні види бюджетів. В залежності від повноти охоплення формують загальний (зведений) бюджет підприємства в цілому, а також бюджети за функціями та структурними підрозділами. Важливо також формувати бюджети стратегічні (декілька років), тактичні (квартал - рік) і оперативні (до 1 місяця).
Принцип реальності	Передбачає формування бюджету з урахуванням наявних на підприємстві ресурсів: фінансових, трудових, матеріальних, інформаційних та техніко- технологічних з метою максимізації доходу і прибутку.

Принцип інтегрованості	Передбачає формування бюджету в розрізі горизонтальної та вертикальної інтеграції різних видів і рівнів бюджетів. Передбачає формування бюджету нижчого рівня (бюджетів структурних підрозділів підприємства) з урахуванням цілей і завдань бюджету вищого рівня (бюджет підприємства). Також горизонтальна та вертикальна інтеграція враховує часові діапазони: короткострокові (поточні) бюджети формуються з урахуванням середньострокових та довгострокових бюджетів.
Принцип гнучкості	Формування бюджету потрібно здійснювати з урахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх чинників, оскільки зміни на ринку відбуваються постійно і потрібно на них реагувати в режимі реального часу.
Принцип економічності	Формувати бюджет доцільно з урахуванням витрат на виробництво продукції, виконанні робіт та наданні послуг, а також результатів всіх видів діяльності. В основі формування бюджету повинні лежати ефекти, які отримає підприємство, регіон, держава та суспільство

*Джерело: [розроблено на основі джерела [2]]*

### **Список використаних джерел**

1. Череп А.В., Павленко А.І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. Вісник соціально-економічних досліджень, № 1 (65), 2018- Одеса: ОНЕУ. С. 161- 175
2. Череп А.В., Лищенко О.Г., Чернікова Н.М. Необхідність формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності Запорізького регіону: розділ в монографії. Modern trends in science and practice./ «Актуальні тенденції розвитку науки і практики. Випуск 2». Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S.Tabachnikov. Volume 2. Sherman OAKS. California. GS Publishing service. 2022. P. 56-63. Режим доступа: <https://www.eo.kiev.ua/ua/content/148/>

## ЛОГІСТИЧНІ РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ

У будь-якій господарській діяльності, в тому числі й логістичній, постійно існує ризик втрат і збитків. Цей ризик зберігається незалежно від того, чи за виконання логістичних операцій відповідає саме підприємство (1PL) чи спеціалізована стороння компанія (2PL, 3PL, 4PL). При цьому головним завданням логістики незмінно залишається мінімізація усіх можливих витрат за умови якісного переміщення товарно-матеріальних цінностей.

Логістичний ризик – це неочікувана, небажана подія або причина цієї події, що зумовлює відсутність потрібного товару чи сировини в необхідний момент часу, потрібної якості, в потрібному місці, за запланованою ціною [1, с. 234]. У своїй роботі логісти можуть стикатися з такими видами ризиків [2, с. 15]:

- комерційними (порушення термінів постачання вантажів, невиконання фінансових зобов'язань однією зі сторін угоди тощо);
- господарсько-правовими (громадянська відповідальність, котра виникає внаслідок завдання шкоди фізичній або юридичній особі в процесі виконання логістичних операцій, у т. ч. третій стороні);
- пов'язаними з низькою кваліфікацією контрагентів, що задіяні в логістичному ланцюгу (втрата документів або їх затримка, халатне виконання обов'язків тощо);
- ризиками втрат, крадіжок чи цілеспрямованого псування вантажу або технічних засобів (у т. ч. викрадення транспортного засобу);
- технічними (проблеми, пов'язані з аваріями та поломками транспорту та технічних засобів);
- екологічними (шкода навколишньому середовищу, особливо при перевезенні та зберіганні небезпечних вантажів);
- форс-мажорними (характеризуються повною непередбачуваністю ситуації і можуть завдавати суттєвих збитків).

Слід також враховувати, що в процесі транспортування і зберігання вантажів можуть виникати комплексні ризики, котрі умовно можна поділити на пов'язані та непов'язані. Так, при виконанні мультимодальних перевезень є імовірність виникнення на різних етапах ризиків, які жодним чином не пов'язані між собою.

У протилежному ж випадку виникнення одного ризику зумовлює появу іншого (наприклад, низька кваліфікація підрядника може спричинити порушення умов постачання вантажу (комерційного ризику)).

З метою запобігання або мінімізації потенційних ризиків, логісти повинні оцінювати, прогнозувати та, найголовніше, – управляти ними. Для оцінювання та прогнозування достатньо мати чіткі уявлення про структуру логістичного ланцюга та володіти базовим досвідом, щоб вчасно й об'єктивно розуміти



сутність та імовірність потенційної проблеми. Управління ж ризиками є більш глибоким і передбачає такі етапи [3, с. 87]:

- виявлення ризику;
- оцінювання ризику та визначення можливих збитків;
- вибір методів і заходів управління ризиком;
- контроль і можливе усунення ризику;
- фінансування ризику;
- оцінювання одержаних результатів.

Важливе значення при оцінюванні ризику та виборі методів його управління має те, яку роль відіграє підприємство в логістичному процесі: відправника, експедитора чи одержувача. Так, щоб убезпечити себе від можливих рекламацій і підтвердити якість процесів пакування та відвантаження, відправник може сфотографувати чи зняти відеозвіт за присутності незалежних експертів, котрі підтвердять відповідність цих процесів усім вимогам; а з метою уникнення збитків, пов'язаних із втратою товару чи його пошкодженням, доцільно доцільно застрахувати вантаж. У разі затримки або непоставки вантажу, що виникла через недобросовісність постачальника, підприємство-одержувач повинно володіти резервними оборотними коштами для закупівлі аналогічного товару в локального постачальника. Комерційна пропозиція зазвичай має достатній запас фінансової міцності та захищає експедитора від більшості ризиків, однак якщо терміни доставки вказати «з запасом», у разі збою для своєчасної доставки вантажу можна екстрено змінити субпідрядника.

З метою запобігання виникнення ризикових ситуацій слід забезпечувати постійний контроль за транспортуванням і зберіганням вантажу, відслідковуючи його переміщення та одержуючи інформацію про виконання операцій з кількох джерел. Однак повну гарантію відшкодування збитків дає страхування вантажу та страхування відповідальності логістичного підрядника.

Для того, щоб мати можливість безперебійно займатися господарською діяльністю в разі виникнення позаштатних ситуацій, будь-яке підприємство повинно мати в наявності достатню кількість оборотних коштів. Наприклад, відправник повинен бути впевнений, що можливі штрафні санкції з боку одержувача вантажу не призведуть до зупинки бізнесу, а у випадку залучення логістичних підрядників відправник повинен оплатити їх послуги раніше, ніж кошти будуть одержані від покупця товару. Підприємству-експедитору бажано мати засоби для оплати всіх витрат, пов'язаних із обслуговуванням процесу доставки вантажу та відшкодування незапланованих витрат (пізніше ці витрати можна компенсувати від одержувача вантажу, однак спочатку доведеться витратити власні кошти). Підприємство-одержувач повинно передбачити достатню кількість коштів для придбання товару аналогічного до того, що вже замовлений, проте недоставлений; також слід врахувати можливість оплати послуг логістичних посередників у разі, якщо умови постачання відрізняються від EXW.

Після доставки вантажу кожен учасник логістичного ланцюга повинен підвести підсумок, щоб визначити, наскільки вигідною чи невигідною виявилася робота та проаналізувати, за яких умов ефект був би більшим. Відправник при

цьому оцінює результати продажу та відвантаження товару, одержувач – результати роботи з отриманим товаром, а експедитор – підсумовує операції з доставки вантажу одержувачу.

#### **Список використаних джерел**

1. Fuchs H., Wohinz J. W. Risk management in logistics systems. *Advances in Production Engineering & Management*. 2009. Vol. 4. No 4. P. 233-242.
2. Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., Кулик Ю. М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств : монографія. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2018. 200 с
3. Пушкар О. І, Ковальський В. С., Кравченко Н. В. Ризики у логістичній діяльності та проблеми їх зменшення в сучасних умовах господарювання. *Європейський вектор розвитку*. № 29 (2). С. 85-91.

## **ВИКОРИСТАННЯ ПІДХОДІВ ОПТИМІЗАЦІЇ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Розвиток підприємств охорони здоров'я має охоплювати як напрями, пов'язані із забезпеченням «наздоганяючого» розвитку (вирішення першочергових проблем покращення демографічних показників, підвищення частки ВВП на фінансування галузі до 6-7% тощо), так і інноваційні напрямки:

- міжвідомчий багаторівневий підхід у суспільстві до формування здорового способу життя населення та надання медичної допомоги;
- пріоритетний розвиток профілактичної медицини, стаціонарозамінних технологій, що призведе до структурних змін системи організації та управління галуззю;
- інноваційні медичні та організаційні технології;
- створення єдиних електронних інформаційних ресурсів для пацієнтів та медичних працівників;
- використання телемедичної консультативної мережі як на національному, і на регіональному рівні;
- формування єдиних пріоритетів розвитку медичної науки;
- активне впровадження інноваційних продуктів у практичну медицину;
- аналіз ефективності методів лікування та використання ресурсів [2].

На регіональному або місцевому рівні (мезорівні) управління змінами має включати: удосконалення планування та економічного забезпечення охорони здоров'я з урахуванням рівня захворюваності та потреб населення у видах медичної допомоги, обґрунтовані вартісні нормативи; запровадження програм із профілактики, зниження захворюваності, смертності населення, оптимізації ресурсів на основі використання міжвідомчого, програмно-цільового підходів.

Успішне управління змінами галузі багато в чому залежить від впровадження управління змінами на мікрорівні - в організаціях української охорони здоров'я з урахуванням специфіки їх діяльності.

Враховуючи актуальність управління змінами в організаціях як структурних елементах економіки, автором систематизовано найкращі наукові досягнення щодо управління змінами на основі рекомендацій синергетичної концепції самоорганізації. Пропонується адаптувати авторську систематизацію підходів до управління змінами стосовно організацій охорони здоров'я як відкритих соціально-економічних систем, діяльність яких здійснюється в даний час в умовах частої зміни умов функціонування, відсутні теоретичні та прикладні розробки з управління змінами.

Наслідуючи системний підхід, організацію охорони здоров'я можна представити як механізм перетворення входів – трудові, фінансові та матеріальні ресурси та виходів – готова продукція: медичні послуги у формі суспільного, а не приватного блага. Принцип зворотного зв'язку дає системі управління інформацію, наприклад

несприятливі показники здоров'я населення та діяльності медичної організації, для ухвалення рішення щодо регулювання відхилень.

Використання властивостей органістичної моделі в організації охорони здоров'я передбачає процеси саморегуляції, що дозволяють зберігати щодо постійними властивості та функції організацій при впровадженні змін, водночас заохочуючи ініціативу працівників.

Застосування процесного підходу організації охорони здоров'я передбачає розгляд функцій управління як взаємозалежні дії різних галузях діяльності, зокрема. безпосередньо у медичній.

Використання в організаціях охорони здоров'я ситуаційного підходу, що є логічним продовженням системного підходу до управління, дозволяє застосовувати теоретичні положення до конкретних умов та ситуацій, альтернативні варіанти досягнення однієї й тієї ж мети під час ухвалення чи реалізації управлінського рішення [1, с.189].

Таким чином, використання дії об'єктивних економічних законів, законів організації, наукових принципів управління, системного,

процесного, ситуаційного, програмно-цільового, міжвідомчого, багаторівневого та інтегративного підходів дозволить організації охорони здоров'я адаптуватися в умовах динамічних перетворень у галузі, сприятиме досягненню синергетичного ефекту від впровадження нововведень на макро-, мезо- та мікрорівнях<sup>1</sup>.

Історична спадкоємність будь-якої соціально-економічної системи характеризується зародженням нових елементів та їх кількісним зростанням, згодом освітою нових структур, тобто переходом у якість. З погляду синергетичної концепції самоорганізації допускається існування безлічі можливих векторів розвитку системи, розвиток є нескінченним процесом, організація охорони здоров'я як соціально-економічна система може досягти нових станів і без цілеспрямованого зовнішнього впливу.

Саме синергетичні ефекти як результати взаємодії в системах, що призводять до зміни якості, є адекватною оцінкою інновацій в організації охорони здоров'я. На рівні управління охороною здоров'я поряд із державним регулюванням розглядається концепція саморегулювання, триетапний перехід:

самоорганізація – самоврядування – саморегулювання для розробки механізмів громадсько-державного управління галуззю. На сьогоднішній день неврегульованість низки питань щодо реалізації прав професійних асоціацій не лише не дозволили організувати саморегулювання професійної діяльності медичних працівників, але навіть самоорганізуватися, відбувається заміна саморегулювання адмініструванням.

#### **Список використаних джерел**

1. Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні : навч.-наук. вид. / авт. кол. : М. М. Білинська, Я. Ф. Радиш, І. В. Рожкова та ін.; за заг. ред. проф. М. М. Білинської. К. ; Львів : НАДУ, 2012. 240 с.

2. Карамішев Д.В., Удовиченко Н.М. Сутність розуміння ефективності управління системою охорони здоров'я в сучасних умовах [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-1/doc/2/03.pdf>

## ПИТАННЯ АНАЛІТИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЮ ФІНАНСОВИХ АКТИВІВ

В умовах розвитку фінансових екосистем і FinTech індустрії стандартні моделі ведення фінансового бізнесу радикально змінюються та розширюються [1, с. 90]. Процес управління має відбуватися у чітко визначеній послідовності та відповідати формалізованим критеріям. Для інвестора важливо визначити якої стратегії інвестування дотримуватись: вартісної чи імпульсної. Інвестор оцінює фінансові активи виходячи з власних цілей, часового горизонту та особистісних характеристик. Інвестор шукає той актив який дозволить забезпечити необхідну дохідність на інвестований капітал з адекватним ризиком. На підставі цих міркувань інвестор при виборі альтернативних напрямів розміщення ресурсів має зважати на певні обмеження в управлінні формуванням портфеля активів. По-перше, це дотримання стратегії імунізацій, яка передбачає обмеження обсягу вкладень у безризикові активи. Тим самим інвестор імунізує з одного боку ринковий ризик, а з іншого уникає через обмеження ризику зміни процентних ставок, ризику ліквідності та неплатоспроможності. По-друге, при виборі активу інвестор зважає на стратегію портфельного захисту (хеджування) від падіння ринкової ціни. Це інвестування в активи, що не втрачають в ціні та в деривативи.

Вважаємо, що в процесі формування портфелю активів доцільно вирішити наступні аналітичні завдання.

По-перше, виходячи із прийнятного рівня ризику та бажаного терміну інвестування, визначати альтернативні пропорції між інвестуванням в надійні активи з відносно невеликою дохідністю та між більш дохідними і ризикованими активами. Такий підхід нівелює флуктуації дохідності та суттєво знижує рівень ризику, позитивно впливаючи на величину прибутку.

По-друге, за результатами попередньої оцінки фінансових активів та з урахуванням їх кореляції, необхідно здійснити розподіл між класами фінансових інструментів. Висока кореляція не завжди підтверджує існування певного зв'язку конкретної часової вибірки, яка може і не виявлятися в інших варіантах. Відсутність або низька кореляція не означає відсутність зв'язків між інструментами. Можливо, залежність має складний нелінійний характер, який і не буде кореляцією. Безпосередній вплив на напрям руху активів та їх кореляцію чинить фаза циклу (табл. 1) та умови невизначеності, які останнім часом суттєво нівелюють сталі закономірності.

По-третє, спираючись на раніше узгоджені принципові рішення, здійснюється вибір конкретних фінансових інструментів в межах кожного класу. Фінансові кризи, корона криза, війна, та інші тригерні події здатні, як вже зазначалось, дивергенцію між різними класами активами. При цьому кожному класу активів притаманна своя прибутковість та ризик, які з часом змінюються.

Отже, варто враховувати, що попередня прибутковість не гарантує майбутніх позитивних результатів.

Таблиця 1

**Взаємозв'язки між різними парами фінансових активів залежно від фази циклу**

Напрямок зв'язку у фазі зростання	Взаємозв'язки між різними фінансовими активами	Напрямок зв'язку в період рецесії
<i>пряма залежність</i>	між облігаціями та акціями	<i>обернена залежність</i>
<i>обернена залежність;</i>	між процентними ставками та акціями	<i>пряма залежність</i>
<i>обернена залежність</i>	між товарами та облігаціями	<i>обернена залежність</i>
<i>пряма залежність</i>	між товарами і процентними ставками; товари, як правило, змінюють напрям після акцій;	<i>пряма залежність</i>
<i>обернена залежність</i>	між грошовими коштами і товарами	<i>обернена залежність</i>
<i>пряма залежність</i>	між акціями і товарами	<i>пряма залежність</i>

*Джерело:* Розроблено автором

Всі ці аспекти суттєво впливають на формування портфелю активів. Динамічна диверсифікація портфелю за рахунок перегляду та включення нових активів сприятиме зменшенню ризику сукупного портфеля. Загальний ризик мало відрізнятиметься від величини наявного ринкового ризику. Тобто портфель з такою кількістю активів вже є добре диверсифікованим. Тому можна зробити висновок, що диверсифікація суттєво зменшує власний (специфічний) ризик портфеля. Варто пам'ятати, що в умовах інтеграції фінансових ринків посилюється ризик ефекту перетікання волатильності, що суттєво впливає на диверсифікацію.

Для посилення ефекту диверсифікації та підвищення дохідності увагу дослідників останнім часом, привертає використання альтернативних класів активів. Зокрема розглядають питання включення нерухомості в інвестиційні портфелі. Цей клас активів зазвичай не сильно корелює з акціями та облігаціями, що наділяє його властивостями диверсифікації. Якщо у портфель додати ще хедж-фонди та біржові товари, то вигоди від додавання нерухомості нівелюються. Взагалі, товари зазвичай розглядаються як хедж проти інфляції.

Будь яка фінансова установа або підприємство підпорядковані у своєму розвитку зовнішнім умовам та факторам формування невизначеності та ризиків, які стають параметрами управління. Під час здійснення операцій на інтегрованих фінансових ринках зниження ризику, підвищення обізнаності і поліпшення показників діяльності досягається за рахунок прогнозування динаміки цін фінансових активів.

**Список використаних джерел**

1. Примостка Л. О., Краснова І. В., Примостка О. О., Шевалдіна В. Г., Зміна парадигми регулювання фінансового ринку. *Бізнес Інформ*. 2022. №2. С. 89–97. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-89-97>
2. Краснова І.В. Формування інвестиційних стратегій на інтегрованих фінансових ринках: монографія Київ: КНЕУ, 2018. 618 с.

**Ширяєва Л.В.**  
д.е.н., професор  
Одеський національний морський університет  
**Кандєєва В.В.**

к.е.н., доцент  
Національний університет «Одеська політехніка»

## **БЮДЖЕТУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ**

Підприємства використовують бюджет як первинну систему менеджменту для встановлення цілей, розподілу ресурсів та підвищення мотивації. Часто це єдиний інструмент управління підприємством з орієнтацією на прибуток [1, с.13] тому постійний розвиток у минулому зробив його всеохоплюючим та комплексним інструментом. Але, незважаючи на його дуже широке застосування, топ-менеджери та контролери висловлюють все більше невдоволення цим інструментом. Критичні зауваження можна розділити на дві групи: (1) матеріальні витрати, пов'язані з плануванням та бюджетуванням, розцінюються як надто високі; (2) ставиться під сумнів користь планування та бюджетування [2, с.48].

За деякими оцінками, менеджери присвячують 20% робочого часу плануванню та бюджетуванню, а контролери – 50%. Серед причин такого підвищеного залучення ресурсів можна назвати: надмірно високий рівень деталізації; складність; недостатнє використання інформаційно-аналітичних технологій; неефективне координування та узгодження окремих планів [3, с.577]. Тому зміни у цій сфері часто мають на меті скоротити зусилля, пов'язані з плануванням та бюджетуванням.

У багатьох випадках ці проблеми можна вирішити або суттєво наблизитися до їх вирішення шляхом реформування бізнес-процесів, переходу до більш обґрунтованого змісту планування або застосування більш продуктивних інструментів підтримки планування.

Невдоволення висловлюється як з боку менеджерів, і з боку контролерів. Останні часто стикаються з ситуаціями, що свідчать про ставлення менеджерів до планування та бюджетування як до нелюбимого заняття, наслідком чого стає їхня неухважність до складання бюджету та низький рівень готовності до співпраці. У свою чергу менеджери скаржаться на недостатній облік критеріїв, релевантних для управління сферами виробництва та підприємницької діяльності, за які вони відповідають, а також на недостатню актуальність у межах менше одного року традиційного бюджетування [4, с.84]. Назвемо основні причини незадовільної якості сучасних підсистем контролю – планування, бюджетування:

1) відсутня стратегічна орієнтація та реалізація планування та бюджетування;

2) панує жорстка фіксація періодів (12 місяців) при недостатніх знаннях про майбутнє;

3) поряд із суто фінансовим плануванням планування поточних фінансових величин здійснюється рідко [5, с.13].

Зараз простежуються дві серйозні тенденції, мета яких полягає у прагненні усунути названі проблеми, що виникають при традиційному підході до планування та бюджетування. Вони стали відомі під назвами:

а) покращене бюджетування

б) поза бюджетування

Підхід, відомий як (в) просунуте бюджетування є спробою поєднати найважливіші елементи обох підходів.

Прихильники покращеного бюджетування в принципі не ставлять під сумнів сам інструмент традиційного бюджетування. Основні цілі, що переслідуються в рамках цього підходу та які підтверджені досвідом такого високотехнологічного підприємства як ПАТ «Одескабель», полягають у підвищенні ефективності, стисканні та спрощенні планування та бюджетування. Ця еволюційна концепція відрізняється додатковими змінами, що постійно вносяться, які здійснюються малими кроками.

Слід зазначити, що незважаючи на критику, яка висловлюється на адресу традиційного планування та бюджетування, в минулому цей інструмент виправдав себе і повна відмова від нього найближчим часом видається сумнівною, особливо з точки зору вимог до підприємницької культури, що змінилася, яка, як правило, стійко захищається від будь-яких впливів. Тому підхід просунутого бюджетування націлений на зниження – у середньостроковому плані – значення бюджетів за одночасного і помітного підвищення якості планування і скорочення ресурсів на бюджетування. Ця концепція формування процесів планування та бюджетування характеризується такими особливостями, які обумовлені вітчизняними обставинами.

Традиційне планування та бюджетування передбачає, що розвиток навколишнього середовища можна передбачити та достовірно оцінити і що інформація, що надходить у розпорядження плановиків, дозволяє скласти точні плани. Сьогодні такі умови, однак, найчастіше не існують, що обумовлено скороченням життєвих циклів продуктів та зростанням конкуренції.

Є ціла низка зовнішніх факторів, які впливають на прийняття підприємствами рішень, а тим самим і на планування та бюджетування. До найважливіших зовнішніх факторів належать комплексність – кількість та різноманітність зовнішніх факторів, які необхідно враховувати при пошуку та прийнятті рішень, та динаміка – частота, регулярність та важливість зміни факторів [1, с.79-80].

Пам'ятаючи, що контролінг уявляє собою сукупність методів оперативного, тактичного і стратегічного управління (облік, планування, аналіз, бюджетування, контроль), які об'єднані на якісно новому етапі розвитку ринкових відносин в Україні в єдину систему, функціонування якої підпорядковано визначеній цілі – підвищення стійкості суб'єктів господарювання.

Більш тісне поєднання двох підсистем (планування і бюджетування) надає інструменту контролінгу дві суттєві переваги: у короткостроковому –



оптимізацію прибутку, у довгостроковому – адаптацію до мінливих зовнішніх умов.

### **Список використаних джерел**

1. Mayer E. Controlling als Denk-und Steuerungssystem. Freiburg: Rudolf Haufe Verlag, 1993. 94 p.
2. Зоріна О.А., Петраковська О.В. Інтегрування аналітичних функцій у систему контролінгу корпорацій. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2020. №5(228). С. 48-54.
3. Федулова Л.І., Забарна Е.М., Філіппова С.В. Інноваційний розвиток підприємства: підручник. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 700 с.
4. Колосов А.М., Коваленко О.В., Кучеренко С.К., Бикова В.Г. Економічне управління підприємством: навчальний посібник. Старобільськ: Видавництво ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2015. 352 с.
5. Селіванова Н.М., Філіппова С.В. Управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу: нові реалії та завдання: монографія. Одеса: ВМВ, 2014. 182 с.

Шміголь М.М.

аспірант,

Єгупов Ю.А.

к.е.н., доцент,

Одеський національний економічний університет (Україна)

## ФОРМИ ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Інноваційна діяльність підприємства є основою, ключовим фактором його успішного функціонування в умовах ринкової конкуренції. Інноваційна діяльність належить до найважливіших об'єктів системи планування діяльності підприємства та інноваційного менеджменту. Дієвість планування як інструменту управління інноваційною діяльністю підприємства багато в чому визначається його методологічним та методичним рівнем.

Одним із недостатньо розроблених аспектів методології планування інноваційної діяльності підприємства у даний час є визначення основних форм його здійснення. Аналіз існуючих підходів до визначення змісту, цілей та завдань планування інноваційної діяльності підприємства дозволив нам виділити три його основні форми:

- план інноваційного розвитку підприємства як складова частина (розділ або розділи) тактичного плану підприємства;
- інноваційні бізнес-проекти;
- науково-технічні програми.

I. Щодо *першої форми* планування інноваційної діяльності підприємства (як складової частини тактичного плану підприємства) на сьогоднішній день існує декілька точок зору.

Одна частина економістів виділяє його як складову частину окремих розділів тактичного плану підприємства, зокрема: плану підвищення ефективності виробництва, плану матеріально-технічного забезпечення підприємства, плану праці й т. п. Інша частина економістів зазвичай виділяє в тактичному плані один самостійний розділ, присвячений інноваційному розвитку підприємства.

Оскільки на сьогоднішній день інновації охоплюють усі напрямки та сфери діяльності підприємства, має місце думка про доцільність зосередження планування всіх нововведень у єдиному комплексному плані інноваційного розвитку підприємства. Останній називається найчастіше планом технічного та організаційного розвитку підприємства.

Наша точка зору щодо форми та змісту тактичних планів інноваційної діяльності підприємства полягає в наступному.

1. Враховуючи найважливіше значення інновацій для успішного функціонування підприємства у сучасних умовах, неприпустимо виділяти план інноваційного розвитку підприємства лише як складову частину того чи іншого розділу тактичного плану.

2. Розмаїття напрямів інноваційної діяльності обумовлює необхідність формування двох самостійних розділів тактичного плану підприємства, включаючи: план оновлення продукції; план організаційно-технічного розвитку підприємства.

У першому розділі слід відображати інновації, пов'язані з підготовкою та освоєнням виробництва нової продукції. План організаційно-технічного розвитку підприємства, на нашу думку, має містити традиційний склад розділів, сформований ще в Типовій методиці розробки техпромфінплану підприємства (підвищення якості продукції; впровадження прогресивної технології, механізації та автоматизації виробництва; вдосконалення управління та організації виробництва; застосування наукової організації праці; капітальний ремонт основних фондів; заходи щодо економії сировини, матеріалів, палива та енергії тощо).

3. Включення до плану інноваційної діяльності (крім організаційно-технічних заходів) інновацій у маркетинговій, фінансовій, зовнішньоекономічній та інших сферах діяльності підприємства недоцільно. Це зумовить появу у складі тактичного плану підприємства надмірно громіздкого розділу, що значно збільшить інформаційні потоки та суттєво ускладнить здійснення планових розрахунків.

II. Щодо *другої форми* планування інноваційної діяльності підприємства, то тут, на наш погляд, слід виділяти два види інноваційних **бізнес-проектів**:

- бізнес-проекти освоєння нових видів продукції;
- інноваційні бізнес-проекти підвищення організаційно-технічного рівня виробництва та праці.

III. *Третя форма* планування інноваційної діяльності підприємства включає **науково-технічні програми**, призначені на вирішення конкретних проблем розвитку науки й техніки. Залежно від рівня розв'язуваних науково-технічних проблем, ця форма інноваційних планів поділяється на науково-технічні програми підприємства, регіону, галузі, міжгалузевого характеру. Найчастіше науково-технічні програми розробляються для групи підприємств, тому одне й те саме підприємство може бути учасником кількох програм.

Розглянуті форми планування інноваційної діяльності підприємства тісно пов'язані між собою. Так, план оновлення продукції у складі тактичного плану формується на основі інноваційних бізнес-проектів обґрунтування виробництва нової продукції. При цьому у перспективних тактичних планах у цьому розділі слід відображати основні етапи наукової, технічної та організаційної підготовки виробництва, а в поточних тактичних планах – календарні плани-графіки запуску у виробництво нової продукції.

Основні завдання та показники плану організаційно-технічного розвитку підприємства найчастіше базуються на інноваційних бізнес-проектах, що спрямовані на підвищення організаційно-технічного рівня виробництва та праці. В свою чергу, інноваційні рішення, що закладені у зазначених проектах, можуть виникати в результаті виконання науково-технічних програм, в яких приймає участь підприємство.

**СЕКЦІЯ 5**  
**«СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

## **IMPROVEMENT OF PRODUCTIVITY AND COMPETITIVE ABILITY OF CONTEMPORARY ENTERPRISES**

With the continuous development of the global economy and the intensification of competition, contemporary enterprises are facing unprecedented challenges. In this era full of opportunities and risks, it is particularly important to improve the productivity and competitiveness of enterprises. This article will discuss how to enhance enterprise productivity and competitiveness in this highly competitive environment.

### **1. The importance of technological innovation**

Ensuring efficient productivity is crucial, and technological innovation is an important way to enhance enterprise productivity and competitiveness. Enterprises can utilize modern production to produce high-quality products in large quantities, thereby improving production efficiency. Adopting cutting-edge technologies such as artificial intelligence, big data, and cloud computing cannot be ignored. For example, the use of artificial intelligence can achieve automation and precision control in product design and production processes. At the same time, big data and cloud computing provide important information for decision-making, which can help enterprises better understand market demand, optimize product design, and conduct precision marketing.

In recent years, many companies have realized the importance of technological innovation and invested a lot of resources in research and development and technology introduction. For example, Apple has achieved great market success by continuously launching innovative products such as iPhone and iPad [1]. These success stories show that technological innovation is an indispensable factor in improving the productivity and competitiveness of enterprises.

### **2. Talent training and motivation**

In the process of improving enterprise productivity and competitiveness, talent cultivation and motivation also play a vital role. Excellent talents are the cornerstone of a company's success, and their knowledge, skills and innovation capabilities can drive the company's continuous progress. Therefore, enterprises should pay attention to personnel training, and improve the comprehensive quality and professional ability of employees through training and education.

In addition, the incentive mechanism is also an important means to attract and retain talents. Companies can motivate employees to reach their full potential by offering competitive salaries and benefits, as well as creating a good working environment and development opportunities. Google is known for its relaxed working atmosphere and rich employee benefits, and has attracted many outstanding talents to join [2]. Through talent cultivation and motivation, enterprises can build a strong team and lay a solid foundation for improving productivity and competitiveness.

### **3. Process optimization and efficiency improvement**

Process optimization is another key factor in enhancing a company's productivity and competitiveness. Various processes and operating links within the enterprise directly affect production efficiency and product quality. By optimizing the process, enterprises can eliminate ineffective links, reduce production costs, and improve work efficiency.

A typical example is the optimization of supply chain management. Modern enterprises often involve complex supply chain networks, covering multiple links such as raw material procurement, production and manufacturing, and logistics distribution. By introducing advanced supply chain management technology, enterprises can achieve fine control of inventory, reduce logistics costs, and ensure timely delivery of products at the same time [3]. This not only helps to increase productivity, but also enhances the competitiveness of the business in the market place.

To sum up, improving the productivity and competitiveness of contemporary enterprises is a complex and continuous process. Technological innovation, talent training and incentives, as well as process optimization and efficiency improvement are important strategies to achieve this goal. By continuously introducing innovative technologies, cultivating excellent talents, and optimizing internal processes, enterprises can stand out in the fierce market competition, maintain competitive advantages, and achieve sustainable development.

### **References**

- Smith, J. (2020). Apple's Innovation Strategy. Investopedia. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/articles/markets/042216/apples-innovation-strategy>
- Google Careers. (n.d.). Life at Google. URL: <https://careers.google.com/>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2015). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Pearson.
- Luo Yi, Gu Zhenyu, Wang Qihua. (2018). Research on Process Optimization in Enterprise Supply Chain Management. *Modern Management Science*, 36(1), p. 56-58.
- Li Ming, Wang Wei. (2019). Analysis of the Impact of Scientific and Technological Innovation on Enterprise Competitiveness. *Science and Technology Wind*, 38(6), p.14-17.

Danhong Kong  
1st year master student, speciality “Management”,  
EP “Administrative management”  
Sumy national agrarian university (Ukraine)

## **ANALYSIS OF THE APPLIED VALUE OF INFORMATIONIZATION IN AGRICULTURAL ENTERPRISE MANAGEMENT**

In the wave of informatization popularization in the new era, agricultural enterprise management also has to keep up with the trend and actively use agricultural informatization means. This can not only improve management efficiency and reduce work burden, but also greatly enhance the management effect of agricultural enterprises.

First of all, the content of agricultural enterprise management informatization mainly includes the following aspects: Informatization of production factors: The smooth development of agricultural production is inseparable from the comprehensive role of various production factors such as soil, light, and water. By strengthening the information management of these production factors, agricultural enterprises can understand the information of various factors in real time, so as to better optimize production management programs, improve the production level of enterprises, and promote the innovative development of agricultural production. Agricultural market informatization: Agricultural enterprise management informatization needs to establish perfect market information channels. Only by ensuring the timely transmission and sharing of important agricultural information and carrying out agricultural production guided by market demand can we increase the sales of agricultural products in the market, increase farmers' economic income, and avoid the occurrence of waste of resources. Informatization of logistics operations: Information technology plays an important role in the supply chain management of agricultural enterprises. Every link from the farm to the hands of consumers can be managed digitally. By adjusting planting plans and production schedules with real-time data, companies can better adapt to changes in market demand. IoT technology can track the transportation of agricultural products, ensuring the safety and quality of products during the distribution process. In addition, information technology can also optimize inventory management and improve resource utilization efficiency.

However, in the realm of applying informatization to agricultural enterprise management, persistent challenges are evident. One such challenge pertains to limited awareness and incomplete systems. A substantial number of agricultural enterprises fail to fully comprehend the significance of informatization, consequently resulting in restricted application of this essential tool. Furthermore, inadequate employee awareness acts as an impediment to the adoption of technological solutions, thereby diminishing the potential positive impact on overall enterprise development. Another challenge lies in the insufficient functionality of existing agricultural information platforms. This deficiency, rooted in the insufficient emphasis placed on informatization, ultimately restricts access to crucial information, thus hampering growth prospects in the evolving new era.

To address these issues, we can implement the following strategies: Firstly, enhancing awareness and training in informatization is crucial. The government and relevant institutions should intensify efforts in promoting the significance of informatization management, collaborating through technical exchange meetings and other means to consistently reinforce this message. Concurrently, a comprehensive training program for farmers and employees should be established, imparting an understanding of the benefits of informatization and equipping them with essential operational skills. Moreover, the creation of informatization showcase cases can fuel interest and enthusiasm among agricultural enterprises by showcasing successful implementations.

Secondly, bolstering information platform technology and services is imperative. The government can provide support for the development of information enterprise management demonstration platforms through targeted subsidies, incentives for enterprises, and initiatives that stimulate project advancement. This will drive the innovation and research in agricultural information technology network platforms. Simultaneously, an emphasis on talent recruitment and team building is essential, ensuring that the platform's design and functions cater to diverse needs. This proactive approach will facilitate the practical application of information technology in managing agricultural enterprises. Additionally, encouraging collaboration and collaborative construction, pooling resources, and guaranteeing the seamless functionality and effective operation of the platform will align with the demands of agricultural informatization. Lastly, the establishment of an information management support system is paramount. Agricultural enterprises must refine their management information service systems, innovate in the utilization of agricultural information resources, and elevate the level of service in information production management. This approach will effectively cater to the varying requirements of stakeholders at different levels. Pertinent authorities should assign professionals to consolidate and organize agricultural information resources, thereby upholding the integrity and efficacy of agricultural information. In this comprehensive manner, these strategies will effectively counter the challenges and ensure the advancement of agricultural enterprise management through informatization.



**Ding Yanrong**  
2nd year master student speciality 073 Management  
EP "Administrative management"  
Sumy national agrarian university (Ukraine)

## **MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF THE AGRARIAN ENTERPRISE**

Nearly 70% of Ukraine's land area is black soil, which is extremely precious black soil or chernozem with high fertilizer content and is very suitable for plant growth. It is one of the world's leading producers and exporters of corn, wheat and barley, with crops exported to nearly 60 countries and known as the "breadbasket of Europe"; They are also the world's largest sunflower growers, golden sunflowers bloom in the bright sun, and the turquoise sky quietly watches them, looking at them from afar, like a huge Ukrainian flag.

In eastern Europe, there is a vast undulating plain - the Eastern European Plain, on which most of Ukraine is located. Bordered by Russia to the east, the Black Sea to the south, Belarus to the north, Poland, Slovakia, Hungary, Romania and Moldova to the west, Ukraine is affected by the warm and humid Atlantic airflow, and the main climate type is temperate continental.

Blue in the flag of Ukraine represents the sky and sea, symbolizing freedom and sovereignty; Yellow represents wheat fields and symbolizes Ukraine's agrarian state. Ukraine accounts for 40% of the world's black soil, and a high proportion of humus, decomposed organic matter, as well as elements such as phosphoric acid, phosphorus and ammonia provide rich nutrients for plants, resulting in extremely high yields of wheat, barley, corn, sugar beets, sunflowers, soybeans and rapeseed.

Ukraine is favored, in addition to fertile black soil, there are rich water systems - there are hundreds of rivers more than 100 kilometers long, and more than 3,000 natural lakes. The Dnieper River originates in the southern foothills of the Valdai Hills in Russia, enters Ukraine through Belarus, and then passes through central Ukraine (black earth belt) from north to south, and finally flows into the Black Sea, with a total length of about 2200 kilometers, is the longest river in Ukraine (981 kilometers in Ukraine), north of the capital Kiev is called the Upper Dnieper, and south to the mouth of the sea is called the Lower Dnieper, and the Lower Dnieper River roughly divides Ukraine into two parts: West Ukraine and East Ukraine.

However, this rich black land has not always been like this, and it has also experienced famine that caught it off guard. From 1920~1947, grain harvest failures and serious disasters occurred from time to time, covering the most fertile black soil areas of the Soviet Union (along the Volga River in Russia, along the Dnieper River in Ukraine), Siberia and the North Caucasus in areas rich in grain. The great famine of 1932~1933 was particularly serious, not only was there no food supply, but even the seeds sown in the spring, while the country's "direct industrialization" and "total collectivization of agriculture" required more grain to be handed over. As a representative of the rich countryside, Ukraine has become a major contributor to food.

Some scholars believe that during the two-year famine, Ukraine lost at least 3 million people, and the richest republic of the Soviet Union has become a deplorable desert.

After the famine year, the Ukrainian people actively resumed production and restored the glory of the black earth. The development of Ukrainian agriculture is inseparable from the progress of agricultural science and technology, and its agricultural scientific research has a long historical foundation. At the end of the 19th century, the Ascania-Nova Biosphere Reserve was established in the Kherson region of southern Ukraine, complete with animal experiments. After more than a century of development, it has transformed from a wilderness into a world-famous botanical garden and a zoo without cages, and was listed by UNESCO in the World Network of Biosphere Reserves in 1984. In the botanical garden, many high-quality varieties such as wheat, corn, sugar beet, sunflower and so on have been cultivated, and thousands of plants have been subjected to adaptive experiments; The zoo brings together thousands of selected animal samples from all over the world, including the famous Ukrainian white pig and the Ascanian fine wool sheep.

In addition, this animal and plant experimental area also breeds a variety of special birds and animals, such as bison in the Americas, *ér miáo* in Australia, and special cattle in Europe. In conclusion, as a research institute under the National Academy of Agricultural Sciences of Ukraine, the biosphere reserve makes an indelible contribution to biodiversity and the cultivation of excellent varieties of flora and fauna.

**Fan Bixiu**  
2nd year master student, speciality “Management”,  
EP “Administrative management”  
Sumy national agrarian university (Ukraine)

## **APPLYING HARVARD ANALYSIS FRAMEWORK THEORY TO IMPROVE THE APPLICATION ANALYSIS OF CHINA'S TAX ASSESSMENT SYSTEM**

Tax assessment is an internationally accepted tax collection and management system, and an effective means to strengthen the monitoring of tax sources. At present, both theoretical research and practical application are still in the initial and exploratory stage in China. This paper analyzes and demonstrates the feasibility of applying the Harvard analysis framework theory to the daily tax assessment work of the tax authorities, aiming at improving the existing problems in the current tax assessment system, in order to further improve the tax assessment system in China.

At present, the function positioning of China's tax assessment work is not clear enough, the guidance is not clear enough, and there are overlapping problems with the boundary of tax inspection work, and there are cross-border risks in operation. The main goal of tax assessment work is to identify the problems existing in enterprises in advance as the basic starting point, and to a certain extent, it is similar to tax inspection. It explores the tax problems of enterprises or industries by means of data analysis, assessment and interview.

With the development of China's market economy, the scale of taxation is expanding constantly, which brings new challenges to the monitoring of tax sources. In this context, the importance of tax assessment is more prominent. Taking Southern Black Sesame Co., LTD as an example, this paper uses Harvard analysis framework to conduct dynamic analysis and summary of the company's operating situation from four aspects of business strategy, accounting analysis, financial analysis and prospect analysis, and demonstrates the feasibility of introducing Harvard analysis framework into the practical work of tax assessment according to the analysis situation. It also puts forward the suggestion of applying Harvard analysis to improve the index system of tax assessment in China.

The major difference with tax audit is that in the process of tax assessment, it is not necessary to go deep into the business premises of enterprises or taxpayers to obtain relevant financial book voucher information. Obviously, it only analyzes the important relevant business statements and relevant data of taxpayers, and only contacts the enterprises or taxpayers when necessary. Through investigation and interview to discuss the problems found in the assessment process. Such tax assessment can be understood to some extent as a means of static monitoring of tax sources.

Tax assessment is mainly to compare, analyze and verify the operation and management data of the assessment object, tax data of tax declaration and various financial indicators, so as to find the accurate entry point, and then comprehensively evaluate the authenticity and accuracy of tax declaration of taxpayers. It can be seen that the tax assessment work should be supported by important data. If there is no

accurate data, the tax assessment work will not be carried out, and it will be unable to achieve the expected effect. In the realistic tax assessment work, tax assessors often encounter the embarrassment of data exchange between relevant departments, and the assessment work will also fail to analyze and find out the tax problems due to the inaccurate grasp of information and materials, resulting in low efficiency of assessment and large errors in audit.

Tax assessment needs to audit and analyze the tax declaration data and accounting data submitted by the enterprise, including the analysis of accounting statements. The application of Harvard analysis framework is helpful to improve work efficiency. Harvard analysis framework first carries out strategic analysis, and then analyzes accounting, finance and prospects in turn, with a complete analysis structure, strong hierarchy, pay attention to the gradual analysis, layer by layer progress, pay attention to the quality of accounting information, practical is very strong.

Through the Harvard analysis framework, we can understand the production and operation of the enterprise and the profit level, and obtain more accurate and real data analysis. Tax personnel can use the relevant methods of Harvard analysis to analyze and measure the tax payable by the enterprise, and then compare with the actual situation of the enterprise tax payment to find out the differences and then find out the problems. Harvard Analysis framework can provide off-balance sheet data nodes for tax assessment, and the use of Harvard analysis framework can make the tax assessment index system more perfect.

At present, the functional positioning and guidance of tax assessment in China are not clear enough, and the boundary between tax assessment and tax inspection is overlapped and repeated, which leads to the risk of crossing the boundary in operation. The main goal of tax assessment work is to identify the problems existing in enterprises in advance as the basic starting point. Similar to tax inspection to a certain extent, tax assessment work explores tax problems in enterprises or industries by means of data analysis, assessment and interview. The major difference with tax inspection is that in the process of tax assessment, there is no need to go into the business premises of the enterprise or taxpayer to obtain the relevant financial book voucher data. The core of tax risk management is tax information analysis and identification, and the quality of risk identification directly affects the efficiency of tax assessment.

**He Fakun**

1st year master student, speciality “Management”,  
EP “Administrative management”  
Sumy national agrarian university (Ukraine)

## **MEASURES TO IMPROVE PRODUCT MARKET COMPETITIVENESS OF FLOUR ENTERPRISES**

Since 2000, the flour industry has developed rapidly and the scale of production capacity has expanded dramatically. Some flour enterprises have gradually realized the transformation from output expansion and production capacity expansion to industrial agglomeration and developed into group companies. Flour giant enterprises in new technology, new equipment, as well as research and development, operation and other aspects of investment, make its market advantage more obvious. With the change of residents' consumption mode, the general powder market is getting smaller and smaller, while the special powder market is getting larger and larger. Food enterprises have increasingly high requirements for the quality stability and safety of flour, resulting in greater operating pressure on small and medium-sized flour enterprises.

Making flour is a long-term research subject for flour workers. Due to the excess capacity of the domestic flour industry, it has become normal for flour enterprises to carry out a technical transformation every few years. Its purpose is to improve the level of process technology and equipment performance by eliminating old processes and equipment, and then improve labor productivity.

1 Pay attention to the details of the flour production process

The process not only determines the setting of equipment technical parameters, operating indicators, raw grain requirements, but also determines the yield, quality and yield of flour, so in order to make flour, the process is the foundation, it is equally important with equipment, operation and raw materials.

The process design of the newly built powder workshop is very important, and it is necessary to choose a design team with rich experience and good reputation. Although the enterprise will spend tens of thousands of dollars more in design fees, it will take many detours less in the later stage. When the investment cost is reduced and the pulverization efficiency is improved, the economic benefits will be good.

2 Fully keep the performance of flour production equipment intact

General economic conditions allow enterprises will choose first-class pulverizing equipment, but having first-class equipment does not mean that having first-class pulverizing equipment should have good performance, if enterprises can use non-first-class equipment well, they can also produce high-quality flour. For example, there are two flour enterprises in Shandong Province, the equipment they use is very old, not first-class equipment, but due to proper maintenance and use, the equipment performance is intact, the quality of flour production, the economic benefits of the enterprise and the opening probability are very good, and they are squeezed into the top ten flour enterprises in Shandong Province.

3 Production staff should have high operating technology

If the enterprise has first-class technology, equipment and wheat, but when the operation is not good, especially the operation of the flour equipment is not good, it

may not be able to produce good flour. The operation requirements of modern pulverization equipment are as follows: light grinding and fine grinding, multiple slag cores, appropriate thickness; Fine grading, homogenous combination, pure core; Flow balance, stable quality, coordination.

#### 4 Carefully select wheat and scientifically match it

The quality of wheat determines the quality of flour, poor quality wheat with advanced technology, equipment operation, but also the production of good flour, so for poor quality wheat, must be limited with the use, even if the quality of good wheat, as long as the quality difference is large, should also be matched.

#### 5. Identify the market positioning and pay attention to customer feedback

In the context of consumption upgrading, the competition of flour companies is no longer a competition at the supply level, but to meet the diversified and high-end needs of consumers. Due to the wide variety of flour products in China, the requirements for flour quality vary greatly, and no company's products can meet the needs of all customers. Even in a small area, it is impossible for a company's product to satisfy all users. Therefore, an enterprise's products can only meet certain user needs, and can not adjust the quality because of the special needs of individual users. Do a good job of flour, product market positioning must be clear, enterprises should be clear to do universal powder, or do special powder, is to do high-precision flour, or do ordinary precision flour. Different products have different requirements for wheat, processes, etc., so only in meeting specific user groups and obtaining their long-term recognition, enterprises can succeed. The research and development of new products is the same, instead of developing dozens of new products, it is better to do a few products, which is also the differentiation strategy of enterprise management.

#### 6 Flour enterprises should carry out comprehensive and strict management

Quality management is not only the responsibility of the quality department, but also needs to integrate the technical department and the production department into the quality management system. To improve the quality of flour, we need the whole process of all-round quality management, and we need to improve the quality awareness of all personnel. Because the flour enterprise production scale is generally large, the product added value is low, the industry competition is fierce, any link of management loopholes will cause significant losses to the enterprise, all in front of the quality should be equal, rely on the system to speak, put an end to human food, refuse to play the emotional card.

Management is not only quality management, but also talent management. In flour enterprises, the most important thing for talent management is to respect talents, have a good incentive mechanism, and give full play to the role of talents. In particular, let people who understand technology and can manage play a role. Likewise, sales management is important. Improving product sales is not a matter for a sales department, and requires the joint cooperation of production, quality control, procurement and other departments. Applicable flour, reasonable price is the basis for increasing sales, the era of price has passed, want to increase sales, not only to increase sales personnel, but also to do a good job in product development and quality management, do a good job in pre-sale, sale, after-sales service

**Huang Fengdi**

2nd year master student speciality 073 Management

EP "Administrative management"

Sumy national agrarian university (Ukraine)

## **AN ANALYSIS OF INFORMATIONIZATION CONSTRUCTION OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN UNIVERSITIES AND COLLEGES BASED ON INFORMATION AGE**

Information technology is a general term that mainly used for managing and processing information, which mainly applies in computer science and communication technology to design, develop, install, and implement information systems and application software. As human society enters the information age. Information technology has been penetrated into various aspects of economic development and social life such as people's production, lifestyle, learning and so on. These all undergoing profound changes.

Faced with increasingly fierce competition in national strength, countries around the world are also concerned about the important role of informatization construction in education. In the 1970s, the Massachusetts Institute of Technology (MIT) in the United States first proposed the plan of the "Electronic Campus". In 1990, Professor Kenneth of Claremont University first proposed the concept of "Digital Campus", and presided over the scientific research project "Campus Computing Project" (CCP), which not only initiated the pace of the informatization construction of universities in the world but also provided much helpful experience [1]. Universities in the United States have always followed the strategic principle of using information technology to promote education reform and development. The development of the electronic campus has experienced a transformation process from infrastructure construction to system application, then operation effect and structural adjustment, and gradually transformed from electronic campus to digital campus and then to smart campus [2]. Countries such as Britain, Australia, New Zealand, and Japan have also developed and implemented a series of education informatization promotion projects: for example, the UK (United Kingdom) has issued the education highway plan; Australia has introduced a digital education revolution implementation road-map; New Zealand has formulated the school digital learning action plan; and Japan has implemented the school network plan [3].

Under the influence of these countries, the informatization construction of universities and colleges in China has also experienced the development process. The China Education and Research Internet (CERNET), which was officially launched in 1995, has realized the provincial interconnection of the campus network and laid the foundation for the construction of the e-campus [4]. The national high-speed backbone network (CERNET2) based on IPV6, built in 2004, has realized high-speed interconnection among universities [5]. In 2006, the Chinese Ministry of Education established the "Office of Educational Informatization", which is responsible for the top-level planning and unified management of the construction of educational informatization at all levels and of all types [6]. In 2010, the State Council issued The

national medium- and long-term education reform and development plan outline (2010–2020), putting forward the plan for building education informatization into the overall strategy for national informatization development, strengthening education and infrastructure construction of information networks, and speeding up the construction of a digital campus consummate education informatization system, thereby promoting the modernization of education content, means, and methods [7]. Informatization construction of administrative management in universities and colleges is a necessary path for the development of university administrative management, which does not only improve administrative management efficiency, it also provides convenient channels for communication and exchange among various departments in universities and colleges, reduces the time required for administrative management work, and promotes the modernization of administrative management models. Through looking up relevant literatures and making questionnaires, we can know that there are problems faced by universities and colleges as following: Firstly, the informatization level of management personnel in universities and colleges is not high. At present, some administrative personnel in universities and colleges face problems such as insufficient knowledge of information construction, learning awareness, and management concepts, which leads to difficulty of informatization construction in administrative management. Secondly, there are limitations to information sharing. Thirdly, the infrastructure is relatively weak. There is a close connection between administrative management, education, and scientific research in universities and colleges, promotes the stable development. Therefore, universities and colleges should analyze the problems existing in the construction of administrative management informatization, and propose optimization measures based on the needs of administrative work for improving the efficiency of administrative management work and providing important service support for the orderly development of education and scientific research.

### References

1. Yanhong, J.; Lin, C. Comparison and Enlightenment of the Development and Status Quo of Higher Education Informatization in China and the United States. *e-Educ. Res.* 2012, 33, p.115–120.
2. Yong, X. Research on integration and application of Big data and cloud computing technology in smart campus. *Comput. Knowl. Technol.* 2019, 15, p.55–56.
3. Yu, X.; Wen, C.; Ting, C.; Long-jia, Y.; Hang, T. The Design and Practice of the Application Support Architecture of Educational Big Data in Colleges and Universities. *Mod. Educ. Technol.* 2020, 30, p.91–97.
4. Ronghuai, H.; Jinbao, Z.; Yongbin, H.; Junfeng, Y. Smart Campus: The Developing Trends of Digital Campus. *Open Educ. Res.* 2012, 18, p.12–17.
5. Zhiting, Z.; Bin, H. Intelligent Education: New Level of Educational Informationization. *e-Educ. Res.* 2012, 33, p.5–13.
6. Dahu, Y.; Mingxuan, C. Application of Internet of Things in Digital Campus. *China Educ. Technol.* 2011, 12, 107–109.



**Jiang Maoli**

Master student 2d course, Speciality “Administrative management”  
Scientific supervisor: Ph.D. in Economics, Associate Professor Alina Brychko,  
Sumy National Agrarian University (Ukraine)

## **IMPROVEMENT OF MANAGEMENT AND ADMINISTRATION OF BUSINESS PROCESSES OF THE ORGANIZATION**

The current state of the world economy is characterized by dynamism and a constant increase in the level of competition, which requires enterprises to adapt their activities to market conditions and quickly reorient to new consumer demands. Therefore, today an important place in enterprise management belongs to internal transformations aimed at interaction with the external environment. For this, enterprises use process management methods that allow them to improve their own competitiveness both on the domestic and international markets.

The design of business processes in the conditions of modern development of management is an actual direction that contributes to the optimization of the company's activities and the improvement of the efficiency of the ways of achieving goals. The processes taking place inside the enterprise are successive functional chains that are interconnected and on which the general state of the entire corporate system directly depends. Nowadays, enterprises are gradually moving from a functional management method to a process management method. The main difference of the process approach is its concentration on the result and the optimal way to achieve it: the possibility of creating a structure at the enterprise that provides management with the greatest degree of efficiency from the point of view of organization and synchronization of activities, aimed at meeting the needs of consumers.

The most significant feature of a business process as an economic category is the "currentness" of time segments that constitute a specific business process from entry to exit. The second feature can be called the close relationship of these streams, that is, there must be consistency in the set of completed actions. The largest number of differences is observed in the definitions of the initial parameters of the business process, that is, its ultimate goals.

The main business processes generate the income of enterprises. The main ones include business processes that are focused on the production of goods or the provision of services, which are the target objects of the creation of the enterprise and ensure that it receives income. It is the main business processes that form the result and consumer qualities of the product, for which the external client is ready to pay.

Optimizing the administration of the organization's business processes is the most important direction in the process of building an efficient and stable business. The distribution of responsibilities and resources of various types (personnel, material, financial, etc.) between all participants of the main, auxiliary and supporting processes depends on how successfully the optimization will be carried out. Effective optimization will increase the level of control over business processes in the organization and improve the value creation chain for the client. Accordingly, this will positively affect the competitiveness of the enterprise, increase its income and

profitability.

A business process is a sequence of logically connected, repetitive actions for the use of enterprise resources for the physical or virtual transformation of an object in order to achieve defined measurable results or produce products to meet consumer needs. Main, auxiliary and supporting business processes are distinguished: the main business processes that form the added value of the product (service); create a product (service) that represents value for the client; form such a result, such consumer qualities, for which the client is ready to pay money; auxiliary business processes aimed at providing the necessary internal products, internal services for business lines; ensure the functioning of the company's infrastructure; supporting business processes: aimed at obtaining profit in the long term; ensure not the organization of current activities, but the development or improvement of the company's activities in the future; aimed at managing all groups of business processes. Business process efficiency is a combination of all factors and indicators that affect business profitability.

Thus, the following measures are proposed for implementation: visualization of processes by means of BPMN; raising the level of personnel qualifications by organizing additional training for specialists; carrying out a survey among clients in order to identify weak points in the activity of the veterinary center; recruitment of additional personnel in order to provide the client with the opportunity to choose a doctor; opening of a clinic in the city center; setting a limit for serving one patient and a time limit for the waiting period in the queue; implementation of the system of balanced indicators in the enterprise's activity; development of a scale of motivational payments for specialists who carry out quality control of medical preparations and medicinal products; development of a scale of motivational payments for specialists who control the quality of storage of medical preparations and medicinal products; development of the Policy on managing the efficiency of business processes. A predictive assessment of the effectiveness of the veterinary center's business processes as a result of the implementation of measures to improve the administration of business processes proved the feasibility of implementing these measures.

### **References**

1. John-Eke, E. C., & Eke, J. K. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations: A review of related literature. *Journal of Strategic Management*, 5(1), pp. 36-46.

**Liu Chengwu**  
1<sup>st</sup> year master student, speciality “Management”,  
EP “Administrative  
management” Sumy national agrarian  
university (Ukraine)

## **AN ANALYSIS OF THE USE OF MATHEMATICAL STATISTICS IN MODERN ECONOMICS AND MANAGEMENT**

Mathematical statistics is the collection, sorting and analysis of information in a specific region, and the establishment of mathematical models, which can use mathematics to connect with People's Daily life, and predict a certain range according to the development trend of a specific region, providing scientific basis for making and decision-making plans. This paper analyzes and studies the applied mathematical statistics in the field of modern economy and management, probes into the existing problems, and puts forward the corresponding measures to solve the problems.

I. The significance of applying mathematical statistics in the field of modern economy and management

1. Solve and analyze complex problems

Whether it is a problem in the field of management or a modern economic problem, it is necessary to calculate accurately and strictly, and the logical rigor of mathematical statistics is also its most important feature. The application of mathematical statistics in the field of modern economy and management can effectively analyze and solve the complicated problems. Modern economy and management and mathematical statistics, the relationship between the three is very close, complement each other, can be property economics and mathematical economics and other professional disciplines derived, which indicates that in the field of modern economy and management, mathematical statistics methods have been widely used.

2. Analyze and study modern economic theories

For the analysis and research of modern economic management theory, mathematical statistical method can be described as an important tool. The economic data is both complex and complex, combining modern economic management theory with mathematical statistical methods can reduce the difficulty, and the profound mathematical problems will be solved. In recent years, in the analysis and research of quantitative relations, people began to effectively use mathematical statistics methods, which can not only accurately determine the quality and quantity, but also provide effective ways for the analysis and research of economic management theory.

3. Reveal the nature of modern economic and social development

No matter in the field of management, or in modern economy, mathematical statistics play a vital role. With the statistical data of ownership relations and distribution relations, mathematical statistics can reveal the nature of modern economic and social development. The effective use of mathematical statistics can understand the structural changes and interdependence between two phenomena,

and show the law of development of modern economy and society: mathematical statistics can also reflect the basic condition of social development, and explore the development process and resources of our country and the achievements of modern economy. Mathematical statistics can analyze both the quantity and nature of things themselves and the relations between things."

## II .Make decisions scientifically

In the process of evaluating activities in the field of economic management, enterprises need to develop from qualitative analysis and research to quantitative analysis, so mathematical statistical methods should be used to complete the analysis process. When making decisions, enterprises need to effectively use mathematical statistical methods to accurately analyze and study decisions, so as to effectively improve the rationality and scientific nature of corporate decisions and prevent the loss of funds and financial resources. After the decision is completed, the enterprise can accurately understand the actual situation of its own development, and further put forward the planning of economic development of the enterprise. Thus, the healthy and sustainable development of the enterprise can be promoted.

To sum up, the application of mathematical statistics in the field of modern economy and management is very important. For the application of mathematical statistics, enterprises must pay attention to the exact analysis and research of enterprise economic problems, and work out the plan of enterprise economic development, so that the development of enterprises can be effectively promoted. There are still some problems in the application of mathematical statistics in the field of modern economy and management, whether the government and society, or enterprises, should cooperate fully, and find effective measures to solve the problem, so as to promote the healthy and sustainable development of our market economy.

## References:

1. Luo Zan. Analysis of the application of mathematical statistics in the field of modern economy and management. *China External Education*, 2016(36), p.12-19.
2. Cheng Junxiao. The application of teaching statistics method in washing economics Research. *Daily Economic Research Guide*, 2017(3), p.7-8.
3. Zhou Yunxian. Application of mathematical statistics in modern economy and management. *Modern Economic Information*, 2016 (20), p.127.
4. Li Jiakuan. The role of mathematical statistical methods on modern economy and society. *Science and Technology Information*, 2018, 16(13), p.55-256.
5. Gao Yingxin, A Brief analysis of the application of teaching statistics in economy and management. *Tax Payment*, 2018, 12(25), p.243.
6. Sang Shiyi. The role of mathematical statistical methods applied to economics. *Scientific Chinese*, 2017(20), p.139-140.

**Liu Qimin**

1st year master student, speciality “Management”,  
EP “Administrative management”  
Sumy national agrarian university (Ukraine)

## **ANALYSIS OF ISSUES CONCERNING IMPROVING PRODUCT QUALITY AND ENTERPRISE COMPETITIVENESS**

With the intensification of market competition, the diversification of user needs, and the gradual tightening of consumer budgets, competition in product quality has gradually become the key to the survival and development of enterprises in the market. But how to enhance product competitiveness is not an easy task. Identify main aspects of improving product quality and corporate competitiveness for the enterprise:

### *Improving product quality*

Improving product quality requires considering the usage of the product in the hands of users. In order to achieve higher quality standards, enterprises can adopt the following methods:

1. Quality monitoring: Enterprises need to establish a quality monitoring system to supervise and manage the production and sales processes of products to ensure that they meet the expected quality standards.

2. Improve services; Enterprises should provide comprehensive pre-sales, in sales, and after-sales services, promptly solve problems that arise during user use, and increase user satisfaction.

3. Continuous innovation: Enterprises should continue to launch updated and updated products, adapt to changes in market demand, and provide better products and services for users.

### *Reducing product costs*

Another important way to enhance product competitiveness is to reduce product costs. Reducing costs can improve the competitiveness of products and thus seize more market share in the market. Reducing product costs can be achieved from the following aspects:

1. Transform production methods: adopt advanced production processes and equipment to reduce labor and energy costs.

2. Optimize production process: reduce waste in the production process and reduce manufacturing costs.

3. Strengthen supply chain management: Optimize supply chain management to reduce procurement costs of raw materials and parts.

4. Optimize management costs: reduce management costs and improve efficiency.

### *Improving product design level*

Product design is an important component of product competitiveness, and good design can attract users and improve product competitiveness. Therefore, enterprises need to improve their product design level and consider the design of product appearance, function, performance, and ease of use from the perspective of users.

1. Drawing on excellent design: Enterprises can actively learn and draw inspiration and experience from external excellent designs, and improve their design level.

2. Strengthen user research: Enterprises need to have a deep understanding of users' needs, habits, and preferences, and better meet their needs during the design process.

3. Emphasizing creativity: Enterprises need to focus on cultivating creativity, creating new products and design concepts, and improving the attractiveness and competitiveness of products.

#### *Strengthening brand marketing*

Brand marketing is an important means to improve product competitiveness, and enterprises need to establish a good brand image, improve product awareness and reputation through brand marketing.

1. Improving brand awareness: Enterprises need to continuously promote and promote their brands to increase their awareness and awareness.

2. Utilizing online marketing: Enterprises can improve brand awareness and user engagement through online marketing methods.

3. Provide personalized services: Enterprises can provide personalized services based on user needs, increasing user stickiness and loyalty.

4. Utilizing social media: Enterprises can leverage the influence of social media to enhance brand awareness and engagement by promoting and promoting on social media.

In summary, improving product competitiveness is a systematic project. Enterprises need to start from multiple aspects such as product quality, product cost, product design, and brand marketing to gain advantages in competition and seize market share.

**Ma Jingtao**

1<sup>st</sup> year master student, speciality “Management”,  
EP “Administrative management”  
Sumy national agrarian university (Ukraine)

## **DEVELOPMENT OF SCIENCE AND TECHNOLOGY INNOVATION INDUSTRY AND INNOVATION INVESTMENT**

With the development of the times, technology has begun to enter every corner of our lives. With the continuous progress of science and technology, science and technology innovation industry has increasingly become a key area of concern. The development of science and technology innovation industry is a long-term task, which needs constant innovation, investment and promotion. This paper will discuss the relationship between the development of science and technology innovation industry and innovation investment.

First, the importance of scientific and technological innovation industry

In the economic field, scientific and technological innovation industries can make great contributions to economic development. First of all, technological innovation can improve productivity, create new products and services, and promote industrial transformation and upgrading. Secondly, scientific and technological innovation can enhance the competitiveness of enterprises and enable enterprises to occupy a dominant position in the fierce market competition. In addition, scientific and technological innovation can enhance the comprehensive strength of the national economy and bring new impetus to national development. Therefore, promoting the development of scientific and technological innovation industries has become the main goal of economic policies in various countries.

Second, the difficulties in the development of scientific and technological innovation industries

There are many difficulties to be overcome in the process of promoting the development of science and technology innovation industry. First of all, innovation needs to adopt high-tech and new technology, and the technical cost is high. This requires enterprises to have sufficient funds and technical reserves. Secondly, innovation takes some time to develop, so enterprises need to be patient and persistent. In addition, the new technology needs to be recognized by the market, otherwise it will face the risk of shrinking.

Third, the importance of innovative investment,

Among many factors that promote the development of science and technology innovation industry, innovation investment plays a vital role. Innovation investment can provide sufficient financial support for enterprises, so that enterprises can carry out research and development in the field of high-cost scientific and technological innovation. At the same time, innovative investment can provide more technical, market and management resources to help enterprises develop and grow rapidly.

Innovation investment can help enterprises build a more perfect innovation ecosystem, form a closer cooperative relationship and promote scientific and technological innovation and industrial upgrading.

Fourth, the lack of innovation investment

Although the importance of innovation investment to the development of science and technology innovation industry is self-evident, the current innovation investment market is insufficient. Due to high technology cost, long payback period and high innovation risk, many investors are cautious about the technological innovation industry. At the same time, many enterprises lack confidence in innovation investment, which makes innovation investment face the lack of a virtuous circle.

V. How to improve the efficiency of innovation investment

In order to improve the efficiency of the development of science and technology innovation industries, the following measures should be taken:

1. Establish a multi-level capital market to provide more sources of capital for innovative investment.

2. Improve investment and financing laws, regulations and tax policies to provide a good investment environment for innovative investment.

3. Cooperation should be strengthened in the field of innovation investment to jointly build an innovation ecosystem.

4. Improve the transparency and credibility of innovative enterprises to attract more investors.

To sum up, the development of science and technology innovation industry and innovation investment are closely linked and promote each other. Only by injecting sufficient capital into innovation investment can we promote the rapid development of science and technology innovation industry. The continuous promotion and improvement of innovation investment will inject stronger impetus into the development of China's science and technology innovation industry and bring a better future.



**Qin Fan**

Master student 2d course, Speciality “Administrative management”  
Scientific supervisor: Ph.D. in Economics, Associate Professor Alina Brychko,  
Sumy National Agrarian University (Ukraine)

## **RISK MANAGEMENT AS A FACTOR IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE**

Conditions of market competition, crisis phenomena in the economy and related processes of population impoverishment, as well as redistribution of sales markets caused the appearance and development of aggressive business methods not only in Ukraine, but also in other countries of the world. Dishonest business practices, fraud, bribery, raiding, etc., are common phenomena in business circles. In the current conditions, the subjects of the economy are forced to monitor negative market trends, control the processes carried out in the external and internal environment, more closely monitor the indicators of their own enterprise, the initiatives of competitors, the quality of the selection of business partners and many other factors that ensure business security.

The financial and economic security of a business entity is proposed to be considered a characteristic of the business entity that reflects its ability to realize its own strategic economic interests under certain external conditions thanks to protection from existing and potential threats and the use of opportunities provided by the external environment.

Enterprise management is a complex process associated with the development and decision-making, the result of which determines the overall effectiveness of the business entity's activity on the market. This determines the need to take into account the conditions of the external environment, which represent a set of factors influencing the enterprise's activity and, as a result, the level of its financial and economic security. They can be both favorable and unfavorable for the market entity. The negative impact of adverse factors can lead to destabilization of the company's position, a decrease in its financial and economic security, and the emergence of a business crisis. It should be noted that it is practically impossible to take into account in advance in the decision-making process the probable manifestations of all adverse factors without excluding them, which leads to the emergence of risk and can weaken the financial and economic security of the business entity.

Making management decisions at the enterprise implies a close relationship of all types of risk. However, the best forecasts of the manager may not be realized due to unexpected and unforeseen circumstances beyond the firm's control. The risk management process is a sequence of actions consisting of certain stages. Taking into account the recommendations, these stages can be distinguished in the context of ensuring financial and economic security.

Stage 1. Formation of a database on the state of the enterprise and identification of risks. The formed information database should contain comprehensive information about the state of the business entity, which will allow the researcher to identify the main sources of the origin of risk, which are obvious and potential threats to the

enterprise's activity.

Stage 2. Detailed risk analysis. This stage is dedicated to researching existing risks and determining the possibility of their implementation in the process of entrepreneurial activity of the market entity, which will contribute to reducing its financial and economic security. The most common in the theory of risk management are the statistical method, the method of using analogies, expert methods, the "decision tree" method, the method of analyzing the appropriateness of costs, the rating method, etc. The two most important characteristics used to quantify risk are the amount of possible losses in the event of an undesirable event and the probability of such an event occurring. By multiplying the amount of losses by the probability of the occurrence of an undesirable event, we obtain a mathematical expectation of losses; it is expedient to arrange the risks in decreasing order of this value.

Stage 3. Selection of risk management methods. Risk management methods are usually divided into two groups: prevention and insurance.

Stage 4. Assessment and control of the risk management process, their rethinking. A key aspect of this stage is the study of the feasibility of the measures formed and implemented by the company's management, aimed at reducing the level of risk manifestation.

Thus, an important aspect of ensuring financial and economic security is risk management at the enterprise, which is a complex process. Its basis is a balanced definition of the sources of those types of risk, which, in case of implementation, lead to the emergence of threats to the stable and effective development of the economic entity. This process involves the implementation of four main stages, which are carried out in the established sequence. Prospects for further research should consist in the identification of the most relevant risks for enterprises and the justified choice of methods for their reduction.

### **References :**

1. John-Eke, E. C., & Eke, J. K. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations: A review of related literature. *Journal of Strategic Management*, 5(1), pp. 36-46.
2. Rogachevsky, O. (2020). Methods of strategic management in health care. *Actual Problems of Innovation Economy*, pp. 67–75.

**Wang Jiaqi**

Master student 1st course, Speciality “Administrative management”  
Scientific supervisor: Ph.D. in Economics, Associate Professor Alina Brychko,  
Sumy National Agrarian University (Ukraine)

## **IMPROVING THE EFFICIENCY OF EMPLOYEES OF THE INSTITUTION**

Employee performance is the value of a series of employee behaviors that contribute positively to the achievement of organizational goals. Efficiency is a kind of assessment of the company's work. Efficiency is something like a habit, a set of practical methods that can always be learned.

The effectiveness of employees can be analyzed through the knowledge, skills, and motivation aimed at the proper performance of their duties. Also, the factors that affect the efficiency of employees are personal factors, which are indicated by the level of skills possessed by the employee, his competence, motivation and individual commitment; the leadership factor, which is defined as the quality of motivation, guidance and support from managers and team leaders; team factors, which are characterized by support from work colleagues; systemic factors determined by the presence of work systems and facilities provided by the organization that facilitate the work of employees.

The behavior of the leader always affects the efficiency of the employees. To some extent, he is a motivator, because his duties include meeting the needs of subordinates, through management, giving instructions, rewards, which are necessary for effective work. To improve the efficiency of employees, a leader must direct all his efforts to subordinates and their desire to work together to achieve organizational goals.

The working environment in the organization is also a factor that can improve the efficiency of the employees. The environment directly affects the workers who do their jobs and it can improve or reduce the productivity of those workers. Working environment conditions are considered appropriate if they are optimal, healthy, safe and comfortable for employees. A suitable working environment generates a positive attitude of employees towards tasks and increases the efficiency of their performance.

Organizational communication also affects the effectiveness of employees, because it is the process of sending and receiving messages within the organization within formal and informal groups of organizations. The function of organizational communication consists of actions aimed at controlling the behavior of organization members; discuss the performance of employees and how well they are performing and what can be done to improve performance if the results are not good; communication ensures the release of feelings and the satisfaction of social needs; communication provides information that is necessary for decision making.

Feedback from the manager is an important factor in the employee's work, because it provides the employee with a clear understanding of how well he or she performs his or her work duties, makes it possible to draw certain conclusions, and adjust actions.

The main factor in the process of stimulation is the salary and the organization of labor remuneration. Indirect material stimulation is the basis for the appearance of such a quality as "engagement" in an employee. Involvement is having an interest in the success of your company. J. Howden pays a lot of attention to this issue in his book "The Art of Engagement: How to Maximize the Potential of Your Employees." Economic factors for improving labor efficiency are bonuses, allowances, one-time payments, additional benefits, commissions, profit sharing, bonuses. Organizational factors are the application of current labor legislation, certification of employees, issuance of orders and orders, ensuring working conditions.

There are also different intangible motivation systems that can provide different benefits for the company's employees. The most common ways of non-material stimulation are: humanization of work at the enterprise; provision of social benefits; staff training and development; career planning.

There are also socio-psychological factors for improving the work efficiency of employees. This is moral stimulation, employee participation in management, social development of the team, formal and informal communication, professional growth and formation of corporate culture.

Since the enterprise, its personnel and the economic situation change, the motivation and incentive systems must be flexible enough and adapt according to the monitoring results. The system of work motivation methods for enterprise personnel must be constantly developed, maintained, adjusted and increased according to the needs of the enterprise and employees based on the development of a measurement system. Therefore, it is necessary to constantly evaluate the components of the system of motivation and stimulation of the company's personnel and monitor their changes.

## References

1. Babatunde, O. (2015). Importance of effective communication in public organisations. *Issues in Social Science*, 3(2), pp. 78–89.
2. Karnati N. (2020). Improving the Effectiveness of Employee Performance: the Value of a Series of Influence Factors. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(8), pp. 35-52.
3. Ripki, A. J. H. (2019). Relationship between motivation and job satisfaction with performance. *1st International Conference on Technology and Educational Science (ICTES 2018)*, pp. 56–62.
4. Wang, H., Tsui, A. S., Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviours, organisational performance, and employees' attitudes. *Leadership Quarterly*, 22(1), pp. 92–105.

**Wang Yidi,**  
Master student of Public Management and Administrative Department  
Sumy National Agrarian University (Ukraine)

## **SUPPLY CHAIN DISRUPTIONS AND RESPONSE TO EMERGENCIES IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISE**

The World Health Organization reported 1,438 epidemics between 2011 and 2018 alone. Compared with SARS in 2003 and H1N1 in 2009, the impact of COVID-19 is more severe, more diverse and more variable. Since January 2020, except for a very small number of countries, most countries or regions in the world have experienced novel coronavirus outbreaks. Unlike previous outbreaks, COVID-19 is not only a threat to our lives, but also a global disaster to economic activities such as manufacturing, supply chains and logistics, with the most prominent impact on manufacturing supply chains, especially manufacturers of high-demand and daily necessities [1]. The demand for basic supplies has increased significantly in the wake of large-scale outbreaks; In addition, due to production capacity constraints, the supply of raw materials has been greatly reduced. With the rapid spread of COVID-19, the number of quarantine zones increasing, and the severe shortage of basic supplies such as food and medical supplies, the global supply chain has exposed its weaknesses and vulnerabilities.

The epidemic has caused supply chain disruptions in various industries [2]. After the outbreak, governments introduced lockdown measures to cut off the spread of the virus. On the one hand, the sealing and control has led to a sharp increase in online consumption, labor shortage, and disruption of logistics and transportation, which has impacted the supply side of the food supply chain. On the other hand, with the hoarding behavior and panic buying of daily necessities, the demand side of the food supply chain has grown rapidly in a short period of time. During the outbreak of the virus, the food supply chain such as fresh vegetables, fruits and grains has been significantly affected, and the lockdown has also hindered logistics activities. After the outbreak of the new coronavirus epidemic, the demand for supermarket home has increased significantly, and the fresh home business has ushered in high growth, while offline stores have been hit by unprecedented impacts, and many offline fresh purchase has experienced demand disruption.

Coping strategies of supply chain disruption. Different countries respond in different ways. But faced with such a huge health risk, countries have implemented containment measures to slow the rate of infection. Although the epidemic has had a great impact on China's three major industries in the short term, the supply and demand side has been interrupted to varying degrees, and the "lockdown" in many places has also led to the shutdown of logistics enterprises, so that the three industries are facing greater downward pressure. However, the relevant measures and strategic layout introduced by the state and the government have effectively mitigated the impact of the epidemic, so although there has been a shock in the short term, it is still stable and good on the whole. Governments and enterprises at all levels should establish a

systematic strategy and framework of supply chain resilience to resist supply chain risks, and put forward a series of methods to strengthen supply chain resilience [3].

In order to fully carry out supply chain recovery and disruption management, the innovation of logistics system is very important [4]. Outbreaks can lead to unforeseen shortages of demand, resources, and capacity in healthcare, and given that the surge in demand caused by a pandemic is short-lived, the researchers suggest that supply chains could allocate resources from non-priority areas and redirect staff from non-critical activities, while also hiring students and retirees to speed up their response. Consumers have changed in their food consumption habits, with the frequency of grocery shopping declining, negative income shocks and soaring food prices, through the collective use of shared warehouses to prevent disruptions in the food supply chain and keep food prices stable.

During the epidemic, in order to ensure the smooth operation of the supply chain, supply chain elasticity and self-repair ability have become the focus of managers. The four strategies of collaboration, redundancy, flexibility and agility are the main methods to enhance supply chain resilience [5].

Conclusion. How should managers respond to the new challenges posed by the COVID-19 pandemic and find a way out of the crisis? Managers often know that the most straightforward solutions to protect their supply chains from severe and costly disruptions are to increase inventory, add capacity in different locations, and have multiple suppliers. However, for the supply chain managers in the 21st century, the supply chain disruption events in the past ten years have produced extremely bad effects, affecting a wide range and causing huge economic losses to enterprises. In this context, managers should reasonably plan the supply chain operation mode for the first time, and respond in time to reduce economic losses when the market encounters extreme situations. Secondly, digitalization and other technologies are used to improve the elasticity of the supply chain and make the supply chain transparent and traceable, so that enterprise managers can easily monitor risks and adjust strategies in time to transfer risks in the process. Finally, it is necessary to have a long-term vision, after measuring the complexity of the supply chain, make adequate alternatives to deal with unexpected risks.

### **References:**

1. Akintokunbo O.O., Adim C V. Covid -19 and supply chain disruption.
2. Haren P, Simchi-Levi D. How coronavirus could impact the global supply chain.
3. Gunessee S, Subramanian N. Ambiguity and its coping mechanisms in supply chain.
4. Paul S K, Chowdhury P. Strategies for managing the impacts of distribution.
5. Linton T, Vakil B. Coronavirus is proving we need more resilient supply chain.

**Weng Deyuan**

Master student 1st course, Speciality “Administrative management”  
Scientific supervisor: Ph.D. in Economics, Associate Professor Alina Brychko,  
Sumy National Agrarian University (Ukraine)

## **ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

Administrative management is a management activity within the team of an enterprise, institution, organization, state body, aimed at solving tasks related to their purpose and creating the best conditions for its implementation in the team. Administrative management is an important component of the successful operation of any enterprise, institution or organization. In the context of increasing competition and rapid changes in the market, effective management becomes even more critical to achieve strategic goals and ensure sustainable development.

The subject of administrative management is the administration of the enterprise as a whole, not an individual manager. It is the administration, hypothetically presented as the most generalized subject of the management process, that fulfills a rather necessary task – laying the foundations of organizational activity in the field of management. The administration ensures the selection, registration and organization of the activities of employees of the management and production divisions of the enterprise. During the functioning of the enterprise, the administration exercises general, system-providing executive powers: it forms the enterprise, directs and monitors its functioning, controls and presents established reporting, ensures, if necessary, the reformation of the enterprise. The detailing and adaptation of the company's goals in relation to the divisions, setting and solving specific tasks, as a rule, are delegated by the administration to the lower managers of the management and production divisions of the company.

The objects of management in the general case are: relations between people that arise in those functional areas of the enterprise, which have a need for managerial influence; relations between representatives of the enterprise's administration regarding management.

Administrative management includes such components as planning, organization, coordination, control and decision-making. Each of these elements is of great importance for the effective functioning of the organization.

In the most general form, planning can be characterized as a process that includes the development of the main areas of activity and development of the enterprise, the determination of the needs for resources and means necessary for the implementation of the specified areas, as well as the choice of methods and methods of implementation of the planned measures. Planning defines the purpose and objectives of the enterprise and develops strategic plans such as business plans, marketing strategies and development plans. This phase also includes allocating resources and setting specific goals and performance indicators.

The organization involves the creation of an optimal structure of the organization, the delegation of authority and the establishment of communication chains between the management and the employees of the organization. Key aspects

of the organization include the distribution of powers, duties and responsibilities among administrative staff; establishment of clear relationships between separate units of the enterprise; establishing the rights, duties and responsibilities of administration employees in regulatory documents; delegation of authority; ensuring effective communication and cooperation between units.

Coordination ensures coherence of actions and interaction between different units and employees. This includes establishing cooperation mechanisms, resolving conflicts and ensuring the implementation of joint tasks.

Control is a mandatory function of management, the final stage of the management process, which plays the role of a connecting link between the controlling and controlled systems. It evaluates performance and compares it to strategic goals and standards. Control includes data collection and analysis, detection of deviations, determination of causes of failures and adoption of corrective measures.

Decision-making ensures the selection of the best alternatives and the development of action strategies. This process is based on information analysis, risk assessment and predicting the consequences of decisions.

The rapid pace of technology development poses challenges for enterprises to implement new technologies and use them to improve the efficiency of business processes. This requires constant learning and the ability to adapt to change. In conditions of rapid development of knowledge and information, effective knowledge management becomes a key factor in the success of the organization. It is necessary to develop systems of preservation, exchange and use of knowledge among employees.

Therefore, administrative management is an important factor in the success of enterprises, institutions and organizations. To achieve sustainable development, they must implement modern management approaches such as strategic planning, effective organization, flexible coordination, control system and rational decision-making. At the same time, they must meet the challenges of the modern business environment, such as globalization, competition, technological innovation and knowledge management.

### **References:**

1. Erik Lindberg. Effects of Management by Objectives. School of Business: Umea, 2011. 63 p.
2. Thomas M. Thomson. Management by objectives. The Pfeiffer Library Volume 20, 2nd Edition, 1998. 516 p.
3. VSP Rao. Personnel Management Concepts. School of distance education: Bharathiar University Coimbatore, 2008. 243 p.
4. Zakharchyn G. M. Corporate culture. Lviv: Lviv Polytechnic National University, 2011. 317 p.



**Wu Hongting**

1st year master student, speciality “Management”,  
EP “Administrative management”  
Sumy national agrarian university (Ukraine)

## **IMPROVEMENT OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE INSTITUTION**

In today's world, effective administrative management is a key factor in the success of any institution. High-quality management contributes to the optimal use of resources, rational decision-making and the achievement of set goals.

However, due to inefficient, unimproved management, many problems may arise that will limit administrative activities and prevent the achievement of high results that the institution aims to achieve.

Such problems are, first of all, insufficient coordination and communication. Effective coordination and communication between departments and units in an institution is an important element of successful administrative management. Insufficient communication can lead to delays, misunderstanding of tasks and loss of valuable information. It is necessary to develop effective communication mechanisms and establish clear responsibilities of employees in the field of transfer and use of information to improve this aspect of administrative management.

Secondly, it is the absence of automated systems. In the modern information society, the use of automated systems for data processing and analysis is a necessity. The absence of such systems in institutions can lead to an increase in the time required to perform routine tasks and a decrease in productivity. It is important to implement appropriate information technologies and systems to automate administrative processes.

Thirdly, insufficient qualification of personnel. Availability of qualified personnel is a key factor for success in administrative management. Inadequate staff qualifications can lead to errors, inefficiency and customer dissatisfaction. Institutions should invest in staff training and development, conduct competency assessments and provide appropriate conditions for skills development.

In connection with the growing competition and changes in the economic, social and technological environment, institutions must constantly improve their approaches to administrative management.

To improve administrative management, first of all, strategic planning should be developed in the institution. After all, one of the most important aspects of improving administrative management is the development and implementation of a strategic plan. Strategic planning allows institutions to define their long-term goals, develop strategies to achieve those goals, and identify the necessary resources to implement the strategies. It is important to take into account external and internal factors affecting the institution, as well as to systematically monitor and evaluate the strategic plan for its continuous improvement.

Communication is important for improving administrative management. Effective internal and external communication is an important aspect of administrative

management. Institutions must ensure clear and effective communication between different levels of management, departments and employees. The introduction of modern technologies such as e-mail, video conferencing and collaborative work platforms can greatly facilitate communication processes. In addition, it is important to consider open and effective communication with stakeholders such as students, parents, partners and the public.

A clear division of duties and establishment of responsibility contribute to the effective functioning of the institution. Administrative management should establish clear roles and functions for each employee, as well as provide mechanisms for monitoring the performance of duties. Regular monitoring and evaluation of employees' work allows to identify problems and take measures to solve them in time.

The introduction of modern technologies also improves the administrative management of the institution. The implementation of automated management systems can simplify many routine tasks, increase the speed and accuracy of information processing, and provide easy access to data. For example, electronic document management systems, electronic document management systems and stakeholder interaction management systems can improve the efficiency of the institution.

Therefore, the improvement of administrative management is a constant process that requires attention and effort from the management of the institution. Strategic planning, effective communication, clear division of responsibilities and use of modern technologies are key elements of successful administrative management. The implementation of these approaches can contribute to the improvement of the institution's work, ensuring its competitiveness and achieving the set goals.

## References

1. Basavaraja Eliganur. Emerging trends in commerce: management by objectives Vol. 7, Issue 4, 2020. P. 935-941
2. De Grauwe, A. Improving the quality of education through school-based management: learning from international experiences. *International Review of Education*, 51 (4). P. 269-287
3. Erik Lindberg. Effects of Management by Objectives. School of Business: Umea, 2011. p. 63
4. Thomas M. Thomson. Management by objectives. *The Pfeiffer Library* Volume 20, 2nd Edition, 1998. 516 p.

**Yin Jian,**  
Master student of Public Management and Administrative Department  
Sumy National Agrarian University (Ukraine)

## **FINE MANAGEMENT OF FIXED ASSETS IN CHINESE UNIVERSITIES AND COLLEGES**

China's current higher education is transforming and upgrading at a rapid pace, and in the course of its development in recent years, it has been facilitated to move forward in the direction of high-speed development. As far as the current education model is concerned, China has already shifted from the previous elite to the mass-oriented model. Schools also need to continuously strengthen government financial allocations in the construction of teaching scale. The scale of assets among institutions of higher education is also being consolidated, which needs to take into account quality and management, and therefore improves the efficiency of the use of funds. However, at present, the highest concern of colleges and universities is the financial system, the utilization of funds, and state-owned assets become more basic components, so its proportion is also increasing [1]. The fixed assets of colleges and universities have very many roles, including the ability to promote the rapid development of the whole education and teaching, and to provide material for the cause of education. However, the biggest role of fixed assets is to ensure the normal and stable operation of students, research teachers teaching, school office and other work. In this regard, we need to find reasonable management and configuration measures in the actual management of fixed assets, which affects the school's material resources and teaching level [2].

First of all, its laying a sound material foundation for university development. Currently in the process of the development of higher education needs to be carried out in the process of teaching and learning assessment, subject reorganization, practice adjustment and other content, which leads to universities in the process of fixed asset management has been a great challenge, the need to use limited resources to ensure the smooth implementation of the entire teaching and scientific research, which can also promote the development of efficient. At the same time, it is also necessary for schools to carry out refined management of fixed assets, which is also a necessary measure for current school management [1]. With the rapid development of science and technology, fixed asset management has become possible. Managers need to combine with modern technology to make the whole management become more refined, become more scientific and reasonable, so as to effectively reduce the pressure of colleges and universities for the management of fixed assets, improve the quality of service of the relevant management departments, enhance the school, teachers and students for the degree of satisfaction with the management of assets, and further improve the efficiency and quality of asset management [2].

Meeting the need for diversity in the fixed assets of higher education institutions. Due to the university in the process of teaching will involve a lot of disciplines, and each discipline in the teaching will involve a lot of teaching materials, equipment, equipment, teaching materials, teaching forms and specifications have different requirements, which leads to a wide range of fixed assets. In addition, colleges and

universities will invest a lot of money in the construction process, these funds are invested in more channels, so the management is also very complex. In many cases, these factors will affect the role of fixed assets to play. In this regard, colleges and universities need to carry out refined management in the process of fixed management, which has become a necessary choice [2].

Enhancing the core competitiveness of universities. Colleges and universities in the process of actual development, its connotation development by all walks of life attention. At the same time, this development makes the management of fixed assets fall into the management misunderstanding. With regard to the current construction of the goal of improving the management of fixed assets in colleges and universities, it is necessary to ensure that the assets are not lost. These assets also need to play their practical role, improve the efficiency of the use of assets, the use of refined fixed asset management, can ensure the rational use of efficient fixed asset resources [1]. At the same time, improve the efficiency of the use of resources refinement, efficiency as the primary goal of the current management, to ensure that fixed assets can be fully utilized. Improve the configuration optimization of resources, and enhance the core competitiveness of colleges and universities while improving the conditions for teaching and research.

For the connotation of fine management of fixed assets in colleges and universities, the first is the height of management. Colleges in the process of management, colleges and universities need to be from the perspective of asset use to the fine management of fixed assets of college funds, to determine a clear management objective, so that the ideal management effect can be achieved. Secondly, in the process of carrying out fixed asset information management, it is also necessary to focus on width. Fixed asset management should cover all the fixed assets, including the use of which, the fixed asset management links for effective articulation. Furthermore, it is the rigor of fine management. In the actual management of fixed assets in the process, should comply with strict system requirements, according to the implementation of performance standards process, to prevent irregularities [2]. For the illegal operation behavior also need to carry out strict asset disposal. In addition, there is a need to determine the strength of fine management. For the management of college fixed assets need to maintain a clear attitude, the use of reasonable measures to ensure that the system of rewards and penalties strict, clear adjustment system, so that the effect becomes more significant.

## References

1. Jiang Keqing. Research on fine management of fixed assets in colleges and universities[J]. Journal of Shanxi Finance and Taxation College, 2018, 20(03):25-30.
2. Zhang Xiongying. Research on the problems and measures of fine management of fixed assets in colleges and universities[J]. Market Research, 2018 (09): 33-35.DOI:10.13999/j.cnki.scyj.2018.09.012.

**Zhang Buyao**

Master student 2d course, Speciality “Administrative management”  
Scientific supervisor: Ph.D. in Economics, Associate Professor Alina Brychko,  
Sumy National Agrarian University (Ukraine)

## **STRENGTHENING EMPLOYEE CAREER MANAGEMENT**

The implementation of employee career management is of great significance to the personal development of employees and the development of enterprises. Employee career management mainly includes two aspects: one is that it is a strategic process, that is, through the employee's career development and planning process, to help employees maximize their personal potential, expanding the development of staff space, so as to achieve the staff's demand for jobs and the enterprise to provide jobs matching, coordination, to achieve the best combination; the second is to enable the enterprise to provide a platform with the employee's personal Needs to match, and finally produce the best results, the enterprise can realize rapid development.

New employees enter the enterprise to work towards their future will have a good idea, such as personal career planning and life goals to choose and so on. Enterprises to help new employees work career planning has an important role: one is to guide new employees on how to make a clear positioning of their own, by strengthening their career management, prompting them to give full play to their fullest potential, to improve the enthusiasm, initiative, creativity, to see their own value, in order to realize the ideal of the individual and work hard; secondly, it is conducive to the enterprise to the new employees in the work and the level of professional and technical have a full understanding of the new employees. A full understanding of the new employees, to provide suitable jobs for new employees, so that the efficiency of new employees will be greatly improved; Third, how the level of employee career management will directly affect the effect of enterprise human resources management and development. Human resource development is a value-added incremental resource, enterprises through human resource development can constantly update the overall knowledge and skills of employees.

Methods to strengthen the career management of employees. Every enterprise has different employment needs, organizational structure and operational goals. To do a good job of employee career management, it is necessary for employees and enterprises to cooperate with each other.

### **1. Strengthen the role of employees in career management**

Enterprises should strengthen the role of employees' career management in the human resource management department and provide employees with information and suggestions on career planning. Higher authorities and business leaders should provide on-the-job training, job suggestions, development opportunities, business counseling and other information for employees' career development planning. Human resource management department should help employees to deal with career development issues and help them manage their career.

### **2. Establishment of a sound employee career management system**

At present, many employees are more concerned about not how to improve work

skills, how to carry out technical and management innovation, but the stability of the work, the salary level and other practical issues, which leads to their career preferences, the future prospects for development due to the recognition of bias and panic mentality. Therefore, if enterprises want to improve the effectiveness of employee career management, fully mobilize the enthusiasm and creativity of employees, it is necessary to give full play to the role of talent career assessment in promoting the management of employees' careers, such as improving the career assessment technology, using a combination of qualitative and quantitative methods, to achieve the specific operating procedures, steps, rules, techniques, conditions, such as the standardization of norms and standardization. Enterprises in the talent career assessment, in addition to focusing on the staff's actual work experience, logical thinking ability, the ability to analyze and solve problems, professional qualities, etc., but also pay more attention to the staff's sense of innovation and innovation.

### 3.Establishment of effective staff career management mechanism

Within the enterprise to provide employees with development opportunities and platforms. First, in carrying out education and training, not only to consider the needs of enterprise production and management, but also to consider the needs of the staff's own development, do not turn the training into a task, but let the staff's career development planning and daily training and learning programs combined; Second, the establishment of the work record and work bulletin system, and timely update of the staff's personal career interest information, to provide them with a variety of career development options for the channel; Thirdly, establish a reward mechanism and a performance evaluation system oriented to career development, so that employees always feel upwardly mobile about their careers; fourthly, the human resource management department should do a good job as an appraiser and consultant in employees' career planning and management, so as to make the employees' career management in an orderly manner.

### **References :**

- 1.Xu Changjiang, Shi Kan (2003) Organizational Culture Change and Leadership Strategies. *Psychological and Behavioral Research*, (7) 21-23.
2. He Li (2003) Summary of Research on Organizational Culture and Organizational Effectiveness. *Science and Technology Progress and Countermeasures*, (8) 26-29.
3. Fan Yun (2002) Theoretical Research and Empirical Analysis of the Relationship between Organizational Culture and Organizational Change. Doctoral Dissertation of Xi'an Jiaotong University, 185.

**Kharchenko Tetiana**

PhD in Economics, Associate Professor of Public Management and  
Administrative Department  
Sumy National Agrarian University (Ukraine)

**Zhang Meiyun**

Master student of Public Management and Administrative Department

## **BASIC ELEMENTS OF THE IMPROVING THE MANAGEMENT OF EMPLOYEE INCENTIVES**

Incentives is a process in which an organization designs appropriate external reward forms, combines information communication, effectively encourages, guides, maintains, and regulates individual behavior, and ultimately achieves individual goals within the organization. Psychological dimension of employee motivation, thus creating a good working environment for employees [1]. Leigh L. Thompson (2011) argues that employees are properly motivated to achieve certain gains, which will enhance their identification with the company [2]. David Kath (2014) suggests that, in the process of employee motivation, the practice of expectations, the effect of the better, motivation fairness is an issue that must be considered in a holistic and comprehensive manner [3].

Incentives aspects of the investigation, these issues are mainly divided into training, compensation, performance appraisal, promotion, staff life, staff activities, the care of the higher leadership, corporate culture, career planning, team atmosphere, and other aspects. Basic elements of the improving the management of employee incentives include:

1. Optimizing the remuneration and benefits system. Optimize the salary incentive system according to the principle of staff differentiation, set different salary ratios for different positions and different types of work, and reflect the value and importance of different positions. At the same time, the salary standard should be adjusted according to the consumption level of the city and the inflation rate of the currency, so as to reduce the survival pressure of the front-line staff. Overall, we should establish a pay mechanism that takes into account both fairness and efficiency, and set different pay systems for different levels and positions in accordance with different standards.

2. Innovative appraisal to optimize performance incentives. Performance appraisal is one of the important means of staff, through the individual performance appraisal to improve the quality of work and execution of staff, so as to improve the overall performance of the restaurants, to achieve the company's management objectives.

3. Focus on fairness and optimize promotion incentives. The sense of fairness is a potential factor affecting the enthusiasm of employees, catering enterprises waiters are the most eager to fair groups. In fact, for the service industry, catering enterprises should pay attention to the sense of fairness of the staff, so that the promotion path is diversified, neither academic qualifications, seniority as the main evaluation conditions, but only to provide the efficiency and value of the promotion

criteria, to achieve fairness and justice, to give employees the opportunity to change their fate and confidence.

4. Planning the career development of employees. Through the design of personal career planning for employees, it is not only conducive to improving the ability of employees to deal with the relationship between professional life, family life and social life, and realizing the continuous improvement of self-worth; at the same time, it combines the personal goals with the corporate goals, provides employees with multi-directional development opportunities, and allows them to see the direction of the future development and goals, so as to realize the company's long-term strategic objectives.

5. Establish a high friendly communication mechanism. Effective communication between the enterprise and the staff is the key to employee, the enterprise can communicate with different groups and positions of the front-line service personnel through a variety of channels and ways to understand their real ideas, enhance the sense of belonging to the enterprise, the formation of consensus.

6. Give employees enough recognition and attention. Affirmation of payment to achievements: the establishment of year-end awards, excellent staff awards recognition meeting, so that they pay a return, have achievements. Attention to the mental health of employees: provide channels to talk. For example, to provide mental health hotline, regular organization of emotional or work exchange symposium, the establishment of anonymous letter boxes or online platforms.

7. Corporate Culture Management. Corporate culture is a comprehensive embodiment of corporate values, business philosophy and morality, and is formed through the long-term joint efforts of the company and its employees and continuous improvement. An excellent corporate culture can stimulate employees' enthusiasm for work, strengthen their sense of organizational identity, enhance organizational cohesion and retain good employees.

### **References:**

1. Xu Yanfeng. Beyond Service, What Supports HDL's Hundred Billion Market Capitalisation? [J]. Sales and marketing(Management), 2019, (07):73-75.

2. ZHENG Ying, YIN Zongyi, XIE Hongjuan, WANG Heyin, LIN Zixiong. A preliminary study on constructing grade management mode in engineering colleges and universities--with reference to HDL's customer first mode[J]. Industrial Innovation Research, 2019, (06):81-83.

3. MENG Chenyu, DU Zongtang. Exploring the status quo and improvement measures of human resource management in the catering industry--Taking the comparison of Haijilao brand as an example[J]. International Public Relations,2019, (06):188-190.



**Zhang Yihan**

1<sup>st</sup> year Ph.D. student, speciality "Management",  
Sumy national agrarian university (Ukraine)

## **MODERN APPROACHNES TO THE FORMATION OF A MECHANISM FOR HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISE**

In the context of economic globalization, if modern enterprises want to stand firm in the fierce market competition, they must innovate in all aspects. Human resource development and management, as an important part of enterprise operation, have a significant impact on the development of enterprises. For modern enterprises, in order to achieve long-term development, in addition to possessing advanced science and technology, they also need to have professional and innovative human resources. Looking at various growing enterprises, it is not difficult to find that they all have strong human resources within them. [1]Therefore, human resources play an important role in promoting the development of enterprises and improving their competitiveness. Modern enterprises should pay attention to this and continuously innovate their approaches to human resource development.

The main objectives of human resource development are twofold. Firstly, in order to enhance employees' professional knowledge and abilities, enhance their comprehensive literacy, enable them to adapt to work needs in practical work, fully unleash their self-worth, and create economic benefits for the enterprise. Taking Huawei Group as an example, the group has always adhered to the concept of "talent is the seed" in its development, actively developed human resource management, and the enterprise is growing day by day and gradually moving towards the world. Therefore, when enterprises discover that employees' work abilities are insufficient to meet job requirements, they should be promptly trained and educated to ensure that their professional knowledge and abilities meet the development needs of the enterprise. Secondly, in order to improve the living standards of employees and meet their spiritual needs. Because in the process of human resource development, enterprises will provide corresponding development space and platforms for employees, allowing them to express themselves and feel valued, thereby maintaining a good working state and promoting the cultivation of a healthy personality in the enterprise.[2]

The potential of employees has a direct impact on the development of the enterprise. Some employees have high potential abilities, but they are not aware of them and cannot fully utilize their potential. When allocating human resources reasonably in enterprises, it is generally necessary to pay attention to the following points: first, determine whether employees have rich work experience. If employees do not have rich experience in their current positions, their positions should be adjusted in a timely manner; secondly, check whether the physical fitness of employees matches the job requirements; thirdly, understanding employees' inner needs for their positions can help them find suitable positions for their development.

In the process of long-term development, enterprises should continuously reform and innovate their existing management systems in order to promote their progress. Among them, reward mechanisms play an important role in motivating and retaining talents. Therefore, enterprises should establish corresponding reward mechanisms. For employees who perform outstandingly in their work, they should be given certain salary rewards or promoted according to the actual situation, so that employees feel recognized for their self-worth, thereby stimulating their work enthusiasm and further contributing to the development of the enterprise. In addition, the welfare benefits of employees should also be increased, and benefits should be distributed to employees during specific holidays. Rich compensation and good reward mechanisms can effectively retain talents, reduce the turnover rate of enterprises, thereby reducing human resource management costs, and promoting the healthy and long-term development of enterprises.

Employee training is an important aspect of human resource development in enterprises. From an individual perspective, training and development can help employees fully realize and utilize their resource potential, maximize their personal value, and improve job satisfaction[3]. Especially for employees with insufficient professional skills, providing them with corresponding training and learning opportunities can help improve their sense of responsibility towards the company, enhance their own value, and thus improve their work efficiency. In addition, regular safety education for employees can also reduce the incidence of accidents, reduce unnecessary losses, and improve the competitiveness of the enterprise. Therefore, when training employees, attention should be paid to the promotion of relevant national policies, improving their professional skills while also enhancing their political literacy. Corporate culture refers to the common values and behaviors that enterprises have formed or advocated. Corporate culture permeates every aspect of an enterprise. Although its impact on the development of the enterprise cannot be directly reflected, it is an indispensable spiritual pillar and the soul of the enterprise.

Conclusion: HR development in enterprises plays an important role in the development of modern enterprises. Only by continuously establishing and improving human resource management systems, allocating human resources reasonably, improving compensation mechanisms, and creating a good corporate culture can enterprises enhance their employees' work enthusiasm, fully unleash their potential value, improve work efficiency, enhance their competitiveness, and promote the continuous development of the enterprise.

### References

1. Su Lingqing. Exploring the Development Approaches of Human Resources in Modern Enterprises. *Small and medium-sized enterprise management and technology (mid ten-day issue)*; Issue 03, 2019
2. Zhang Yanjin. On Human Resource Training and Development in Enterprises. *Times Finance*, 2011 (15), p. 50
3. Dou Yan. On the Important Role of Human Resource Development in Enterprise Development. *Oriental Corporate Culture*, 2014 (02), p. 88

**Zhang Zengxiang**

Master student 1st course, Speciality “Administrative management”  
Scientific supervisor: Ph.D. in Economics, Associate Professor Alina Brychko,  
Sumy National Agrarian University (Ukraine)

## **ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF INFORMATION SUPPORT OF THE ENTERPRISE**

Modern enterprises are increasingly faced with the growing need for systematic and effective management of information resources. Information has become a key asset of modern business, because it depends on making strategic decisions, optimizing business processes and ensuring competitiveness. In this regard, the administrative management of the information provision of the enterprise is gaining more and more importance and is becoming the main component of modern management.

Information support of the enterprise involves a systematic approach to the collection, processing, storage and dissemination of information in order to ensure the effective functioning of the enterprise. Information security includes not only technical means, but also procedures, standards, methods and human resources that interact to ensure the availability, accuracy and relevance of information.

The administrative management of the company's information resources is based on the following principles:

1. Purposefulness. Management of information resources should be aimed at achieving strategic and operational goals of the enterprise.

2. Integration. Information resources must be integrated with other functional areas of the enterprise, such as finance, production, marketing, etc.

3. Ensuring security. Management of information resources should ensure confidentiality, integrity and availability of data, as well as protection against unauthorized access.

4. Staff competence. Successful management of information resources requires qualified personnel with an understanding of information technologies and their impact on business processes.

5. Flexibility and scalability. The ability of the information system to adapt to changes in the internal and external environment of the enterprise, as well as to increase the scope of its activities depending on the needs of the business.

To achieve effective administration of information provision, enterprises often use the method of centralized management by concentrating control and executive power in one central unit responsible for planning, implementation and support of information systems. Also important is the method of decentralized management, which allows delegating responsibility for managing information systems to different units of the organization, which contributes to greater flexibility and speed in decision-making. The method of using analytical tools includes the implementation of analytical systems and methods, such as business intelligence, artificial intelligence and machine learning, to analyze large volumes of data and reveal useful information for strategic decision-making.

Administrative management plays a key role in ensuring the effective use of information resources of the enterprise. It includes planning, organization, coordination and control of activities related to information resources. Administrative management takes into account the strategic goals of the enterprise, as well as the needs of information users, ensuring optimal use of information technologies and processes.

Information support also plays an important role in strategic planning and decision-making at the enterprise. Thanks to the proper analysis and processing of information, managers can get an objective picture of the state of the market, the competitive situation and internal resources. This allows you to identify the strategic advantages and disadvantages of the enterprise, as well as to make informed decisions in order to improve competitiveness.

Administrative management of information resources of the enterprise is aimed at optimizing business processes. This is achieved by determining optimal information exchange procedures, developing information security standards, implementing effective information systems and ensuring staff competence. Administrative management of information resources contributes to reducing unnecessary costs, improving the quality of products and services, as well as increasing customer satisfaction.

Therefore, the administrative management of information provision of the enterprise is a necessary component of successful management in the era of information technologies. It ensures the optimal use of information resources, helps to make informed decisions and optimize business processes. Effective administrative management of information resources becomes a key factor in the success of the enterprise in the conditions of growing competition and rapid changes in the market.

### **References:**

1. Bouafia, Kh., Molnar, B. (2019). Analysis approach for enterprise information systems architecture based on hypergraph to aligned business process requirements. International Conference on ENTERprise Information Systems (CENTERIS). Sousse, Tunisia, 164, pp. 19–24
2. Dalain, Ali F. (2019). Development methods of implementing analytical management information systems for techno-logical monitoring of complex industrial purposes. International journal of computer science and network security, 19(4), pp. 79–86
3. Fill H.-G. (2020). Enterprise Modeling: From Digital Transformation to Digital Ubiquity. Federated Conference on Computer Science and Information Systems (6–9 September, 2020, Sofia). Sofia, Bulgaria, pp. 1–4
4. Pelizza A., (2021). Towards a sociomaterial approach to inter-organizational boundaries: How information systems elicit relevant knowledge in government outsourcing. Journal of Information Technology, 36(2), pp. 94–108

**Zhang Zhenlin**

1st year master student, speciality “Management”,  
EP “Administrative management”  
Sumy national agrarian university (Ukraine)

## **ANALYSIS OF THE ISSUE OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF EMPLOYEES OF THE ORGANIZATION**

The relevance of this topic lies in the fact that inefficiency of employees in many companies. There are many very famous large enterprises in the world, in the daily operation of these companies and all employees in the work process, to maintain a relatively high work efficiency is very important. Because the offices of these giant companies are spread all over the world, and there are time differences in working hours, the ability level of employees in each place and the direction and habits of work are not exactly the same, so the company has a lot of energy to deal with the problem of work efficiency. Although small companies have a small number of employees, they generally do not have a formed management system, and the level of employees is uneven, so many times the efficiency of employees is also a big problem. Some well-known IT companies have made great sharing in this respect, setting an example for all companies. Their employees work efficiently and the whole company runs smoothly as a whole.

The purpose of the work is to study the issue of improving the efficiency of employees in the company. There are many types of companies. At present, we simply look at the work efficiency of employees in different types of companies through the size of the company. Due to the large scale of large companies, employee welfare is guaranteed, but the large scale of the company also leads to slow cooperation between departments and employees, and high communication costs. Decisions made by any part need to be approved at various levels, and the final implementation will go through a long process. Because of the small scale of small companies, the company must first aim at profit, so in many cases, the owners of small companies must first consider making money, the rights and interests of employees may not be guaranteed, and employees will have fewer opportunities for learning and promotion, especially the unstable life of employees leads to low work efficiency.

Many companies in China have a productivity problem and are beginning to recognize it and improve it. Especially working in central and state-owned enterprises, these enterprises have been iron rice bowls for decades, and the idea that working in the system is a very good job is deeply rooted in the eyes of most people. As we all know, China's central enterprises and state-owned enterprises are very large, and most of them are in the direction of heavy industry, which is a pillar industry related to people's livelihood. These companies should not easily have problems, otherwise the security and stability of the country will be affected and great troubles will be caused to people's lives. Therefore, the state will maintain the stability of such companies. Of course, these characteristics of such companies also lead to low productivity of employees. With the deepening of the reform, the state has introduced a series of policies to simplify the operation of such companies, increased financial supervision,

and allowed some industries to be market-oriented to allow competition. Therefore, the work efficiency problem of employees in such large companies will gradually improve. With the development of the market economy, other small companies are also facing great survival problems. If they cannot effectively improve the company's situation by adhering to stereotypes, they will lose in the competition. Therefore, these companies have to improve their own situation, improve the welfare and ability of employees, and make employees more efficient in their work, so that the company can continue to develop.

In recent years, many Chinese companies have begun to pay attention to the work efficiency of their employees. Among large Chinese companies, the most well-known IT companies, such as Huawei, have long been known for their high work efficiency compared to other companies in the industry. Huawei has 100,000 employees in many countries around the world, and has R&D centers in about 10 cities in China alone. Many years ago, Huawei introduced IBM's notes system to manage the entire company. With the continuous development of the notes system, Huawei has always maintained a very good model in employee management, and all employees have maintained a good work efficiency in an orderly manner. The work of Huawei's R&D center is very representative, which can improve the work efficiency of employees for large companies. In each R&D team, there are two directions, horizontal and vertical, and there are two leaders, one is responsible for team management, and the other is responsible for technical gatekeeping. Each employee in the team designs and develops hardware and software under the leadership of the technical manager. If there are any other problems, they can ask the leader responsible for team management to deal with them, which greatly reduces the communication cost and improves the work efficiency. In China's small companies, many companies are gradually taking measures to improve the work efficiency of employees, such as improving the welfare benefits of employees to stimulate the enthusiasm of employees, providing employees with learning and training opportunities to improve the opportunities of employees, and flexible working methods to enable employees to have a better life.

Conclusion. There are some good companies in China where the work efficiency of the employees is relatively high, but on the whole, the employees of many companies are also relatively low, which is related to the slow industrial development in China in the last 100 years. If Chinese companies want to develop better, no matter large or small companies, they should proceed from their own characteristics, continuously develop and find a management system suitable for themselves, improve the welfare and rights of employees, and improve the work efficiency of employees. Only in this way can the company make continuous progress in the future global economic development. Therefore, to establish different and perfect management systems for companies with different characteristics, so that employees of the company can improve their work efficiency, the development of the company will be better and better.

**Zhong Haiyan**

1st year master student, speciality “Management”,  
EP “Administrative management”  
Sumy national agrarian university (Ukraine)

## **ANALYSIS OF THE ISSUE OF INTRODUCTION OF MODERN MANAGEMENT TECHNOLOGIES AT THE ENTERPRISE**

The relevance of the topic lies in the fact that the current management mode of many companies in China is an old thinking mode many years ago, and there is a certain gap between it and the more advanced management mode in the world. The well-known IT companies in many countries in the world are very advanced in management concept, and through these relatively modern management models, the companies have better creativity and create more wealth.

Due to the reasons of history and thinking mode in China, especially some problems in the development of recent decades, many companies still stick to the old thinking mode in the management level, which is very unfavorable to the operation and management of Chinese companies, and will lead to slow development in the field of top technology. For many companies in China, the introduction and development of modern management technology and more reasonable management of the company have become a problem to be solved, especially for those companies with the world's top technology.

The purpose of the work is to study how to introduce and apply modern management techniques. At present, the management level of most companies in China is relatively backward. There are many reasons for this situation.

First, because of the continuity of corporate management technology, many companies do not want to have major changes in management methods, but want to operate more stably in accordance with the current mode.

Second, because of the cost factor, companies do not want to spend more money on changing the management mode, but regard money as a profit figure; third, they lack the awareness of changing the management mode. This mode of thinking leads the company to operate in accordance with the mode of small workshops for a long time. Fourth, it is necessary to find a suitable management mode. Without a suitable management mode theory, it cannot be blindly changed.

There are big problems in the management of some companies in China, which go against modern management techniques. Some central and state-owned enterprises have huge systems with opaque internal operation modes, and the corruption of some companies is often exposed in the news, which is actually closely related to the management problems of the companies. The management of these companies has continued the management mode of many years ago, but with the development of the global economy, these management technologies can no longer meet the rapid development of the current company, and will also breed many serious problems.

Many small companies in China also operate in secret, and the company's external publicity and leaking information are far from the real situation of the

company, and the lack of effective supervision leads to serious problems of the company. These management problems need the introduction of modern management technology to effectively solve, for different types of companies, the use of different management solutions, so that the company's operation more efficient, more compliant, efficiency will be better. Modern management technology is suitable for the development of this era, suitable for the operation of today's enterprises, we need to introduce and apply modern management technology as soon as possible.

China also has some companies at the forefront of the world in introducing modern management techniques, setting an example for domestic enterprises. For example, Huawei of China introduced IBM's notes system, which has been successfully and effectively operated for more than 20 years and has made great contributions to the development of Huawei. At the same time, in view of the rapid development of high-tech, Huawei timely tried to introduce new models such as scrum and partner programming in different teams, and discussed and summarized which model is more suitable for local programmers in China. These agile development models have greatly accelerated Huawei's research and development progress, and have made great contributions to the company's leading edge in global competition.

There are also some other Chinese companies that have made achievements in modern management technology, such as Xiaomi, which is based on low-end products and makes excellent products at the price of ordinary people, and has developed into a very well-known company in the world. We also hope that other companies in China will also introduce modern management techniques, so that the development of the company will be more reasonable and rapid, or greater profits.

Conclusion. Chinese firms have a level of management that is similar to that of other developed countries. Although some well-known enterprises have achieved good results in the world, most Chinese companies are still stuck in the old management technology level, which hinders the rapid development of the company in today's world with the rapid development of the global economy. The introduction and application of modern management technology as soon as possible is a problem to be solved in most companies in China, which will determine whether many companies in China can compete with other similar companies in the world in the future.



**Zhu Lin**

Phd student 1st course, Speciality “Management”

Scientific supervisor: Ph.D. in Economics, Associate Professor Alina Brychko  
Sumy National Agrarian University (Ukraine)

## **THE ROLE OF INNOVATIVE STRATEGIES OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES IN ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**

The Sustainable Development Goals have garnered significant global attention and have become a focal point for the international community's shared vision for a better future. They serve as a strategic framework for global collaboration, aiming to address a range of critical challenges facing the world, such as poverty, hunger, water resources, environmental issues, and energy. These goals, adopted by the United Nations in 2015, consist of 17 specific objectives that encompass the three dimensions of economy, society, and environment. The underlying principle of the Sustainable Development Goals is to foster unity, integration, and coordination among countries worldwide, ensuring comprehensive economic prosperity, social progress, and environmental protection. Achieving these goals requires the active participation of various sectors, including the crucial role played by the agro-industry in promoting balanced economic, social, and environmental development.

Agro-industrial enterprises employ innovative strategies to navigate the challenges and intense market competition they face, enabling them to chart a course for future development while pursuing long-term survival and growth. These strategies encompass a range of decisions and actions aimed at achieving specific goals. The innovative strategies employed by agro-industrial enterprises include technological innovation, management innovation, market innovation, and sustainable innovation.

### **(1) Technological innovation**

Technological innovation involves the introduction of new technologies, methods, or tools to improve or create new products, services, or production processes. It encompasses activities such as designing new products, adopting new technologies, enhancing existing processes, and upgrading infrastructure.

### **(2) Management innovation**

Management innovation entails transforming an organization's management methods, processes, and strategies to enhance efficiency and competitiveness. It encompasses redesigning organizational structures, optimizing processes, changing decision-making mechanisms, increasing employee participation, and transforming leadership styles.

### **(3) Market innovation**

Market innovation focuses on developing and applying new marketing strategies, sales channels, and business models to meet evolving market demands. It includes adjusting product positioning, expanding target markets, creating brand images, and utilizing new marketing and promotion methods.

### **(4) Sustainable innovation**

Sustainable innovation involves introducing novel approaches that address current needs while prioritizing environmental protection, social development, and

economic sustainability. It emphasizes achieving a harmonious balance among the ecological environment, society, and the economy.

The guidance provided by innovative strategies is crucial for agro-industrial enterprises to effectively seize and develop business opportunities, thereby facilitating enterprise transformation, upgrading, and continuous value creation. The implementation of innovative strategies serves as the initial starting point and ultimate goal for achieving sustainable development in agro-industrial enterprises. These strategies play a vital role not only in ensuring the enterprises' own sustainable development but also in contributing to the global Sustainable Development Goals.

The innovative strategies of agro-industrial enterprises play a crucial role in achieving Sustainable Development Goals and enabling these enterprises to attain development objectives across economic, social, and environmental domains. Through innovation, agro-industrial enterprises can create new technologies and products, enhance management efficiency, adapt to evolving market demands, and contribute to the conservation of limited resources and environmental preservation. Guided by the Sustainable Development Goals, agro-industrial enterprises develop with a heightened awareness of specific social and environmental concerns, incorporating them into their strategic formulation process. Furthermore, during the implementation of innovative strategies, agro-industrial enterprises deepen their forward-thinking comprehension of the interdependencies between the economy, society, and the environment. They gradually enhance their capacity to integrate social, economic, and environmental factors with their strategic goals, transforming sustainability challenges into business opportunities.

To ensure long-term sustainable development, agro-industrial enterprises should embrace an innovative development strategy, staying abreast of the times and leading the shift in development patterns driven by evolving concepts. By fostering the transformation of development modes, these enterprises can enhance the quality and efficiency of their operations and progress towards a higher-quality, more efficient, fairer, and sustainable development paradigm. This paradigm shift is essential for the enduring sustainable development of agro-industrial enterprises.

## References

1. Michael Blakeney. Agricultural innovation and sustainable development[J]. *Sustainability*, 2022, 14(5): 2698.
2. Fernando Caixeta, André M. Carvalho, Pedro Saraiva, Fausto Freire. Sustainability-focused excellence: A novel model integrating the water-energy-food nexus for agro-industrial companies[J]. *Sustainability*, 2022, 14, 9678.
3. Pan Yao. The influence of strategic management on the sustainable development of enterprises[J]. *Market Modernization*, 2018(05):106-107.

## **ОПТИМІЗАЦІЯ РЕСУРСНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА**

Підвищення ефективності діяльності будь-якого суб'єкта господарювання досягається одним із двох основних варіантів: шляхом збільшення результатів господарської діяльності або ж завдяки зменшенню витрат, що при цьому виникають. Усі дослідження, що спрямовані на підвищення ефективності господарювання сфокусовані на певних видах витрат чи доходів. Оптимізуючи модель управління, здійснюється спроба досягти приросту доходів та / або мінімізації витрат.

Витрати, що виникають у процесі господарювання, пов'язані із використанням різноманітних ресурсів. Склад та структура економічних ресурсів на «вході» виробничогосподарського процесу вирішальною мірою визначається й формується під впливом кінцевих цілей розвитку, що ставляться перед підприємством на його «виході». Різниця між «вхідними» потоками ресурсів, з одного боку, та «вихідними» обсягами виготовлених економічних благ на підприємстві визначає підсумкові результати здійснення господарських операцій [1].

З огляду на це, оптимізація використання ресурсів дає можливість зменшення витрат підприємства, що дозволяє підвищити загальну продуктивність та ефективність підприємства.

Це прямий зв'язок між управлінням ресурсами та загальними результатами діяльності підприємства. Поруч із цим варто наголосити, що удосконалення управління ресурсами дозволяє збільшити доходи підприємства. Мова йде про використання у першу чергу унікальних ресурсів (стратегічних), тобто тих, які дозволяють максимізувати доходи шляхом реалізації конкурентних переваг фірми.

Все вказане свідчить про важливість управління ресурсами для збільшення ефективності господарської діяльності будь-яких господарських суб'єктів господарювання.

Удосконалення управління ресурсами найчастіше пов'язують із управлінням ресурсним потенціалом. Загальновідомим є твердження, що ресурси можуть існувати незалежно від підприємств, тоді як потенціал є характеристикою фірми, її невід'ємною складовою.

З усього вказаного вище можна зробити висновок, що коли мова йде про оптимізацію використання ресурсів, потрібно говорити про їх кількість та якість ресурсів, доступність у певний проміжок часу та вміння (навики, знання) у колективу вцілому та у керівництва підприємства щодо управління і використання ресурсів.

Ресурси у процесі господарської діяльності перетворюються на витрати, що включає не лише безпосередні витрати на виробництво кінцевої продукції, а й на усі допоміжні процеси, що мають місце. Форма та методи контролю за використанням ресурсів залежить від прийнятого підходу в управлінні. При

функціональному підході контроль використання ресурсів відбувається у розрізі функцій. У той же час при процесному підході одиницею контролю є окремий бізнес-процес.

В окремих публікаціях діяльність менеджменту із метою оптимального використання ресурсів розглядають у межах раціональності. Технічна раціональність дозволяє використовувати всі наявні резерви виробництва, зменшувати час на виготовлення продуктів за рахунок оптимального завантаження потужностей і таким чином зменшувати собівартість виробів. Економічна раціональність, що забезпечує ефективне використання ресурсів за рахунок впровадження нових технологій і підходів до організації та управління виробництвом, і також дає змогу зменшити собівартість виробів і поліпшити їх якісні характеристики. Соціальна раціональність, передбачає таке використання ресурсів, яке забезпечить поліпшення якісних показників продукції [2].

Одним із варіантів оптимізації використання ресурсів, а точніше управління ними можна вважати використання ресурсної стратегії.

Ресурсна стратегія – це набір принципів та вимог, на ґрунті дотримання яких буде здійснюватися вибір джерел та визначення обсягів поставок ресурсів, а також має відбуватися ефективний розподіл їх за напрямками використання [1].

Ресурсна стратегія – це тип операційної стратегії, у якій визначаються принципові засади поведінки підприємства в зоні стратегічних ресурсів, форми і методи постачань, політика створення страхових запасів, систем розподілу і поповнення ресурсів. Визначення потреби в стратегічних ресурсах при формуванні ресурсної стратегії обов'язково має також враховувати зміст і характер цілей, які ставить перед собою підприємство, іманентні властивості ресурсів (витрат), а також встановлені терміни досягнення зазначених цілей та вирішення окремих виробничих задач. Застосування ресурсної стратегії, на нашу думку, дозволяє краще виконувати завдання щодо забезпечення наявності в потрібний час необхідної кількості ресурсів необхідної якості.

Таким чином, управління ресурсними можливостями передбачає сукупність заходів щодо формування ресурсів на входів виробничого процесу (ресурсне забезпечення) та дотримання встановленого рівня використання ресурсів у процесі виробництва, у тому числі в межах допоміжних та забезпечуючих процесів. Крім того, до завдань відноситься контроль і аналіз результатів, що отримані на виході із обсягом вхідних ресурсів. Для кожного із трьох вказаних завдань потрібно враховувати аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливає на рівень забезпечення ресурсами, ефективність їх використання та висуває вимогу порівняння витрат ресурсів із конкурентами у процесі аналізу.

### **Список використаних джерел**

1. Кудіна О.М. Формування ресурсної стратегії підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук. : 08.00.04. Харків, 2007. 21 с.
2. Конащук В.Л., Дусенко О.О. Напрями та резерви раціонального використання ресурсів підприємства. 2017. С. 97-104. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_6\\_097.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_6_097.pdf).

## **ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПЕРСПЕКТИВ ТА ПРОБЛЕМ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

Розвиток освіти, науки, а також бізнесу вимагає постійного пошуку та використання нових методів та інструментів їх здійснення. Одним з напрямів, який є інструментом підвищення ефективності цих видів діяльності, є використання можливостей штучного інтелекту.

Виходячи з поняття сутності штучного інтелекту (ШІ) як властивості системи коректно інтерпретувати зовнішні дані відповідно до поставленої мети, навчатися з таких даних та використовувати результати навчання для досягнення поставлених цілей, в тому числі зі збирання та використання нових даних, шляхом взаємодії з навколишнім середовищем, можна стверджувати, що реалізувати такі "властивості системи можна через алгоритми і методи, робота яких здійснюється завдяки обладнанню для обчислювання та збирання даних, комунікації з іншими системами, взаємодії та впливу на навколишній світ" [1].

Впровадження технологій штучного інтелекту фактично у всі види діяльності людини визнано одним з ключових напрямів державної політики у сфері штучного інтелекту.

Основним завданням освіти у розвитку штучного інтелекту в Україні є забезпечення цієї сфери кваліфікованими кадрами. Сучасна система освіти має продукувати набагато більше якісно підготовлених і глобально конкурентоздатних фахівців у сфері штучного інтелекту. Необхідним є стимулювання створення спеціалізованих освітніх програм зі штучного інтелекту; залучення викладачів і здобувачів до участі в реальних дослідженнях і розробках, які були б конкурентоздатними на глобальному ринку.

Згідно з даними рейтингу Oxford AI Readiness Index 2020 [2], Україна посідала перше місце у Східній Європі за кількістю розробників у сфері штучного інтелекту. За даними від Deep Knowledge Analytics Україна — у трійці лідерів [3]. Відповідно до даних у LinkedIn, у нашій державі наразі працює близько 4200 таких спеціалістів [4].

Окрім фахівців у сфері штучного інтелекту існує великий клас користувачів його можливостями. Користувачам спілкуватися зі штучним інтелектом дозволяє ChatGPT — чат-бот від компанії OpenAI, який від 18 лютого 2023 року розблоковано для використання в Україні. Його основні можливості: ведення діалогу з людиною різними мовами, створення та переклади текстів, вирішення інших текстових та іншого виду завдань.

Формування текстів засобами штучного інтелекту ставить на вирішення проблему: як перевірити текст на використання штучного інтелекту. Потреба в перевірці текстів на використання технологій штучного інтелекту викликала до життя необхідність створення інструментів для вирішення цього завдання.

Для перевірки тексту на використання штучного інтелекту при його створенні на сьогоднішній день існують такі основні інструменти (табл.1).

Таблиця 1

### Інструменти перевірки текстів на використання технологій штучного інтелекту

Ідентифікатор	Функціональні можливості
GLTR (Gant Language Model Test Room) URL: <a href="http://gltr.io/dist/index.html">http://gltr.io/dist/index.html</a>	Дає змогу перевірити візуальний слід мовної моделі на вхідному тексті, щоб визначити, чи може текст бути справжнім чи підробленим. Кожен текст аналізується на основі ймовірності того, що кожне слово буде передбачуваним словом у контексті ліворуч
GPT-2 Output Detector URL: <a href="https://detectgpt.ericmitchell.ai/">https://detectgpt.ericmitchell.ai/</a>	В основу покладено технологію RoBERTa, яка дає змогу виявляти структурні особливості текстів, характерні для штучного інтелекту.
<b>GPT Radar</b> URL: <a href="https://gptradar.com/">https://gptradar.com/</a>	Програма вимірює заплутаність тексту: якщо в більшості випадків їй не вдається вгадати, яким буде наступне слово, вона робить висновок, що цей матеріал належить людині; якщо ж стиль написання занадто передбачуваний - машині.
Hive Moderation URL: <a href="https://hivemoderation.com/ai-generated-content-detection">https://hivemoderation.com/ai-generated-content-detection</a>	Перевірка текстів менше ніж за 200 мс з 99% точністю. Рекомендується для академічного використання: перевірки курсових, дипломних та наукових робіт. Можливість роботи із зображеннями
Originality.ai URL: <a href="https://originality.ai/">https://originality.ai/</a>	Сервіс створено для професіоналів у сфері інтернет-маркетингу
CopyLeaks AI Content Detector URL: <a href="https://copyleaks.com/ai-content-detector">https://copyleaks.com/ai-content-detector</a>	Виявляє вміст, створений штучним інтелектом, кількома мовами, виявляє штучний інтелект, який було перефразовано
Writefull GPT Detector URL: <a href="https://x.writefull.com/gpt-detector">https://x.writefull.com/gpt-detector</a>	Інструменти штучного інтелекту для написання та перегляду академічних текстів.

Варто також відмітити AI Text Classifier, яка є власною розробка компанії OpenAI — творців ChatGPT. Вона використовує ті самі принципи машинного навчання, що й сама мовна модель.

Перевірка документів, навіть тих, що сформовані з використанням штучного інтелекту, забезпечує їх змістовність та відповідність завданням, які ними оформлені.

#### Список використаних джерел

1. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556
2. Індекс готовності до AI 2020. URL:<https://www.oxfordinsights.com/government-ai-readiness-index-2020>
3. DeepTech and AI Ecosystem in Ukraine URL:<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://analytics.dkv.global/Ukraine/digest-deeptech-and-ai-ecosystem-in-ukraine.pdf>
4. LINKEDIN URL: <https://www.linkedin.com/>

**Бабій О. М.**  
к.е.н., доцент  
**Царьов О. С.**  
аспірант

Одеський національний економічний університет (Україна)

## **«ВАРТІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА» ЯК ІНДИКАТОР ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

У сучасній ситуації невизначеності та нестабільності в економіці країни особливу значимість має завдання підвищення економічної безпеки підприємства.

Розглядаючи основні складові механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, варто звернути увагу на формування його фінансових інтересів, а саме:

- зростання ринкової вартості підприємства;
- максимізація прибутку;
- достатність основного й оборотного капіталу;
- наявність необхідного обсягу інвестиційних ресурсів;
- оптимізація відрахувань до бюджету тощо.

Одним із ключових аспектів у цьому процесі може стати зростання ролі показника «вартість підприємства».

Це підтверджується у роботі [1, с. 49], де автор наводить класифікацію цілей оцінки вартості підприємства. Розглядаючи підприємство як юридичну особу варто зазначити декілька його цілей:

- забезпечення економічної безпеки;
- переоцінка активів для цілей бухгалтерського обліку;
- розробка планів розвитку підприємства;
- підвищення ефективності управління підприємством.

Ринкова вартість підприємства (бізнесу) – це вартість майнового комплексу, здатного приносити прибуток його власнику, або вартість стовідсоткових корпоративних прав [1, с. 50].

Оцінка вартості підприємства (ОВП) – це інструмент, який створює умови для своєчасного прийняття та коригування управлінських дій у разі ринкових коливань. Питання правильної оцінки вартості компанії також є визначальним у випадках фінансового оздоровлення та вирішення проблем виходу з бізнесу.

Можна також зазначити, що оцінка вартості підприємства – цілеспрямований упорядкований процес визначення величини вартості об'єкта оцінки в грошах з урахуванням факторів, що впливають на неї конкретний момент часу в умовах конкретного ринку. В Україні, яка переживає процес трансформації, дуже складно оцінити вартість підприємства.

Виходячи з цього можна визначити певні властивості, що характеризують дане поняття.

1. Оцінка вартості підприємства – процес, який є не одномоментним, а це тривала робота експерта-оцінювача, та зміст цієї роботи виходить із мети оцінки.

2. Оцінка вартості підприємства – процес упорядкований, багатоступінчастий, тобто це виконання ряду послідовних операцій.

3. Оцінка вартості підприємства – це цілеспрямований процес, який відповідає цілям, що визначені підприємством.

4. Оцінка вартості підприємства має грошовий характер. Всі вартісні характеристики мають бути виражені кількісно, але здійснення цього виміру іноді є скрутним, і тоді кількісний вираз стає зразковим, неточним.

5. Оцінка вартості підприємства носе ринковий характер. Ринок існує за певними економічними законами, і ОВП обов'язково враховує цілу сукупність факторів ринку: час, ризик, ринкову кон'юнктуру, конкуренцію, репутацію, довкілля, прибутковість, ціни на аналогічні об'єкти та безліч інших факторів, властивих сучасному ринку.

Варто зазначити, що суттєвий вплив оцінку вартості підприємства надають час і ризик. Під часом, у цьому контексті, розуміється час отримання доходу або час до отримання доходу, і цей час також вимірюється інтервалами, періодами (день, місяць, квартал, півріччя, рік).

Ризик – це непостійність та невизначеність, пов'язані з ситуацією, що склалася на ринку, а також макроекономічними процесами. Іншими словами, ризик є ймовірність того, що доходи від інвестицій можуть виявитися меншими за прогнозовані.

6. Результатом похідної оцінки вартості підприємства є розрахована ціна ринкової вартості чи її модифікація.

Оцінка вартості підприємства має високу практичну значимість, тому що у теперішній час більшість провідних світових компаній функціонують на принципі управління вартістю підприємства (бізнесу), при якому вплив менеджменту сприяє на досягнення головної стратегічної мети: максимізації вартості підприємства.

Збільшення вартості підприємства відповідає довгостроковим інтересам усіх зацікавлених сторін. Успіх у досягненні досить високого значення показника, що відображає вартість підприємства, можливий лише в тому випадку, якщо вдасться виробити та впровадити у повсякденну практичну діяльність підприємства систему управління вартістю, і ця система має реалізовуватись на всіх рівнях управління на систематичній основі.

Таким чином, оцінка вартості підприємства – це сучасна стратегія управління, орієнтована на підвищення інвестиційної привабливості конкурентних переваг, економічної безпеки підприємства та сталої роботи в ринковому середовищі для тривалої перспективи.

### **Список використаних джерел**

1. Задерей В. Ю. Методи оцінки вартості компаній. *Агросвіт*. 2017. № 5. С. 48-54.



**Балахонова О.В.**

д.е.н., професор,

Вінницький соціально-економічний інститут університету «Україна»

(Україна)

**Чечикова Ю.П.**

студентка,

Національний університет «Одеська політехніка» (Україна)

## **РОЗВИТОК КРЕАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РЕКЛАМНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Основна стратегічна мета будь-якого підприємства - виживання в умовах конкурентного ринку за рахунок збільшення реалізації вироблених товарів, платних послуг і постійного формування попиту на нову продукцію [1, с.469]. Для вирішення цих питань найчастіше використовують рекламу в різних її видах і формах, тому що тільки реклама є елементом комунікації, що перекладає якість товарів, послуг, ідей на мову потреб і запитів споживача. Зі світового досвіду відома сила і роль реклами. Вона несе в собі інформацію, подану в стислій, художньо вираженій формі, емоційно забарвлену, що доводить до свідомості й уваги потенційних споживачів найважливіші факти та відомості про товари і послуги [2].

У сучасних умовах реклама стала важливою сферою суспільного життя людини. Наша країна не є винятком. Реклама заповнила всі засоби масової інформації, на вулицях встановлені рекламні щити, реклама у вітринах магазинів, на транспорті та в транспорті. Однак досі багато споживачів розглядають її як прикре непорозуміння під час перегляду улюбленої телепередачі чи читання газети. Негативне ставлення малозабезпечених верств населення викликає реклама дорогих та елітних товарів. Чималою мірою покупця негативно налаштовує не сама реклама як явище. Часто рекламна продукція виготовлена на примітивному рівні, рекламна інформація містить іноді агресивний підтекст. Українські та закордонні компанії, що діють за принципом зомбування покупця будь-якими засобами, таким чином підривають споживчу культуру, що формується. Для зміни ситуації від виробників реклами потрібна майстерність у сфері масових комунікацій, розуміння специфіки різних засобів реклами, бездоганний смак під час розроблення рекламного звернення.

Як відомо, рекламне звернення є центральним елементом усього рекламного впливу на споживача. Це послання має конкурентну форму (текстову, візуальну, символічну) і надходить до адресата за допомогою певного каналу комунікації. Найважливішою характеристикою процесу розроблення рекламних послань є його творчий характер - креатив, який являє собою процес інформаційного та емоційного наповнення рекламної комунікації.

За критерієм наявності та необхідності ілюстрації креатив умовно класифікую як : дизайнерський, тобто спрямований на створення візуального образу; копірайтерський, тобто текстовий; змішаний, що містить елементи двох типів.

Креативна реклама має бути переконливою настільки, щоб спонукати людей до дій - придбати товар або запросити додаткову інформацію про нього, поглянути на нього під іншим кутом зору. Однак набридлива реклама також може спонукати до дії, що не відповідає цілям і завданням рекламодавця. Креативна реклама сприяє встановленню зв'язків з аудиторією і представляє товар, що продається, у несподіваному ракурсі. Рекламне повідомлення має бути маленьким витвором мистецтва, що містить ділову пропозицію цільовій аудиторії купити що-небудь, від чого адресату було б важко відмовитися.

Аналіз рекламних звернень показує, що серед найпоширеніших креативних технологій, що набули поширення у вітчизняній практиці реклами, застосування ТРВЗ - теорії рішення винахідницьких задач. В основі цієї теорії теза про те, що людина живе не за законами розуму та логіки, а на підставі існуючих у соціумі та у кожного індивіда стереотипів. Негативні стереотипи - це думки, спогади, упередження "проти" рекламованого об'єкта, більш рідкісними є позитивні стереотипи. Відповідно до ТРВЗ людина є механізмом, рухомий жорсткими програмами (стереотипи зі знаком плюс і мінус). Виконуючи математичні операції над стереотипами й повідомленнями - складаючи (підсилюючи) і віднімаючи (послаблюючи), їх - можна керувати поведінкою споживача [3, с.344-345]. У результаті цього наукового підходу, використовуюваного для розробки рекламних звернень, втрачаються особливості реклами як соціального процесу, формальні описи якого який завжди можливі.

Складність опису соціальних процесів виявляється у міфологізмі. Українські рекламні компанії, абстрагуючись від конкретики життя, широко використовують креативну технологію "міфодизайн", спираючись на формування символічної цінності міфів про товар. Найчастіше створені міфи реально не відображають ні функціональні особливості товару, ні його якість, ні відмінності від аналогів конкурентів. У ситуації, що склалася, українська реклама часто не знаходить свого споживача, залишається непоміченою в кращому випадку, в гіршому - дратує. Тільки перейшовши на нові наукові технології для створення та розробки рекламних звернень, що використовуються передовими рекламними компаніями, можна змінити ситуацію, що склалася на краще.

### **Список використаних джерел**

1. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія. За ред. С.М. Ілляшенка. Суми: Папірус, 2010. 624 с.
2. Schoell W., Guiltinan J. Marketing contemporary concepts and practices. 6th ed. Prentice Hall. 1998. 762p.
3. Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія. За заг. ред. С.М. Ілляшенка. Суми: Папірус, 2013. 616 с.

**Балдик Д.О.**

к.економічних, наук, доцент

**Гаркуша В.В.**

к.фіз-мат. наук, доцент

**Лукутін О.В.**

Університет економіки та права «КРОК» (Україна)

## **ПРАКТИКА АВТОМАТИЗАЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧУЮЧИХ ФУНКЦІЙ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ**

В умовах викликаних карантинними обмеженнями та військовими діями, коли частина працівників не має доступу до робочих місць, працює в дистанційному форматі і не повний робочий день [1], заклади освіти (зокрема заклади вищої - ЗВО) повинні забезпечувати надання якісних освітніх послуг з ефективною реалізацією освітнього процесу в цих умовах. Одним із підходів, що дозволяє зберегти стійке функціонування ЗВО, є застосування практик автоматизації функцій управління базових процесів підприємства. Для ЗВО освітній процес є базовим з відповідними функціями управління, що потребують автоматизації. В Україні досить широко представлені інформаційні системи автоматизації фінансово-економічної направленості [2], але дуже обмежений перелік інформаційних систем, що автоматизують функції управління освітнім процесом.

Розглянемо процеси автоматизації функцій управління з використанням «Автоматизованої системи Деканат» («АС Деканат»). Більшість функцій «АС Деканат» будується на безпосередньому логічному зв'язку з навчальним планом студентів. А зв'язок анкетної частини програми з навчальними планами надає можливість автоматизувати майже всі основні функції деканату.

Планування наступного навчального року складається з декількох етапів: проведення експертизи нормативних документів з організації освітнього процесу; внесення до «АС Деканат» назв освітніх програм у відповідності до затверджених конкурсних пропозицій; затвердження графіку навчального процесу для здобувачів освіти; формування академічних груп по мірі їх наповнення; створення в «АС Деканат» навчальних планів і робочих навчальних планів для освітніх програм у відповідності до затверджених конкурсних пропозицій; підготовка розрахунку попереднього планового навантаження кафедр на наступний навчальний рік засобами «АС Деканат»; визначення кількості посад педагогічних та науково-педагогічних працівників необхідних для забезпечення освітнього процесу.

«АС Деканат» впроваджено в промислову експлуатацію Університету економіки та права «КРОК» [3] де проводиться підготовка здобувачів за 50-тю освітніми програмами (понад 3000 студентів різних форм навчання). В освітньому процесі задіяні 29 навчальних структурних підрозділів.

Практика впровадження виявила необхідність удосконалення «АС Деканат», що до формуванням освітнього процесу на наступний навчальний рік. Так як цей процес потрібно починати вже на початку поточного навчального

року, то у впровадженій системі необхідно створювати в АСУ модель наступного навчального року – перевести студентів на наступний курс, створити групи майбутнього 1 курсу. Все це ускладнює процеси планування навантаження на наступний рік та управління поточним освітнім процесом: потребує введення не досить достовірних планових даних: перетинання планових даних з поточним, що створює у подальшому проблеми коректування даних; синхронізація інформації в розкладі (плановому/поточному), коректне створення наказів по руху контингенту студентів.

Організаційний підхід до планування освітнього процесу реалізовано наступним чином: на протязі осіннього семестру в «АС Деканат» створюються всі робочі навчальні плани для освітніх програм згідно з Правилами прийому наступного року; потім на сервері створюється резервна копія АС «Деканат», в якій виконуються всі дії по моделюванню наступного навчального року (переводи студентів на старші курси, формування потоків з груп для вивчення однакових дисциплін, закріплення за навчальними групами відповідних робочих навчальних планів і конкретних дисциплін з цих планів).

Календарний графік планування освітнього процесу на наступний навчальний рік:

1) внесення в «АС Деканат» освітніх програм – вересень поточного навчального року;

2) створення робочих навчальних планів для всіх освітніх програм – жовтень-грудень поточного навчального року;

3) створення резервної копії «АС Деканат», закріплення за кожною навчальною групою робочих навчальних планів і навчальних дисциплін – жовтень- грудень поточного навчального року;

4) розрахунок навантаження для кожного структурного підрозділу – квітень-травень поточного навчального року.

Після розрахунків навчального навантаження (кафедр, допоміжних навчальних структурних підрозділів) фінансовий підрозділ ЗВО розраховує фінансові показники (доходи, витрати та інші) на кожен освітню програму, що є важливою складовою частиною планування діяльності ЗВО як економічного об'єкта (особливо приватних ЗВО).

#### **Список використаних джерел**

1. Гриценко В. Г. Аналіз сучасного стану використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні вищим навчальним закладом / В.Г. Гриценко // Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія : Педагогічна. - 2014. - Вип. 20. - С. 256-259. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppk\\_ped\\_2014\\_20\\_88](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppk_ped_2014_20_88)

2. Інформаційні системи та інформаційні технології: методичні вказівки / С. М. Мічківський, М.А. Сухорученко, Д.Г. Новіков. Старобільськ, ЛНАУ, 2020, 40 с.

3. Добришин Ю.Є., Чернозубкін О.І. Питання ефективності застосування автоматизованих інформаційних систем управління навчальним закладом / Ю.Є. Добришин, О.І. Чернозубкін // Вчені записки Університету «КРОК».. – 2017. – Випуск 47. – С. 122–129.

**Liudmyla BEZUHLA**

Doctor of Economics, Associate Professor  
Dnipro University of Technology

**Iryna ZASTROZHNIKOVA**

Doctor of Economics, Associate Professor  
Berdiansk State Pedagogical University

## **THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION ON THE PERSONNEL POLICY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

Personnel management in our time is a key factor in the successful functioning of the organization. Most managers know that human resources are part of everything enterprise and it is necessary to approach this management with maximum responsibility an important resource. The main function of the personnel manager is the formation of personnel policies that would meet the goals of the enterprise in the long term. Development effective HR policy is key an element of the organization's strategic planning. It is personnel policy that can answer on all issues related to personnel management.

This is a personnel management system a fundamental component of the management and development of any enterprise, which arises with the appearance of the enterprise itself. She is one of of the most important subsystems, which can determine the effectiveness of the organization. The development of personnel management should provide the necessary qualitative changes, have regulated nature and be carried out on the basis of scientific principles.

A current trend today is the transition to digital technologies. The competitiveness of agricultural enterprises directly depends on success in this direction. Currently, there are several enterprises in Ukraine that specialize in the production of digital products for the agricultural sector. One of the leading companies is the company "Agrichain", which was founded in 2017 by Agrohodyn home "Astarta Kyiv".

This company developed module for planning and management of the production program of the enterprise, module for monitoring crops and forecasting yield, module for land management bank And this is just the beginning. Considering information innovations for agriculture sector of the economy of Ukraine, it is also worth considering modern digital technologies, which are currently being actively implemented in agrarian business.

The importance of the geospatial factor increases during cultivation, cultivation of agricultural crops and harvesting. Therefore, the application for example, modern electronic cartographic ones solutions plays a key role in this area and helps to solve many problems of agricultural companies.

Thus, thanks to cartographic solutions of Ukrainian developers, the following become possible:

- analysis of satellite images;
- visualization of soil analysis dynamics;
- creating maps crop yields;

- tracking the dynamics of development cultures;
- determination of the most productive and productive areas;
- control of the condition of the fields and forecast of yield.

The use of digital thematic maps makes it possible to control and manage land plots with computer or smartphone. On such maps of the area land is easy to distinguish visually, there is only one possibility with a single click to view complete information about of each section depending on the user's needs. It is possible to find information about the area of the plot, the culture that grows on it, average fertility rates soil, crop rotation history, previous fertilizer application date and a lot of other miscellaneous information that can to be useful for the user [1].

A rather effective digital solution is embossed digital models.

The prerequisites for computerization, which the agricultural sector is experiencing, are similar to other markets: optimization costs of finance and time, increasing the accuracy of calculations and planning. In addition, software complexes and equipment for high-speed implementation of innovations began to appear. Agrarians are later than all have started, but are catching up with financial and industrial ones and other branches of the economy. Personnel composition of the agrarian sector of the future should have systemic and ecological thinking, be able to manage projects, own IT skills and, in some professions, knowledge of foreign languages.

#### **Список використаних джерел**

1. Аграрний бізнес у цифрову епоху. URL: <https://nachasi.com/2018/10/02/itzemlerobstvo/> (дата звернення 22.07.2023).
2. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/perativ2014/rp/zn\\_ed/zn\\_ed\\_u/zn\\_ed\\_2013\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/perativ2014/rp/zn_ed/zn_ed_u/zn_ed_2013_u.htm) (дата звернення 24.07.2023).
3. Погребняк А.Ю., Лінник І.М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Випуск 20. 2017. С. 108-114.
4. Чому ваша компанія має діджиталізуватись і 4 приклади того, як це робити. URL: <https://eba.com.ua/chomu-vasha-kompaniya-maye-didzhytalizuvatys-ta-4-pryklady-togo-yak-tse-robyty/> (дата звернення 24.07.2023).
5. Krasnorutskyu O., Rudenko S. Methodological foundations of economic estimation of agricultural enterprises production capacity. Scientific bulletin of Polissia. № 2 (6). 2016. P. 140-145.

## **способи мінімізації РИЗИКІВ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ**

Комерційна діяльність підприємств агробізнесу пов'язана із низкою ризиків, які можуть істотно впливати на їхню дохідність, рентабельність та стійкість розвитку. Тому ефективне управління комерційними ризиками для мінімізації їх негативного впливу є вкрай важливим завданням менеджменту цих підприємств.

Науковці розглядають комерційний ризик як можливість того, що партнери - учасники контракту - виявляться не в змозі виконати договірні зобов'язання як повністю, так і по окремих позиціях [1, с. 97]. Факторами виникнення комерційних ризиків можуть бути найрізноманітніші процеси економічного, соціального чи політичного характеру, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування підприємства.

Через галузеві особливості виробництва аграрний сектор вважається одним з найбільш ризикових для ведення бізнесу. Комплекс ризиків комерційної діяльності підприємств агробізнесу і можливі шляхи їх мінімізації визначається наступною номенклатурою:

1. Ризики пов'язані з погодними умовами та зміною клімату. Несприятливі кліматичні умови призводять до втрат врожаю, а отже зменшення кількості товарної продукції через що виникає загроза невиконання контрактних зобов'язань. Також погіршується якість продукції, що негативно впливає на її ціну. Способи мінімізації: вирощування менш вразливих до погодних умов сортів рослин, поліпшення агротехніки, використання антиградових гармат, систем поливу, сучасних метеостанцій та інших новітніх технологій для збору даних про погодні умови та їх прогнозування. У контексті комерційної складової вкрай важливим є страхування врожаю, формування резервів товарної продукції.

2. Ризики зміни ринкової кон'юнктури. Нестабільність ринкових умов, зміни попиту та цін на продовольство можуть істотно вплинути на рівень збуту продукції підприємствами агробізнесу та їх прибутковість. Це значно утруднює планування комерційної діяльності. Для зменшення зазначених ризиків аграрні підприємства можуть використовувати диверсифікацію своєї діяльності, розвивати нові ринки та залучати нових клієнтів [2]. Також, важливим інструментом зменшення ризиків цінових коливань є укладання ф'ючерсних контрактів.

3. Ризики зміни цін на сировину - коливання цін на паливо-мастильні матеріали, добрива, корми, техніку можуть вплинути на витрати підприємства, кінцеву ціну продукції і попит на неї. Способи мінімізації: ф'ючерсні контракти, формування запасів сировини, диверсифікація джерел постачання.

4. Сезонні ризики – попит і пропозиція багатьох видів продукції рослинництва має сезонний характер, через що виникають значні цінові коливання і нерівномірність у доходах та прибутковості протягом року. Мінімізація зазначених ризиків досягається шляхом будівництва сучасних

сховищ, що дозволяє забезпечити високу еластичність пропозиції, а також ліній з глибокої переробки продукції.

5. Збутові ризики – пов'язані з дослідженням сегменту ринку; проведенням маркетингових досліджень; ризик невдалого ціноутворення, ризики взаємодії з контрагентами і партнерами в процесі збуту продукції [1; с. 97-98 ]. Зменшити вплив зазначених ризиків можна шляхом підбору кваліфікованого персоналу, використання сучасних CRM-систем для управління комерційними процесами.

6. Транспортно-логістичні ризики – пов'язані із недостатньою кількістю транспортну для перевезень, складських потужностей, втратами продукції через незадовільні умови постачання і зберігання, затримками постачання, блокуванням транспортних маршрутів. Умовою мінімізації цих ризиків передусім є розвиток логістичної інфраструктури, підвищення якості логістичного менеджменту, диверсифікація каналів збуту, самовивіз продукції, страхування перевезень тощо.

7. Фінансові ризики – ризики дефіциту фінансових ресурсів для забезпечення розрахунків, інвестицій у збутову інфраструктуру, інфляція, девальвація національної валюти. На рівні підприємств мінімізувати зазначені ризики можна шляхом якісного фінансового планування і управління активами;

8. Політичні та правові ризики – встановлення торговельних бар'єрів, зміна умов оподаткування та ведення бізнесу, війни та конфлікти. Законодавчі норми встановлюють вимоги щодо дотримання правил торгівлі продовольством.

З лютого 2022 року значну частину комерційних ризиків підприємств агробізнесу формує російсько-українська війна. Масштабні військові дії не лише поглибили вже існуючі проблеми реалізації сільськогосподарської продукції суб'єктами агробізнесу, а й призвели до появи великої кількості нових. Їх можна виокремити в окрему комплексну групу - ризики воєнного стану. Ключовими є: скорочення сегменту споживачів, втрата кадрового потенціалу, скорочення бюджетних асигнувань на фінансування програм підтримки агросектору, зміна валютного курсу і подорожчання імпортової сировини та техніки; блокування морських шляхів для експорту продукції росією, різке зростання вартості логістики, блокування українського експорту європейськими країнами.

Для мінімізації зазначених ризиків доцільними є застосування методів: 1) локалізації ризиків (розукрупнення підприємства, аутсортинг); 2) дисипації ризиків (диверсифікація регіонів, каналів збуту, продукції, постачальників і перевізників; 3) компенсації ризиків шляхом стратегічного планування збуту, моніторинг та прогнозування стану товарних ринків, зовнішнього середовища; активного маркетингу; гнучкої цінової політики тощо, 4) прийняття ризику.

При виборі методів управління комерційними ризиками підприємства агробізнесу повинні логічно узгоджувати рівень і ймовірність втрат операційного прибутку із сферою їх виникнення, а також формат та обсяги своєї діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зелінська О. В., Євдокімов А. О. Основи управління комерційними ризиками підприємств. *Економіка та держава*. 2019. 11. С. 96–99.

2. Ефективні методи управління ризиками в аграрному секторі. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/26758-efektyvni-metody-upravlinnia-ryzykamy-v-ahrarnomu-sektori.html> (Дата звернення: 13.08.23)



**Bondar Artem**

Phd student 1st course, Speciality "Management"

Scientific supervisor: Ph.D. in Economics, Associate Professor Alina Brychko  
Sumy National Agrarian University (Ukraine)

## **FORMATION OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

The processes of market globalization and the instability of the external environment make it necessary to apply strategic management to ensure the competitiveness of agricultural enterprises. The dynamic development of the modern market and the rapid impact of scientific and technical progress increase the need for strategic management of the development of agricultural enterprises. International competition, the spread of foreign goods on the Ukrainian market, and the decrease in the competitiveness of domestically produced products make it necessary to consider the development strategy as a priority management problem, the solution of which will ensure the survival of agricultural enterprises in the economic environment.

Along with this, the importance of strategic management is also determined by the fact that the frequency and scale of changes in the environment often do not correspond to the timeliness of corrective measures in agricultural enterprises, as a result of which the level of riskiness of their activities increases. The goal of strategic management involves ensuring the viability of enterprises in the long term by creating a program of measures aimed at timely response of the enterprise to changes occurring in the markets of agricultural products, services, technologies, innovations, etc.

In our opinion, the selection of these characteristics in the management system led to the emergence of a new direction "strategic management", and also allowed us to identify specific features in it, which were transformed into the basis of the methodology of the theory of strategic management. A strategy is a specific management plan of action aimed at achieving set goals. It defines how the organization will function and develop, as well as what entrepreneurial, competitive and functional activities and actions will be taken in order for the organization to achieve the desired state.

In order to develop a strategy, every enterprise must understand the following important elements of its activity: mission; competitive advantages; peculiarities of business organization, sales markets where the firm operates; products, resources, structure, production program, organizational culture. The study of approaches to the definition of strategy points to the identification of the concepts of "strategy" and "strategic management", since, referring to the views of the authors, strategy is defined as a comprehensive plan, rules, methods, procedures that are the basis of strategy implementation, that is, a management process for achieving strategic goals in any field of activity of the business entity. In most cases, the term "strategy" is identified with a plan of prospective actions aimed at achieving qualitatively new goals and actions. In order to achieve a continuous increase in the volume of activity, the enterprise must form its own development strategy. Studies of the interpretation of the concept of "strategy" have shown that it is a process of forming the general prospective

direction of the enterprise's development based on the definition of qualitatively new goals, the coordination of the enterprise's internal capabilities with the conditions of the external environment, and the development of a set of measures that ensure their achievement.

Strategic management for domestic enterprises is absolutely necessary. First, it contributes to achieving a dynamic balance with the external environment. Secondly, its use is related to the search for ways to survive in market conditions and new success factors for the enterprise in a competitive environment. Currently, for most managers of agricultural enterprises, the field of strategic management is the most difficult and requires careful research [1, с. 344-345].

Strategic management is the implementation of a concept that combines targeted and integrated approaches to the enterprise's activities, which makes it possible to set development goals, compare them with the existing capabilities (potential) of the enterprise and bring them into line by developing and implementing a system of strategies.

We believe that the importance of strategic management is determined by the fact that the pace of changes in the external environment often outpaces the speed and adequacy of the response of enterprises, which increases the probability of the emergence of unforeseen risk situations for the enterprise. Strategic management is designed to expand the horizons of prediction, to create opportunities for timely response of the enterprise to changes in the external environment in the markets of products, services and technologies.

Thus, the strategic management of an agricultural enterprise should be considered as a proactive management style, based on a vision of the future state of the agricultural enterprise, taking into account changes in the external environment, the peculiarities of the formation of the agricultural sector of the economy, the implementation of one's own business strategy, which ensures the effective use of one's own resources, the appropriation of resources unavailable to competitors economic benefits and long-term survival. This definition takes into account: the use of resource and system approaches; emphasizes the entrepreneurial aspect, comprehensive coordination of the content, process and context of strategies for the development of agricultural enterprises.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бєлко І.А. Стан розвитку аграрних підприємств Хмельницької області. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2016. Вип.1 (47). Том 2. С. 344-350.

**Буднік О.В.**

магістрант спеціальності «Адміністративний менеджмент»,  
Науковий керівник: Бричко А.М., кандидат економічних наук, доцент  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
Сумський національний аграрний університет (Україна)

## **ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА У РОСЛИННИЦТВІ**

Проблема ефективності управління галуззю рослинництва є однією з найважливіших та актуальних у сучасному світі. Оскільки агропромисловий комплекс України є ключовим сектором економіки країни і головним джерелом доходів, ефективний розвиток цієї галузі має вирішальне значення для забезпечення продовольчої безпеки та підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку.

Термін "ефективність" активно використовується в різних сферах людської діяльності, зокрема в економіці, де він є одним з ключових понять. Вчені та експерти з економіки ретельно досліджують та аналізують ефективність, щоб знайти оптимальні шляхи досягнення успіху в економічних процесах.

Сьогодні термін "ефективність" широко поширений і грає важливу роль у діяльності будь-якого підприємства. Він використовується у різних контекстах, таких як ефективність управління, ефективність виробництва, ефективність капіталовкладень, ефективність використання основних засобів та багато інших. Економісти досліджують та вивчають цю категорію в своїх наукових працях.

Ефективність можна охарактеризувати як вміння досягати бажаного ефекту або результату, а також як результативність процесу. Це відношення між досягнутим ефектом і витратами, зробленими для досягнення цього результату. Отже, чим вища ефективність, тим більше ефекту можна отримати за ті самі витрати або з меншими витратами. У контексті економіки ефективність є важливою характеристикою, яка допомагає оптимізувати ресурси та досягати успіху в різних господарських процесах.

Сільськогосподарське виробництво передбачає органічне поєднання та взаємодію чотирьох факторів: основних засобів, робочої сили, землі та предметів праці. Ці ресурси використовуються в процесі виробництва з метою створення потрібних споживних вартостей, які задовольняють потреби людей.

Виробництво можна описати як систему, де здійснюється плановий процес перетворення вхідних елементів, таких як сировина та матеріали, у корисну продукцію. Іншими словами, виробництво включає в себе технологію, за якою відбувається перетворення ресурсів, що були вкладені, у кінцевий результат - продукцію або послуги [1].

Виробництво є ключовим компонентом для існування будь-якої держави, оскільки воно забезпечує її економічну безпеку, стабільність фінансової системи та рівень життя населення.

Успішність підприємства, його фінансовий стан і перспективи росту залежать від ефективності його виробництва та відповідності сучасним

критеріям, таким як оптимальність, гнучкість, мобільність, висока культура, екологічність і конкурентоспроможність. Економічна ефективність виробництва вимірюється співвідношенням досягнутих результатів і витрат, зокрема собівартості виробництва і використаної живої праці. Система управління підприємством повинна сприяти реалізації його місії, сприяти раціональному використанню ресурсів і спрямовувати управлінські рішення на досягнення як короткострокових, так і довгострокових переваг підприємства.

Економічний ефект може бути позитивним або негативним, він проявляється в різних аспектах господарської діяльності, таких як виробництво, збереження ресурсів, отримання прибутку та забезпечення соціальних умов працівників. Наприклад, ефект від використання добрив полягає в збільшенні врожаю, а від застосування кормових добавок - у підвищенні приросту тварин.

Критерій ефективності є інструментом для оцінювання ефективності і виступає мірилом для здійснення оцінки. Критерій представляє собою ознаку або характеристику, яка дозволяє визначити параметри або відображає активність. Він служить для виділення найважливіших аспектів діяльності і є головним принципом оцінки. Критерій пов'язаний з економічними законами та способами виробництва і відображає їхні особливості. Взаємозв'язок з головним економічним законом допомагає визначити ефективність діяльності підприємства та вибрати оптимальні шляхи його розвитку.

Ефективна робота системи управління ефективністю діяльності підприємства в значній мірі залежить від ефективності її організаційного забезпечення. Організаційне забезпечення системи управління ефективністю включає в себе взаємопов'язану сукупність внутрішніх служб та підрозділів підприємства, які залучаються до розробки та прийняття управлінських рішень з питань планування, формування, розподілу і використання прибутку, а також несуть відповідальність за результати цих рішень.

Таким чином, економічна ефективність є одним з видів ефективності і відображає економічний стан підприємства. Вона оцінює, чи є підприємство рентабельним, наскільки забезпечене основними фондами і наскільки ефективно використовується праця робітників. Для визначення економічної ефективності використовуються різноманітні показники, які допомагають встановити рівень прибутковості підприємства та дозволяють визначити доцільність продовжувати його діяльність у поточному напрямку.

### **Список використаних джерел**

1. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtpdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtpdf).

**Бурковська А. І.**  
д-р філософії (економіка),  
**Сабіров Н. І.**  
здобувач вищої освіти

Миколаївський національний аграрний університет (Україна)

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Ефективне управління фінансовими ресурсами є запорукою стійкості та конкурентоспроможності будь-якого підприємства. В умовах світової економічної кризи, а також соціально-політичної нестабільності, що супроводжує наслідки світової пандемії COVID-19, підприємства готельно-ресторанного бізнесу потребують використання підходів щодо удосконалення управління фінансовими ресурсами [1].

Кращі практики фінансового менеджменту в індустрії гостинності включають: складання річного бюджету; побудову детальної моделі фінансового відстеження; проведення поточних аудитів і створення структури звітності, яка допомагає менеджерам стежити за інформацією про прибутки та збитки. Крім того, фінансовий успіх підприємств готельно-ресторанного бізнесу також залежить від підзвітності – покладання на працівників і керівників відповідальності за досягнення фінансових цілей у відповідній функціональній сфері. Так, найбільші готельні мережі, що демонструють зразок злагодженості фінансово-економічного планування та аналізу, продовжують збільшувати свою ринкову вартість та рентабельність (рис.1).

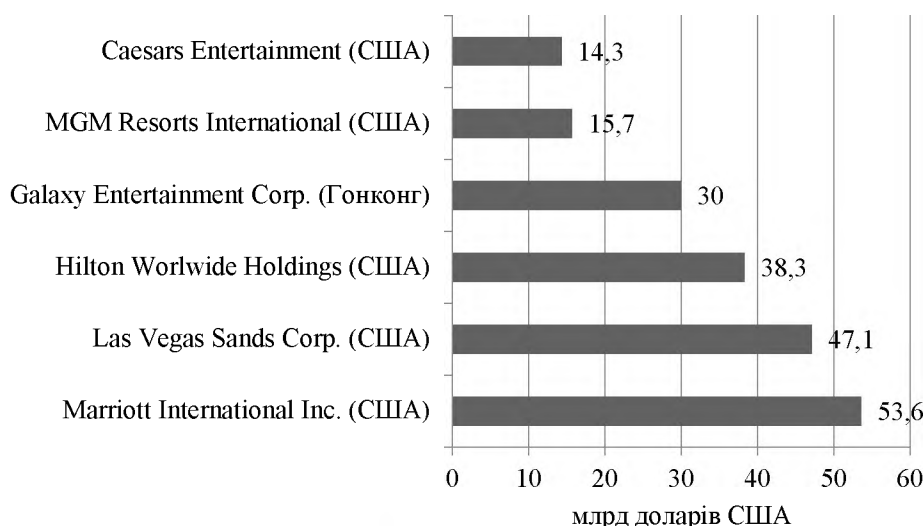


Рис. 1. Ринкова вартість найбільших готельно-ресторанних комплексів світу, 2023 р.

Якщо дивитися на провідні мережі готелів і курортів за ринковою вартістю, згідно з рейтингом Forbes у своєму списку найбільших компаній світу "Global 2000", Marriott International Inc. посіла перше місце. У 2023 році ринкова вартість мережі готелів склала приблизно 53,6 мільярда доларів США. Друге

місце в рейтингу посіла конкурентна компанія Las Vegas Sands Corp. з 47,1 мільярда доларів США [2].

Через важливість людського фактору у галузі готельно-ресторанної справи здається, що числові дані не можуть бути частиною успіху бізнес-моделі. Насправді, як і будь-якій іншій галузі, готельному господарству потрібні бухгалтери та фінансові аналітики, які збиратимуть, аналізуватимуть і інтерпретуватимуть дані, які дозволять управлінській команді оптимізувати продукт і приймати правильні рішення.

Отже, індустрія гостинності та туризму складається з широких категорій у сфері послуг, які включають житло, ресторани, планування заходів тощо, які здебільшого призначені для прибуткової діяльності, яка повністю залежить від фінансових ресурсів. Основною функцією фінансового менеджменту гостинності в цілому є забезпечення належного використання грошових ресурсів підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Фінансові менеджери мають працювати над збалансуванням доходів та витрат, оптимізацією податкових відрахувань та пошуком джерел залучення фінансових ресурсів на найбільш вигідних умовах. Фінансове управління може контролюватися лінійним керівником компанії або здійснюватися у ході загального управління організацією.

#### Список використаних джерел

1. Lehenchuk, S., Raboshuk, A., Valinkevych, N., Polishchuk, I., & Khodakyvskyy, V. Analysis of financial performance determinants: evidence from Slovak agricultural companies. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 2022. № 8(4), P. 66-85. <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.03>
2. Leading hotel and resort companies worldwide. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1314352/largest-hotel-companies-market-value-worldwide/> (Last access 06.07.2023).
3. Burkovska, A., Romanchyk, M. The ensuring of the competitiveness of the enterprises through the strategic human resource management. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2016. №2(4), P. 43-51. <https://doi.org/10.51599/are.2016.02.04.04>
4. Полторак А.С., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : колективна монографія. Київ : Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. 2021. С. 158-176. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf>
5. Bobrovska N., Sukhorukova A., Burkovska A. Transformation Processes of the Business Environment in the Context of European Integration of Ukraine. *Modern Economics*. 2022. №34. P. 13-20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-02)

**Голик Д.В.**  
магістр 1-го курсу, спеціальності 073 «Менеджмент»  
ОП «Адміністративний менеджмент»,  
Сумський національний аграрний університет (Україна)

## **СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

За останні два роки світова економіка переживає активні трансформаційні зміни. Все почалося зі світової пандемії, спричиненої коронавірусною інфекцією, та військової агресії російської федерації проти України.

Слід зазначити, що події в Україні мають не локальний, а глобальний характер, що дестимулює впливає на динаміку, характер та прибутковість зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Сучасна торгова практика довела, що інтернаціоналізація економічної системи є рушійним фактором стимулювання економічного зростання різних країн, що, у свою чергу, стимулює зростання глобального економічного простору, особливо розширення можливостей та зміцнення міжнародної спільноти [1].

Сучасні економічні зміни спрямовані на поступову інтеграцію українських суб'єктів господарювання у систему міжнародних економічних відносин з одного боку, а з іншого – на залучення іноземних підприємств до діяльності в Україні.

В сучасних умовах, коли правила роботи з валютою та операціями імпорту-експорту товарів постійно змінюються, суб'єктам господарювання необхідно володіти актуальною інформацією для безперервного ведення бізнесу. Низька адаптивність та надзвичайна складність існуючих механізмів яскраво свідчать про потребу реформ у цьому напрямку як в Україні, так і в світі.

Одним із можливих рішень для ЗЕД в умовах воєнного стану є участь міжнародних механізмів, серед яких тимчасове зниження мита, створення спеціальних торгових зон або розширення мережі угод про вільну торгівлю з різними країнами. Крім зазначеного, є необхідність пошуку нових ринків збуту вітчизняних продуктів та послуг. Також важливо забезпечити оперативну діяльність підприємств, що дозволить адаптуватися до нових умов і розвиватися в складних умовах воєнного стану. Це може бути досягнуто через стимулювання підприємницької діяльності, надання фінансової підтримки та спрощення процедур бізнесу, раціонального поєднання інструментів стимулювання експорту та забезпечення зняття усіх перепон для оперативного постачання товарів необхідних для функціонування та оборони держави, так званого критичного імпорту [2].

Однією із стратегій подолання негативних наслідків війни для українського бізнесу є розвиток експорту [3]. Перш за все логічним буде переорієнтуватись на сусідні країни, які підтримують Україну. Спочатку було б вигідно зосередитися на сусідніх країнах, які підтримують Україну. Щоб розпочати цей розвиток, варто відвідати європейські виставки, там компанії

зазвичай мають можливість зустрітися та провести перемовини щодо майбутнього партнерства з ритейлерами чи міжнародними дистриб'юторами.

Умови воєнного стану потребують оптимізації зовнішньоекономічних відносин, при цьому необхідно розглянути та врахувати стратегічні напрямки розвитку ЗЕД, надані в таблиці 1.

**Таблиця 1 - Стратегічні напрямки розвитку зовнішньо-економічної діяльності**

	Напрямок розвитку	Ціль
1	створення системи аналізу даних ЗЕД з використанням програмного забезпечення в області штучного інтелекту	підвищення якості надання послуг, адміністративної роботи, ефективності управління
2	підтримка імпорту товарів, які є критично необхідними для держави та мають високу цінність для оборони, економіки та громадян	створення переліку критичного імпорту та надання онлайн-доступу бізнесу до відповідної бази даних
3	забезпечення збільшення пропускної спроможності міжнародних пунктів пропуску в Україні	розвиток інфраструктури суміжних пунктів пропуску в умовах збільшення навантаження
4	створення сприятливих умов для підприємств експортерів, державна підтримка експорту	наповнення державного бюджету фінансовими ресурсами, забезпечення конкурентоспроможності підприємств
5	активізація торгових відносин з ЄС та з іншими країнами партнерами	створення додаткових ринків збуту
6	боротьба з корупцією в державних органах, які приймають рішення про пропуск вантажів в пунктах пропуску через державний кордон	скорочення термінів простою вантажів на кордоні, збільшення конкурентоспроможності бізнесу за рахунок зменшення термінів доставки

Джерело: побудовано автором за даними [2]

Головною передумовою міцної позиції на європейському ринку є бажання та готовність вітчизняних підприємств освоювати різні сектори економіки, а також підвищувати конкурентоспроможність за рахунок підвищення рівня інноваційності, екологічності та технологічності товарів/послуг. Зараз, в умовах війни, коли Україна має можливість змінити своє майбутнє і перепозиціонуватися на нові ринки збуту, важливо не втратити прихильність потенційних споживачів.

### Список використаних джерел

1. Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. № 38. 2022 [Електронний ресурс]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1262> (Дата звернення: 09.08.2023).
2. Шугалій А. М. Сучасні тенденції і проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний вісник університету Григорія Сковороди в Переяславі*. № 56. 2023. С. 65-76.
3. Семенча І. Є., Гордієнко С. О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. № 181. 2022. С. 143-150.



**Гострик О. М.**  
к.е.н., доцент,  
Одеський національний економічний університет (Україна)

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМНИХ ДОДАТКІВ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Сьогодні рівень розвитку підприємницької діяльності в Україні характеризується нестабільністю. Це пов'язано і з поточною ситуацією в країні і законами, які недостатньо прозорі. Але незважаючи на ці обставини сучасні технології та засоби комунікації надають можливість підприємствам використовувати переваги цифрових інструментів для управління.

Електронні засоби обміну інформаційними ресурсами підвищують ефективність спілкування між учасниками, які задіяні на різних стадіях руху продукту. Це пов'язано з реалізацією відповідних бізнес-моделей діяльності підприємства, зміна умов взаємодії з контрагентами і впровадження в практику управління сучасних засобів автоматизації бізнесу.

Слід відмітити, що такі загальні функції системи управління підприємства, як прогнозування, планування, організація, мотивування, контроль та регулювання потребують постійного удосконалення. Останнє не можливо без впровадження в практику діяльності підприємства саме автоматизованих систем.

На сьогодні існує багато програмних засобів, які дозволяють автоматизувати всі складові управлінського процесу підприємства, починаючи від збору первинної інформації про виробництво і закінчуючи прийняттям рішення про його удосконалення.

В практиці управління підприємствами все більше і більше використовуються програмне забезпечення таких розробників, як SAP AG, Microsoft, IT-Enterprise, jSolutions, Спілки автоматизаторів бізнесу(САБ) та інших. Різноманітність додатків дозволяє впровадити відповідні компоненти на всіх стадіях управлінської діяльності підприємства.

В доповіді розглядаються особливості використання відповідного програмного забезпечення при реалізації певних функцій управління.

Так при реалізації таких функцій як планування та організація ефективними є такі системи, які пропонує САБ, а саме ERP, Документообіг, Управління Холдінгом, Бухгалтерія, Малий бізнес і Комплексне управління підприємством, Управління фінансами, CRM-системи, Управління персоналом, Управління витратами і таке інше. Також звернута увагу на деякі галузеві рішення, які допомагають автоматизувати управлінську діяльність підприємств громадського харчування, сільськогосподарських підприємств, медичних установ, будівничих організацій і таке інше[1;4]. Звернута увага на ефективність використання хмарних сервісів вищезазначених продуктів.

При реалізації таких функцій управління, як прогнозування, контроль та регулювання доцільно використовувати системи, які надають можливість особам, які приймають рішення в повній мірі оцінити поточний стан виробничої

діяльності і прийняти кінцеве рішення щодо її спрямування. Ми вважаємо, що найбільш пріоритетною є саме графічна форма. Це пов'язано з тим, що сама вона надає інформацію у вигляді, який сприймається в повній мірі. На цій стадії управлінського процесу ефективними є системи класу Business Intelligence (BI-систем), до найбільш популярніших систем з яких слід віднести такі, як Qlik Sense, Seeneco, Luxms BI, Klipfolio, Tableau, Modus BI, Business Scanner, Dashboard24 та інші. Позитивним фактом використання систем такого класу є те, що вони здатні отримувати дані від систем, які задіяні на попередніх стадіях управлінського процесу, обробляти її і надавати в вигляді, зручному для аналізу[2].

Наведено перелік задач, які можливо вирішити за допомогою вищезазначених додатків і проведена порівняльна характеристика їх функціональних можливостей.

### Список використаних джерел

1. Гострик О.М. Інформаційні технології в підприємстві (використання конфігурації "1С: УНФ для України") . Навчальний посібник. – К.: ФОП Гуляєва В.М., 2021. – 159 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12098> (дата звернення: 17.07.2023)
2. Гострик О.М. Програмні засоби бізнес-аналізу та їх застосування для оцінки розвитку бізнес-середовища. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції(Одеса, 23-24 вересня 2022 р). - Одеса, 2022, 596 с. (с. 372-373)
3. Шквір В.Д. Інформаційні системи і технології в обліку і аудиті[Навчальний посібник]/ В.Д. Шквір, А.Г. Загородній, О.С. Височан. -2-е видання, перероб і доп. - Львівська політехніка, 2017 . -400 с.
4. Daniil Maslyuk. Exam Ref 70-778 Analyzing and Visualizing Data by Using Microsoft Power BI. — Microsoft Press[en], 2018.
5. [Електронний ресурс]. URL:<http://erp-project.com.ua/index.php/ru/poleznnye-materialy/publikatsii/razrabotat/75-uslugi-avtomatizatsii-v-ukraine> (дата звернення: 17.07.2023)
6. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.bas-soft.eu/soft/>(дата звернення: 17.07.2023)

## ТРЕНДИ РЕКЛАМИ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний розвиток рекламно-комунікаційного ринку відбувається на фоні кризи економіки, а також політичної нестабільності у зв'язку з війною. Супутниками економічної кризи є девальвація національної валюти, інфляція, зниження підприємницької активності, інші негативні процеси, серед яких – різке погіршення в споживчому та інвестиційних секторах. Зазначені фактори призвели до скорочення маркетингових витрат і перерозподілу рекламних бюджетів.

Незважаючи на загальне падіння обсягів рекламного ринку України, Інтернет, як рекламно-комунікаційний канал, продовжуватиме набирати обертів завдяки гнучкості, інтерактивності та таргетингу за цільовими групами. Немедійні рекламні комунікації не отримали широкого застосовування, переважно у зв'язку з відсутністю вільних коштів на їх розвиток [1].

Розвиток реклами визначається рядом факторів.

Перший, і один з найважливіших факторів – розширення інтернету та соціальних мереж. Значно зросла кількість інтернет-користувачів, що відкрило нові можливості для рекламодавців. Віртуальні платформи стали одним з найефективніших каналів просування товарів та послуг і дозволяють аналізувати ефективність рекламної кампанії.

Традиційні канали реклами, такі як телебачення, радіо та преса, також є важливою складовою системи комунікацій. Хоча ці канали дедалі менше використовуються у молодіжних аудиторіях, вони все ще ефективні у досягненні старшого покоління та масової аудиторії.

Значною проблемою для рекламодавців є збільшення конкуренції. З кожним роком з'являється все більше брендів, які пропонують подібні товари та послуги. Це ставить виклик перед рекламодавцями – зробити рекламу більш привабливою та відрізнити продукт від конкурентів. Велика увага приділяється розробці стратегій та створенню якісного контенту, що сприяє підвищенню ефективності рекламних кампаній.

В останні роки спостерігається зростання популярності інфлюєнс-маркетингу, коли впливові особистості соціальних мереж рекламують товари та послуги. Такі рекламні форми стають все більш привабливими для компаній, оскільки вони дозволяють залучити цільову аудиторію.

Розвиток реклами характеризується широким спектром технологічних можливостей, зміщенням в уподобаннях споживачів та зростанням конкуренції. Важливо для рекламодавців триматись в тренді та надавати увагу якісному контенту та стратегіям просування, щоб ефективно досягти цільової аудиторії та виділитися серед конкурентів.

Одним зі сучасних трендів у рекламі є збільшення використання таргетованої реклами. Технології цільового розміщення оголошень дозволяють точно налаштувати аудиторію, до якої будуть звертатися рекламні повідомлення. Це допомагає підвищити ефективність рекламної кампанії і мінімізувати витрати на маркетинг.

Спостерігається зростання популярності контент-маркетингу. Компанії активно створюють цікавий інформаційний та розважальний контент, який відповідає потребам та інтересам цільової аудиторії. Це може бути наприклад блог, відеоблог, подкаст, інфографіка. Завдяки такому підходу реклама виробника не сприймається як нав'язлива, а стає цінним джерелом інформації для споживача.

З розвитком технологій з'явилася можливість створювати інтерактивну рекламу. Інтерактивні елементи та ігрові механіки дозволяють залучити увагу споживачів, зробити рекламу цікавішою. Такий підхід активно використовується в рекламі мобільних додатків та ігор, в онлайн-турах по об'єктах туристичного інтересу, в інтерактивних виставках.

Проблема недостовірної реклами також не оминає Україну. У рекламі все частіше спостерігається вживання тактик, що спрямовані на оманливе привернення уваги аудиторії або нав'язування до купівлі товару. Такі практики не тільки формують негативний тренд, але й впливають на сприйняття цілих галузей реклами. Для подолання таких проблем важливо продовжувати працювати над зміцненням законодавства у сфері реклами та контролю за дотриманням етичних стандартів.

Одним із перспективних напрямків розвитку реклами є віртуальна та доповнена реальність. Ці технології можуть стати потужним інструментом для забезпечення великого ефекту у рекламних кампаніях в сферах туризму, нерухомості, автомобільної та електронної промисловості.

Отже, в системі маркетингових комунікацій спостерігаються позитивні тенденції, такі як збільшення використання таргетованої реклами, залучення інтерактивних елементів, розвиток інноваційних технологій. Однак, існують виклики, пов'язані з конкуренцією, недостовірною рекламою, необхідністю зміцнення етичних стандартів. Тим не менш, з правильним підходом та використанням новітніх інструментів реклама має потенціал для подальшого успішного розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Реклама в системі маркетингових комунікацій. URL: <https://posibniki.com.ua/post-reklama-v-sistemi-marketingovih-komunikacij-rozvitok-reklami> (дата звернення 2.08.2023)

**Данилевич Н.С.**

к.т.н., доцент КНЕУ ім. Вадима Гетьмана (Україна)

**Рудакова С.Г.**

к.т.н., доцент КНЕУ ім. Вадима Гетьмана (Україна)

**Давидюк Т. В.**

Старший викладач, КНЕУ ім. Вадима Гетьмана (Україна)

## **НАПРЯМИ РОЗВИТКУ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ**

У сучасних умовах знання, інновації та інтелектуальний потенціал персоналу визначають роль управління у загальній системі управління економічним суб'єктом. З огляду на це процеси HR-менеджменту набувають нових функцій.

Розвиток HR-менеджменту спрямований на покращення знань, навичок і компетенцій менеджерів з персоналу на всіх рівнях організації. Необхідно зазначити, що розвиток менеджменту може бути внутрішнім (тобто здійснюватися в межах самої організації) або зовнішнім (наприклад, через навчальні курси або тренінги).

Важливість процесу розвитку HR-менеджменту для бізнесу є актуальним, тому що це може допомогти компанії збільшити ефективність, покращити роботу команди, збільшити продуктивність і знизити витрати. Це може включати розуміння стратегій компанії, побудову ефективної комунікації з працівниками, управління змінами, планування і керування проектами, використання інструментів аналізу даних та інше. Також розвиток HR-менеджменту може сприяти покращенню ставлення до роботи, зменшенню втрат персоналу і збільшенню рівня задоволеності працівників.

Необхідно зазначити декілька практичних напрямів щодо розвитку HR-менеджменту, які включають в себе проведення регулярних оцінок потреб персоналу у навичках і знаннях, розробку індивідуальних планів розвитку для кожного працівника і проведення навчання та тренінгів, які відповідають конкретним потребам, впровадження наставництва для нових працівників та самостійну роботу над своїми навичками. Часто професійні тренінги та навчальні програми є досить дорогими, особливо для невеликих компаній або для тих, що знаходяться в економічному кризі. Тому, розвиток персоналу може вимагати значних витрат, які не всі компанії можуть собі дозволити.

При розробці плану розвитку менеджменту персоналу необхідно враховувати такі важливі елементи як розвиток організаційної культури, яка може впливати на рівень задоволеності і залученості працівників [1]. Це може сприяти підвищенню рівня мотивації, зменшенню стресу на роботі та збільшенню залученості персоналу до цілей компанії.

Стрімкий розвиток цифрової економіки та штучного інтелекту задають нові тренди в HR-менеджменті. В основі цифрової трансформації лежать три складові: технологічна, освітня та комунікаційна. Потрібно розвивати ці напрямки формування середовища, яке робить персонал більш гнучким та проактивним, що буде сприяти ефективній цифровізації. Управління персоналом

протягом вже декількох років перейшло в онлайн. Використання цифрових технологій та штучного інтелекту реалізується через призму соціально-психологічних, мотиваційних, компетентнісних та адаптивних аспектів. Відбувається поява нових інструментів в HR-менеджменті: ведення співбесіди в цифровому форматі, гейміфікація навчання персоналу, цифровізація традиційних процесів кадрового адміністрування [2]. Поряд з HR-структурами починають з'являтися підрозділи з розвитку персоналу, до завдань яких належать управління талантами, знаннями та залученістю, та Digital-підрозділи, які покликані розробляти адаптовані до діяльності конкретної організації нові технології в управлінні персоналом.

Використання штучного інтелекту не зможе замінити HR-функції, адже суть бізнес-процесів, цілі та інноваційні ідеї мають продумуватись людиною. Отже, кардинально зміниться напрям роботи систем управління персоналом, ключовими функціями яких будуть: HR-аналітика, моделювання сценаріїв майбутнього, відстеження цифрових трендів; застосування HR-ботів; створення цифрової екосистеми; управління залученням, психологічною безпекою тощо [3]. Такі зміни спричиняють трансформацію HR-служби на службу стратегічних ініціатив та аналізу.

#### **Список використаних джерел**

1. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання / Людмила Щетініна, Світлана Рудакова, Наталія Данилевич, Зоя Полиця. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2021. Том 68. № 1. С. 151–158. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.01.151](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.151).
2. Danylevych, N., Rudakova, S., Poplavska, O., Shchetinina, L., Rudakov, O. (2022). Online Training of Employees of the Enterprises in the Creative Economy: Benefits and Features. In: Maślankowski, J., Marcinkowski, B., Rupino da Cunha, P. (eds) Digital Transformation. PLAIS EuroSymposium 2022. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 465. Springer, Cham. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-23012-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-031-23012-7_5).
3. Danylevych, N., Rudakova, S., Shchetinina, L., Poplavska, O. (2021). Digitalization of personnel management processes: reserves for using chatbots. In: II International Scientific Symposium «Intelligent Solutions» IntSol-2021, September 28–30, 2021, Kyiv-Uzhhorod, Ukraine, pp. 166–176. [http://ceur-ws.org/Vol-3106/Paper\\_15.pdf](http://ceur-ws.org/Vol-3106/Paper_15.pdf).

**Gao Debing**

Master student 1st course, Speciality “Administrative management”  
Scientific supervisor: Ph.D. in Economics, Associate Professor Alina Brychko,  
Sumy National Agrarian University (Ukraine)

## **CORE PROBLEMS AND SOLUTIONS OF WATER RESOURCES MANAGEMENT IN COUNTY-LEVEL CITIES IN CHINA**

Water resources refer to the surface water, surface water and water vapor in the atmosphere. Water is a limited resource on which human survival. With the rapid development of the global economy, the scientific and rational utilization of water resources will affect human progress and future development. The main purpose of this paper is to explore the core problems and countermeasures of water resources management in county-level cities in China.

1. The Basic situation of county-level cities in China and the current situation of water resources

China currently has 1,472 counties, including 394 county-level cities, for a total of 1,866 counties. By 2022, the GDP of 54 counties of 100 billion RMB reached 8.6 trillion RMB, accounting for 7.1% of the country's economic total. The economic development of county-level cities occupies a pivotal position in the national economy. Factors affecting the development of county-level cities include land and resources, capital investment, management system of development zones, social governance environment, infrastructure, technological innovation, etc. Among them, water resources are crucial to regional economic development, and directly affect the sustainable development and future of county-level cities.

2. The impact of water shortage on the development of county-level cities

The geographical and natural distribution and various factors of county-level cities in China, including climate change, industrial development, agricultural water overuse, etc. It is bound to lead to the shortage of water resources in some county-level cities, which will inevitably have a negative impact on the local economy, environment and people's life.

First, water shortages can affect the local economy. Due to the shortage, industrial production, agricultural production and other economic activities will be restricted, resulting in a decline in economic benefits.

Second, the water shortage can also have an impact on the local environment. In order to obtain more water resources, people may overmine groundwater, leading to problems such as falling groundwater level and ground subsidence. At the same time, the pollution of water resources will also lead to the deterioration of the water environment, affecting the quality of life of local residents.

In addition, water shortage can have an impact on local society. Since water resources are people's daily necessities, the shortage may lead to social instability and affect people's quality of life.

3. The core problem of water resources management

There are many core problems in water resources management in county-level cities in China.

#### 4. Effective measures for county water resources management

In order to solve the problem of water shortage in county-level cities in China, various measures need to be taken, including popularizing water-saving technologies, strengthening water pollution prevention and control to water resources, renewing water conservancy facilities, promoting water resources recycling, and strengthening legal and policy support for water resources management. Only with the joint efforts of the government, enterprises and the public can we achieve the efficient and sustainable management of water resources and promote the stable development of the local economy, environment and people's lives.

Through the implementation of the above measures, it can effectively strengthen water resources management, protect water resources, improve the utilization efficiency of water resources, promote the sustainable utilization of water resources, ensure the normal production and life of the people in the region, and promote economic development and social stability. The above measures require the joint efforts of the government, enterprises and the public to achieve the efficient and sustainable management of water resources.

#### **References**

1. Bledsoe, J. (2015). *Water Management and Conservation: A Legal Handbook for the Twenty-First Century*. Oxford: Oxford University Press.
2. Brierly, C. (2006). *Water Resources: Management, Protection, and Reuse*. Hoboken: Wiley.
3. CSI (2019). *Water Resources Management and Its Impact on the Environment. A Report by the Center for Sustainable International Water Resources Management*.
4. IDEM (2016). *Water Resources Management in Times of Climate Change: Adaptation and Innovation in Action*. Washington, DC: Island Press.
5. MoEF (2019). *National Water Resources Management Policy: Charting a New Course for India's Water Future*. Ministry of Environment, Forest and Climate Change, Government of India.



## ЦІННІСНІ ІМПЕРАТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність розробки адаптивних стратегій ціннісно зорієнтованого управління полягає в тому, що в сучасних умовах нафтогазовидобувні підприємства стикаються з численними викликами стратегічного розвитку, пов'язаними з фінансовою ефективністю, інноваціями, партнерством, соціальною відповідальністю, необхідністю сталого функціонування, формування ціннісного лідерства й ціннісної культури організації. Ключові ціннісні імперативи, що лежать в основі стратегічного розвитку нафтогазовидобувних підприємств ілюструє рис. 1.



**Рис. 1. Ціннісні імперативи стратегічного розвитку нафтогазовидобувних підприємств**

*Джерело. Розроблено автором.*

Сукупність цінностей, переконань, інституційних норм, які детермінують спосіб функціонування, особливості взаємодії, вектор розвитку нафтогазовидобувного підприємства характеризує його ціннісну культуру. В

контексті формування стратегії організаційного розвитку, ціннісну культуру можливо розглядати як нематеріальний актив, що базується на взаємодії різних чинників, включаючи компетентнісний вектор професійних цінностей і сприйняття цінностей людськими ресурсами нафтогазовидобувних підприємств. Для аналізу ціннісної культури, що дозволяє оцінити, наскільки ефективно здійснюється інституціоналізація цінностей на підприємстві пропонуємо концептуальний підхід (ілюструє формула 1) до визначення ціннісного впливу (*Vim*, *value impact*), який виражається через взаємодію внутрішньої комунікації (*Iic*, *Interaction of internal communications*) й чинника сприйняття цінностей (*Vpc*, *Value perception coefficient*).

$$Vim = Iic \uparrow * Vpc \uparrow \quad (1)$$

Зазначимо, що в контексті ідентифікації критеріїв ціннісно зорієнтованого управління на нафтогазовидобувному підприємстві, *Iic* репрезентуватиме ступінь активності внутрішньої комунікації, а *Vpc* –характеризуватиме ефективність сприйняття цінностей компанії, включаючи глибину розуміння, позитивне реагування, впровадження цінностей у практичну діяльність, застосування для прийняття управлінських рішень.

Ціннісно зорієнтоване лідерство (*Vbl*, *Value-based leadership*) характеризується стійкістю ціннісних переконань (*Svs*, *Stability of value convictions*) в контексті реалізації генеральної місії компанії (*Gms*, *general mission of company*). Символічну репрезентацію цього взаємозв'язку характеризує форм. 2.

$$Vbl = \sum_{i=1}^n Svs \in Gmc \quad (2)$$

Отже, ціннісно зорієнтоване лідерство є інституційним підходом менеджменту, в основі якого лежить наявність чітких ціннісних переконань, які формують внутрішню мотивацію та визначають дії лідера. Ціннісно зорієнтовані лідери не тільки зосереджені на досягненні фінансових результатів, але й віддані виконанню вищих цінностей та місії компанії. Стійкість ціннісних переконань означає, що цінності, які лідер відстоює, не змінюються в залежності від обставин, тимчасових труднощів тощо.

**Довгань К.А.**

магістрант спеціальності «Адміністративний менеджмент»,  
Науковий керівник: Бричко А.М., кандидат економічних наук, доцент  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
Сумський національний аграрний університет (Україна)

## **РОЗВИТОК ПОСЛУГ ІТ-КОНСАЛТИНГУ**

Інформаційні технології – це реалії нашого часу. Без них сучасний бізнес неможливий. Підприємства все більшою мірою залежать від функціонування інформаційних систем. Вибір шляхів і методів розробки автоматизації підприємства безпосередньо залежить від широти спектра готових інформаційних рішень та розмаїття засобів і методів їх розробки. Необхідність використання нових сучасних технологій у всіх сферах підприємництва й привели до появи ІТ-консалтингу [1].

ІТ-консалтинг (ІТ-консультування) - це процес надання фахової допомоги та порад з питань інформаційних технологій (ІТ) організаціям та підприємствам. ІТ-консультанти працюють з клієнтами, щоб допомогти їм вирішити різноманітні ІТ-завдання, оптимізувати бізнес-процеси, забезпечити безпеку даних та розробити стратегії використання технологій.

Суть ІТ-консалтингу полягає у виявленні в організації проблем наявної інформаційної системи і визначенні оптимальних методів їх вирішення на шляху підвищення ефективності її діяльності. Надається інформаційний консалтинг спеціалізованими організаціями, які крім консалтингових послуг, займаються продажем прикладних програм.

Зазвичай ІТ-консалтинг носить консультаційний характер. Однак допомога фахівців в цій сфері дозволяє власникам бізнесу вирішити безліч завдань. Ось деякі з основних аспектів, які показують значення ІТ-консалтингу:

1. **Стратегічне планування:** Консультанти допомагають компаніям розробити ІТ-стратегії, які відповідають їхнім потребам і сприяють досягненню довгострокових цілей.

2. **Вибір технологій:** Підприємства можуть стикатися з великим вибором ІТ-рішень. Консультанти допомагають зрозуміти, які технології найкраще підходять для вирішення конкретних завдань та забезпечення їхньої сумісності.

3. **Оптимізація процесів:** ІТ-консультанти допомагають ідентифікувати та впроваджувати автоматизовані процеси, що сприяють ефективнішому використанню ресурсів та зменшенню витрат.

4. **Безпека і захист даних:** Консультанти допомагають розробити стратегії забезпечення кібербезпеки та захисту конфіденційної інформації, зменшуючи ризики витоку даних.

5. **Інтеграція систем:** При впровадженні нових технологій або оновленні старих, консультанти забезпечують належну інтеграцію між різними системами та додатками.

6. **Підтримка при прийнятті рішень:** Консультанти надають аналіз даних та висновки, що допомагають керівництву компанії приймати обґрунтовані рішення з питань ІТ.

7. **Навчання і підвищення кваліфікації:** ІТ-консультанти можуть навчати співробітників новим технологіям та методологіям, що допомагає підвищити їхню продуктивність та забезпечити успішне впровадження змін.

8. **Економія часу і ресурсів:** Співпраця зі спеціалізованими консультантами дозволяє компаніям уникнути помилок, пов'язаних з вибором недоцільних рішень, та скоротити час на впровадження нових технологій.

Компанії, що надають послуги ІТ-консалтингу, стикаються з різноманітними викликами через постійні зміни в індустрії та технологіях. Можна виокремити наступні основні виклики:

1. **Швидкозростаюча технологія:** ІТ-сфера швидко розвивається, і нові технології з'являються на ринку безперервно. Компанії ІТ-консалтингу повинні вчитися швидко адаптуватися до нових технологій та оновлювати свої знання, щоб залишатися конкурентоспроможними.

2. **Конкуренція:** Ринок ІТ-консалтингу є досить насиченим, і конкуренція серед компаній може бути високою. Компанії повинні знайти способи виділитися серед конкурентів, пропонуючи унікальні послуги або ефективні рішення.

3. **Забезпечення якості:** Клієнти очікують високої якості консультацій та реалізації проектів. Помилки в рекомендаціях або впровадженні можуть призвести до серйозних проблем для бізнесу клієнта. Тому компанії повинні дбати про забезпечення якості своїх послуг.

4. **Ризики безпеки та конфіденційності:** Під час надання консультацій можуть виникати питання щодо безпеки даних та конфіденційності інформації. Компанії повинні забезпечувати належний рівень захисту даних та використовувати надійні методи для зберігання та передачі інформації.

5. **Управління проектами:** Багато проектів ІТ-консалтингу мають складну структуру та велику кількість деталей. Ефективне управління проектами є ключовим, щоб забезпечити вчасну та успішну реалізацію проектів.

6. **Кадрові ресурси:** Знайти та зберегти висококваліфікованих фахівців може бути викликом, оскільки конкуренція за талановитими ІТ-спеціалістами також висока.

Отже, на нашу думку, ІТ-консалтинг є важливою складовою сучасного бізнесу, оскільки допомагає компаніям вирішувати складні завдання, пов'язані з технологічними аспектами їхньої діяльності. Завдяки ІТ-консалтингу підприємства можуть оптимізувати свої процеси, впроваджувати нові технології та забезпечувати ефективне використання своїх ІТ-ресурсів.

### Список використаних джерел:

1. Суть ІТ-консалтингу, його завдання та напрями. URL: <https://pidru4niki.com/74040/marketing/sut-it-konsaltingu-zavdannya-napryami> (дата звернення: 08.09.2023)

## **ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Інформаційні ресурси мають важливу роль для діяльності підприємства. Для збільшення прибутку, конкурентоспроможності підприємство повинно володіти необхідною та актуальною інформацією. Наприклад, для збільшення прибутку, підприємство повинно мати інформацію про попит на ринку на даний момент, вподобання споживачів, тенденції конкретного товару тощо.

На жаль проблема ефективного використання інформаційних ресурсів на підприємстві є надзвичайно актуальна. Українські підприємства часто мають дуже багато інформації, але через погану організацію інформаційних потоків ця інформація є не дуже корисною для діяльності підприємства або її потенціал не використовується в повній мірі. Це пов'язано з проблемою оцінки інформаційних ресурсів. Ця тема є недостатньо дослідженою українськими науковцями, не сформованого єдиного механізму оцінки інформаційних ресурсів.

Найголовнішим для ефективного використання інформаційних ресурсів є оптимізація обробки, передачі та зберігання інформації. Саме ефективна організація цих процесів забезпечить ефективне використання інформаційних ресурсів. При цьому М. О. Науменко, Д. О. Павлов [1, с. 48] наголошують на конфіденційності інформації, що вона не може бути отримана неавторизованим користувачем.

Для збору, обробки, розподілу, зберігання, представлення інформації нам допомагає – комп'ютерна інформаційна база, як головне джерело інформації, в свою чергу важливий фактор забезпечення продуктивної діяльності підприємства [2, с. 640].

Отже для ефективного використання інформаційних ресурсів першим завданням є організація збору, обробки, передачі та зберігання інформації. Найпоширенішим та найефективнішим способом є створення комп'ютерної інформаційної бази підприємства. Але важливо правильно підібрати інформаційну базу в залежності від розміру підприємства, потреб тощо. Неправильна організація комп'ютерної бази може зашкодити підприємству. Ця проблема є дуже актуальною зараз, під час становлення інформаційного суспільства, але потребує подальших досліджень.

### **Список використаної літератури**

1. Науменко М. О., Павлов Д. О. Управління підвищенням якості послуг підприємства на основі оптимізації використання інформаційних ресурсів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 45-50.
2. Коцаба В. Ю., Штерма Т. В. Роль та місце інформаційних ресурсів у процесах розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 5. С. 639-642. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_5\\_143](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_5_143) (дата звернення 10.08.2023).

**Захарченко В.І.**  
д.е.н., професор  
Національний університет «Одеська політехніка» (Україна)  
**Лук'янчук О.М.**  
старший викладач кафедри менеджменту  
Національний університет «Одеська політехніка» (Україна)

## **РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ СИСТЕМИ АКТИВНОГО РОЗВИТКУ У МЕЖАХ СТВОРЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ**

У межах реалізації консалтингового проекту з наукового обґрунтування створення на основі ТОВ «Промислово-торгівельна компанія «Шабо»» інтегрованої бізнес-структури [3, с.5] запропоновано Положення про систему активного розвитку, яка удосконалює виробничу, технологічну, економічну і управлінську діяльність цього відомого підприємства виробничої галузі України (його у проекті обрано за базове підприємство при створенні бізнес-групи) [2, с. 95-96]. Система активного розвитку виявляє внутрішні резерви підприємства силами співробітників, що впливають на активний розвиток підприємства, створюючи умови для мобілізації творчого потенціалу робітників, на їх ефективність, організовує та контролює відбір, аналіз і впровадження інноваційних пропозицій у їх діяльність [1, с. 48].

Спочатку було визначено загальні тези Положення. В системі активного розвитку входять: відділ активного розвитку (ВАР), експертно-консультативна рада (ЕКР), куратори підрозділів, тимчасові цільові групи з впровадження інноваційних пропозицій, банк даних з розвитку.

ВАР є структурним підрозділом служби стратегічного розвитку бізнес-структури, що формується на основі ТОВ «ПрТК «Шабо»» [3, с.33]. Активний розвиток реалізується у відповідності з Положенням.

Пропонується наділити ВАР слідуючими функціями:

– виявлення проблем, що пов'язані з: пошуком, розробкою і освоєнням нової продукції; техніко-організаційним розвитком (модернізація, технічне переозброєння, конструкція, розширення); впровадження нових методів управління і організації; пошуком більш ефективних, у порівнянні з методами застосування, рішень стандартних звичайних завдань підвищення кваліфікації кадрів і передачею передового практичного досвіду;

– мобілізація творчої активності колективу на вирішення проблем розвитку;

– координація і контроль процесів розвитку.

Задачами ВАР визначається вирішення слідуючих проблемних напрямів:

– створення нормативної бази, що регламентує роботи з розвитку, тобто розробка відповідних положень: про відділ, про порядок проходження інноваційної пропозиції; про моральне і матеріальне стимулювання; про інформаційне оприлюднення процесів розвитку; про порядок роботи тимчасових цільових груп; про охорону авторських прав; про порядок використання матеріально-технічної бази;

- аналіз, моніторинг і контроль за використанням проектів реструктуризації підприємства;
- організація роботи з інформаційного забезпечення персоналу про стан робіт з розвитку;
- організація інноваційної діяльності: проблемна діагностика, виявлення проблем і організація процесів їх вирішення, формування переліку пріоритетних напрямів розвитку;
- формування у бізнес-групі клімату новаторства;
- формування банку ідей та їх вирішення, організація роботи ЕКР;
- аналіз результатів інноваційної діяльності та співставлення результатів із стратегією бізнес групи.

ВАР наділяється слідуючим штатним розкладом:

- керівник – підготовка загальної комплексної документації, організація роботи ЕКР, удосконалення механізмів активного розвитку бізнес-групи, участь у розробці стратегії бізнес-групи;
- економіст-аналітик – економічний аналіз інноваційних пропозицій, підготовка документів для моніторингу і удосконаленню Положення про моральне і матеріальне стимулювання;
- інженер-технолог – реєстрація і оформлення інноваційних проектів та пропозицій, аналіз наданих пропозицій обліку банку-даних, підготовка інноваційних пропозицій для впровадження;
- інженер-аналітик – організація роботи інформаційно-аналітичного забезпечення процесів розвитку із бізнес-групи.

Можливі вправа ВАР:

- залучати за першою вимогою для консультування процесів розвитку кваліфікованих спеціалістів будь-якого підрозділу служби бізнес-групи;
- готувати рішення з впровадження всіх інноваційних пропозицій і проектів розміром інвестицій з групи 2: група 1 – великі (ЕКР), група 2 – середні (ВАР), група 3 – дрібні (бюро раціоналізації та винаходів);
- формування і затвердження складу тимчасового цільових груп;
- здійснення контролю за процесами впровадження і винагороди інноваційних пропозицій.

Відповідальність ВАР прослідковується за слідуючими напрямками: за станом інноваційної діяльності у бізнес-групі; за виконанням вимог нормативної документації, що регламентує діяльність з розвитку у бізнес-групі; за інформаційно-аналітичним освітленням всіх таких процесів.

ЕКР комплектується і збирається у відповідності з конкретною тематикою винесених на розгляд інноваційних пропозицій. Склад еЕКР формується ВАРом. Всі рішення передаються зворотньо для подальшого доопрацювання у ВАР. Робота ЕКР регулюється Положенням.

Куратори підрозділів/служб виконують задачі з розвитку у конкретних локаціях бізнес-групи. Основними задачами куратора можливо рахувати слідує: виявлення, оформлення та відстеження процедур проходження

інноваційних пропозицій від моменту народження ідеї до її впровадження. Робота куратора визначається Положенням.

Тимчасові цільові групи характеризуються наступним: склад, призначення і формування груп контролюється ВАР; кількість груп визначається конкретними задачами розвитку; робота тимчасової цільової групи визначається Положенням.

Банк даних існує у вигляді комплексної бази даних в службі стратегічного розвитку. База даних розподіляється на дві частини: банк інноваційних ідей та їх рішень; банк аналітичної інформації, яка необхідна для прийняття рішень зі стратегічного планування розвитку підприємства. Банк даних формується співробітниками ВАР і може бути використаним за двома напрямками: облік і контроль всіх інноваційних пропозицій та їх рішення; інформаційна база даних для всіх нормативів бізнес-групи.

Несхожість умов існування більшості підприємств у сьогоднішній складній ситуації не дозволяє уніфікувати процеси розвитку. На кожному новому підприємстві є потреба в особливому підході до оцінки конкретної ситуації на підприємстві, формуванні фактично індивідуального механізму розвитку. Формування активного розвитку – трудомісткий довготривалий процес, який розвивається тільки при неформальній зацікавленості значної частини персоналу.

#### **Список використаних джерел**

1. Організаційно-економічний інструментарій стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств та смарт-підхід: [моногр.]/ П.В. Воронжак, С.В. Філіппова. Одеса: ОНПУ, ФОП Бондаренко М.О., 2015. 276 с.

2. Проектування інтеграційних бізнес-структур у сучасному промисловому виробництві України: [моногр.]/ В.І. Захарченко, В.М. Стремядін; [за ред. В.І. Захарченка]. Одеса: Наука і техніка, 2016. 152 с.

3. Організаційно-економічне забезпечення процесу проектування бізнес-груп у виноробному виробництві: [наук. доповідь]/ В.І. Захарченко, В.М. Стремядін. Одеса: Вид-во «Атлант», 2016. 65 с.



## ТРАНСФОРМАЦІЯ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Мотивація персоналу – комплекс заходів для стимулювання й створення умов працівникам, щоб вони працювали віддано, ефективно, продуктивно та без мотиваційних заходів не існує жоден бізнес в сучасних умовах. Науковці стверджують, що лише 10% всіх працівників працюють стабільно, всі інші потребують додаткових умов, стимулів та заохочень, щоб приносити компанії користь [1].

Ми зараз живемо в епоху змін – коронакриза та повномасштабне вторгнення Російської Федерації призвели до глобальних наслідків: самоізоляція, віддалена робота, нові індустрії і все це потребує адаптації до світу, що змінюється – нові знання, навички, руйнувати стереотипи, навчитися ухвалювати нетипові рішення, відкрито та гнучко зустрічати зміни й дійсно трансформуватися.

Дистанційна робота, в сучасних умовах, вже стає нормою й як наслідок – ми спостерігаємо, як переглядаються посади, професії, вимоги до співробітників. Щось відходить у минуле, щось активно розвивається. Звичні та перевірені шаблони більше не працюють із колишньою ефективністю. Зараз ми переживаємо кризу, коли старі схеми не працюють і часто тільки погіршують становище і це є першим і головним сигналом до змін.

Навіть в таких умовах будь-який фахівець прагне залишатися потрібним й отримувати гідну винагороду за свою працю та будь-який керівник мріє закласти фундамент для сталого розвитку компанії. Щоб встигати за вимогами часу, власникам компаній треба змінюватися – шукати нові рішення, опановувати нові підходи.

Те, як керівник будує відносини з підлеглими, впливає на те, як останні працюють для розвитку компанії. А також дає *наступні переваги*: *підвищення* якості виконуваної роботи і продуктивності компанії в цілому; *формування* позитивної й доброзичливої атмосфери в колективі; *довгострокове співробітництво* з кращими працівниками (зниження плинності кадрів); *підвищення* лояльності й відповідальності з боку персоналу; *формування* стійкої корпоративної культури.

Вчені-економісти, досвідчені HR менеджери, і керівники згодні – найважливішим критерієм є *тип впливу* на співробітників, який використовується як:

✦ **пряма мотивація** – цей тип впливу є найпопулярнішим, однак не він – не єдиний, він поділяється на:

*Матеріальна мотивація*: це всі фінансові стимули, які використовує компанія – заробітна плата, доплати та надбавки, премії, бонуси, путівки та будь-які інші грошові заохочення.

*Нематеріальна мотивація*: це всі нефінансові способи виділити працівника – можливості для професійного зростання (вигідно як для самого працівника, так і для компанії. Багато фірм зараз в якості заохочення оплачують своїм співробітникам курси, стажування та семінари); статусна кар'єра (окремий кабінет, самостійність в прийнятті рішень тощо), грамоти.

✦ *непрямої вплив* не має конкретної дії на окремих людей, однак допомагає відтворити певну атмосферу, яка опосередковано покращує якість роботи, стимулює інтерес та формує задоволення від роботи. Непряма мотивація дозволяє відчувати себе частиною колективу, формує відчуття єдності, захоплення від приналежності до певної групи людей. Вона включає: кар'єрні можливості; освітні перспективи; можливість розвитку.

Кожний вид важливий окремо, однак найбільшу віддачу можна отримати лише за умови вдалої комбінації матеріальної та нематеріальної, а також непрямої мотивації. На кожному підприємстві це питання вирішують індивідуально.

В сучасних умовах глобалізації, нових можливостей в бізнесі необхідним є перехід від традиційної компанії до технологічної з використанням моделей управління, що забезпечують продуктивність, інновації, гнучкість і адаптивність. З урахуванням загальних тенденцій і потреб людства, можна стверджувати, що сучасні організації повинні переглянути свою позицію в області управління персоналом, а саме навчання й розвитку співробітників організації. Адже саме потенціал і компетентність співробітників компанії, її головного ресурсу, дозволить в нових, швидко мінливих, невизначених умовах, залишитись конкурентоспроможним гравцем на ринку, незалежно від специфіки діяльності компанії.

Можна стверджувати, що більшість сучасних підприємств розуміє важливість та необхідність управління розвитком персоналу. Менеджмент підприємств розробляє стратегічні напрями та програми розвитку персоналу. Однак, *існують деякі недоліки розвитку персоналу на підприємствах в сучасних умовах*, а саме: не завжди враховуються психологічні особливості працівників та їх готовність до інноваційних змін, до змін в організації виробництва; недосконалий мотиваційних механізм; відсутність системного підходу до управління розвитком персоналу; на багатьох підприємствах не сформовано системи контролю та оцінки ефективності розвитку персоналу.

Ефективні процеси щодо розвитку персоналу дозволяють досягти позитивного ефекту як для підприємства так й для працівників. В умовах глобальних змін та сучасності, як ніколи важливо зробити перший крок, з якого розпочнеться трансформація як професіонала та особистості. Крок, завдяки якому персонал стане сучасним, компетентним, затребуваним спеціалістом в будь-якій сфері.

### **Список використаних джерел**

1. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>

**Ісмаїлова Л.**  
студентка 56 гр. ФЕУП,  
**Янковий О.Г.**

д. е. н., професор  
Одеський національний економічний університет (Україна)

## **ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

На сьогодні компанії надають пріоритетне значення стратегічному плануванню управління проєктами. Воно вже не розглядається як посада на частковий робочий час або кар'єрний шлях; натомість його визнають як важливу стратегічну компетенцію, необхідну для виживання фірми. Наявність висококласних навичок управління проєктами може визначити успіх у укладенні прибуткових контрактів [1, с. 12]. Окрім того, стратегічне поєднання нових технологій та ефективних систем управління може суттєво впливати на ключові показники ефективності (КРІ) та результати підприємств та проєктів. Серед цих КРІ велике значення мають витрати та прибуток. Точне вимірювання їх впливу на бізнес-результати має вирішальне значення [2, с. 1643].

Системи вимірювання відіграють важливу роль у встановленні організаційних цілей та контролі за змінами, щоб забезпечити ефективність та продуктивність компанії. КРІ служать об'єктивними критеріями для вимірювання ділової активності та визначення успіху проєкту. Вони мають велике значення у корпоративній стратегії, сприяючи прогнозуванню, вимірюванню та плануванню бізнесу. Однак важливо враховувати, що метричні показники можуть відрізнятися за своїм призначенням, визначенням та вмістом. У результаті для визначення та вибору КРІ для бізнесу застосовуються різні методології. Це забезпечує вибір КРІ, які найкращим чином відповідають конкурентному середовищу та загальній стратегії компанії.

Тема КРІ вивчалася і досі обговорюється різними вченими. У залежності від галузі управління проєктами свої наукові праці присвятили такі вчені: Х. Керзнер, Я. Тангараджу, Х. Кортес, С. Огунлана, Н. Майерус та ін.

Як зазначає Я. Тангараджу [3, с. 11], для вимірювання та моніторингу результативності розроблено підхід «lean». Методологія «lean» підкреслює постійне підвищення продуктивності процесу та сприяє прийняттю рішень на основі даних. Вона ґрунтується на реальних фактах, аналізі даних та об'єктивних доказах, отриманих за допомогою методів кількісного вимірювання та оцінки. Основні принципи концепції «lean» пов'язані з управлінням ефективністю та результативністю підприємства. Вона приділяє особливу увагу наданню цінності клієнту та скороченню втрат. За допомогою підходу «lean» організації можуть оптимізувати операції, усунути нецінні дії та оптимізувати використання ресурсів. Це призводить до покращення загальної результативності та підвищення задоволеності клієнтів.

КРІ – це числовий показник діяльності, супроводжуваний описом та пороговими значеннями для оцінки результатів. Залежно від значення типу КРІ,

А. Ваннес [4, с. 268] запропонував наступні класи: 1. Глобальний КРІ процесу: вимірює загальну продуктивність бізнес-процесу. 2. Подія КРІ: вимірює продуктивність події. 3. Коридор КРІ: вимірює продуктивність коридору. 4. КРІ діяльності: вимірює продуктивність діяльності. 5. КРІ підпроцесу: вимірює продуктивність підпроцесу. 6. КРІ завдання: вимірює продуктивність завдання.

Х. Кортес [5, с. 106] визначив п'ять стратегічних категорій КРІ: витрати, якість, гнучкість, запаси та час виконання. Ці категорії призначені для відображення стратегічних цілей компанії та полегшення вирівнювання на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Окрім того, С. Огунлана [6, с. 232] підкреслює, що для оцінки продуктивності слід враховувати інші показники, такі, як задоволеність клієнтів та загальна задоволеність зацікавлених сторін разом із традиційним трикутником часу, витрат і якості.

Х. Керзнер [1, с. 15] визначає основні КРІ управління проектами: час, витрати, ресурси, обсяг, якість та дії. С. Огунлана [6, с. 230] додає здатність проєктної команди управляти ризиками та пошук рішень як важливі показники продуктивності. Вони також пропонують враховувати фактори, такі, як технічна продуктивність, управлінські імплікації, розвиток особистості, здатність виробників та бізнес-показники для оцінки успіху проєкту.

Отже, стратегічне планування управління проектами здобуло визнання як ключової компетенції для виживання компаній. Ефективне управління проектами, підтримане ретельно обраними ключовими показниками продуктивності КРІ, може вирішити питання успіху або невдачі в укладанні контрактів й загальної конкурентоспроможності організації.

### Список використаних джерел

1. Kerzner, H. *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*; John Wiley & Sons: Hoboken, NJ, USA, 2017; ISBN 1119427282. 472 p. [[Google Scholar](#)]
2. Mesároš, P., Behúnová, A., Mandičák, T. et al. Impact of enterprise information systems on selected key performance indicators in construction project management: An empirical study. *Wireless Netw.* 2021. № 27. P. 1641-1648. <https://doi.org/10.1007/s11276-019-02048-w>
3. Thangarajoo, Y.; Smith, A. Lean thinking: An overview. *Ind. Eng. Manag.* 2015. № 4. P. 7-13. [[Google Scholar](#)]
4. Wannes, A.; Ghannouchi, S.A. KPI-Based Approach for Business Process Improvement. *Procedia Comput. Sci.* 2019. № 164. P. 265-270. [KPI-Based Approach for Business Process Improvement - ScienceDirect](#)
5. Cortes, H.; Daaboul, J.; Le Duigou, J.; Eynard, B. Strategic Lean Management: Integration of operational performance indicators for strategic lean management. *IFAC-PapersOnLine.* 2016. № 49. P. 65-70. [[Google Scholar](#)]
6. Ogunlana, S.O. Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *Int. J. Proj. Manag.* 2010. № 28. P. 228-236. [[Google Scholar](#)]

**Kalachevska L. I.**

Doctor of economic sciences, Professor  
Sumy National Agrarian University (Ukraine)

**Xue Jing Jing**

Master student, SP Administrative Management  
Sumy National Agrarian University (Ukraine)

## **STRATEGIC ASPECTS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT**

In today's conditions of globalization and increased competition, enterprises are under constant pressure to achieve greater efficiency and ensure sustainable development. Effective enterprise management is a key factor in achieving competitive advantages and a stable position on the market.

An important condition for the effective functioning of any enterprise and the basis of its stable development in a competitive environment is ensuring a high level of its efficiency. Stable functioning, growth of the economic potential of the enterprise in the conditions of an unstable economy depends on the availability of a reliable management system. At the same time, a comprehensive assessment of the level of development and determination of the level of reliability and efficiency of the management system is an important stage in the formation of promising development paths and effective management of the enterprise, which allows reducing the negative impact of an unstable macro-environment.

This is due to the fact that in market conditions the enterprise must independently develop a strategy for its activity and development, find the necessary resources for its implementation, which requires a significant expansion of the management sphere, an increase in the responsibility of managers for the results of the enterprise's activities, for the quality and timeliness of the necessary decisions.

Let's highlight the factors affecting the efficiency of enterprise management:

1. The impact of modern technologies on enterprise management. The modern development of technologies, in particular information technologies, artificial intelligence and automation, plays an important role in increasing the efficiency of enterprise management. The implementation of effective information systems allows to improve decision-making processes, optimize the supply chain and ensure an increase in labor productivity.

2. Strategic planning to achieve efficiency. Strategic planning is an important stage in the process of enterprise management. The development of a clear strategy allows enterprises to concentrate their efforts on achieving the main goals and direct resources to the most promising areas of activity.

3. Optimization of production processes. Optimization of production processes is a key factor in ensuring the efficiency of the enterprise. The implementation of Lean, Six Sigma and other approaches allows you to reduce costs, reduce production time and improve product quality.

4. Personnel development. Competent and motivated personnel are an important resource for any enterprise. Investing in the development of employees' skills and knowledge, creating a stimulating corporate culture and promoting internal team communication can significantly increase the productivity and efficiency of an enterprise.

5. Problems and challenges. Implementation of efficiency improvement measures may face some challenges. Among them are the high costs of implementing new technologies, resistance from the staff, the need to update existing business processes, etc. It is important to recognize these challenges and find effective ways to overcome them.

6. Globalization. Expanding international trade and investment opportunities require businesses to adapt to cross-cultural issues and manage global supply chains. Effective management of global presence becomes key to maintaining competitiveness.

7. Competitive pressure. Modern market conditions are characterized by a high level of competition. Businesses must understand their strengths, weaknesses, and consumer needs in order to compete effectively. Development and implementation of marketing and branding strategies are becoming important success factors. The enterprise must constantly learn and adapt to new techniques and technologies, which, in turn, will increase efficiency and improve the working conditions of workers, which in turn can affect their labor productivity. That is why the company constantly updates its equipment and keeps pace with the latest management technologies, which gives them an advantage in the market of product offerings over competitors.

Therefore, increasing the efficiency of enterprise management in modern economic conditions is an important task for achieving success and competitive advantages. The use of modern technologies, strategic planning, optimization of production processes and personnel development are just a few aspects that can help businesses achieve greater efficiency. It is important to understand that efficiency improvement is a process that requires a systematic approach and continuous improvement. Only in this way can enterprises achieve success and become sustainable in a competitive environment.

#### **References:**

1. Freiser, T.J. (2019). The right start for business reengineering. *Information Strategy: The Executive's Journal*, 9 (1), pp. 23-30
2. Liu Xiaolian (2012). Management efficiency and firm performance - an empirical study based on micro firms. Guangxi University, 2012. pp.7-10
3. Tiller, S. R. (2012). Organizational Structure and Management Systems. *Leadership and Management in Engineering*, 12 (1), pp. 20–23
4. Zhu Shengya (2020). Incentive mechanism, management efficiency and firm performance. *Shanxi University of Finance and Economics*, 2020. pp. 15-20

**Каличева Н.Є.**  
д.е.н., професор  
**Бруснік К.С.**  
магістр

Український державний університет залізничного транспорту (Україна)

## **КОНЦЕПЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СУЧАСНИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ**

Корпоративне управління нерозривно пов'язане з корпоративною культурою. Корпоративна культура виробляє стиль, здатний створити для підприємства [1]:

- мікроклімат з урахуванням переконання, що головна мета - це права людини, які в жодному разі не повинні зневажатися;
- спільноту як "одну величезну сім'ю";
- лідерство у команді, яке починається там, де закінчується менеджмент.

Корпоративне управління персоналом означає перехід від концепції "управління кадрами" до парадигми "управління людськими ресурсами" з посиленням її соціальної спрямованості. Вона спирається на соціологічну теорію особистості, яка розкриває механізми прояву її потенціалів:

- по-перше, ціннісно світоглядного з корпоративною філософією "спільної долі", що визначає ідейну консолідацію та мобілізацію персоналу; формування у нього певного типу світогляду та сприйняття дійсності; ідентифікацію корпоративних інтересів та особистих кожного працівника;

- по-друге, творчого потенціалу у трудовому процесі та самовираження особистості на робочому місці, що посилюють суб'єктивну сторону функціонування організації, пов'язану з її вищою ефективністю, культурою якості, збільшенням прибутків, що зумовлює перетворення інвестицій у розвиток персоналу на корисну витрату (до 40-50% витрат виробництва), що створює умови для добровільної інтенсифікації праці та раціональної мобілізації потенціалу працівника на користь організації;

- по-третє, показано роль потребно-мотиваційного потенціалу особистості як позиції та ентузіазму, тобто як рушійної сили діяльності, яка відображає залученість персоналу до реалізації місії фірми та є додатковою енергією, що перетворює корпоративний дух на результат. У корпоративній культурі даний елемент постає як вираження турботи про людей-працівників зі швидким зворотним зв'язком. Це створює моральний (діловий) підйом "людського ресурсу", ефективність праці та культуру якості. Тут є взаємозв'язок наступних складових: витрати праці - результати - винагорода - задоволеність винагородою. Без належної зацікавленості працівника навіть творче керівництво не досягне високої продуктивності праці. При цьому ефективність неекономічної мотивації з використанням моральних, етичних, ідеальних та дисциплінарних мотивів, що спираються на відповідні духовні потреби людини, сенс життя, цінності особистості трудової діяльності, проявляється на основі високого рівня матеріального добробуту та соціального захисту за місцем роботи [2].

Культура якості, що є корпоративним продуктом та результатом корпоративної культури підприємства, досягається роботою всього персоналу, а не лише спеціальними підрозділами контролю якості на кінцевих стадіях.

Варто відзначити, що особливостями розв'язання проблеми культури якості нині є [3]:

- мотивація до загального менеджменту якості;
- тотальне навчання персоналу з обліком моделі ISO 9000 (9001), що охоплює всі етапи створення продукту (послуги) від підписання контракту до впровадження та підтримки;
- посилення гуманістичної складової якості та безпеки продукції;
- використання методів самооцінки за передовими світовими моделями.

Разом з тим управління якістю актуалізує питання прибутковості заходів у напрямі, що розглядається. Річ у тому, що зусилля в галузі якості (витрати) не завжди призводять до економічного успіху (вигоди). Звідси впливає необхідність перспективної господарської оцінки капіталовкладень у відповідні заходи. Вплив останніх на збільшення виторгу та зниження витрат можна простежити за допомогою так званого ланцюжка успіху підприємства в рамках управління якістю з прикладами факторів, що стримують.

Ще одним напрямом корпоративної культури є формування корпоративної солідарності: традиції й якості організації та управління, чіткість посадових інструкцій, визначення корпоративної місії; відповідність корпоративної діяльності законодавству [1].

Реальною проблемою для керівників стає створення міцного «каркасу корпоративності» з відданих і креативно мислячих співробітників. Звичайно, першою умовою соціальної успішності та ефективності компанії є відповідність її діяльності законодавству та очікуванням громадськості. Йдеться про таку правову корпоративну діяльність, яка сприяє громадському визнанню людської гідності та досягненням співробітників, формуванню моральної людини, що розширює життєві ресурси та можливості компанії та її суб'єктів. Мало того, у такій діяльності вбачається не лише виконання соціальної місії, а й ширший зміст соціальної відповідальності компанії – зміцнення національного та навіть загальнолюдського соціального капіталу.

### **Список використаних джерел**

1. Корпоративна культура: навчальний посібник /Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. Львів: 2011. 317 с.
2. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. №. 49. С. 195 – 198.
3. Дикань В.Л., Компанієць В.В. Економічна культура: зміст, функції, історичний аналіз. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2008. №. 24. С. 193-199.



## **ПЕРЕВАГИ ТАРГЕТОВАНОЇ РЕКЛАМИ У ВДОСКОНАЛЕННІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ**

**Введення.** Сучасне бізнес-середовище характеризується нестабільністю і зростаючою конкуренцією, що ставить перед підприємствами низку складних викликів і вимагає постійного вдосконалення маркетингових стратегій. Маркетинг визнано ключовим інструментом для досягнення успіху на ринку, а ефективне використання реклами стає однією з найважливіших складових успішної маркетингової діяльності.

Однак, у зв'язку з постійним змінами споживацьких звичок, підвищеним рівнем інформаційного шуму та перенасиченістю ринку, звичайна реклама втрачає свою ефективність. Відкриття нових каналів спілкування із споживачами, таких як соціальні мережі та онлайн-платформи, вимагають від підприємств адаптації та удосконалення маркетингових підходів.

У цьому контексті, таргетована реклама виступає як перспективний інструмент для ефективного комунікування з цільовою аудиторією. Таргетована реклама базується на використанні даних про інтереси, потреби та поведінку споживачів, що дозволяє зорієнтувати рекламне повідомлення на конкретну аудиторію. Вона дозволяє підприємствам більш точно позиціонувати свої продукти чи послуги перед цільовими клієнтами, ефективніше залучати їх увагу та спонукати до здійснення певних дій.

Метою дослідження є вивчення ролі таргетованої реклами у вдосконаленні маркетингової діяльності підприємства та виявлення впливу такого підходу на показники ефективності маркетингових заходів. В рамках дослідження будуть проаналізовані підприємства, які використовують таргетовану рекламу, та зроблені порівняння з тими, які не використовують такий підхід. Результати дослідження дадуть змогу підтвердити або спростувати гіпотезу про позитивний вплив таргетованої реклами на ефективність маркетингу підприємства.

Розуміння ролі та значення таргетованої реклами в маркетинговій стратегії підприємства відкриває нові можливості для досягнення конкурентних переваг та збільшення прибутковості бізнесу.

У ході дослідження вивчено маркетингову діяльність підприємств з різних галузей, які використовують таргетовану рекламу. Аналіз даних показав, що підприємства, які застосовують таргетовану рекламу, мають наступні ключові переваги та результати:

– збільшення точності спрямованості – таргетована реклама дозволяє підприємствам налаштувати свої рекламні повідомлення на певну цільову аудиторію. Це допомагає зосередити рекламні зусилля на групах споживачів, які максимально зацікавлені в продукті чи послугі, що пропонується, і збільшує ймовірність їх реакції на рекламу;

– зниження витрат – за рахунок таргетування реклами на конкретній аудиторії підприємства мають змогу знизити розходи на рекламу, оскільки не витрачають ресурси на споживачів, які не відповідають їхнім критеріям цільової групи;

– підвищення конверсії – таргетована реклама спонукає цільову аудиторію до дій, які підприємство бажає бачити від споживачів, таких як покупка продукту, реєстрація на сайті, або взаємодія з рекламою. Це призводить до збільшення конверсії та покращення ефективності маркетингових кампаній;

– збільшення взаємодії з аудиторією – таргетована реклама сприяє покращенню комунікації між підприємством та споживачами. За рахунок більш точного спрямованості рекламних повідомлень на інтереси та потреби споживачів, збільшується ймовірність позитивного сприйняття та залучення аудиторії до взаємодії з брендом;

– вимірювані результати – таргетована реклама дозволяє детально відстежувати ефективність рекламної кампанії та збирати цінні дані про реакцію аудиторії. Інструменти аналітики дозволяють оцінити кількість переглядів, кліків, конверсій, а також інші метрики, що допомагають зробити коректування та удосконалення маркетингових стратегій.

Таргетована реклама сприяє покращенню взаємодії з цільовою аудиторією та підвищенню рівня взаєморозуміння між підприємствами та споживачами. Вона створює більш особистий підхід до клієнтів, що допомагає збудувати довгострокові стосунки зі споживачами і підвищує рівень лояльності до бренду.

Однак, для успішного використання таргетованої реклами необхідно мати належні знання про свою цільову аудиторію, а також використовувати сучасні інструменти аналітики для вимірювання результативності рекламних кампаній. Також важливо здійснювати постійний моніторинг та аналіз результатів, щоб удосконалювати маркетингову стратегію та адаптуватися до змін в поведінці споживачів.

### **Список використаних джерел:**

1. Іванова О. Маркетингові комунікації: теорія та практика. Київ: Видавництво «Маркетинг», 2022.
2. Петров І. Таргетована реклама в інтернеті: підходи та методи. *Маркетинговий журнал*, 2023, т. 15, с. 78–89.
3. Сидоренко А. Сучасні тренди у маркетингу: використання технологій та інновацій. *Економічні проблеми*, 2023, т. 8, с. 112–126.

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИМ ОБСЛУГОВУВАННЯМ

За умов розвитку Євроатлантичних процесів в Україні, повномасштабної російської військової агресії є дуже актуальними проблеми управління транспортно-логістичним обслуговуванням підприємств та інших суб'єктів управління.

Будь-яка система вимагає вагомих теоретичних розробок, які направлені на уточнення понятійного апарату, у т.ч. окремих дефініцій, транспортно-логістичного обслуговування, аналізування наукових розробок за цим напрямом та розробленні організаційно-економічних механізмів їх управління, моделювання розвитку системи і окремих складових.

Метою даної праці є розгляд поняття «механізм управління транспортно-логістичними процесами обслуговування». На тепер, визначеного підходу до цього терміну у науковій літературі не має. Щоб впорядкувати і запропонувати визначення дефініції «механізм управління транспортно-логістичними процесами обслуговування», необхідно проаналізувати існуючі підходи та трактування.

Єлетенко О.В. [1] розглядає механізм управління транспортно-логістичним обслуговуванням як сукупність наукових методів та засобів, які впливають на логістичні процеси, регулюють, аналізують та вдосконалюють їх, здійснюють моніторинг, прогнозування, планування та корегування руху логістичних потоків.

Ткачова А. В. [2] відмічає, що механізм управління логістичною діяльністю підприємства полягає в управлінні потоковими процесами всередині підприємства із врахуванням зовнішніх кон'юнктурних умов. Таке управління реалізується через виконання функцій прогнозування, планування, організації, координації, обліку, аналізу, моніторингу, контролю, регулювання.

Керничний Б.Я. [3] пропонує власний підхід до механізму управління транспортно-логістичним обслуговуванням – система, яка являє собою синтез змісту, внутрішньої побудови і порядку реалізації методів, процесів і процедур організації системи транспортно-логістичного обслуговування за підтримки науково-методичного, інформаційного та організаційного забезпечення. Згідно авторської концепції, механізм є способом інтеграції науково-методичних положень в управлінську практику і повинен відображати, яким саме чином розроблені наукові підходи повинні вживатися в процесі прийняття управлінських рішень, включаючи виклад послідовності реалізації елементів запропонованої концепції, входи і виходи окремих модулів механізму, а також закріплення функціональних модулів по конкретними елементами в організаційній структурі підприємств.

Трушкіна Н. [4] акцентує увагу на організаційно-економічному механізмі управління логістичною діяльністю, як сукупності інструментів, принципів,

функцій, методів та засобів, які спрямовані на зменшення витрат на організацію процесів логістичної діяльності та різних логістичних послуг (транспортних, складських, маркетингових тощо).

За авторським підходом пропонується як механізм управління транспортно-логістичними процесами обслуговування розглядати сукупність засобів і методів управлінського впливу на складові транспортно-логістичної системи, із забезпеченням прямих і зворотних зв'язків усіх підсистем як всередині так і за межами системи управління, з метою ефективного функціонування та розвитку системи через задоволення потреб усіх суб'єктів. Механізм направлений на підвищення якості логістичного обслуговування і поліпшення економічного положення суб'єктів господарювання шляхом застосування різноманітних інструментів і важелів: оцінювання якості логістичного обслуговування, активізації реалізації продукції (робіт, послуг), формування конкурентних переваг за рахунок інноваційних логістичних процесів, моделювання процесу управління логістичною системою тощо.

Таким чином, реалізація механізму управління транспортно-логістичними процесами обслуговування дозволить оптимізувати усі витрати суб'єкта господарювання, ефективно використовувати наявні фінансові кошти, і як результат, підвищувати ефективність функціонування та розвитку підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Єлетенко О.В. Механізм управління логістичною системою підприємства. URL: [http://vlp.com.ua/files/78\\_0.pdf](http://vlp.com.ua/files/78_0.pdf) (дата звернення до ресурсу 24.07.2023 року).

2. Ткачова А. В. Економічний механізм управління логістичною діяльністю металургійних підприємств. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=563> (дата звернення: 23.07.2023).

3. Керничний Б.Я. Організаційно-економічний механізм управління транспортно-логістичним обслуговуванням промислового підприємства. URL: <https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000816/00027112/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%9A%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9.pdf> (дата звернення: 23.07.2023).

4. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. URL: <https://ageconsearch.umn.edu/record/300039/> (дата звернення до ресурсу 24.07.2023 року).

**Кобеля З.І.**

к.е.н., доцент,

**Паламарюк Т.С.**

Чернівецький національний університет ім.Ю.Федьковича

## **РЕКРУТИНГ ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ**

Стрімкий розвиток інформаційних технологій суттєво змінює сучасний бізнес та суспільство загалом, що викликає зростаючий попит на кваліфікованих ІТ-спеціалістів. Україна тут не виключення, адже характеризується вагомими успіхами в ІТ-галузі, частка якої становила 4% ВВП (у 2021 р.). Далі ситуація ускладнювалася, проте, за офіційними даними, частка ІТ в експорті послуг за перший квартал 2023 р. становить 43%. В ІТ-індустрії працює близько 2% усіх зайнятих осіб, які залучені в економіці країни. У зв'язку з цим, рекрутинг і збереження компетентного ІТ-персоналу стає критично важливим завданням для успішного функціонування ІТ-підприємств.

У числі 30-ти найприбутковіших ІТ-компаній України юридичні особи, перші 10-ть з яких демонструють маржинальність (Profit margin) у 2022 р. від 9,4 до 59,7% (що є виключенням, а не правилом). Такі компанії часто працюють у різних секторах (крім ІТ): банкінг, обробка платежів, онлайн-рітейл тощо. Для наступних 20-ти компаній у рейтингу значення показника скорочується до 1,5%. Зауважимо, що домінуючою моделлю серед топ-30 ІТ-компаній все ще є контрагування фізичних осіб-підприємців, а не офіційний найм працівників [1]. Робиться це з метою оптимізації оподаткування, полегшення розрахунків тощо. І це суттєво впливає на особливості рекрутингу в ІТ-сфері.

Сучасні тенденції роботи персоналу ІТ-підприємств засвідчують динамічні зміни. Тож на перший план виходять ключові фактори, що впливають на вдалий рекрутинг ІТ-спеціалістів, стратегію привертання та утримання талановитих кадрів, використання інноваційних методів у пошуку та оцінці кандидатів. На це впливає сукупність факторів, для України сьогодні головним є російсько-українська війна. Так як працівники ІТ-галузі здебільшого працюють дистанційно, то вони можуть територіально перебувати у різних частинах країни і світу.

Наступним фактором, що впливає на рекрутинг ІТ-персоналу, є стрімкий технологічний прогрес та нові технології, що призводить до зміни професійних навичок та вимог до кандидатів. Рекрутинг повинен бути на крок попереду, розуміючи нові технології та передбачаючи майбутні потреби ІТ-підприємств.

Зростаючий попит на ІТ-фахівців збільшує конкуренцію між компаніями за талановитими кадрами. Для рекрутингу необхідною умовою є розробка ефективних стратегій залучення найкращих кандидатів. Репутація компанії (бренд роботодавця) впливає на успіх рекрутингових зусиль. ІТ-підприємства повинні активно працювати над своїм брендом роботодавця, пропонуючи стимулюючі умови праці та розвитку кар'єри.

Також ефективний ІТ-рекрутинг повинен ґрунтуватися на хороших знаннях, тенденціях, запитах, професіях, рівнях оплати самої ІТ-галузі. Стратегія

рекрутингу та утримання ІТ-персоналу насамперед ґрунтується на активному пошуку та відборі талантів, залученні стажерів, студентів. Важливою є співпраця з університетами та організація стажувань, що допомагає приверненню молодих талантів і сприяє розвитку майбутнього персоналу компанії. Рекрутмент активно просуває вакансії на спеціалізованих сайтах, в соціальних мережах, а також бере участь у виставках та івентах, що спрямовані на ІТ-фахівців. Серед оригінальних прийомів рекрутингу є використання ігрового мислення та ігрових практик (гейміфікації) у стратегії перевірки та відбору ІТ-персоналу [2].

Якщо залучення є першим кар'єрним кроком, то далі йде розвиток кар'єри та навчання як важливі чинники, що спонукають ІТ-спеціалістів залишатись у компанії. Підприємства повинні надавати можливості для розвитку професійних навичок та кар'єрного зростання своїм працівникам. Загалом це сприятиме розвитку людського капіталу [3].

Вагомим є використання інноваційних методів у рекрутменті, зокрема штучного інтелекту, що може значно полегшити процес рекрутингу, використовуючи аналіз даних для відбору найбільш придатних кандидатів і знижуючи людський фактор у прийнятті рішень. Використання аналітики даних допомагає оцінити ефективність рекрутингових стратегій та розробити кращі практики для майбутніх напрацювань. Аналіз даних про кандидатів, їхні відповіді на тестові завдання, а також результати співбесід можуть забезпечити об'єктивну оцінку та допомогти знайти найбільш гідних претендентів. Застосування відеоінтерв'ю дозволяє здійснювати співбесіди з кандидатами, які перебувають у віддаленому регіоні, знижуючи витрати на організацію особистих зустрічей. Такий підхід також дозволяє зберегти записи інтерв'ю для подальшого аналізу, порівняння кандидатів та створення трудового резерву.

Висновки. Успішний рекрутинг ІТ-персоналу є надзвичайно важливим фактором для досягнення успіху в галузі інформаційних технологій. Забезпечення належного рівня кваліфікації та залучення талановитих фахівців допомагає компанії підтримувати конкурентну перевагу та забезпечує стабільний розвиток. Сучасні тенденції у рекрутингу, такі як використання інноваційних методів і технологій, співпраця з університетами й активний пошук талантів, мають позитивний вплив на сам процес рекрутингу та його результати, сприяють залученню та утриманню найкращих кадрів у ІТ-сфері.

### Список використаних джерел

1. Огляд топ-30 українських ІТ-компаній. Офіс ефективного регулювання BRDO. 09.06.2023. <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2023/06/Zvit-IT-6.pdf>
2. Stănescu D. F., Ioniță C., Ioniță A. M. Game-thinking in Personnel Recruitment and Selection: Advantages and Disadvantages. *Postmodern Openings/Deschideri Postmoderne*. 2020. 11(2). <https://philpapers.org/rec/STAGIP>
3. Лопатинський Ю.М. та ін. Людський капітал як невід'ємний чинник соціально-економічного розвитку. *Науковий вісник Чернівецького національного університету. Серія Економіка*. 2020. №829. С. 3-10. <http://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/article/view/131>

## **УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сьогодні реклама та маркетинг вважаються основними засобами ведення бізнесу та впливають на прибуток сільськогосподарських підприємств. Характерним для цього виду діяльності на підприємствах є творчий підхід до справи, креативність та усвідомлення змін. Дуже важливо не просто донести суть слова до споживача продуктів харчування, а й передати більш глибоке та широке значення, яке вкладає в нього виробник [1]. Варто зазначити, що, зосереджуючи увагу на конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, вона характеризує їх здатність та ефективність адаптації до ринкового середовища. На жаль, більшість сільськогосподарських підприємств в Україні не готові до участі в цивілізованій конкуренції. Однією з важливих причин цього є фінансовий стан. Спостерігається, що маркетингові інструменти не повною мірою використовуються в управлінні сільськогосподарськими підприємствами.

Управління маркетингом грає важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Ось деякі способи, якими воно може впливати на цей показник:

- дослідження ринку, де управління маркетингом дозволяє аграрним підприємствам зрозуміти потреби, попит та поведінку своїх цільових споживачів. Це дозволяє підприємствам визначити потенційні ринкові можливості та адаптувати свою продукцію і маркетингові стратегії під них. Через це підприємства можуть пропонувати продукцію, яка відповідає потребам ринку та більш приваблива для споживачів, що забезпечує їх конкурентоспроможність;

- розробка маркетингових стратегій, де управління маркетингом допомагає аграрним підприємствам визначити свою унікальну цінність та конкурентні переваги. Це може включати розробку бренду, встановлення цілей та позиціонування на ринку, вибір цільової аудиторії та розробку маркетингових комунікаційних стратегій. Всі ці елементи допомагають аграрним підприємствам привернути увагу споживачів та забезпечити їм вищу конкурентоспроможність на ринку [2];

- управління продуктом, де маркетинговий підхід дозволяє аграрним підприємствам розробляти та покращувати свою продукцію відповідно до вимог ринку та споживачів [3]. Це може включати вивчення та аналіз потреб ринку, дослідження конкурентів, розробку нових продуктів або модифікацію існуючих, а також контроль якості. Якщо продукція аграрного підприємства відповідає вимогам споживачів і має переваги порівняно з конкурентами, це сприяє підвищенню його конкурентоспроможності;

- продаж та розповсюдження, де маркетингові стратегії визначають способи продажу та розповсюдження продукції аграрного підприємства. Ефективні канали збуту та стратегії продажу допомагають досягти більшого охоплення ринку, залучити нових клієнтів та збільшити продажі [4]. Це може включати розробку оптимальних дистрибуційних мереж, впровадження інноваційних методів продажу та підтримку клієнтів після продажу. Чим ефективніше аграрне підприємство розповсюджує свою продукцію та задовольняє потреби клієнтів, тим вища його конкурентоспроможність. На рис. 1 представлена методика підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства за рахунок брендингу.



Рис. 1. Методика підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства за рахунок брендингу

Джерело: сформовано за результатами дослідження

Отже, управління маркетингом грає важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств, дозволяючи їм адаптуватися до ринкових змін, залучати і утримувати клієнтів та розширювати свою присутність на ринку.



Підвищення рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств із застосуванням структурних складових маркетингового механізму розвитку дає змогу не тільки визначити основні джерела пошуку конкурентної боротьби аграрного підприємства на ринку, а й оцінити ступінь впливу кожної з них на рівень його конкурентоспроможності.

#### **Список використаних джерел**

1. Тарасюк А. В. Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Економіка АПК. 2019. № 7. С. 101-106.
2. Тарасюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. Агросвіт. 2019. № 17. С. 70–78.
3. Томашук І.В. Брендінгові основи розвитку сільських територій Вінницького регіону. Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. № 25. С. 147-155.
4. Mazur K.V., Tomashuk I. V. Governance and regulation as an indispensable condition for developing the potential of rural areas. Baltic Journal of Economic Studies. 2019. Vol. 5. № 5. P. 67-78.

**Колібабчук О. Б.**  
аспірантка кафедри економіки підприємства  
та організації підприємницької діяльності  
Одеський національний економічний університет (Україна)

## **ВІ-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ В АНАЛІТИЦІ ДАНИХ ПІДПРИЄМСТВА**

Дедалі більше українські підприємці використовують методи просунутої аналітики, в вакансіях частіше з'являються вимоги володіння не тільки звичним Excel, а й також навичками перетворення та моделювання даних. Динамічні зміни зовнішнього середовища підприємства і стан невизначеності спонукають менеджмент до впровадження інструментів за допомогою яких можливо відслідковувати зміни ключових показників з найменшими втратами часу, а, подекуди, і у режимі реального часу. Системи (або платформи) бізнес-аналітики є інструментом який вирішує дане питання. Вони дозволяють аналітикам та підприємцям здійснити повний спектр аналітики даних, від збору та моделювання до візуалізації та аналізу, перетворити великі обсяги первинних даних в зручний для сприйняття формат.

Компанія з дослідництва та консалтингу Gartner опублікувала результати нового дослідження популярності використання ВІ-систем у квітні 2023 року. Позиції лідерів у порівнянні з дослідженням 2022 року не змінилися, до трійки лідерів належать компанії Microsoft (Power BI), Salesforce (Tableau) та Qlik [1].

Кожна з представлених ВІ-систем має свою специфіку щодо впровадження та застосування. Вони підтримують широкий перелік джерел даних, до яких можна під'єднатись, від файлів Excel та Google Sheets до баз даних, що дозволяє поєднувати дані з багатьох джерел в одному звіті. Вагомою перевагою є можливість наскрізної аналітики роботи всіх підрозділів підприємства, що нівелює проблему неузгодженості даних.

Для керівників та власників підприємств системи бізнес-аналітики дозволяють відслідковувати актуальні показники діяльності, що сприяє швидшому реагуванню на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, що є вкрай важливим в умовах невизначеності. Представлення даних в дашбордах є більш наочним та зручним для сприйняття ніж у табличному вигляді, а можливості взаємної фільтрації візуалізацій додають інтерактивності та дозволяють дослідити діяльність підприємства в різних аспектах для прийняття швидких та обґрунтованих рішень на основі даних. Налаштування конфіденційності дають можливість персоналізувати звіти для окремих працівників або підрозділів (здебільшого даний функціонал доступний в платних версіях). Особливо персоналізовані звіти є актуальними для відділу продажів, де кожен з менеджерів може відслідковувати свої ключові показники ефективності.

Одним з перших проблемних моментів, з яким стикаються при впровадженні систем бізнес-аналітики в діяльність підприємства є проблема якості та достовірності даних. Саме тому, перш за все, доцільно налагодити процес накопичування та зберігання даних. Більшість ВІ-систем у своєму складі

мають інструменти для обробки та очищення даних. Power BI містить потужний інструмент ETL (Extract, Transform, Load – Вилучення, Перетворення, Завантаження) - Power Query Editor [2]. Salesforce (Tableau) пропонує використовувати для процесу ETL Tableau Prep [3]. Слід зазначити, що Power BI має більш потужний функціонал обробки даних саме завдяки Power Query, який працює на основі мови «М», при цьому користувач може використовувати графічний інтерфейс або перейти до розширеного редактору та відредагувати код, що відкриває майже необмежені можливості для роботи з даними.

Користувачі безкоштовної ліцензії Power BI можуть здійснювати підключення до багатьох джерел даних, створювати звіти та панелі моніторингу для власного використання, натомість не мають можливості спільного використання Power BI та спільної роботи з іншими користувачами тощо [2].

Головною особливістю безкоштовної версії Tableau, Tableau Public, є обмеження – збереження звіту-дашборду виключно у своєму профілі у вільному доступі, що не допустимо при роботі з конфіденційними даними підприємства, а також є обмеження щодо підключення до джерел даних. Інтерактивні дашборди надають можливість провести більш глибоку аналітику даних підприємства та знайти закономірності, які могли бути не поміченими раніше. Аналітика на основі штучного інтелекту дозволяє автоматизувати даний процес. У BI-системах представлений широкий вибір інструментів візуалізації даних. Вибір правильної візуалізації впливає на інтерпретацію результатів аналізу та подальше прийняття управлінських рішень. Так в Tableau є підказки з вибору діаграм, які найкраще підходять для обраного набору даних, що полегшує вибір візуалізації. Головною перевагою Tableau є велике різноманіття візуалізацій та можливість розробки власних нестандартних візуальних рішень. На нашу думку за цим параметром Tableau перевершує Power BI.

Отже, BI-системи є інструментом в аналітиці даних підприємства, що відкриває широкі можливості поглибленої аналітики, дослідження стану підприємства тощо. Вибір BI-систем залежить від багатьох факторів та потребує більш детального дослідження з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Kurt Schlegel, Julian Sun. Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms. URL: [https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-2955ETOT&ct=220215&st=sb?ocid=lp\\_pg398450\\_gdc\\_comm\\_az](https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-2955ETOT&ct=220215&st=sb?ocid=lp_pg398450_gdc_comm_az) (дата звернення: 01.08.2023)
2. Power BI get started documentation. URL <https://learn.microsoft.com/en-gb/power-bi/fundamentals/> (дата звернення: 01.08.2023)
3. The Tableau Platform. URL: <https://www.tableau.com/products/our-platform> (дата звернення: 01.08.2023)

## ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ: ЗАСТОСУВАННЯ ТА ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМСТВО

Проблемними зонами в розвитку кваліфікованих кадрів в Україні визначено якість регуляторного середовища, низьку соціальну мобільність та толерантність, низький розвиток технічних та професійних компетенцій (середня та вища освіта), відносну відкритість ринку праці. Система аналітичної підтримки управління персоналом у рамках менеджменту підприємства вимагає формування у менеджерів низки професійних компетенцій щодо вміння: здійснювати моніторинг результатів діяльності працівників, порівнювати із установленими цілями, планами з урахуванням стратегії підприємства, виявляти тенденції; у взаємозв'язку з іншими підрозділами забезпечувати надійну роботу систем фінансового контролю кадрової інформації та безпеки; забезпечувати інформаційно-комунікаційну взаємодію між керівниками та персоналом різних рівнів управління, у т. ч. у зовнішньому просторі, з партнерами та заінтересованими сторонами. Водночас підкреслимо, що розвиток цифрових компетенцій є однією з умов посилення конкурентоспроможності підприємств України на глобальному ринку [1, с.3].

Цифрова трансформація на сьогодні є пріоритетним напрямком у загальній стратегії економічного зростання вітчизняних суб'єктів господарювання. Інформаційні технології стають рушіями прогресу виробництва продукції та надання послуг, формуючи єдину цифрову модель підприємства, що складається з інтеграції управлінської системи, організаційно-економічних відносин, технічних засобів та програмного забезпечення [2, с.260].

Цифрова трансформація бізнесу передбачає перебудову системи менеджменту бізнес-організації і низку управлінських рішень [3, с.7]:

– вибір способу цифрової трансформації. Дослідники Boston Consulting Group вважають, що фірми використовують один із двох шляхів. Перший – шлях поступової трансформації, який вважається неефективним, оскільки зміни в цифрових технологіях відбуваються занадто швидко. Другий – стрибкоподібний і більш ризикований, за якого фірми максимально швидко нарощують свої внутрішні технологічні можливості;

– розроблення цифрової стратегії фірми та повну зміну чинної бізнес-моделі.

У процесі прийняття виробничих рішень потрібно узгоджувати інформацію між різними об'єктами: сировина, матеріали, фінанси, трудові ресурси, інформація тощо. Для цього застосовується цифрова платформа підприємства, яка включає необхідні програмні продукти для якісного ухвалення остаточного управлінського рішення в рамках стратегії.

Цифрова фірма робить акцент на цифровій підтримці бізнес-процесів та послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем. Завдяки

цьому цифрові фірми мають можливість децентралізувати операції, підвищити готовність ринку та оперативність реагування, поліпшити взаємодію з клієнтами. Мета цифрової фірми – економія затрат, досягнення конкурентних переваг, безперервність та ефективність ведення бізнесу [2, с.265].

Стратегічні напрями розвитку бізнесу за умови його комп'ютеризації мають передбачати законодавчу підтримку, відповідну цифрову інфраструктуру, усунення цифрових розривів у порівнянні з іншими секторами економіки, створення належних умов щодо використання мережевих інструментів, цифрову безпеку, наявність регуляторної підтримки інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств тощо [4, с.106].

Удосконалення стратегії створює потенціал для збереження стабільності роботи в невизначених умовах, коли конкуренція може зміститися в непередбачувані підприємством аспекти, пов'язані з процесами продажів або оплати за поставлену продукцію та іншими бізнес-процесами. Водночас цифрові технології самі по собі надають нові функціональні можливості, які можуть істотно змінити традиційну бізнес-стратегію підприємства. Тому необхідно визначити, які елементи стратегії будуть оновлені або перероблені через вплив цифровізації та інших технологічних змін. Отже, якщо з'являється нова технологія, підприємство повинно вирішити, чи адаптуватися до нових обставин (і якщо так, то якою мірою) чи ні, а також оцінити небезпеки технологічних змін і загрози проривних інновацій.

Крім того, слід враховувати, що цифрові технології мають потенціал для підвищення продуктивності, тому стратегія повинна передбачати рішення, пов'язані насамперед з організаційними змінами [5, с.33].

### **Список використаних джерел**

1. Leonard D., Nelson B. Successful Predictive Analytics Demand a Data-Driven Workplace [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://news.gallup.com/businessjournal/193574/successful-predictiveanalytics-demand-data-driven-culture.aspx?g\\_source=DATA\\_ANALYTICS&gmedium=topic&g\\_campaign=tiles](http://news.gallup.com/businessjournal/193574/successful-predictiveanalytics-demand-data-driven-culture.aspx?g_source=DATA_ANALYTICS&gmedium=topic&g_campaign=tiles).
2. Педченко Н.С. Системний підхід до інструментарію інформаційного забезпечення стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства. Інноваційна економіка. 2017. № 8 (34). С. 260-266.
3. Кіржецька, М., Кіржецький, Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. Галицький економічний вісник. 2020. № 5(66). С. 7–15.
4. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2016. № 6. С. 106–107.
5. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 33-40.

**Кошельок Г.В.**

д.е.н., професор

**Губанов М.**

аспірант

Одеський національний економічний університет (Україна)

## **КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Серед економістів немає єдиної думки про те, як оцінювати економічну ефективність управління грошовими потоками, а саме: оцінювати її за допомогою одного узагальнюючого Показника або системи показників; яка методика розрахунку показників ефективності; які показники повинні входити в систему; які повинні бути взаємозв'язки між узагальнюючими і приватними показниками ефективності. Тобто необхідно сформулювати основні вимоги щодо методів оцінки ефективності управління грошовими потоками підприємства, їх узгодженості та отримання кінцевих результатів діяльності підприємства.

Відмінності поглядів учених і фахівців на сутність і методи оцінювання ефективності обумовлюють необхідність аналізу, відбору, розробки і структури критеріїв та показників економічної ефективності управління [1, с. 174].

Але варто зазначити, щоб ефективно управляти грошовими потоками, необхідно знати:

- їх величину за певний час (місяць, квартал);
- основні їх елементи;
- види діяльності, які генерують потік грошових коштів.

Розглянемо основні підходи, до яких найчастіше звертаються дослідники. Оцінка ефективності управління грошовими потоками на підприємстві може бути проведена з трьох різних позицій:

1. Результативність управління оцінюється з позицій досягнення певного економічного ефекту порівняно з витратами на управління. Отриманий економічний ефект може бути як позитивним так і негативним.

2. Результати управління оцінюються з точки зору досягнення поставлених цілей. У даному випадку дослідник повинен обрати мету дослідження: стратегічний рівень управління, тактичний рівень управління, оперативний рівень управління.

3. Параметрами (критеріями) ефективності управління є результати функціонування керованого об'єкта. Критерії, що обриваються можуть бути абсолютними, відносними; моментними або інтервальними.

Оцінка ефективності управління грошовими потоками із застосуванням першого підходу часто викликає певні труднощі, оскільки є складнощі з визначенням витрат на управління грошовими потоками. Це пов'язане з тим, що в процесі управління задіяні не тільки фінансово- економічні служби (витрати на функціонування яких можна визначити кількісно), але й відділ постачання, відділ продажів, а також всі підрозділи підприємства, робота яких пов'язана з

надходженням і витрачанням грошових коштів. Водночас, витрати на забезпечення роботи цих служб не можна в повному обсязі віднести до витрат на управління грошовими потоками, тому що дані підрозділи, крім управління фінансами, виконують інші функції [2, с. 21].

Застосування другого підходу відображає, передусім, організаційну ефективність управління. Оцінка системи управління з використанням даного підходу дозволяє визначити, наскільки наявна організаційна структура та інструменти управління дозволяють досягати поставлених цілей.

Виходячи з третього підходу, управління можна вважати ефективним, якщо стан грошових потоків є нормальним і дозволяє забезпечувати сталий розвиток підприємства.

При цьому варто зазначити, що оцінити ефективність управління грошовими потоками на основі єдиного показника немає можливості, тому необхідна розробка і впровадження в практику управлінської діяльності системи кількісних показників (критеріїв), досягнення певних значень яких дозволить зробити висновок про ефективність управління в цілому.

Для того, щоб виміряти ефективність управління грошовими потоками, необхідно сформувати систему певних критеріїв і показників.

Уперше індикатори (критерії) ефективності були охарактеризовані в 1973 році Р. Орром. Кожен індикатор повинен бути: вимірним; надійним; відтвореним (забезпечення тотожності методики розрахунку порівнюваних показників); інформативним (корисним для прийняття рішень); зручним для користувачів [1, с. 173].

Критерій – це найважливіша відмінна ознака, що характеризує сутність явища та його якісну сторону. У перекладі з грецької «*kriterion*» є мірилом для оцінки. Критерії характеризуються системою кількісних показників і якісних оцінок ефективності [1, с. 173].

Кожен критерій повинен певною мірою відображати елементи процесу, що розглядається. Критерії та показники тісно взаємозв'язані: науково обґрунтований критерій значною мірою обумовлює правильний вибір системи показників, і, навпаки, якість показника визначається тим, наскільки повно та об'єктивно він характеризує прийнятий критерій.

Таким чином критерії ефективності управління грошовими потоками відображають головну міру результату, що очікується та повинні враховуватися при розгляданні варіантів прийняття рішень.

### **Список використаних джерел**

1. Ключ Ю.І. Оцінювання економічної ефективності управління затратами промислових підприємств. *Бізнес-Навігатор*. 2018. Вип. 1-2 (44). С. 172-176.
2. Муравьева Н. Н. Критерии эффективности управления денежными потоками в коммерческих организациях. *Journal of Economy and Business*, 2015. vol.5 С. 21-24.

**Кошельок Г.В.**

д.е.н., професор

**Губанов М.**

аспірант

Одеський національний економічний університет (Україна)

## **КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Серед економістів немає єдиної думки про те, як оцінювати економічну ефективність управління грошовими потоками, а саме: оцінювати її за допомогою одного узагальнюючого Показника або системи показників; яка методика розрахунку показників ефективності; які показники повинні входити в систему; які повинні бути взаємозв'язки між узагальнюючими і приватними показниками ефективності. Тобто необхідно сформулювати основні вимоги щодо методів оцінки ефективності управління грошовими потоками підприємства, їх узгодженості та отримання кінцевих результатів діяльності підприємства.

Відмінності поглядів учених і фахівців на сутність і методи оцінювання ефективності обумовлюють необхідність аналізу, відбору, розробки і структури критеріїв та показників економічної ефективності управління [1, с. 174].

Але варто зазначити, щоб ефективно управляти грошовими потоками, необхідно знати:

- їх величину за певний час (місяць, квартал);
- основні їх елементи;
- види діяльності, які генерують потік грошових коштів.

Розглянемо основні підходи, до яких найчастіше звертаються дослідники. Оцінка ефективності управління грошовими потоками на підприємстві може бути проведена з трьох різних позицій:

4. Результативність управління оцінюється з позицій досягнення певного економічного ефекту порівняно з витратами на управління. Отриманий економічний ефект може бути як позитивним так і негативним.

5. Результати управління оцінюються з точки зору досягнення поставлених цілей. У даному випадку дослідник повинен обрати мету дослідження: стратегічний рівень управління, тактичний рівень управління, оперативний рівень управління.

6. Параметрами (критеріями) ефективності управління є результати функціонування керованого об'єкта. Критерії, що обриваються можуть бути абсолютними, відносними; моментними або інтервальними.

Оцінка ефективності управління грошовими потоками із застосуванням першого підходу часто викликає певні труднощі, оскільки є складнощі з визначенням витрат на управління грошовими потоками. Це пов'язане з тим, що в процесі управління задіяні не тільки фінансово- економічні служби (витрати на функціонування яких можна визначити кількісно), але й відділ постачання, відділ продажів, а також всі підрозділи підприємства, робота яких пов'язана з



надходженням і витрачанням грошових коштів. Водночас, витрати на забезпечення роботи цих служб не можна в повному обсязі віднести до витрат на управління грошовими потоками, тому що дані підрозділи, крім управління фінансами, виконують інші функції [2, с. 21].

Застосування другого підходу відображає, передусім, організаційну ефективність управління. Оцінка системи управління з використанням даного підходу дозволяє визначити, наскільки наявна організаційна структура та інструменти управління дозволяють досягати поставлених цілей.

Виходячи з третього підходу, управління можна вважати ефективним, якщо стан грошових потоків є нормальним і дозволяє забезпечувати сталий розвиток підприємства.

При цьому варто зазначити, що оцінити ефективність управління грошовими потоками на основі єдиного показника немає можливості, тому необхідна розробка і впровадження в практику управлінської діяльності системи кількісних показників (критеріїв), досягнення певних значень яких дозволить зробити висновок про ефективність управління в цілому.

Для того, щоб виміряти ефективність управління грошовими потоками, необхідно сформувати систему певних критеріїв і показників.

Уперше індикатори (критерії) ефективності були охарактеризовані в 1973 році Р. Орром. Кожен індикатор повинен бути: вимірним; надійним; відтвореним (забезпечення тотожності методики розрахунку порівнюваних показників); інформативним (корисним для прийняття рішень); зручним для користувачів [1, с. 173].

Критерій – це найважливіша відмінна ознака, що характеризує сутність явища та його якісну сторону. У перекладі з грецької «*kriterion*» є мірилом для оцінки. Критерії характеризуються системою кількісних показників і якісних оцінок ефективності [1, с. 173].

Кожен критерій повинен певною мірою відображати елементи процесу, що розглядається. Критерії та показники тісно взаємозв'язані: науково обґрунтований критерій значною мірою обумовлює правильний вибір системи показників, і, навпаки, якість показника визначається тим, наскільки повно та об'єктивно він характеризує прийнятий критерій.

Таким чином критерії ефективності управління грошовими потоками відображають головну міру результату, що очікується та повинні враховуватися при розгляданні варіантів прийняття рішень.

### **Список використаних джерел**

1. Ключ Ю.І. Оцінювання економічної ефективності управління затратами промислових підприємств. *Бізнес-Навігатор*. 2018. Вип. 1-2 (44). С. 172-176.
2. Муравьева Н. Н. Критерии эффективности управления денежными потоками в коммерческих организациях. *Journal of Economy and Business*, 2015. vol.5 С. 21-24.

**Kryvda O. V.**

Ph.D. economy Sciences, associate professor  
National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute” (Ukraine)

**Kryvda D. O.**

student of IATE  
National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute” (Ukraine)

## **ENTERPRISE RISK MANAGEMENT HOUSING AND UTILITIES**

Housing and communal services is one of the most important structural elements that ensure the functioning of the national economy and the quality of life of the population of Ukraine.

The main goals of the utility industry are to increase the efficiency, stability and reliability of the functioning of housing and communal life support systems for the population, attract investment in the housing and communal complex, improve the quality of services provided while reducing wasteful costs, targeted social protection of the population [1].

The development of market relations in the field of housing and communal services has led to an increase in uncertainty, which always takes place during the transition to a market. The risks of housing and communal services, as well as any commercial enterprises, require measures to reduce and manage them. Reducing risks in the housing and communal sector is a task that has reached a national scale, and the solution of which depends on the socio-economic security of the country. The solution to this problem must be associated both with an improvement in the state of the housing stock, and with a decrease in uncertainty within the industry, primarily by improving the methodology for setting tariffs, i.e. increasing the validity of determining the costs of specific housing and communal services enterprises. The main principle of risk management is to ensure comparability of utility assessment and risk measure by measuring both of these indicators in common units of measurement. The use of risk management methods determines the effectiveness of operational risk management.

Risk management is a management activity aimed at classifying risks, identifying, analyzing and evaluating, developing ways to protect against risk [2]. There are such risk management methods for housing and communal services enterprises: elimination or prevention of risk; risk aversion; reducing the adverse impact of certain factors on the results of the rendered housing and communal services and business activities in general; risk transfer; mastery of risk [2].

To reduce the impact of risks on the activities of private operators, it is necessary to create an effective institutional environment in the field of housing and communal services, based on the following principles:

1. Stability of economic relations: long-term property relations; long-term horizons of tariff decisions; governing law.
2. Independence from political circumstances: elections, municipal reforms.

3. Ideological and social reassessment: public energy is a business; the consumer is responsible for improving the quality of life of households; energy is a valuable public good, competitive in supply and limited in consumption.

4. New infrastructure for the market of communal energy services: rejection of the triune function of the authorities in the market of housing and communal services; creation of integrated electricity and heat grid companies within the municipality; formation of centralized heat supply systems with optimal distribution of heat load.

The formation of an effective institutional environment in the field of housing and communal services will eliminate most of the risks in the activities of private operators, increase the efficiency of their activities and, as a result, increase the investment attractiveness of the housing and communal complex of Ukraine [3].

Today, financial risks for housing and communal services enterprises are very high, and this will continue until the penetration of market relations into this area becomes a reality. This will allow housing and communal services enterprises, in addition to a limited range of mandatory services specified in the rules for the technical operation of housing and paid by the population at rigidly established rates, to provide many other services demanded by the market and paid at market prices. That is, it will enable the enterprise to have additional sources of financing, will contribute to financial recovery and development, and at the same time will make housing and communal services enterprises more investment attractive.

In conclusion, we note that the development of housing and communal services enterprises is hindered by an unfavorable ratio of risk factors - profitability. The high degree of risk that exists in housing and communal services enterprises should be compensated by higher profitability, which is practically unrealistic for them due to their large social burden. Therefore, in order to improve the profitability-risk ratio, increase the investment attractiveness of housing and communal services, it is necessary to create conditions on the part of the state and the municipality to reduce the risks of their activities.

### References

1. On the approval of the Housing and Communal Economy Development Strategy for 2022–2027: draft Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine. 2021. URL: <https://is.gd/xYiENP>.
2. Кривда О. В., Очеретяна О. В. Аналіз та методика управління ризиками на підприємствах деревообробної промисловості. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 2(25). 2020. С 235-240.
3. Безус В. О. Оцінювання ефективності діяльності з управління стратегічним розвитком житлово-комунального господарства міста. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. №1. 2023. С. 35-41.

**Ланська С.П.**  
к.е.н., доцент,  
Маріупольський державний університет (м. Київ, Україна)  
**Лівінцева О.Д.,**  
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Маріупольський державний університет (м. Київ, Україна)

## **ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА МІКРОРІВНІ**

Сучасні системи управління людськими ресурсами тісно пов'язані з інформаційно-комунікаційними технологіями. HR-служба сучасної компанії (підприємства) має фокусуватися на працівниках та їх розвитку, використовуючи для цього сучасні цифрові інструменти для управління, навчання та мотивації [1]. Свідоме впровадження інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє збільшити конкурентну перевагу на ринку та мінімізувати ризик людських помилок в системі управління.

Провідна роль висококваліфікованих людських ресурсів у забезпеченні перспектив розвитку вітчизняних підприємств обумовлює об'єктивну необхідність постійного зростання кваліфікаційного рівня персоналу, що відбувається шляхом безперервного розвитку працівників [2, с. 35].

Відповідно до Закону України «Про освіту», безперервний професійний розвиток – це безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності [3, ст. 18,].

При цьому кожна компанія (підприємство), в першу чергу, зацікавлена у розробці на мікрорівні ефективної системи професійного розвитку людських ресурсів, яка має за мету безперервне вдосконалення якісних характеристик персоналу, формування інтелектуального капіталу та забезпечення реалізації стратегічних планів розвитку.

Провідним чинником, що спроможний забезпечити дотримання принципу безперервності професійного розвитку, є використання в рамках кожної складової розвитку персоналу (організаційний розвиток, професійний розвиток, навчання персоналу, коучинг та наставництво, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, адаптація персоналу) сучасних інформаційно-комунікаційних технологій – спеціалізованого програмне забезпечення, Інтернет технологій, хмарних технологій, аналізу великих даних, які поєднані загальним поняттям цифровізації системи управління людськими ресурсами.

Також варто звернути увагу на надважливий чинник, що найближчим часом впливатиме на ефективну діяльність HR-менеджерів, зокрема, та розвиток ринку праці, в цілому, – поширення технологій штучного інтелекту (ШІ). За даними дослідження видання OECD Employment Outlook 2023 «Штучний інтелект і ринок праці», на даний момент штучний інтелект змінює не лише

роботу, а й навички, необхідні для її виконання. З одного боку, необхідно надати працівникам і роботодавцям можливість скористатися перевагами ШІ, адаптуючись до нього, зокрема через навчання та соціальний діалог. З іншого боку, існує нагальна потреба в діях для усунення ризиків, які ШІ може становити під час використання на робочому місці – з точки зору конфіденційності, безпеки, справедливості та трудових прав – і для забезпечення підзвітності, прозорості та пояснюваності для працевлаштування. відповідні рішення, які підтримуються ШІ. На думку роботодавців, ШІ підвищив важливість спеціалізованих навичок штучного інтелекту, але ще більше підвищив важливість людських навичок. Двоє з п'яти роботодавців вважають, що відсутність відповідних навичок, пов'язаних із ШІ, є перешкодою для використання ШІ на роботі (4).

Таким чином, в сучасних умовах розвиток та модернізація технологій щодо розвитку персоналу для компаній (підприємств) є одним із провідних чинників, що обумовлюють підвищення їх конкурентоспроможності. При цьому найбільш вагомими складовими системи розвитку персоналу є безперервність навчання, вплив цифровізації та поширення (впровадження) штучного інтелекту. Саме за цими напрямками найближчим часом відбуватимуться найбільші зміни як для найманих працівників, так і для фахівців HR-служб, що обумовлюватиме напрями відповідних подальших наукових досліджень.

### Список використаних джерел

1. Могильна, Л., Орехова, А., Хромушина, Л. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. № 44. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56> (дата звернення: 08.08.2023)

2. Федотова Т.А. фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, № 3 (126), 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-5> [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/3\\_2022/7.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/3_2022/7.pdf) (дата звернення: 08.08.2023)

3. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 08.08.2023)

4. OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/08785bba-en/1/2/2/index.html?itemId=/content/publication/08785bba-en&csp=9f4368ffe3fc59de4786c462d2cdc236&itemIGO=oecd&itemContentType=book#intro-d7e39> (дата звернення: 08.08.2023)

**Левкіна Р.В.,**  
д.е.н., професор  
Національний університет «Одеська політехніка» (Україна)  
**Котко Я.М.,**  
к.е.н.  
Державний біотехнологічний університет (Україна)

## **НОВІТНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ**

Новітні технології мають суттєвий вплив на розвиток системи управління підприємством у цілому та на її окремі елементи, зокрема, на функціонування центрів прийняття управлінських рішень. Це відбувається заради зростання ефективності функціонування такого підприємства, конкурентоспроможності у змінних умовах його внутрішнього і зовнішнього середовища, які не можливі без застосування раціональних управлінських рішень і визначення серед них оптимального. У таких умовах доволі складно прогнозувати не лише зміни у зовнішньому середовищі, а, навіть, зміни у поведінці керівного складу підприємства, розвиток внутрішніх соціально-економічних процесів, проводити фінансово-аналітичні дослідження. Тому використання сучасних управлінських технологій наразі набуває особливої актуальності.

Дослідження запровадження сучасних технологій у різні сфери соціально-економічного функціонування підприємницьких структур та широкого використання їх у суспільстві, проводилися такими вченими як: Н.С. Іванова, Ю.Б. Лижник, О.О. Болотова, О.П. Подра [1]. Теоретико-методичні й практичні підходи до визначення системи управління були запропоновані А.С. Шуляковою, Н.С. Приймак, О.М. Лозовським, Т.О. Безземельною [2]. Систематизації методів побудови цілісної системи управління та відповідного інструментарію присвячені праці Н.Л. Гавкалової, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалової, А.І. Соловійова [3]. Раніше нами було проведено дослідження управлінських технологій з огляду на використання їх у якості обов'язкового елементу інноваційної складової організаційно-економічного механізму ефективного функціонування аграрних підприємств [4]. Слід зазначити, що поняття «новітні технології» є відносним, що швидко змінюється протягом часу, такі технології впливають на способи ведення підприємницької та інших видів діяльності. Їх використання дозволяє підвищити продуктивність праці, розширити межі посадових функцій персоналу, збільшити гнучкість управлінської системи і досягти суто виробничо-збутових цілей, серед яких скорочення тривалості виробничого циклу і терміну обертання оборотних ресурсів; розширення збутового сегменту; зміни характеристик товарів (послуг) у напрямку зростання їх якості [1, с. 52]. Ми вважаємо, що серед новітніх управлінських технологій на найбільшу увагу заслуговують наведені далі:

≈ Технології використання штучного інтелекту, що поряд із різноманітними функціями оцінки, аналізу, планування розвитку внутрішнього середовища підприємства, допомагає оптимізувати бізнес-процеси й досягати економічних і організаційних цілей. Штучний інтелект спроможний успішно генерувати рекомендації щодо планування реалізації та прогнозування результативності бізнес-ідей, а відповідне програмне забезпечення допомагає збільшити обсяги збутової

діяльності за рахунок персоналізації купівельного досвіду споживачів.

≈ Технології автоматизації інтелектуальної діяльності використовуються для автоматичного виконання простих завдань і керування простими процесами, до яких належить обробіток, передача, обмін інформацією, ведення бухгалтерського обліку тощо. Актуальними такі технології є у тих сферах діяльності, де існує високий ризик людського впливу на результативність бізнес-процесів, висока ймовірність помилки внаслідок мініатюрності об'єктів і їх висока вартість.

≈ Хмарні технології забезпечують обчислення масивів інформації, її зберігання, використання у розгалуженій мережі користувачів, аналітичну обробку тощо. За допомогою хмарних технологій підприємства отримують дешевий доступ до інноваційних обчислювальних ресурсів, уникаючи зайвих витрат на придбання програмного забезпечення.

≈ Аналітичні технології найчастіше використовується для процесу збору, аналізу й інтерпретації даних. виявлення певних закономірностей та обґрунтування бізнес-ідеї. Вони дозволяють визначити оптимальні рішення, оптимізувати бізнес-процеси для зростання результативності [2, с. 159].

Сучасні управлінські технології дозволяють не лише по новому підійти до вкрай важкого питання управління підприємством, що залежить і часто визначається як окремими, так і сукупністю об'єктивних й суб'єктивних факторів, а й вдосконалити традиційні достатньо успішні методи управління. У будь-якому разі це вимагає від керівництва відповідного підготовчого етапу і обов'язкової розробки плану й постановки цілей для їх запровадження. Найбільш очевидний результат впливу таких технологій - це системна автоматизація трудомістких виробничо-збутових (і не лише) процесів; високий рівень обґрунтування і прийняття раціональних рішень з одночасним зростанням швидкості і якості обробки даних; зростання результативності у співпраці з іншими підприємствами, організаціями внаслідок синергетичного ефекту при використанні бізнес-інструментів; запровадження електронного документообігу [3, с. 5].

### **Список використаних джерел**

1. Podra O. P., Petryshyn N. Ya. The role of modern management technologies in ensuring competitiveness of the enterprise. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. № 3 (1). 2021. С. 51-58.
2. Безземельна Т. О., Дудчак Г. П. Застосування сучасних управлінських технологій у професійній діяльності викладачів ЗВО. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. Вип. 81. 2022. С. 156-161.
3. Соловійов А. І. Впровадження сучасних управлінських інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення бізнес-процесів на підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. Вип. 6. 2022. С. 1-6.
4. Левкіна Р.В. Формування організаційно-економічного механізму стабільного розвитку аграрних підприємств. *Технологічний аудит і резерви виробництва. Економічні науки*. 2013. № 5/3 (13). С. 16-18.

Літвінов О. С.  
д.е.н., професор  
Галашов Д. Ю.  
аспірант

Одеський національний економічний університет (Україна)

## СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

З метою досягнення безперервного зростання обсягів діяльності в умовах невизначеності та для прийняття швидких і ефективних рішень підприємства повинні оптимізувати свої бізнес-процеси. Для цього необхідно сформувати якісну бізнес-модель щоб забезпечити життєздатність і стійкість в швидкозмінних умовах.

Термін «бізнес-модель» з'явився в ХХ сторіччі та почав активно використовуватися із другої половини 1950-х років.

У 90-х роках минулого століття склалася концепція формування та розвитку бізнес-моделей, яка набула статусу важливого та корисного інструменту для збереження та підвищення конкурентних позицій. Це було пов'язано з інтенсивним розвитком компаній, що займалися комп'ютерними технологіями, які мали суттєві відмінності із традиційними компаніями індустріальної епохи.

Поняття «бізнес-модель» можна розглядати як поєднання понять: «бізнес» та «модель». Бізнес – це економічна, підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку, підвищення ринкової вартості підприємства.

Модель (фр. Modele, від лат. Modulus – міра, аналог, зразок) – відображення, копія, схема, макет, зображення, певний матеріальний чи подумки представлений об'єкт або явище, що заміщає спрощенням оригінальний об'єкт або явище, зберігаючи тільки деякі важливі його властивості [1].

При розгляді формування бізнес-моделі підприємства як загальну конструкцію, варто відзначити необхідність правильного вибору елементів та сучасних технологій для створення бізнес-моделі конкретної бізнес-одиниці.

Незважаючи на популярність вживання терміну «бізнес-модель», на теперішній час не існує узгодженої думки, що саме можна вкласти в цей термін.

Сучасні дослідники підходять до визначення моделі бізнесу з різних позицій, розглядаючи її як:

- складову інтелектуального капіталу компанії, що дозволяє збільшити ринкову вартість підприємства в довгостроковому періоді [2];
- набір дій, за допомогою яких створюється цінність за умови використання сприятливих можливостей [3];
- систему, яка відображає, які дії виконує компанія, як вона їх виконує і коли [4];
- спосіб, за допомогою якого підприємство надає споживачам товари та послуги [5];
- ланку ланцюга цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом [6];



- історії, які пояснюють, як працює підприємство [7];
- опис того, як організація створює економічні, соціальні та інші цінності [8];

Таким чином, можна узагальнити погляди на бізнес-модель, що буде включати такі аспекти: створення, праці на ринку з клієнтами та нарощування цінності.

Варто зазначити, що існує базова складова, що лежить в основі класичних бізнес-моделей: знання про сегмент споживачів та економічних показниках бізнесу для розвитку взаємовідносин між учасниками ринку. Адже основним завданням керівника є розуміння як створюються ціннісні пропозиції, і хто є їхнім споживачем. Тобто, успіх підприємства полягає у виборі та формуванні його бізнес-моделі, а також оптимізації старої моделі для забезпечення сталого стану на ринку.

Після проведення порівняльного аналізу складових бізнес-моделей для підприємств торгівлі можна визначити основні елементи, а саме:

- ціннісні пропозиції для споживачів;
- ключові ресурси та можливості;
- споживчі сегменти;
- потік доходів.

Незважаючи на те, що кожна бізнес-модель є унікальною, але найвищу важливість мають ціннісні пропозиції. Завдяки ним покупець приймає рішення про здійснення покупки продукту, що дозволяє торгівельним підприємствам мати стійкий конкурентний стан на ринку.

Таким чином, варто зазначити, що обираючи правильну бізнес-модель підприємства можна ефективно оцінювати поточний стан бізнес-середовища, планувати управління на перспективу, збільшувати ринкову капіталізацію понад балансову вартість матеріальних активів, підтримувати сталий розвиток та адаптувати підприємство до зміни зовнішнього середовища.

### **Список використаних джерел**

1. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2016. Вип. 7. С. 490-497. URL: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=%D0%A1%D0%BA> (дата звернення 10.08.2023).
2. Літвінов О.С. Інтелектуальний капітал підприємства: сутність, оцінка, розвиток : монографія /— Одеса : Астропринт, 2019. — 392 с.
3. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. № 43(2/3). P. 216–226.
4. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. *New York : McGraw-Hill*. 2004. 415 p.
5. Mitchell D., Coles C. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*. 2003. № 24. P. 15–21.
6. Chesbrough H., Rosenbloom R. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. № 11(3). P. 529–555.

7. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. № 80(5). P. 86–92.
8. Osterwalder A., Yves P. Business Model Generation. *Hoboken, New Jersey* : John Wiley & Sons, Inc, 2010. 282 p.

Лук'янова В.В.

професорка

Горovenko O.O.

студент

Хмельницький національний університет (Україна)

## ПОНЯТТЯ ТА ВИДИ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ

Важливість фінансових ресурсів для забезпечення нормальної господарської діяльності не викликає заперечень, однак саме поняття «фінансові ресурси» є дуже багатогранним, що зумовлює велику кількість різноманітних підходів до його трактування [1-4].

Під терміном «ресурс» розуміють засоби, які, після певних перетворень і застосування, дозволяють отримати бажаний результат. Загалом «фінансові ресурси» – це кошти, які можуть бути спрямовані на виконання визначених завдань відповідно до певного плану і дозволяють отримати бажаний економічний результат [1].

Фінансовим ресурсам підприємств притаманні такі властивості: фінансові ресурси мають стадію утворення; фінансові ресурси відображають відношення до власності; фінансові ресурси мають джерела формування і цілі використання; від джерел формування та напрямів використання залежить структура фінансових ресурсів підприємства [2].

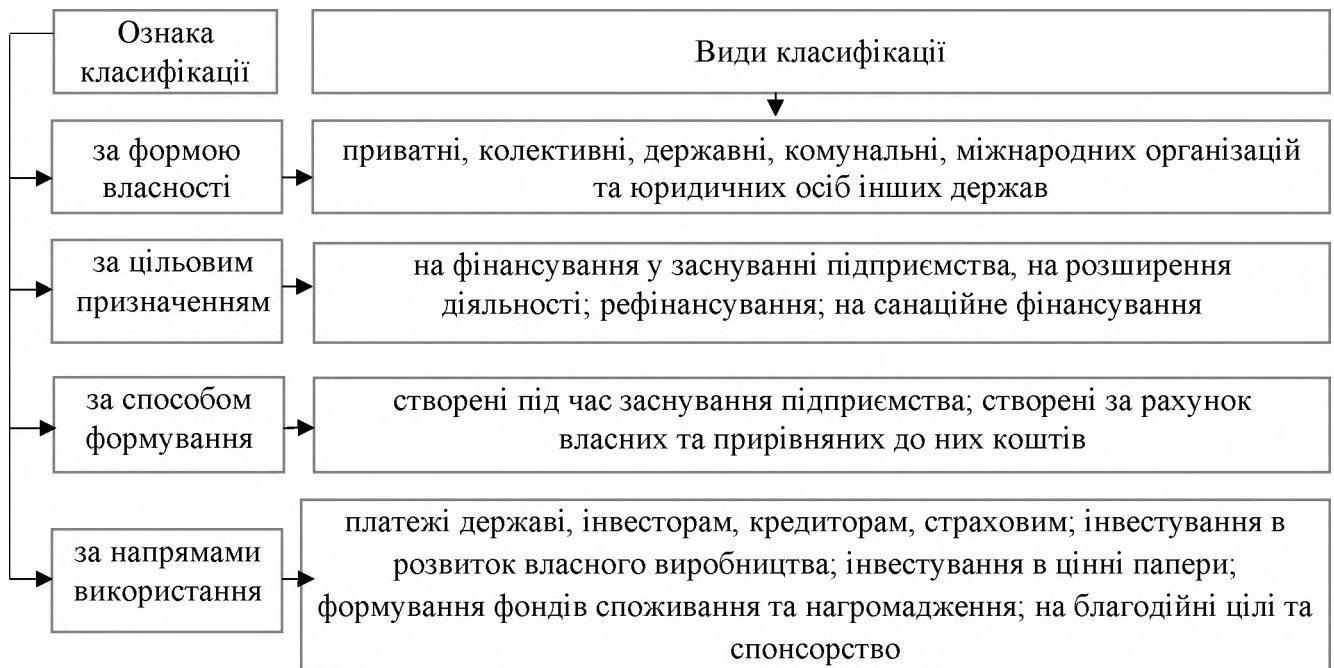
Крім того, різноманітність фінансових ресурсів обумовила виникнення різноманітних варіантів їх класифікації (рис. 1). Класифікація фінансових ресурсів має не лише важливе теоретичне, а й прикладне значення. При прийнятті управлінських рішень керівник/менеджер повинен враховувати крім обсягу наявних ресурсів ще й їх характеристику за різними ознаками. Це дозволить правильно оцінити можливості та потребу в додаткових фінансових ресурсах.

Формування фінансових ресурсів здійснюється за рахунок різних джерел. За джерелом створення виділяють дві групи фінансових ресурсів[3]:

Власні – ресурси, що належать підприємству й утворюються внаслідок його фінансово-господарської діяльності (статутний капітал, резервний капітал, додатковий капітал, нерозподілений прибуток).

Залучені – ресурси, які тимчасово знаходяться в розпорядженні підприємства й можуть використовуватися для досягнення статутних цілей: довгострокові і поточні зобов'язання.

Початкове формування фінансових ресурсів відбувається у вигляді статутного капіталу, коли створюється підприємство. Власні фінансові ресурси формуються у першу чергу за рахунок прибутку від різних видів господарської діяльності, а також виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), майна, сталих пасивів, різних цільових надходжень, пайових та інших внесків членів трудового колективу.



**Рис. Класифікація фінансових ресурсів [4]**

Обсяг залучених фінансових ресурсів із зовнішніх джерел має компенсувати ту частину фінансових ресурсів, яка не покривається за рахунок власних джерел. Однак, як вже зазначалося раніше, війна в Україні зумовлює з одного боку кратне зростання потреб у фінансових ресурсах для відновлення / активізації господарської діяльності. Та в той же час відбулося істотне скорочення власних коштів підприємств. За таких умов зростає потреба у залучених коштах.

Джерелами таких фінансових ресурсів є фінансовий лізинг, кредитування, краудфандинг, краудсорсинг. Кожен із цих варіантів не позбавлений недоліків, які потрібно враховувати формуючи стратегію залучення фінансових ресурсів. Крім того, потрібно зважати на поточну ситуацію у якій працює підприємство. А, отже, за впливу різних факторів доцільно надавати перевагу різним варіантам ресурсів.

#### **Список використаних джерел**

1. Бугас В. В., Коваль А. А. Управління фінансовими ресурсами підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2020. №19. С. 32-34. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua>.
2. Топ-15 найприбутковіших торгових мереж України за версією Forbes. *Forbes*. URL: <https://rau.ua/novyni/top-15-torgovyh-merezh-forbes/>
3. Ксьондз С.М., Сапригіна О.В. Проблеми формування фінансових ресурсів підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 7. С. 611-615.
4. Бровко Л.І., Бровко Є. І., Крижановський О. О. Формування фінансових ресурсів підприємств в умовах нестабільності. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 58-63.

**Liu Jinyu**

Master student 1st course, Speciality “Administrative management”  
Scientific supervisor: Ph.D. in Economics, Associate Professor Alina Brychko,  
Sumy National Agrarian University (Ukraine)

## **ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF A HEALTH CARE INSTITUTION**

Organizational management is a complex continuous process that affects the productivity of employees and the organization as a whole and aims to achieve results by coordinating actions. Inefficient management can lead to a crisis in the organization. But not only it can provoke a crisis, it is also affected by the economic situation in the country and even political events. We can say that a crisis is a special state of a management object, mostly an unexpected deep change, which is often interpreted as negative, but nevertheless it can provide new opportunities for the enterprise.

Every organization can be affected by a crisis situation, a health care institution of both private and state ownership is no exception. Health care is an extremely important area in every state, which is designed to protect the most basic resource of the planet - humanity. Therefore, there are currently many institutions that provide medical services to clients, and not always such institutions have only successful activities and do not experience a moment of crisis.

The causes of a crisis in a health care institution are both external and internal factors. External factors include government regulation, financial crises, political changes, etc. Internal ones include: inefficiency of management, inflexibility of the management accounting system.

The main problems in the field of health care, which lead to a state of crisis in a medical institution, are the non-acceptance of processes of transformation of the field of health care; the increase in the cost of medical services and the inability to pay for the service; low quality of medical services and medical care; lack of qualified management and medical personnel; presence of problems with the availability of medical care, especially in rural areas; insufficient implementation of disease prevention measures; demographic crisis of the population; lack of financial resources in the field of health care; presence of environmental problems; economic crisis and deterioration of the economic condition of the country, which leads to a decrease in the standard of living, the well-being of the population, which has an impact on the sphere of health care.

In a period of crisis, it is important to be able to detect critical conditions of a medical institution in a timely manner, in order to understand its stage (local or systemic) and to forecast an action plan. In general, the sequence of actions in the crisis forecasting process is as follows: determination of the time range of crisis forecasting; research into the sources and circumstances of the crisis, its essence and character; determination of the scale of the crisis and external factors of its development; research on ways out of the crisis; identifying errors in the forecast, making corrections to the action plan.

A feature of anti-crisis management is a quick response to changes in the external environment based on a previously developed procedure of alternative options

for decision-making, which provide for various transformations in the medical field depending on the specific situation.

The anti-crisis program of a health care institution consists of the following stages: formation of a working group from among interested persons, selection of experts who will work with the problem; development of a plan for carrying out preparatory works; conducting an in-depth analysis of the organization's financial activities, determining the causes of the current state and needs that inhibit further development; development of hypotheses related to solving the problem, forecasting the possible consequences of their implementation; collegial discussion of the essence, consequences and expediency of the put forward hypotheses at a meeting of a group of experts; adoption of the anti-crisis program and bringing its provisions to the executors.

The presence of the following factors will affect the successful implementation of anti-crisis measures in a health care institution:

1. Information provision of medical personnel. The team should be informed about the real state of affairs in the institution, timely informing subordinates with relevant information will avoid a tense situation in the department.

2. Creating a favorable psychological climate in the team. In the conditions of a crisis situation, it is necessary to avoid psychological overload, misunderstandings in the team, which can lead to conflicts.

3. Training of medical personnel. After all, the crisis also leads to changes, employees must learn and improve their competence in the medical field, which very quickly undergoes various innovations.

Thus, there are no universal anti-crisis measures for health care institutions, because the causes of the crisis are different. A successful exit from each requires a personal approach, which requires high competence of the manager. The head of a health care institution needs to carefully monitor the institution's activities, and when identifying situations that indicate an approaching undesirable state of affairs, it is necessary to develop anti-crisis program measures taking into account the specifics of his medical institution and the proposed measures, and to constantly improve his qualifications in this area.

## References

[1] Alkandari, A., Al-Lozi, M. (2017). Knowledge management and its role on organizational crisis management: A literature review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(4), pp. 833-850.

[2] John-Eke, E. C., & Eke, J. K. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations: A review of related literature. *Journal of Strategic Management*, 5(1), pp. 36-46.

[3] Rogachevsky, O. (2020). Methods of strategic management in health care. *Actual Problems of Innovation Economy*, pp. 67–75.

**Макущенко О. В.**

магістрант спеціальності «Адміністративний менеджмент»,  
Науковий керівник: Бричко А.М., кандидат економічних наук, доцент  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
Сумський національний аграрний університет (Україна)

## **ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Якість продукції та конкурентоспроможність підприємства – це два взаємопов'язаних поняття. Високоякісна продукція є більш конкурентоспроможною на ринку, оскільки вона має більшу споживчу цінність і може бути продана за вищими цінами. З іншого боку, конкурентоспроможне підприємство має можливість пропонувати своїм клієнтам високоякісну продукцію, оскільки воно має доступ до ресурсів, які необхідні для забезпечення високої якості продукції, таких як кваліфіковані кадри, сучасне обладнання та виробничі потужності.

Існує ряд проблем, які можуть ускладнювати підвищення якості продукції та конкурентоспроможності підприємства. До них належать:

- Нестача фінансів: підвищення якості продукції та послуг часто вимагає значних інвестицій у обладнання, технології та навчання персоналу.
- Нестача кваліфікованих кадрів: підвищення якості продукції та послуг вимагає висококваліфікованого персоналу.
- Нестача інформації: підприємства часто не мають доступу до інформації про потреби споживачів та останні тенденції на ринку.
- Нестача мотивації персоналу: персонал може бути не мотивований до підвищення якості продукції та послуг, якщо він не бачить користі від цього. Незважаючи на ці проблеми, підприємства можуть підвищити якість своєї продукції та конкурентоспроможність. Для цього їм необхідно розробити і впровадити ефективну систему управління якістю, яка включає такі елементи:

### **1. Визначення потреб споживачів.**

Цей процес є важливим для успіху будь-якого підприємства, оскільки він дозволяє запропонувати клієнтам те, що вони хочуть, і тим самим підвищити їхню задоволеність.

Все це досягається через:

- Опитування клієнтів. Воно може бути проведене в різних формах, наприклад, через телефон, електронну пошту, інтерв'ю або анкети. Це один із найпоширеніших методів визначення потреб клієнтів.
- Вивчення досвіду клієнтів. Це можна зробити, наприклад, шляхом спостереження за клієнтами в магазинах або на веб-сайтах, а також шляхом вивчення відгуків клієнтів.
- Аналіз конкурентів. Це дозволяє дізнатися, що пропонують конкуренти, і які потреби клієнтів вони задовольняють.

### **2. Контроль якості.**

Він дозволяє запобігти дефектам продукції або послуг, а також підвищити задоволеність клієнтів.

Розрізняють декілька методів контролю якості, таких як:

- Встановлення стандартів якості. Стандарти якості можуть бути встановлені на основі досвіду, технічних характеристик, нормативних документів або інших джерел.

- Моніторинг якості. Його можна проводити за допомогою різних методів, таких як випробування, інспектування та аудит.

- Виправлення дефектів. Якщо виявлено, що продукція або послуга не відповідає встановленим стандартам якості, необхідно вжити заходів для їх виправлення. Виправлення дефектів може бути проведено шляхом ремонту, заміни або усунення дефектів.

### 3. Покращення якості

Даний процес націлений на всебічне покращення товару (послуг), що дозволяє випереджати конкурентів.

Тут також існує ряд різних методів покращення якості, серед них:

- Впровадження інновацій. Інновації можуть стосуватися як продукції або послуг, так і процесів виробництва.

- Освіта та навчання. Співробітники повинні бути обізнані про стандарти якості, а також про методи їх забезпечення.

- Участь співробітників. Співробітники можуть запропонувати цінні ідеї щодо того, як покращити якість продукції або послуг.

### 4. Оцінка якості

Процес, який дозволяє переконатися в тому, що продукція або послуга відповідає потребам клієнтів.

Вона досягається за допомогою:

- Внутрішнього аудиту, який показує потенційні проблеми з якістю і вжити заходів для їх усунення.

- Зовнішнього аудиту. Відображає незалежну оцінку якості продукції або послуги і дає зрозуміти, що вона відповідає встановленим вимогам.

- Функціональних випробувань, що продукція або послуга відповідає своїм призначенням.

Таким чином, підприємства, які візьмуть на себе зобов'язання щодо постійного вдосконалення, зможуть підвищити якість своєї продукції та конкурентоспроможність і досягти успіху на ринку.

## Список використаних джерел

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Львів: ЛьвДУВС, 2022. 79 с. URL: [https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl\\_Konkurent\\_22-11-22.pdf](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf)

2. Веб-сайт URL: <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management#Elements>

3. LinkedIn-веб-сайт. URL: <https://www.linkedin.com/advice/0/how-do-you-use-tqm-tools-techniques>



**Манжара С.М.**  
магістр 1-го курсу, спеціальності 073 “Менеджент”  
ОП “Адміністративний менеджмент”,  
Сумський національний аграрний університет (Україна)

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ АРХІТЕКТУРНО-БУДІВЕЛЬНОГО КОНТРОЛЮ У СФЕРІ МІСТОБУДІВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

Будівельна галузь сьогодні переживає період системної трансформації. Це і суттєві законодавчі новації у містобудівній сфері, і зміна філософії відносин між державою та бізнесом на користь дерегуляції та рівноправного партнерства.

На жаль, на сьогодні у нас в країні будівництво асоціюється з порушеннями, скандалами, відсутністю контролю. І багато в чому галузь зобов'язана таким “іміджем” чинному містобудівному законодавству, яке надало недоброчесним забудовникам великі можливості для маніпуляцій. Цьому також сприяє недостатні повноваження органів держархбудконтролю щодо питань перевірки та зупинки будівництва об'єктів, а також багато іншого. [1, с.4, с.14]

Всі ці проблеми пов'язані з недосконалим механізмом контролю за початком будівництва, який давно не відповідає реаліям, і який “талановито” використовують недоброчесні забудовники у своїх схемах. Як правило, порушення виявляються вже тоді, коли вони втілені “в бетоні та склі”. А штрафи, які орган державного архітектурно-будівельного контролю має право накладати на забудовників, не дуже їх лякають та не вирішують проблему по суті.

Змінити ситуацію, що склалася, можна тільки врегулювавши законодавчий механізм видачі дозвільних документів на будівництво та прийняття закінчених будівництвом об'єктів до експлуатації. [2, с.8-9]

Проаналізований досвід окремих зарубіжних країн дає підстави визначити такі різновиди здійснення архітектурно-будівельного контролю та нагляду: 1) державний контроль здійснюється безпосередньо суб'єктами публічної адміністрації (органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування); 2) державно-приватний контроль здійснюється державними органами та приватними організаціями; 3) державно-страховий нагляд передбачає контроль з боку державних органів та обов'язкове страхування з попередньою перевіркою представника страхової компанії та незалежної приватної структури, уповноваженої на здійснення контролю у будівельній галузі.

Проведене дослідження зарубіжного досвіду адміністративно-правового регулювання здійснення контролю та нагляду у будівельній галузі дає підстави виокремити такі його особливості, які можуть бути впроваджені в Україні:

1) враховуючи досвід Німеччини, Великобританії, Австрії, Франції, США, ми обґрунтували необхідність систематизації будівельного законодавства шляхом його кодифікації в частині прийняття Будівельного кодексу, в межах окремої глави якого слід чітко визначити контрольні-наглядові процедури;

2) ми вважаємо, що у Австрії, Норвегії, Швеції, Франції тощо Україна має запозичити досвід делегування окремих контрольних повноважень виконавчих органів з питань державного архітектурно-будівельного контролю приватним незалежним спеціалізованим установам чи експертам, що дасть можливість розвантажити суб'єкти архітектурно-будівельного контролю, а також вплине на підвищення якості отримання адміністративних послуг у будівельній галузі;

3) враховуючи досвід Франції, ми обґрунтували необхідність розширення повноважень працівників поліції у будівельній галузі щодо таких питань: 1) виявлення об'єктів самочинного будівництва на початкових етапах будівельного процесу та інших правопорушень у будівельній галузі; 2) інформування працівників Інспекції державного архітектурно-будівельного нагляду та контролю у разі виявлення об'єктів самочинного будівництва та інших правопорушень у будівельній галузі; 3) приймання участі у забезпеченні безпеки працівників органів архітектурно-будівельного контролю та нагляду під час здійснення перевірки; 4) вжиття заходів для визначення особи забудовника та встановлення місця його знаходження;

4) враховуючи досвід діяльності Консультативного комітету з питань будівельних правил Великобританії (BRAC), ми обґрунтували необхідність створення відповідного дорадчо-консультативного, координаційного та контрольного органу в Україні;

5) ми виявили, що під час запровадження публічно-сервісної державної політики у будівельній галузі вагоме значення на етапі отримання адміністративних послуг та здійснення контрольної-наглядової діяльності має досвід Республіки Польща, де повноваження з надання адміністративних послуг віднесені до компетенції архітектурно-будівельної адміністрації, а контрольної-наглядові – до архітектурно-будівельної інспекції. [3, с.243]

### **Список використаних джерел**

1. Вісник будівельника, №1/2017., 48 с.
2. Вісник Держархбудінспекції України. Офіційне видання, №2/2017., 48 с.
3. Чекомасова Н.Б. Зарубіжний досвід діяльності органів публічної адміністрації та приватних установ щодо здійснення контролю в будівельній галузі. Науковий вісник публічного та приватного права №3 Том 1 — 2019 р. URL: [http://nvppp.in.ua/vip/2019/3/tom\\_1/43.pdf](http://nvppp.in.ua/vip/2019/3/tom_1/43.pdf)

**Меленцова О.В.**

к.е.н., доцент

ХНУ імені В.Н. Каразіна (Україна)

**Гупал М.Р.**

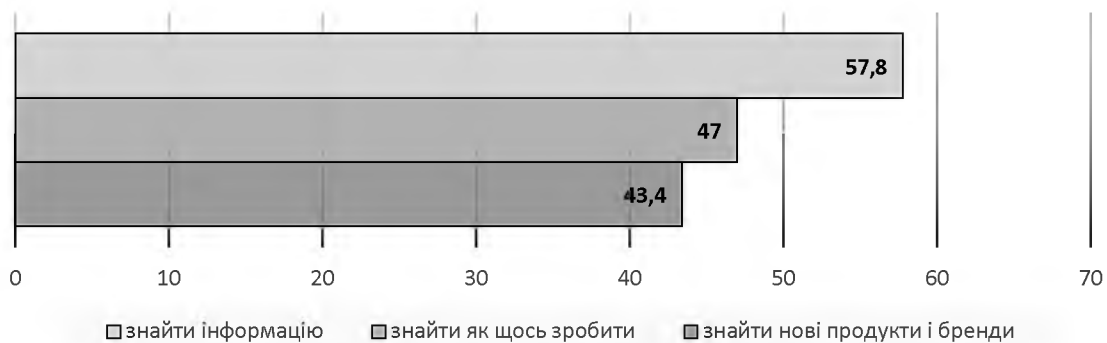
ХНУ імені В.Н. Каразіна (Україна)

## **ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ІНТЕРНЕТ ПОСЛУГИ - ДРАЙВЕРИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Диджиталізація господарської діяльності істотно змінює поведінку господарюючих суб'єктів, створює можливості та обумовлює необхідність удосконалення бізнес-процесів, появу нових бізнес-моделей. Експерти, науковці, політики широко обговорюють ці зміни.

Використання інтернет комунікацій постійно збільшується. На початок 2023 року населення світу досягло 8,01 мільярда осіб, збільшившись за рік на 67 млн тобто на 0,8%. Загальна кількість користувачів Інтернету зростає за той же час на 1,9% та склала 5,16 мільярда тобто 64,4 % всього населення планети [1].

Кількість часу, яке користувачі проводять в інтернеті скоротилася на 5% в річному вимірі й дорівнює 6 годин 57 хвилин. Але це не означає, що вплив інтернету знижується. Користувачі стають більш цілеспрямовані у своїй онлайн комунікації й віддають перевагу якості, а не кількості. Рациональні мотиви займають важливе місце у використанні інтернету і це досить стабільні онлайн дії користувачів інтернету від 16 до 64 років. (Рис.1) [1].



**Рис. 1. Мотиви використання інтернету [1].**

За оцінками нового дослідження McKinsey, потенційна економічна цінність мета всесвіту може сягнути 5 трлн доларів до 2030 року. 57% компаній, обізнані про мету всесвіту. 59% споживачів хотіли б перенести свою повсякденну діяльність в мета всесвіт [2].

Компанії усвідомлюють, що їх конкурентною перевагою у створенні попиту стає професійна вибудована інтернет комунікація.

Це обумовлює необхідність підвищення фаховості послуг інформаційних інтернет комунікацій на основі спеціалізації та професіоналізації.

Виробництво інформаційних послуг з інтернет бізнес комунікацій розширюється, стає розвинутою і внутрішньо диференційованою галуззю бізнесу, що включає:

- проведення досліджень для розуміння цільової аудиторії, конкурентів та тенденцій ринку;
- оптимізацію пошукових систем, контекстну рекламу;
- створення або оновлення веб-сайтів для забезпечення зручності користування, привабливого вигляду та оптимізації для здійснення операцій;
- створення високоякісного та актуального контенту для веб-сайтів, блогів, соціальних мереж та інших платформ;
- управління та керування обліковими записами у соціальних мережах для залучення клієнтів, регулярної публікації контенту та відповіді на запитання або відгуки клієнтів;
- розробка логотипів, візуальних матеріалів та елементів бренду для створення сильної та однорідної ідентичності бренду;
- співпраця з впливовими особистостями для просування продуктів або послуг серед їхніх фоловерів;
- моніторинг та вимірювання ефективності інформаційно-комунікаційних кампаній на основі аналітики даних.

Зростає капіталізація інтернету. За даними Statista ринок послуг з залучення впливових осіб зростає більш ніж на 40% в рік і у 2023 році оцінювався в рекордні 21,1 млрд. доларів [3].

При виборі послуг важливо враховувати власні бізнес-цілі, цільову аудиторію, бюджет та компетентність надавача інформаційно-комунікаційних послуг [4].

Отже, інформаційно-комунікаційні інтернет послуги відіграють важливу роль в управлінні сучасним підприємством. Вони сприяють залученню, утриманню та розвитку відносин з клієнтами, підвищенню ефективності комунікацій зі стейкхолдерами та загалом зміцненню конкурентоспроможності.

#### **Список використаних джерел:**

1. [Simon Kemp](https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report). Digital 2023: global overview report. 26 January 2023. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report> (дата звернення: 15.07.2023)
2. Value creation in the metaverse: The real business of the virtual world. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/marketing%20and%20sales/our%20insights/value%20creation%20in%20the%20metaverse/Value-creation-in-the-metaverse.pdf> (дата звернення: 15.07.2023)
3. Global influencer marketing value 2016-2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1092819/global-influencer-market-size/> (дата звернення: 15.07.2023)
4. Коломієць Г.М., Меленцова О.В., Штучний В.Г., Сущенко Н.Б. Трансформації маркетингу в умовах цифрової економіки: імперативи та перешкоди. *Бізнес інформ.* №9. 2019. С.362-369.

**Мулик Т.О.,**  
к. е. н, доцент,  
**Гідрович М.В.,** магістр  
Вінницький національний аграрний університет (Україна)

## **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Прибуток має важливе значення для прогресу ринкової економіки та відображає фінансові можливості будь якого господарюючого суб'єкту. У разі обмежених фінансових ресурсів компанія вимушена використовувати позичкові кошти, зокрема ставить перед собою завдання створити ефективну стратегію заборгованості, оскільки це може спричинити банкрутство у майбутньому. Менеджери підприємств цікавляться не лише отриманням прибутку, а й його сталим збільшенням. Проте в нинішніх умовах господарювання, зокрема під час пандемії, війни, прогнозування майбутнього прибутку стає складним завданням, що значно ускладнює фінансовий менеджмент.

Управління прибутком підприємства становить ключовий етап у загальній системі управління організацією, що створює основу для стійкого зростання результативності економічних дій, рентабельності, фінансової стійкості, досягнення фінансової рівноваги і довгострокового економічного прогресу підприємства.

Його головна мета полягає у гарантуванні максимізації обсягу прибутку шляхом ефективного управління ним включає стале підвищення його якості, рентабельності та досягнення фінансової стійкості підприємства. Це сприяє досягненню фінансової рівноваги та сприятливо впливає на довгостроковий економічний розвиток організації.

Для ефективного досягнення зазначеної мети, науковці виділяють ряд важливих завдань, які є основоположними у функціонуванні цього механізму, і вони відповідають вимогам управління прибутком підприємства: забезпечення максимізації прибутку, що формується відповідно до ресурсного потенціалу підприємства; забезпечення оптимальної пропорційності між рівнем прибутку та допустимим рівнем ризику; підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, оптимізація складу та структури обігових коштів; забезпечення виплат необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам підприємства; досягнення високого рівня якості прибутку за процесами його формування; забезпечення формування відповідного обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до завдань розвитку підприємства на майбутній період; створення умов для збільшення ринкової вартості підприємства, яка визначається рівнем капіталізації прибутку; розробка ефективних програм, які передбачають зацікавленість персоналу в кінцевих результатах діяльності підприємства та підвищення продуктивності праці персоналу підприємства; досягнення збільшення величини прибутку підприємства за рахунок зростання якості та конкурентоспроможності товарів на ринку тощо [1;2].

Для забезпечення ефективного управління прибутком підприємства

основною умовою є успішне досягнення головної мети та ключових завдань даного механізму. Реалізація зазначеної умови відбувається шляхом забезпечення взаємоузгодженої комплексної взаємодії основних елементів механізму управління прибутком, зокрема: головної мети, ключових завдань, об'єктів, суб'єктів та основних функцій [3].

Управлінська діяльність, спрямована на прибуток, зосереджується на керуванні процесами формування, розподілу та використання прибутку. Це відбувається шляхом впливу на різноманітні показники, такі як доходи, витрати, рентабельність, грошовий результат і чистий рух грошових коштів.

Суб'єкти управління прибутком – переважно виступає управлінський персонал структурних підрозділів підприємства, що наділений повними правами і несе відповідальність за прийняття рішень, пов'язаних з управлінням прибутку господарюючого суб'єкту.

Важлива роль також відводиться функціям управління прибутком підприємства, до них відносять: прогнозування; планування; обліку; аналітична (аналізу); моніторингу; оптимізації; координування; стимулювання; контролю; інформаційна; організаційна [3].

Досягнення ефективної роботи механізму управління прибутком неможливо без використання відповідних методів та інструментів управління фінансовими результатами, які мають вагомий вплив на функціонування цього механізму. Ці методи знаходять свою практичну реалізацію в господарській діяльності підприємства за допомогою відповідних важелів. Це фінансування, дивідендна політика, інвестування, ціноутворення, оподаткування, кредитування тощо.

Отже, механізм управління прибутком господарюючих суб'єктів є важливою компонентою загальної системи управління підприємством, і його функціонування має суттєвий вплив на результативність цієї системи, успішне досягнення стратегічних цілей та реалізацію довгострокового економічного розвитку підприємства. Впровадження даного механізму в практику менеджменту є важливим кроком, який сприяє створенню ефективного процесу управління прибутком організації.

### Список використаних джерел

1. Савіна С. С., Гиренко Ю. В. Управління прибутком в системі фінансового менеджменту підприємства. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*. 2018. Вип. 6. С. 321–324.
2. Мірошниченко О. Ю., Корконос Ю. В. Механізм управління прибутком вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 280–285.
3. Ларіонова К., Капінос Г. Механізм управління прибутком підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 1. С. 120–128. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-14>

**Назаров Д.О.**

магістрант спеціальності «Адміністративний менеджмент»,  
Сумський національний аграрний університет, Україна  
Науковий керівник: Бричко А.М., кандидат економічних наук, доцент кафедри  
публічного управління та адміністрування,  
Сумський національний аграрний університет, Україна

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КЛІНІКИ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ**

Клініки ветеринарної медицини відіграють важливу роль у забезпеченні здоров'я та добробуту тварин, а також у підтриманні здоров'я людей через контроль за захворюваннями, що передаються від тварин до людей. Управління розвитком таких клінік вимагає системної та цілеспрямованої стратегії для досягнення високої якості послуг та оптимальних результатів. Розглянемо ключові аспекти удосконалення управління розвитком клініки ветеринарної медицини в Харківській області.

Перший крок до успішного удосконалення полягає в розробці чіткої стратегії розвитку клініки. Це включає визначення місії, цілей та цінностей клініки, а також розробку конкретних дійових планів для досягнення цих цілей. Стратегічне планування допоможе визначити напрямки розвитку, включаючи розширення послуг, модернізацію обладнання, навчання персоналу та впровадження нових технологій.

Ефективне фінансове управління є ключовим аспектом стабільності та успішності клініки. Важливо ретельно вести облік доходів та витрат, розробити бюджет, а також визначити стратегії для збільшення прибутковості та оптимізації витрат. Фінансовий аналіз допоможе виявити потенційні проблеми та можливості для покращення фінансового стану клініки.

Ефективний маркетинг є важливим інструментом для залучення нових клієнтів та збільшення популярності клініки. Важливо розробити маркетингову стратегію, яка включає в себе використання соціальних медіа, створення професійного веб-сайту, проведення рекламних акцій та заходів для підвищення обізнаності про клініку серед потенційних клієнтів.

Якість обслуговування клієнтів має велике значення для задоволення потреб клієнтів і побудови довгострокових відносин. Клініка повинна забезпечити зручний графік роботи, ефективну систему запису на прийом, швидку відповідь на запити та скарги клієнтів, а також надавати чітку та зрозумілу інформацію про послуги та ціни.

Кваліфікований та мотивований персонал є основою якісного надання медичних послуг. Важливо надавати можливості для навчання та підвищення кваліфікації ветеринарів та медичного персоналу. Забезпечення командного духу та створення стимулюючих умов праці.

На першому етапі слід провести огляд ринку ветеринарних послуг в Харківській області. Це включає в себе аналіз кількості та розподілу

ветеринарних клінік, лікарів та персоналу, а також виділення основних гравців на ринку.

Наступний крок - аналіз попиту на ветеринарні послуги в області. Дослідження може включати в себе статистику щодо кількості домашніх та диких тварин у регіоні, їх характеристики, основні проблеми здоров'я, а також потреби в медичній допомозі.

Аналіз популярних послуг та спеціалізацій ветеринарних клінік допоможе зрозуміти, які аспекти медичної допомоги найбільше востребовані в області. Важливо вивчити популярність таких послуг, як профілактика, лікування захворювань, хірургічні втручання тощо.

Здійснення аналізу конкуренції включає в себе дослідження інших ветеринарних клінік та лікарів в регіоні. Вивчення їх стратегій, цінової політики, рекламних заходів та репутації допоможе визначити конкурентну обстановку.

Важливим аспектом дослідження є аналіз тенденцій та перспектив розвитку ринку ветеринарних послуг в області. Це включає в себе вивчення можливостей для впровадження нових технологій, розширення послуг, взаємодії з іншими галузями тощо.

Таким чином, необхідно запропонувати рекомендації для ветеринарних клінік та фахівців, які бажають покращити свою діяльність у даному регіоні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Didok Yu. V. European experience of organizing veterinary services: lessons for Ukraine. *Gubernaculum et Administratio: Zeszyty Naukowe Instytutu Administracji Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie*. № 1(15). Częstochowa, 2017. P. 35-44.

2. Синяєва Л. В., Бочарова Н. О. Мотивація як функція адміністративного менеджменту та складова локальної системи управління персоналом. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка: зб.наук.пр.Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2015. № 1 (29). С. 127-130.



**Наріжний В.М.**

магістрант спеціальності «Адміністративний менеджмент»,  
Науковий керівник: Бричко А.М., кандидат економічних наук, доцент  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
Сумський національний аграрний університет (Україна)

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ**

Однією з найважливіших проблем сучасного менеджменту є розробка, прийняття і здійснення управлінських рішень, що представляють собою основний інструмент впливу керівника. Процеси прийняття управлінських рішень є центральним елементом управлінської діяльності, особливо в медичних установах, оскільки вони визначають зміст медичної діяльності та впливають на її результати.

Для того, щоб приймати ефективні управлінські рішення, керівникам часто не вистачає досвіду і знань. Тому в сучасному світі керівники на всіх рівнях повинні оволодіти різноманітними технологіями прийняття управлінських рішень і сприяти колективному обговоренню. Це допомагає збирати різні погляди та досвід, що дозволяє приймати кращі рішення на основі інтеграції знань і підтримки співробітників. Те саме стосується і використання базових функцій управління (організація, мотивація, контроль) на всіх етапах процесу прийняття, підготовки та реалізації управлінських рішень. Ці функції повинні використовуватися паралельно і взаємодіяти між собою.

Управлінське рішення має комплексний характер, і для розуміння його сутності необхідно розглянути його основні аспекти:

1. Економічний аспект означає, що кожне управлінське рішення повинно спрямовуватися на підвищення ефективності діяльності організації шляхом раціонального використання ресурсів, максимізації економічного ефекту і зацікавленості персоналу. Зважаючи на обмеженість доступних ресурсів, таких як фінанси, матеріали, людський капітал і т.д., успішне використання цих ресурсів стає важливою складовою для досягнення результативних рішень. Мотивація персоналу, що бере участь в реалізації рішень, також значно впливає на ефективність та успішність управлінських рішень [1].

2. Соціальний аспект управлінських рішень визначається впливом міжособистісних відносин, колективних норм та цінностей на їх результативність. Врахування соціального аспекту означає керівництво організації потребами персоналу, управління конфліктами, підвищення якості трудової діяльності та забезпечення ступеня участі персоналу в управлінні організацією. Сприяння позитивним міжособистісним взаємодіям та створення сприятливої робочої атмосфери може сприяти успішному впровадженню управлінських рішень.

3. Психологічний аспект управлінських рішень підкреслює, що рішення є результатом логічно-розумової діяльності суб'єкта управління, спрямованого на вирішення конкретної проблеми. Це означає, що у процесі прийняття рішень

необхідно аналізувати і обирати найбільш оптимальні варіанти дії на основі логіки, досвіду та знань. Досягнення успіху в управлінських рішеннях також може залежати від уміння розуміти і працювати з психологічними аспектами співпраці з персоналом, впровадження змін та мотивації [2].

4. Інформаційний аспект управлінських рішень стосується інформаційної природи самого процесу прийняття рішень. Управлінське рішення базується на зборі, обробці та аналізі релевантної інформації. Це означає, що для ефективного прийняття рішень, суб'єкт управління повинен здати усю необхідну інформацію, що допоможе зробити обґрунтований вибір [3].

5. Юридичний аспект управлінських рішень означає звернення уваги на повноважності та юридичні наслідки самого рішення. Управлінське рішення представляє собою акт, який прийнятий суб'єктом управління відповідно до установлених процедур та правил і оформлений відповідно до організаційно-правового порядку. Важливо, щоб управлінські рішення були узгоджені з чинним законодавством та відповідали статутам і політикам організації.

6. Організаційний аспект розглядає управлінське рішення як акт, що викликає організаційні зміни. Воно представляє собою один із моментів вольової дії керівника, який включає в себе вибір мети, засобів для досягнення цілей та організаційних змін для практичної діяльності персоналу. Управлінські рішення мають важливе значення для організації, оскільки вони визначають розвиток та спрямовують зусилля персоналу для досягнення стратегічних та тактичних цілей. Керівники повинні бути здатні до ефективного прийняття рішень та організації змін для досягнення успіху організації [4].

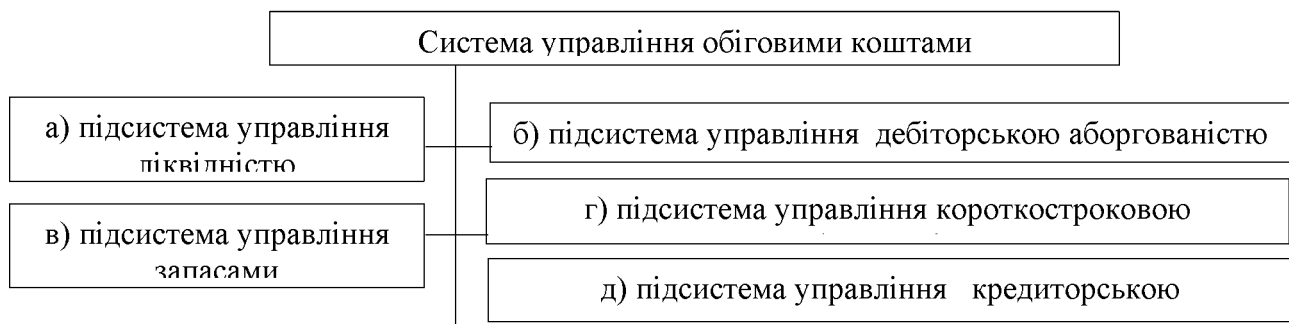
Таким чином, система цінностей керівника визначає його пріоритети та ставлення до різних аспектів діяльності організації. Управлінські рішення будуть орієнтовані на те, що для нього є найбільш важливим і відповідним його цінностям. Кожен керівник має враховувати свої особисті цінності, але також забезпечувати баланс із стратегічними та тактичними потребами організації для досягнення успіху та сталого розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Філіпенко А.С. Місце управлінського рішення в адміністративно-правовій діяльності. Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право. 2012. № 3. с. 166–169
2. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
3. Сардак С. Е. Науково-методичні основи управління розвитком виробництва у національній економіці: Монографія. Дніпропетровськ: Видавництво "Інновація", 2010. – 175 с.
4. Александров Ю. В. Характеристика і класифікація управлінських рішень, що приймаються у системі ОВС України. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Психологія. 2013. № 1046, вип. 51. С. 135–141.

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ КОШТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Узагальнюючи доробки як вітчизняних, так і закордонних науковців [1; 2; 3; 4] систему управління оборотними коштами можна представити, як комплекс п'яти взаємопов'язаних підсистем (рис.1).



**Рис. 1 Підсистеми системи управління оборотними коштами**

а) Управління ліквідністю проявляється у належному рівні грошових коштів та/або в здатності організації швидко та ефективно генерувати грошові ресурси для фінансування своїх бізнес-потреб.

б) Компанії мають надавати своїм клієнтам гнучкість в оплаті та/або певний рівень комерційного кредиту, забезпечуючи при цьому відповідні суми грошових потоків.

в) Метою управління запасами є підтримка достатнього рівня запасів для виконання звичайних операцій і коливань попиту.

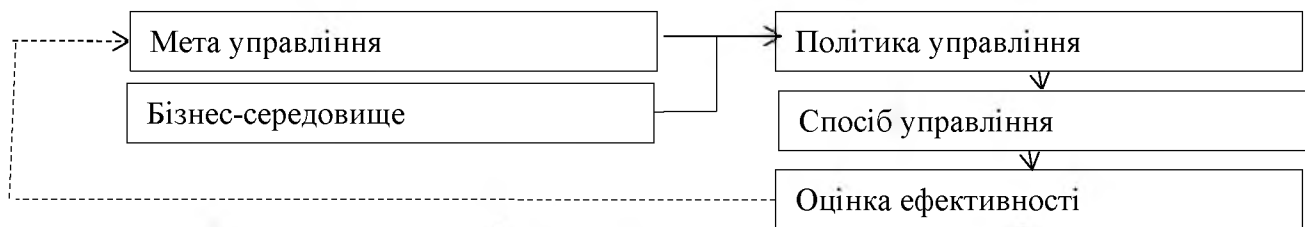
г) Управління короткостроковим фінансуванням має зосереджуватися на забезпеченні того, щоб компанія мала достатньо ліквідних коштів для фінансування короткострокових операцій без надмірного ризику.

д) Кредиторська заборгованість виникає внаслідок комерційного кредиту, наданого постачальниками компанії, переважно в рамках звичайної діяльності. Необхідно досягти правильного балансу між достроковими платежами та комерційним боргом.

Ефективна система управління повинна бути застосовна до всіх типів практик управління оборотним капіталом і бути постійно відновлюваною. Щоб задовольнити цю потребу, в роботі [5] запропоновано систему управління, засновану на теорії управління продуктивністю (рис. 2).

а) Максимізація вартості підприємства є ціллю управління оборотним капіталом.

б) Важливо врахувати, що на потреби в оборотних коштах значною мірою впливають галузеві характеристики, а також власні потужності підприємства.



**Рис. 2 Взаємозв'язок між елементами системи управління оборотним капіталом**

в) Політика управління оборотним капіталом передбачає комплексне врахування ризиків і витрат. Відповідно до потреби в оборотних коштах у часі витрати поділяють на постійні та тимчасові, що, у свою чергу впливає на вибір політики управління оборотними коштами. Стабільна політика управління вимагає певної суми тимчасового оборотного капіталу в «низький сезон», зменшуючи ризики. Радикальна політика послаблює вимоги до постійного оборотного капіталу за рахунок підвищення операційного ризику.

г) Спосіб управління узгоджується з політикою управління оборотним капіталом, яка є конкретною реалізацією процесу управління.

д) Показники для відображення продуктивності мають порівнюватися з аналогічними показниками інших підприємств галузі/ або з плановими показниками даного підприємства/ або з показниками даного підприємства за попередні періоди.

Впровадження системи управління оборотним капіталом дає підприємству такі переваги: краща ліквідність; більш кероване зростання; підвищення рентабельності; менший час отримання дебіторської заборгованості; вища ефективність витрат; зміцнення зв'язків з постачальниками; ефективне управління запасами.

#### **Список використаних джерел**

1. Некрасенко Л. А., Борисова І. С. Система управління оборотним капіталом на підприємствах. – URL : [http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/8\\_nekrasenko.htm](http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/8_nekrasenko.htm)

3. Renita Wolf (2015) Free up cash: Manage Working Capital. – URL : <https://www.sfmagazine.com/articles/2015/september/free-up-cash-manage-working-capital/>

4. Теницька Н. Б., Мяло М. О., Аніпір Є. Л. Система управління оборотним капіталом України. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. – URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2409>.

5. Мордань Є. Ю., Сумченко А. О. Методичний підхід до побудови системи управління оборотними активами підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 4. С. 24-34.

6. Mao Jingmeng (2013). A Study on Working Capital Management System based on Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 4, No. 1, 100-103 pp. – URL : <http://www.ijimt.org/papers/368-E20006.pdf>.

## **РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИНОРОБСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Стадія постіндустрії змінила світовий бізнес, для неї притаманні широке використання цифрових технологій та цифрових продуктів на ринку.

Виноробство є важливою складовою світової економіки. Винороби щорічно виробляють 26 млрд літрів вина, не враховуючи концентрат соків та продукцію з винограду. З цієї кількості винороби продають 30% вина у вигляді bulk wine – недорогого виноматеріалу, що продають виробникам вина та власникам брендів. Протягом двадцяти років продаж вина в пляшках становить 40% проданих не фірмовими брендами; власними брендами клієнтів; приватними й ексклюзивними марками, які становлять 1,2 млрд. ящиків [1].

Загальне світове споживання вина становить 236 мільйонів гектолітрів. У 2021 році світовий ринок вина оцінюється в \$321,3 млрд, і прогнозується, що середній річний темп зростання буде 6,7% у 2021-2026 років та світовий ринок вина досягне \$443,3 млрд до 2026 року [2]. У 2023–2027 роках глобальний виторг сегмента алкогольної продукції на електронному ринку збільшиться на \$28,2 млрд і на 39,62%. За прогнозом, до 2027 року зростання доходів досягне \$99,33 млрд [2].

Цифровізація виноробних підприємств обумовлює широке впровадження цифрових бізнес-процесів. У світових масштабах бізнес створює та реалізує ідеї цифрового розвитку виноробства, розвиває цифрові бізнес-процеси та збільшує масштаб капіталізації ринку вина.

Індустріальна економіка зосереджена на досягненні розвитку технологій, здатних використовувати довкілля та одночасно створювати загрозу екологічної небезпеки. Цифровізація створює умови для оптимізації бізнес-процесів, скорочення їх кількості, посилення комунікаційних можливостей підприємств, використання «зелених технологій» тощо. З розвитком цифрової економіки змінюються системи бізнес-процесів виноробних підприємств в напрямку застосування цифрових систем управління бізнесом.

Інвестиції в цифровізацію суттєво трансформують систему управління виноробних компаній та впливають на організацію світових ринків вина.

Запуск інвестиційного механізму сприяє оновленню капіталу виноробних компаній та визначається інвестиційною привабливістю цифрових бізнес-процесів. Інвестиції виступають як фактор цифровізації бізнес-процесів і підвищення економічної ефективності виноробства.

Світові виноробні компанії реалізують цифрові стратегії розвитку підприємств, що залучає інвестиції корпорацій до інвестиційних проектів з метою концентрації капіталу.

Досвід експлуатації цифрової техніки, технологій та матеріальних ресурсів демонструє переваги використання цифрового підходу європейськими, американськими та японськими компаніями у виноробному бізнесі. Такий підхід ґрунтується на автоматичному складанні, обробці та використанні даних, на використанні відповідного програмного забезпечення та цифрового обладнання.

Ринок винної електронної комерції включає таких генеральних постачальників, як: Bright Cellars; Costco Wholesale Corporation; Wine Insiders; Evino Comércio de Vinhos S.A.; Flaviar; Fratelli Wines; GoBrands Inc; IberoWine; Livingliquidz [3].

За останні роки виторг сегмента ринку вина на електронному ринку зростає. Так, річний дохід компанії Wine.com збільшився вдвічі: зі \$132 млн у 2019 році до \$350 млн у 2021 році [3].

На світовому ринку лідирує інтернет-магазин вина Naked Wines, який працює на ринках США, Великобританії, Австралії. Для фінансового 2022 року виторг Naked Wines склав 350 млн GBP, що вдвічі перевищує показники продажів, встановлені у 2019 році [3].

Як зазначають в літературі [4, с. 247], головними перевагами цифрової трансформації для основних бізнес-процесів є зростання конкурентоспроможності продукції, лояльність клієнтів, швидка та гнучка комунікаційна політика, оптимізація використання ресурсів, зменшення витрат виробництва та збуту, для допоміжних і керівних бізнес-процесів – спрощення роботи з великими обсягами даних, контролю за якістю, прийняття управлінських рішень.

Але, як і будь-яке інше явище, цифровізація має окрім переваг певні недоліки: потреба у високопрофесійних кадрах, необхідність підвищеної безпеки в цифровому середовищі, нестабільність переваг через інноваційність інструментів, висока вартість впровадження [4, с. 247]. Тому ці аспекти цифровізації бізнес-процесів потребують подальших досліджень.

### Список використаних джерел

1. Market. Growth. Empowerment. Communication. Variety. *Global B2B wine market*. 2023. URL: [https://ru.vinex.market/about/the\\_market](https://ru.vinex.market/about/the_market).

2. Wine Market Research Reports. *Research and Markets*. 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/categories/wine>.

3. Global Wine E-commerce Market 2023-2027. *Research and Markets*. 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5758397/global-wine-e-commerce-market#cat-pos-35>.

4. Шевченко О., Стрілець А. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. Збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції м. Київ, 08.12.2022 р. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. С. 246-247.

**Обнявко О.В.**

к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет (Україна)

**Сабадирьова А.Л.**

к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет (Україна)

## **ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ АВТОМАТИЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ**

Ми є свідками, як сучасні маркетологи автоматизують створення, публікацію та розподіл контенту в комунікативних каналах для економії часу та підвищення якості змісту завдяки цифровим платформам та інструментам.

Штучний інтелект та машинне навчання автоматизують процеси аналізу, прогнозу, персоналізації та оптимізації рекламних кампаній. За допомогою штучного інтелекту збираються та обробляються великі обсяги даних (Великих даних – Big Data), здійснюється ретельний автоматизований аналіз інформації та розробляються та реалізуються відповідні маркетингові стратегії.

За допомогою автоматичних інструментів створюються та надсилаються споживачам персональні листи, які базуються на обробці Великих даних та вивченні уподобань споживачів. Ці технології також дозволяють автоматично стежити за зверненнями клієнтів по каналах зв'язків. Роботизований процес автоматизації автоматично виконує рутинні завдання зі збору та обробки даних, заповнення форм необхідних документів та генерує відповідні маркетингові звіти.

Впровадження автоматичних систем управління системами маркетингу та логістики дозволяє централізовано контролювати діяльність компаній у галузі планування, моніторингу, оптимізації та організації в цілому процесів у ринковому середовищі. Автоматизований маркетинг оптимізує використання ресурсів, збільшує ефективність діяльності компанії та її взаємодію з клієнтами.

Автоматизація економить час та інші ресурси у пошуку потенційних споживачів. Відповідне програмне забезпечення та сформовані платформи клієнтських даних застосовується для управління комунікаціями з потенційними клієнтами, а також дозволяють автоматизувати процес «виращування» споживачів ще до початку продажів товарів або надання послуг.

Результативним способом розгортання автоматизованого маркетингу є хмарні та on-premise технології. On-premise рішення (локальні центри обробки даних, які компанії розміщують на власних серверах та обслуговують власними силами) дозволяють підприємствам під'єднати існуючі власні системи до систем маркетингу, логістики, каналів зв'язку клієнтів і співробітників, а також до інших зацікавлених сторін. Хмарні та on-premise технології є ефективними для підприємств з власними ІТ-командами, а також для підприємств, які зберігають інформацію на корпоративних серверах.

Спеціальне програмне забезпечення для автоматизованої обробки інформації застосовується підприємствами в цифровому маркетингу, мобільному

маркетингу, маркетингу в соціальних мережах, маркетингу з використанням електронної пошти та в інших напрямках діяльності.

Методика автоматизованого аналізу стратегічного позиціонування компаній на світовому ринку використовує матрицю позиціонування FPNV, яка розроблена компанією Future Proofing Next Ventures [1] з метою визначення позицій та індикаторів діяльності компаній щодо їх факторів зростання та рівня конкурентоспроможності. Матриця FPNV, як інструмент автоматизованої методики всебічно оцінює постачальників, стратегії розвитку компаній та дозволяє споживачам визначитися у конкретних потребах. Після розширеного аналізу постачальники розподіляються на чотири окремі рівні успіху з назвами Forefront (F), Pathfinder (P), Niche (N), Vital (V), що і визначаються аббревіатурою FPNV. Рівень Forefront представляють висококонкурентні компанії на активному ринку з перевагами перших гравців та галузевими стандартами. Рівень Pathfinder займають компанії, що швидко ростуть, мають високу конкуренцію і позиціонуються конкурентоспроможними серед лідерів галузі. Niche-компанії зосереджуються на певних сегментах ринку та створюють унікальні товари. Vital-компанії мають низький рівень конкурентоспроможності та слідують прикладу стратегії лідерів галузі з метою отримання прибутку.

Світовий ринок автоматизації маркетингу зріс з \$5,79 млрд у 2022 році до \$6,5 млрд у 2023 році при річному темпі зростання CAGR 12,3%. Російська агресія проти України змінила темпи економічного відновлення у світовій економіці після епідемії коронавірусу внаслідок застосування санкцій низки країн проти Росії, зростання цін на сировину, збоїв ланцюгів постачання, інфляції на світових ринках.

За прогнозом, у 2027 році ринок автоматизації маркетингу збільшиться до \$9,5 млрд за середнім рівнем зростання 9,9%. Глобальний ринок автоматизації маркетингу фінансових послуг оцінюється в \$4,56 млрд у 2022 році та \$4,93 млрд у 2023 році. Середньорічний темп зростання CAGR становив 8,68% і обсяг ринку у 2030 році може досягнути \$8,87 млрд [2].

Прогнозується зростання обсягу Великих даних та автоматизованих рішень для аналізу, що стимулюватиме розвиток ринку автоматизації маркетингу. Великі дані та автоматизована аналітика інформації є цифровими інструментами маркетингових компаній, які дозволяють отримати інформацію про споживачів та створити можливості надання їм нових пропозицій, оцінити та розвивати потенційних клієнтів наступного, більш високого рівня.

### **Список використаних джерел**

1. Futureproofing: Next's Tool Bank of tools. Future Proofing Next Ventures. 2023. URL: <https://futureproofingnext.com/tools/>.
2. Marketing Automation Global Market Report 2023. Research and Markets. . 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/>.



## АНАЛІТИКА І ЗВІТНІСТЬ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ

Останніми роками цифровий маркетинг став критично важливим компонентом сучасних бізнес- і маркетингових стратегій. Зростаюче значення цифрового маркетингу є результатом переходу на цифрові платформи. Аналітика в цифровому маркетингу змінила спосіб роботи, дозволивши розуміти поведінку клієнтів, персоналізувати маркетингові кампанії. Вона надає дані про кількість кліків, показів і конверсій, що дозволяє підприємствам оцінити ефективність. Можливість вимірювати ефективність має вирішальне значення для визначення того, чи досягають підприємства цілей. Відстежуючи такі показники, як коефіцієнт конверсії та кількість кліків, підприємства можуть визначити сфери, які потребують вдосконалення, що дозволить їм оптимізувати кампанії для підвищення ефективності (рис. 1).

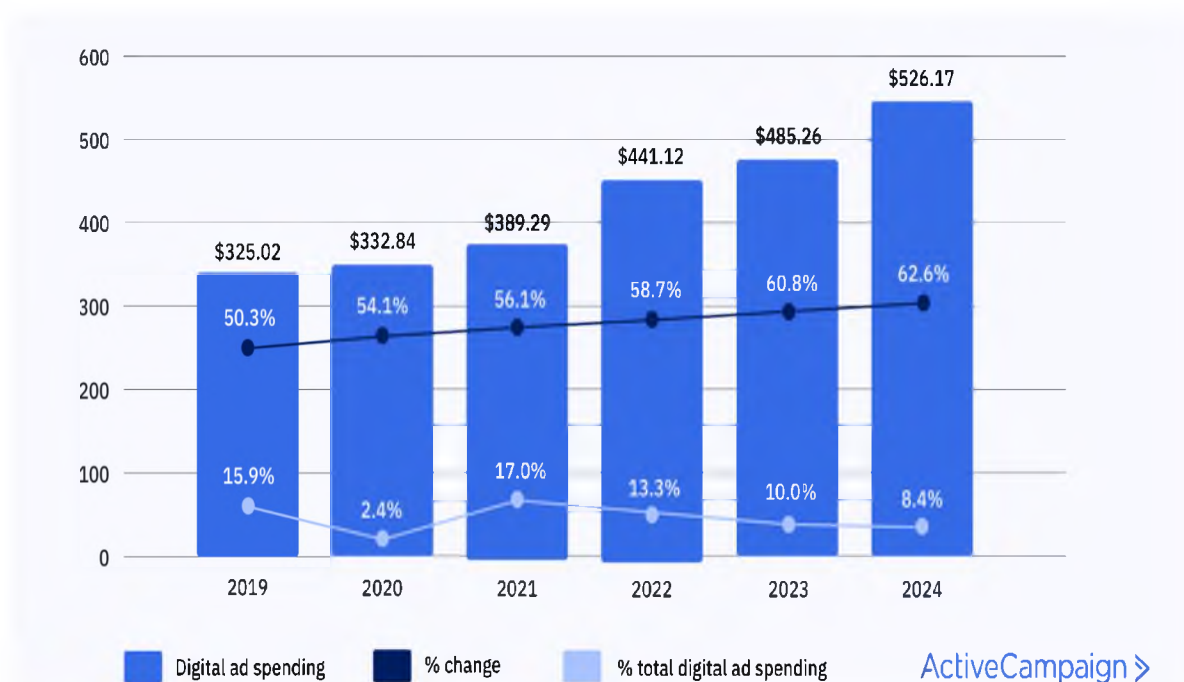


Рис. 1. Динаміка інвестицій у діджитал рекламу (2019-2024 р.) [1]

Існує кілька інструментів і платформ, які підприємства можуть використовувати для аналізу цифрових маркетингових кампаній.

Google Analytics – один з найпопулярніших інструментів, що використовується для аналізу відвідуваності веб-сайтів, відстеження поведінки користувачів та вимірювання ефективності цифрових маркетингових кампаній (рис. 2).

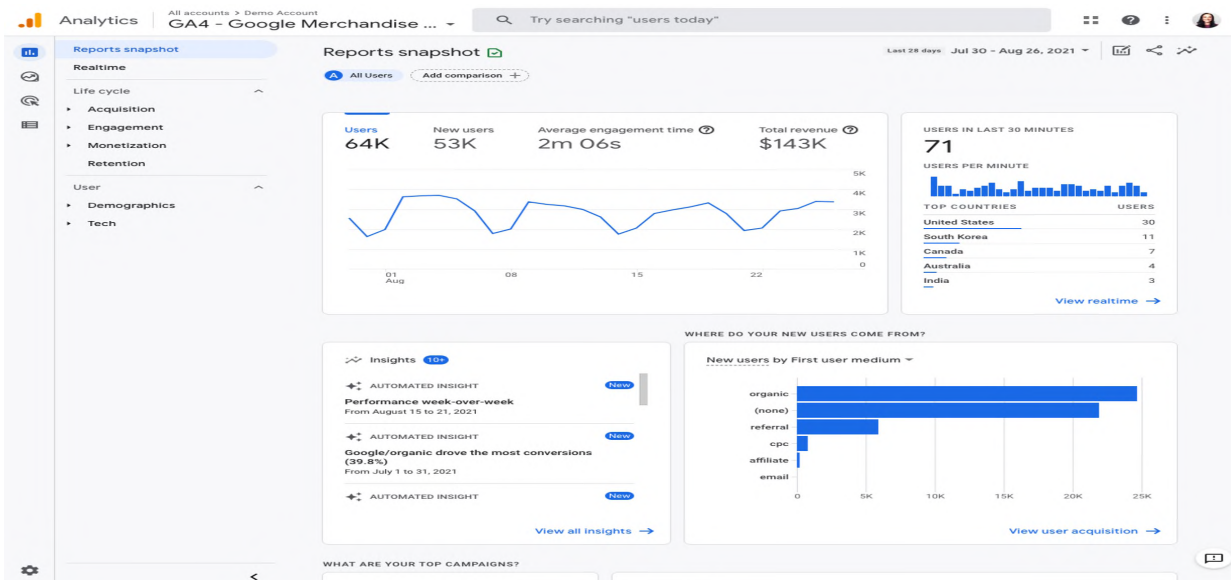


Рис. 2. Вигляд таблиці статистики в Google Analytics

Аналізуючи дані про поведінку клієнтів, підприємства можуть визначати клієнтів і розробляти маркетингові кампанії, націлені на конкретні цільові сегменти. Широко використовуються соціальні мережі (рис. 3).

The screenshot shows two tables from the Facebook Ads reporting interface. The top table is a summary of ad groups, and the bottom table is a detailed breakdown by traffic source.

Група оголошень	Клики	Покази	CTR	Средняя цена за клик	Стоимость	Конверсии	Стоимость конвер.	Коефф. конверсии	Ценн. конв./стоим.	Ценность конв./клик	Ценность/конв.
[Group]	125	266	46,99 %			14,00					
[Group]	19	88	21,59 %			2,00					
[Group]	42	231	18,18 %			0,00					
[Group]	30	190	15,79 %			0,00					

Название/идентификатор кампании	Источники трафика			Пользователи	Сенсы	Показатель отказов	Страниц/сенса	Конверсии		
	Число кликов	Стоимость	Цена за клик					Коеффициент транзакции	Транзакции	Доход
[Campaign]	2 040 % от общего количества: 100,00 % (2 040)			1 283 % от общего количества: 71,24 % (1 801)	1 644 % от общего количества: 70,68 % (2 326)	72,38 % Средний показатель для представлений: 63,50 % (13,99 %)	1,95 Средний показатель для представлений: 2,19 (10,68 %)			
[Campaign]	2 011 (98,58 %)			1 251 (97,20 %)	1 570 (95,50 %)	73,06 %	1,92			
[Campaign]	29 (1,42 %)			25 (1,94 %)	48 (2,92 %)	45,83 %	3,38			
[Campaign]	0 (0,00 %)			7 (0,54 %)	7 (0,43 %)	100,00 %	1,00			

Рис. 3. Вигляд таблиці статистики в мережі Facebook

Можливість оптимізації кампаній призвела до збільшення рентабельності інвестицій для бізнесу, що зробило аналітику і звітність у цифровому маркетингу критично важливим компонентом маркетингових стратегій.

### Список використаних джерел:

1. Brendan Hufford. 61 digital marketing stats for 2022. URL: <https://www.activecampaign.com/blog/digital-marketing-statistics> (дата звернення: 30.07.2023).

**Zaitseva M.**  
student of the Faculty of Economics and  
Enterprise Management  
Odesa National Economic University,  
Ukraine

**Orlenko O.**  
PhD, associate professor,  
Phd of the Economics of Enterprise and  
Business Organization Department  
Odesa National Economic University  
Ukraine

## **APPLICATION OF INNOVATIVE INTERNET TECHNOLOGIES IN ENTERPRISES IN WAR CONDITIONS**

In the conditions of a full-scale war, which is taking place in Ukraine, business is faced with significant challenges and restrictions. A full-scale war has a great impact on the economy and on the work of enterprises. One of the main challenges for companies is the need to reorganize their activities and adapt to changes.

To overcome all challenges, it is important for companies to use Internet technologies in their activities [1]. Today, rapid development of Internet technologies is observed. The importance of the Internet in all areas of our lives is growing. People increasingly turn to the Internet to search, receive and share information, use online services, develop business and much more.

Therefore, the use of Internet technologies at enterprises is not only relevant, but also necessary in modern conditions. In order for the enterprise to preserve itself and its primacy, it is necessary to constantly study and apply innovative technologies. The use of Internet technologies is one of the components of innovative development of the enterprise.

By definition, Internet technologies are technologies for creating and maintaining various information resources in the Internet computer network: sites, blogs, forums, chat rooms, electronic libraries and encyclopedias. In the context of an enterprise, Internet technologies include a wide range of tools, systems, and resources that are used to enable efficient operations and achieve business goals through the Internet.

Internet technologies allow all enterprises to actively develop, but the implementation of these technologies is a rather time-consuming and complex process. This is explained by the fact that technology is a complex system consisting of physical and logical components. Examples of the most important Internet technologies for enterprises during a full-scale war:

1) cloud technologies: the use of cloud services allows you to reduce infrastructure costs, increase scalability and ensure data availability in conditions of instability. It is convenient to connect virtual desktops to organize remote work of employees, and to save corporate data, use the capabilities of cloud storage. Services

from Microsoft — one of the largest software developers in the world — will help with this;

2) cyber security: protecting against cyber threats, including protecting your network, data, email, online transactions and confidential business information. The realization that the war is being waged not only on the physical front, but also on the cyber front has led to increased measures to protect businesses from cyber attacks;

3) automatization: provides an opportunity to establish internal control mechanisms, increase transparency of processes, avoid duplication of functions, reduce time to market and increase customer loyalty;

4) e-commerce: creating an online store, providing secure online sales of goods and services, processing payments and orders;

5) digital marketing: use of Internet advertising, search engine optimization (SEO), development of social networks, content marketing and other strategies to promote the product and attract the target audience;

6) IP cameras: These allow small businesses to assemble a complete system with real-time monitoring from a local PC, the Logitech Alert web portal, or a mobile app [2].

With the help of the listed Internet technologies, enterprises can continue to work and quickly adapt to modern circumstances. The application of Internet technologies can expand the market through electronic commerce. Digital marketing allows companies to effectively promote their products. Customer service is also improved as Internet technologies provide convenient tools for communicating with customers. The use of cloud computing, automation and an electronic management system helps to optimize the company's internal processes.

So, based on the above information, we can conclude that thanks to the application of modern technologies, companies can adapt to military conditions, ensure the stability and efficiency of business processes, and also protect their data from cyber threats. Internet technologies play an important role in the development and success of enterprises. The market structure with the help of Internet technologies expands borders, creates new sales markets, increases reputation, accelerates and improves transparency of business processes, develops new areas of activity.

### **References**

1. Solovyova I. (2023). Current technologies for business in Ukraine during a full-scale war. Speka. URL: <https://speka.media/aktualni-texnologiyi-dlya-biznesu-v-ukrayini-pid-cas-povnomasstabnoyi-viini-pkjmxxv> (access date 07/17/2023).

2. Eremenko, S. Yu. "Application of innovative internet technologies in business: domestic and foreign experience." Accounting, analysis and audit: evolution, current state and development prospects: coll. materials of the II All-Ukrainian study science and practice conference, December 8, 2015 K.: KNEU, 2015. 291 p.

## **МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ**

У період кризи підприємства стикаються з безліччю викликів, але ефективні маркетинг повинен допомогти зберегти конкурентоспроможність і подолати труднощі. Це такі три маркетингові підходи:

- зниження цін – проте існує ризик збитковості бізнесу та погіршення іміджу;

- розширення асортименту товарів – проте може викликати збільшення витрат на виробництво та зменшення попиту;

- розвиток інтернет-торгівлі – при зростаючому попиті недоліків не має.

Однією з найпоширеніших маркетингових стратегій, що використовуються підприємствами в умовах кризи, є зниження цін. Проте, зниження цін може знизити маржинальність і вплинути на довгострокову прибутковість. Якщо зниження цін не буде компенсуватися збільшенням обсягів продажів, то це може призвести до збитковості бізнесу. Крім того, зниження цін може зменшити цінову привабливість товарів, що може позначитися на іміджі.

Однак, зниження цін може допомогти залучити нових клієнтів і утримати традиційних, особливо в умовах підвищеної конкуренції. Якщо конкуренти вже знизили ціни, то підприємства змушені наслідувати їх практику, щоб не втратити власну частку ринку. Крім того, зниження цін може допомогти прискорити обіг запасів, звільнити місце на складах і зменшити витрати на зберігання товарів.

Для того щоб застосувати зниження цін в умовах кризи, необхідно вжити наступний алгоритм:

- оцінити позицію на ринку та конкурентне середовище;

- спрогнозувати реакцію споживачів на зниження цін;

- підготуватися до можливого зниження прибутку і зменшити витрати;

- розробити план маркетингових комунікацій після зниження цін;

- розглянути можливість збільшення обсягів продажів, щоб компенсувати зниження цін;

- дотримуватися цінової стратегії на довгостроковій основі, щоб уникнути стрибків цін і втрати довіри споживачів.

Отже, зниження цін може бути однією з ефективних маркетингових стратегій, але це має здійснюватися з обережністю.

Другою з найпоширеніших маркетингових стратегій, що використовуються підприємствами в умовах кризи, є розширення асортименту продукції, адже дає змогу залучити нових клієнтів і утримати наявних. Однак, перш ніж ухвалювати рішення про розширення асортименту, необхідно оцінити, які наслідки це може спричинити для бізнесу.

Для того щоб застосувати розширення асортименту в умовах кризи, необхідно вжити наступний алгоритм:

- оцінити попит;
- дослідити конкурентів, вивчити асортимент товарів конкурентів і визначити, які сегменти на ринку ще не зайняті;
- оцінити можливості виробництва нових товарів;
- провести дослідження потенційних клієнтів, щоб визначити, чи є у них попит на нові товари;
- розробити маркетингову стратегію для просування нових товарів;
- розробити план випуску нових товарів на ринок і контролювати його реалізацію.

Отже, розширення асортименту товарів може бути ефективною маркетинговою стратегією в умовах кризи, якщо здійснюються релевантні маркетингові зусилля для просування нових товарів.

Третьою з найпоширеніших маркетингових стратегій, що використовуються підприємствами в умовах кризи, є розвиток інтернет-торгівлі.

Розвиток інтернет-торгівлі може бути ефективною стратегією для підприємств в умовах кризи. Інтернет-магазин може допомогти підприємству збільшити продажі, розширити географію продажів, знизити витрати на маркетинг.

Amazon – це один із найбільших онлайн-рітейлерів у світі. Компанія зуміла успішно адаптуватися до мінливих економічних умов і навіть посилити позицію на ринку. Вона слідувала стратегії розширення асортименту товарів. Компанія додала на сайт безліч нових товарів і послуг, включно з продуктами харчування і товарами для дому. Крім того, Amazon продовжував розвивати сервіси, такі як Amazon Prime, які пропонують безкоштовну доставку та надають інші переваги для передплатників. Amazon почала розширювати лінійку товарів і послуг, щоб задовольнити різноманітні потреби клієнтів: запустила сервіс із хмарних обчислень Amazon Web Services (AWS), який дає змогу клієнтам використовувати серверні ресурси Amazon для зберігання та обробки даних, що може бути вигіднішим, ніж утримання власних серверних парків. Amazon також продовжувала розвивати маркетплейс, який дозволяє третім сторонам продавати свої товари через платформу Amazon. Це дало змогу компанії розширити асортимент і задовольнити потреби клієнтів, а також знизити власні витрати, необхідні для створення і підтримки широкого асортименту продуктів. Amazon також інвестувала в технологічні інновації, як-от голосовий помічник Alexa і пристрої Kindle, щоб поліпшити користувацький досвід і створити тісніший зв'язок із клієнтами. Ці інновації допомогли Amazon зміцнити свою позицію на ринку, поліпшити свою конкурентоспроможність і залучити нових клієнтів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Amazon.com. URL.: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Amazon.com> (дата звернення 1.08.2023)

**Письменний Р.В.**  
здобувач аспірантури  
Український державний університет науки і технологій (Україна)  
**Письменна О.О.**  
кандидат економічних наук

## **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА, ПОВ'ЯЗАНОГО З ВОЄННИМ СТАНОМ**

Повномасштабна військова агресія Російської Федерації в Україні з 24 лютого 2022 року кардинально змінила роботу багатьох українських організацій та підприємств. Незважаючи на те, що на той час вже була певна адаптація компаній до роботи в незвичних умовах пандемії, виникла необхідність в перегляді питань організації роботи працівників в нових умовах.

Після введення воєнного стану на всій території країни вітчизняні підприємства та організації стикнулися з наступними проблемами та викликами в сфері управління персоналом:

- масова вимушена міграція працівників всередині країни та за її межі (станом на січень 2023 року від'ємне сальдо міграції становило приблизно 8 мільйонів осіб [1]);
- активні військові дії та окупація частини території України, де розташовані виробничі потужності, філії та представництва компаній, складські приміщення;
- мобілізація та відтік працівників, зокрема ключових та критичних;
- зменшення ділової активності суб'єктів господарювання, порушення логістичних та економічних зв'язків, що значним чином вплинуло на стабільність роботи підприємств [2];
- зміни в трудовому законодавстві на рівні держави [3];
- підвищений рівень небезпеки знаходження працівників на робочих місцях в офісах у зв'язку з постійними повітряними тривогами.

Реакцією на виклики зовнішнього середовища багатьох підприємств та організацій стало вимушене скорочення чисельності персоналу, заморожування або скасування частини виплат, зокрема змінної частини, призупинення перегляду заробітних плат, обмеження прийняття на роботу нових працівників, скорочення окремих складових соціального пакету тощо.

Проте навіть в таких складних умовах український бізнес не перервав своєї роботи та почав шукати шляхи підтримки та відновлення своєї діяльності в нових умовах. Розуміючи важливість та значимість ролі персоналу в забезпеченні ефективної роботи в нових складних умовах, компанії шукають нові шляхи диверсифікації умов організації роботи персоналу.

Найбільш доцільними та ефективними заходами в сучасних умовах є наступні:

- розширення дистанційної роботи (поширення дистанційного формату роботи на всіх працівників, які безпосередньо не пов'язані з

обслуговуванням клієнтів або виробничими процесами, у т.ч. на тих, хто вимушено знаходиться за кордоном);

- організація віддалених робочих місць (забезпечення комп'ютерною технікою, стабільним інтернет-зв'язком тощо);

- використання гнучких графіків роботи працівників з урахуванням часових поясів, та відповідно різного часу початку та завершення робочого дня, а в умовах небезпечної ситуації - скорочених графіків;

- розширення каналів комунікацій з працівниками з використанням спеціальних електронних засобів (zoom, google meet, месенджери);

- надання тривалих відпусток працівникам, які тимчасово не можуть працювати, на період воєнного стану замість можливого звільнення;

- додаткова підтримка працівників (організація переїзду, розробка програм матеріальної допомоги для працівників, що постраждали при воєнних діях, психологічна підтримка, окремі програми підтримки мобілізованих і демобілізованих тощо).

Таким чином, підприємства та організації в сучасних умовах застосовують різноманітні нетипові рішення для організації ефективної та стабільної роботи працівників в період воєнного стану. Такі рішення потребують подальшої оцінки щодо їх впливу на загальну ефективність роботи організації та можливість використання і після завершення воєнного стану.

### **Список використаних джерел**

1. Як через війну скоротилось населення України та що з цим робити: розповідає експерт: веб-сайт. URL: <https://suspilne.media/amp/354672-ak-cerez-vijnu-skorotilos-naselenna-ukraini-ta-so-z-cim-robiti-rozpovidae-ekspert/> (дата звернення: 30.07.2023).

2. Назарко С.О., Канцур І.Г., Познанська І.В. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1553/1494/> (дата звернення: 30.07.2023).

3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 бер. 2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 30.07.2023).



## СУТНІСНО-ЗМІСТОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ СТАРТАПІВ У СФЕРІ ІКТ

В економічній літературі можна віднайти багато публікацій, де аналізується і поняття і складові потенціалу та безпосередньо економічного потенціалу на рівні галузевого об'єднання, кластеру, локальної інтегрованої структури тощо. Однак, вони в значній мірі дублюються як з-поміж себе, так і з результатами досліджень потенціалу на макро- і мезорівнях менеджменту. Справедливості заради можна додати, що всі ці дослідження вносять й новизну у розкриття сутнісно-змістових характеристик потенціалу та можуть бути апробованими й в сфері управління потенціалом високотехнологічних стартапів у сфері ІКТ. До таких висновків віднесемо врахування аспекту цільового підходу. Причому він актуальний на всіх рівнях управління і це робить його і універсальним і підносячи в ранг принципів управління потенціалом. Йдеться про здатність носія потенціалу досягати наперед цільових орієнтирів. Вказане має особливий сенс для реалізації потенціалу високотехнологічних стартапів, адже їх існування тісно пов'язане з інноваціями, коли без отримання технології, яка задовольняє ідею стартапу, все інше в його існуванні втрачає свій сенс.

Потрібно вести мову про те, що в будь-якому випадку стартапи – це ризикові бізнес-проекти, адже мають справу з інноваціями, нехай і не тільки високотехнологічними, а, відтак, – капіталовкладеннями та іншими інвестиціями, психоемоційними характеристиками учасників проекту, зачіпають питання прав інтелектуальної власності та труднощів менеджменту й корпоративних відносин під час фази активного зростання і капіталізації.

Ретельний аналіз результатів подальших наукових дискурсів у царині підприємництва лише утверджує переконання тісних зв'язків підприємництва та стартапів. Як резюмує В. Зянько у своєму докторському дослідженні на тему «Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми становлення»: «... інноваційне підприємництво стосується просування та закріплення на ринку інноваційних товарів, продукції, послуг шляхом реалізації високоризикових проектів» [1, с. 44]. Це дає всі підстави розглядати стартапи однією з форм, різновидів підприємництва, що має власну специфіку, яка, передовсім полягає в інноваційності, нішовій концентрації (орієнтації на обмежену групу потенційних споживачів) та перспективності (головно через створення і розвиток нових ринків) [2, с. 45-50], тоді як підприємництво на загал передбачає інвестування коштів у більшій мірі в традиційні не новаторські проекти.

Звернімо увагу, що стосовно цільового аспекту додають ще й результативну ознаку, а саме здатність суб'єкта господарювання отримувати бажаний результат за тих, чи інших умов. Проте ця характеристика тісно ув'язана з попередньою ознакою – цільовим характером. Власне, вірна ідентифікація мети та цілей, а також їх слідування і досягнення, очевидно,

відображає спроможність до отримання необхідного результату. А от т. зв. діяльнісний підхід має всі права на врахування в системі менеджменту потенціалу високотехнологічних стартапів у сфері ІКТ. Так, введено в науковий обіг аспект т. зв. ресурсно-діяльнісної складової потенціалу [3, с. 154-159; 4, с. 64-76], що вельми характерно для потенціалу високотехнологічних стартапів, адже стосується бізнес-відносин між суб'єктами господарювання.

Позаяк, сторона міжорганізаційних відносин має, скоріше, мікрорівневий характер тоді, коли потенціал як об'єкт управління в системі державної політики розвитку високотехнологічних стартапів – макроекономічний. З огляду на таке, процеси покращення співпраці в сфері стартапінгу, беззаперечно, важливі, але під призмою якості організації управління у більш складній системі організаційної складової потенціалу в цій сфері.

На нашу думку, ключовою ознакою змісту цього поняття є спроможність системи високотехнологічного стартапінгу в сфері ІКТ, як окремого цілісного сектору національної економіки, досягти максимальних результатів свого функціонування і розвитку. Відповідно, виконання цієї умови буде свідчити про стовідсотковий рівень реалізації потенціалу цієї сфери національного господарства. В іншому разі ведемо мову про нижчий рівень реалізації потенціалу. Водночас, поняття потенціалу не є певною константою. Він може зростати чи навпаки знижуватися в залежності від сформованості

Власне, умови та середовище високотехнологічних стартапів у сфері ІКТ й формують, згідно нашого бачення, базисні компоненти потенціалу цього сектора економіки: ресурсну, відповідальну за формування, розподіл і ефективне використання всіх груп ресурсного забезпечення, з-поміж яких ключовими є інтелектуально-кадрове, фінансове, інвестиційно-інноваційне, програмне та апаратне забезпечення; функціональну, в межах якої реалізуються базові функції управління; організаційну, що покликана сформувати єдину, однак різнорівневу, організаційно-управлінську систему менеджменту процесів та їх результатів; інфраструктурну як координуючу відносно формування належного середовища мотивації суб'єктів та перебігу процесів високотехнологічного стартапінгу в сфері ІКТ.

### **Список використаних джерел**

1. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2008. 397 с.
2. Vasylytsiv T. G., Mulska O. P., Levytska O. O., Lupak R. L., Semak B. B., Shtets T. F. Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and innovation*. 2022. № 18(2). P. 44-58.
3. Кузьминчук Н. В., Терованесова О. Ю. Оцінка рівня та реалізації ресурсно-діяльнісного потенціалу підприємств машинобудування. *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 154-159.
4. Kutsyk P., Lupak R., Kutsyk V., Protsykevych A. State Policy of the Investment Processes Development on the Market of IT Services: Analytical and Strategic Aspects of Implementation in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2020. № 182 (3-4). P. 64-76.

## **ВИКОРИСТАННЯ СНАТВОТ-ІВ ДЛЯ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ**

За останні десятиліття в сучасному світі спостерігається стрімке зростання застосування автоматизованих засобів для взаємодії з клієнтами, таких як чатботи, віртуальні асистенти, CRM. Ця тенденція відображає перехід від традиційних методів комунікації з клієнтами до більш ефективних та високотехнологічних підходів у веденні бізнесу. Використання чатботів та інших автоматизованих засобів дозволяє підприємствам забезпечувати кращий рівень обслуговування клієнтів, збільшувати продуктивність робочих процесів і створювати більш персоналізовані та зручні сервіси.

Чатботи є програмними рішеннями, побудованими на основі передових технологій нейромереж та машинного навчання. Вони дозволяють взаємодіяти з користувачами, якщо й не за допомогою тексту, то за допомогою звукових сигналів [2, с.70]. Ці інтелектуальні агенти здатні аналізувати вхідні дані, розпізнавати мовний контекст та надавати відповіді на запитання або виконувати інші завдання. В більшості випадків сучасні боти є інтерфейсами, які надають доступ до різноманітних сервісів, включаючи обробку великих обсягів даних та інші функції. Ці боти переважно використовуються на платформах обміну повідомленнями (в месенджерах). Зараз більшість таких платформ надають можливість підключення ботів через їхні API. Наприклад, у західних країнах популярними платформами є Facebook Messenger та Kik, в Китаї – WeChat і KakaoTalk, в Україні – Viber, Facebook Messenger і Telegram. Крім цього, боти також використовуються в Skype і Slack.

Протягом останнього десятиліття екосистема чатботів значно розширилася і тепер вона включає широкий спектр різновидів ботів, створених з використанням різноманітних технологій, що підтримуються популярними чат-платформами для обміну миттєвими повідомленнями по всьому світі [3, с.16]. Разом з тим, на сьогоднішній день рідко можна зустріти універсальні чатботи. В основному вони спрямовані на виконання конкретних завдань, таких як автоматизація рутинних дій, надання відповідей на запитання клієнтів, аналіз та систематизація інформації в великих обсягах даних, допомога у виборі, придбанні та оплаті товарів або послуг, а також збір та аналіз даних про клієнтів компанії та звичайних користувачів [1, с.261]. Така спрямованість дозволяє покращити взаємодію з клієнтами та оптимізувати бізнес-процеси.

Чатботи здатні знаходити застосування в різних галузях, де можлива взаємодія з користувачем. Вони можуть бути використані в сфері обслуговування клієнтів, де надають відповіді на запитання та допомогу у вирішенні проблем. Вони демонструють численні переваги, серед яких доступність 24/7, швидка та ефективна обробка запитань, масштабованість обслуговування, автоматизація рутинних процесів та підвищення задоволеності користувачів від швидких та індивідуальних відповідей. У той же час, необхідно

враховувати деякі недоліки використання чатботів. Зокрема, обмежене розуміння складних контекстів та відсутність емоційного підтексту можуть обмежити їхню здатність ефективно взаємодіяти з користувачами у важких ситуаціях. Також потреба в постійному вдосконаленні та контролі над відповідями ботів може вимагати додаткових зусиль зі сторони підприємства. Крім того, не в усіх сферах діяльності використання чатботів є ефективним, особливо в випадках, коли важлива висока спеціалізована експертиза.

Використання чатботів для взаємодії з клієнтами вказує на позитивний досвід та успішну інтеграцію цієї технології в різних сферах бізнесу. До прикладу, успішна імплементація чатбота у Kik дозволила клієнтам H&M зручно переглядати та купувати товари з каталогу – це створило новий спосіб взаємодії з брендом та полегшило процес покупок. Чатбот в додатку Very.co.uk додав можливості обслуговування клієнтів, дозволяючи відслідковувати замовлення та отримувати інформацію про рахунок – це поліпшило досвід покупців та сприяло більш зручному спілкуванню з брендом. Чатбот на Facebook Messenger вивів інтерактивну взаємодію з клієнтами Tommy Hilfiger на новий рівень, дозволяючи їм отримувати персоналізовані поради стосовно стилю та ознайомлюватися з останніми модними тенденціями. Використання чатбота для сповіщення користувачів про закінчення аукціонів і покращеної обробки їхніх запитів допомогло eBay покращити ефективність взаємодії та забезпечило швидший доступ до інформації про товари. Ці приклади свідчать про те, що використання чатботів у взаємодії з клієнтами може значно поліпшити якість обслуговування, збільшити зручність покупок та забезпечити більш персоналізований та швидкий досвід взаємодії.

Таким чином, використання чатботів у взаємодії з клієнтами – це важливий етап в розвитку сучасного бізнесу, що дозволяє підвищити задоволеність клієнтів, забезпечити більш ефективне обслуговування та впровадити нові підходи до персоналізації досвіду споживачів. Ці автоматизовані інструменти здатні революціонізувати спосіб, яким компанії взаємодіють зі своїми клієнтами, надаючи широкий спектр переваг. При цьому, правильне впровадження чатботів вимагає ретельного аналізу та адаптації до конкретних потреб та вимог своєї цільової аудиторії. Враховуючи переваги та недоліки чатботів, важливо ретельно аналізувати контекст використання та впроваджувати їх з урахуванням конкретних потреб та вимог клієнтів.

### **Список використаних джерел**

1. Інноваційно-інвестиційні процеси у маркетингу : монографія/за ред. Л.М. Савчук, М.О.Багорка. Дніпро: 2019. 336 с.
2. Мудра І., Кухарська О. Чатботи як інструмент для популяризації матеріалів ЗМІ. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”: журналістика.* №2(2). 2021. С. 69–75.
3. Прокопенко Т.О., Обойщик О.Б. Особливості використання чатботів для бізнесу у сучасних месенджер чатах. *Вісник Черкаського державного технологічного університету.* 2019. №1. С.11-16.

## **ВПЛИВ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У реаліях сучасного бізнесу, де конкуренція лише зростає, а клієнти стають все вибагливішими, адміністративний менеджмент набуває ще більшої важливості. Він виступає в ролі керівника, який координує всі елементи діяльності підприємства, спрямовуючи їх на досягнення стратегічних цілей.

Під адміністративним менеджментом, відповідно до його сучасного концептуального підходу, слід розуміти управлінську діяльність, яка передбачає встановлення, підтримку штатних параметрів функціонування організації шляхом чіткої формалізації, суворої регламентації, контролю і регулювання діяльності трудового колективу що направлена на вирішення зовнішніх завдань, досягнення цільових орієнтирів, забезпечення стійкості організації в зовнішньому середовищі [1].

Впровадження адміністративного менеджменту передбачає встановлення системи зв'язків між всіма рівнями та підрозділами підприємства. Це допомагає уникнути дублювання робіт та забезпечити максимальну ефективність використання ресурсів. Крім того, ця система дозволяє оперативно реагувати на зміни та швидко приймати рішення.

Адміністративний менеджмент також сприяє покращенню комунікацій всередині підприємства. Ефективна взаємодія між підрозділами та співробітниками допомагає уникнути непорозумінь, зменшити конфлікти та забезпечити гладке виконання завдань. Правильно організований адміністративний менеджмент створює сприятливу атмосферу для інновацій та творчості, впливає на мотивацію співробітників. Чітко визначені процедури та розподіл обов'язків, роблять місце для здійснення експериментів та новаторських ідей, без надмірної бюрократії та створюють відчуття важливості кожного працівника в процесі досягнення успіху підприємства.

Постійна вдосконаленість адміністративного менеджменту є важливою передумовою для тривалого успіху підприємства. Це означає постійний аналіз та оцінку результатів діяльності, виявлення слабких місць та вдосконалення процесів. Нові технології, методи та інструменти адміністративного менеджменту допомагають пристосовуватися до змін у середовищі та ефективно реагувати на виклики.

Один з основних аспектів впливу адміністративного менеджменту - це оптимізація ресурсів. Він дозволяє раціонально розподілити фінансові, людські та матеріальні ресурси, що забезпечує максимальне їх використання. Це призводить до зниження витрат і підвищення продуктивності.

Стратегічне планування є ще однією важливою складовою адміністративного менеджменту. Це дозволяє визначити напрямки розвитку та встановити конкретні цілі для досягнення успіху. Стратегічні плани

допомагають підприємствам уникнути розкидання зусиль та зосередитися на головних завданнях. Чітка система планування, контролю та аналізу дозволяє швидше реагувати на зміни економічного середовища та мінімізувати можливі негативні наслідки.

Організаційна структура та управління персоналом також піддаються впливу адміністративного менеджменту. Чітка структура та розподіл обов'язків дозволяють ефективніше координувати роботу та уникнути зайвої бюрократії. Підбір, навчання та мотивація співробітників сприяє підвищенню продуктивності і задоволеності.

Контроль та моніторинг за виконанням завдань - це ще один аспект адміністративного менеджменту. Системи контролю допомагають вчасно виявляти відхилення від планів та уникати можливих проблем. Це дозволяє підтримувати високу якість виконання робіт та досягати запланованих цілей.

Адаптація до змін - ще один важливий аспект. Він допомагає підприємствам швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та адаптуватися до нових умов. Крім того, інноваційний підхід дозволяє впроваджувати нові ідеї та технології для покращення ефективності.

Слід розробляти концепцію адміністративного менеджменту, в основі якої корисні та ефективні інструменти управління, які можна застосувати для розв'язання проблем, здійснення аналізу, підтримання та полегшення прийняття рішень та/або для підвищення ефективності і результативності організацій і команд.

У висновку можна підкреслити, що адміністративний менеджмент грає вирішальну роль у покращенні ефективності діяльності підприємства. Його вплив охоплює оптимізацію ресурсів, стратегічне планування, організаційну структуру, управління персоналом, контроль та адаптацію до змін. Впровадження адміністративного менеджменту допомагає досягти більшої стабільності та ефективності діяльності, що є критичним для успіху на сучасному ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Велешук С.С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту / С.С. Велешук // Ефективна економіка. – 2013. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1952>.

2. Воронкова В.Г. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *Humanities Studies. Збірник наукових праць*. Випуск 3, 2020. – С. 159-175

3. Велешук С. С. Адміністративний менеджмент: сутнісні характеристики та основні завдання. *Наука молода. Збірник наукових праць*. Випуск 18. Тернопіль: Економічна думка, 2012. – С.14-19

4. Гарісімяк К.В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. *Економіка і суспільство. Збірник наукових праць*. Випуск 4, 2016. – С. 127-131

**Сабадирьова А.Л.**

к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет (Україна)

**Салавеліс Д.Є.**

к.е.н.

Начальник Одеського терміналу ПРАТ «Дікергофф Цемент Україна»

## **ЦИФРОВА СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ**

Принципи організації діють у глобальному та регіональному масштабах; впливають із законів організації; представляються розширенням та деталізацією законів; впливають на практику бізнесу у стратегії сталого розвитку. Організації об'єднують працю людей, яка усвідомлено координується, щоб досягти мети. Організації характерні для підприємств, об'єднань, навчальних закладів, startups. Людина – ключовий фактор цифрової системи організації управління. Людина приймає рішення у цифровій системі організації управління на основі digital-технології, змінює стереотипи, збільшує дані та знання. Цифрова система організації управління формулюється як ресурсний елемент підприємницької діяльності у стратегії зростання цін на вільному цифровому ринку та оцінюється у показниках економічної ефективності потенціалу.

Цифрові системи організації управління використовують нормативні бази відповідно до чинного законодавства країни. Методологічною основою цифрової системи організації управління є механізм оцінки доходів та оптимізації витрат; модифікація інформації та комунікацій у розрізі підсистем: а) автоматизованих систем виробництва, які створюють методи digital-управління бізнес-процесами та алгоритми ефективного використання бізнес-потенціалу; б) digital-управління відносинами клієнтів, комунікаціями з клієнтами, обсягами продажів компанії; с) big data аналіз та оптимізація системи управління, щоб підвищити ефективність управлінського рішення при виробництві продукції; д) digital-управління бізнес-процесами та електронною торгівлею на цифрових майданчиках для реалізації завдань комерційної діяльності.

Світові ринки опановують цифрові системи організації управління, дають досвід управління даними на хмарних майданчиках; практику інтелектуальної системи управління ланцюгом постачання; досвід управління знаннями на базі штучного інтелекту; досвід управління інформацією про продукти; компетенції систем управління базами даних. Хмарна база даних доступна як керована база даних і послуга хмарних обчислень DBaaS; налаштована на віртуальній машині; розміщена у хмарі; керується персоналом інституційної інформаційної системи. За прогнозом, ринок систем управління хмарними базами даних збільшується на 16,6% з \$39.1 млрд у 2021 р. до \$114,7 млрд у 2028 р. [1]. Інновації для ланцюжків постачання використовують, щоб створити потік інформації та управлінського рішення між партнерами; заощадити ресурси, поліпшити конкурентні позиції. Інтелектуальні мобільні рішення для ланцюжків постачання включають системи управління транспортуванням; складського управління; планування ланцюжків постачання; виробничого управління.

Світовий ринок інтелектуальних і мобільних рішень для постачання зріс зі \$19,97 млрд 2022 р. до \$22,17 млрд 2023 р. при річному зростанні CAGR 11,0 %. Зростання 5G мереж активно стимулює світовий ринок інтелектуального та мобільного управління для ланцюга постачання [1]. Світовий ринок управління знаннями функціонує на основі штучного інтелекту та організацій із цифровою трансформацією; оцінюється в \$569,6 млрд у 2022 р. і прогнозується \$2,4 трлн до 2030 р. при зростанні на 19,8% за 2022-2030 рр. На ринку фіксується середній темп зростання у розмірі 18%. Динаміка ринкового сегмента «механізми та технологія» скоригована до середньорічних темпів зростання 21% у найближчі роки. Ринок управління знаннями США оцінювався в \$198,8 млрд у 2022 р. За прогнозами, до 2030 р. Китай досягне обсягів ринку \$465,9 млрд, що можна порівняти із темпом зростання 26,9% у 2022-2030 рр. Японські та канадські ринки управління знаннями заслуговують на увагу, кожен з яких за прогнозами збільшиться на 15,4% та 17,5% відповідно у 2022-2030 рр. У Німеччині ринок управління знаннями збільшиться на 17,4%.

Світовий ринок управління інформацією про продукти, оцінений у \$14,7 млрд 2022 р., прогнозує, що до 2030 р. обсяг ринку досягне розміру \$31,6 млрд та збільшиться на 10% за 2022-2030 рр. Ринок управління даними про продукти США оцінено в \$4 млрд 2022 р. За прогнозами, Китай до 2030 р. досягне обсягу ринку \$7,4 млрд, що можна порівняти з темпом зростання 14,6% у 2022-2030 рр. На світовому ринку систем управління базами даних, який оцінюється в \$63,4 млрд у 2022 р., прогнозується досягти обсягу \$154,6 млрд у 2030 р. У середньому зростання становить 11,8% протягом 2022-2030 рр. Програмне забезпечення як сегмент ринку за прогнозом фіксує середньорічне зростання 12,6% і досягатиме \$117,7 млрд наприкінці періоду аналізу.

США оцінюють ринок систем управління базами даних у \$17,1 млрд 2022 р. Китай досягатиме прогнозованого обсягу ринку \$35,9 млрд до 2030 р., що показує динаміку зростання 15,9% з 2022 до 2030 рік. Інші географічні ринки, що заслуговують на увагу належать Японії та Канаді, кожен з яких очікує динаміку зростання на 8,7% і 9,6% відповідно у 2022-2030 рр. У Європі очікується, що ринок Німеччини зростатиме на 9,2% на рік [1]. Цифрові технології, штучний інтелект та великі бази даних перетворюють систему організації управління для ефективного функціонування цифрової економіки.

Система організації управління моделює концепцію розвитку потенціалу підприємницької діяльності; генерує соціально-трудові відносини в інноваційній економіці, міжнародному співробітництві, цифровій економіці.

### **Список використаних джерел**

1. Cloud Database Management Systems Market, 2023-2028; Smart And Mobile Supply Chain Solutions Global Market, 2023; Knowledge Management for the Enterprise, 2022-2023; Product Information Management – Global Strategic Business; Database Management Systems [Електронний ресурс] // Research and Markets. 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/>



**Саєнсус М.А.**  
д.е.н., доцент  
**Васильченко К.Г.**  
к.е.н., доцент  
**Кочевой М.М.**  
д.е.н., доцент  
ОНЕУ (Одеса)

## **БЕНЧМАРКІНГ ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

Бенчмаркінг це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента для порівняння із власним та переймання його вдалих методів роботи. Також це постійний та систематичний пошук і впровадження ефективних практик, що мають привести організацію до досконалішої форми, інструмент для визначення становища компанії у порівнянні з іншими подібними компаніями, схожими за розмірами та/або сферою діяльності [1, с.20]. Види бенчмаркінгу:

1. Порівняльний конкурентний аналіз. Виявляються основні тренди по сегменту, розглядаються які функції у подібних товарів. Метод підвиде для початкової фази проектування, щоб визначити мінімальні вимоги до продукту та виявити можливі потенціали.

2. Оцінка ефективності товару. Проводиться в кінці одного циклу проектування та перед початком наступного. Мета – порівняти інтерфейс користувача продукту з його більш ранньою версією шляхом аналізу даних, кількісного тестування або за допомогою опитувань. Також це можливість продемонструвати результати роботи замовнику.

Щоб провести повноцінний бенчмаркінг, спочатку потрібно визначитися, що та як ви хочете вимірювати. Наслідуючи Nielsen Norman Group процес бенчмаркінгу ділиться на сім основних етапів [2, с.40-43].

Етап 1: Визначте, що ви хочете вимірювати. Для початку визначте які основні метрики відображають якість вашого інтерфейсу. Залежно від цілей та КРІ вашого продукту об'єктом дослідження можуть бути: продукт: сервіс, сайт або програма. Цільова аудиторія: певний функціонал чи властивості продукту. Виберіть 5-10 основних завдань, які мають найбільшу важливість для ваших користувачів. На відміну від маркетингу, де основні показники цього продажу, у бенчмаркінгу нас можуть зацікавити такі індикатори як: залучення користувачів, задоволеність сервісом чи продуктом, прийняття (використання товару, послуги чи функції), утримання (як часто користувач повертається), ефективність виконання завдань (підрахунок помилок, успіх виконання завдання). Слід вибрати метрики, які відповідають різні аспекти інтерфейсу (задоволеність). Ці показники ми збиратимемо протягом тривалого часу.

Етап 2: Рішення щодо способу вимірювання. Вибираючи метод збору метричних даних, необхідно враховувати такі фактори як: час на дослідження, вартість, необхідні навички та доступні інструменти. Не варто братися за метод

без відповідних навичок, оскільки відсутність результату – краще, ніж невірний результат. Те саме стосується і фінансових витрат, суть бенчмаркінгу – проведення довгострокових досліджень. Основними методами дослідження для бенчмаркінгу є: кількісне тестування, аналітичне дослідження та опитування. Якщо в перших двох ми збираємо метричні дані, що відображають продуктивність користувачів (кількість успішних дій, час виконання, прийняття функцій), то в останньому ми вимірюємо поведінкові параметри (простота виконання завдань, коефіцієнти задоволеності та лояльності) [3].

Етап 3: Збір першого масиву метричних даних. Суть полягає в тому, щоб провести перший збір даних і проаналізувати успішність обраного методу, переконатися, що дані відповідають на задані питання. Таким чином, можна ввести корективи на ранньому етапі. Спочатку у вас не буде еталонного показника, з яким можна порівняти отримані дані. В цьому випадку можна зіставити їх з показниками ваших конкурентів, галузевим стандартом або цілями, заданими стейкхолдерами.

Етап 4: Переробка продукту. Проаналізувавши зібрані дані, вносимо редагування в наш продукт, щоб можна було порівняти як було до правок і стало після.

Етап 5: Збір додаткового масиву метричних даних. Після запуску допрацьованої версії продукту проводимо повторне збирання даних за вибраними методами.

Етап 6: Інтерпретація результату. Після збору як мінімум двох масивів даних порівнюємо метрики та робимо висновки. Наприклад, це можуть бути такі показники як середній час виконання завдання (у хвиликах), середній коефіцієнт успішності у відсотках, оцінка рівня складності виконання задачі (SEQ) у пунктах від 1 до 10. клієнта.

Етап 7: Підрахунок окупності. Бенчмаркінг дозволяє відстежувати прогрес та демонструвати результати роботи. Прив'язавши метрики до цілей компанії можна як аргументувати цінність проведених робіт, а й підрахувати їх окупність. Також можна оцінити і ключові показники ефективності як продуктивність співробітників чи лояльність клієнтів [4, с.113].

*Висновок.* Виходить, що бенчмаркінг хоч і найменш творча частина проектної роботи, зате найефективніша, якщо потрібно чітко визначити цілі та поміряти результативність роботи. В ідеалі, бенчмаркінг повинен бути невід'ємною частиною дизайн-процесу, допомагаючи постійно узгоджувати UX із спільними цілями вашого продукту або організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Stapenhurst T. The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners / T. Stapenhurst. – UK: Butterworth-Heinemann, Elsevier, 2009. – 454 p
2. DOI <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-14>
3. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-6-17>
4. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. Управление компанией. 2000. № 1–2. URL: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>

**Саєнсус М.А.**  
д.е.н., доцент  
**Васильченко К.Г.**  
к.е.н., доцент  
**Кочевой М.М.**  
д.е.н., доцент  
**ОНЕУ (Одеса)**

## **ФАЗИ ПРОЕКТУ ТА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ У МАРКЕТИНГОВІЙ ТА ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Кожен проект, незалежно від його складності та обсягу робіт, необхідних для його виконання, проходить у своєму розвитку певні стани: від стану, коли проекту ще немає, до стану, коли проекту вже немає. Іноді – це момент народження ідеї, особливо для наукових проектів, коли пошук ідеї – скрупульозний і тривалий період, інколи ж – початок вкладення коштів у його виконання. Як правило, в інвестиційному проектуванні початком проекту прийнято вважати момент, з якого починають витратитися кошти. Кінцем проекту може бути: завершення робіт над його реалізацією (введення в дію), переклад персоналу, який виконував проект, на іншу роботу, досягнення проектом заданих результатів, припинення фінансування проекту, початок робіт із внесення до проекту серйозних змін, не передбачених первісним задумом (модернізацію), виведення об'єктів проекту з експлуатації (ліквідація). Зазвичай факт початку робіт над проектом і факт його ліквідації оформлюються офіційними документами. Проміжок часу між моментом появи проекту та моментом його ліквідації називається життєвим циклом проекту (проектним циклом).

Метою даної є визначення поняття життєвий цикл проекту у маркетинговій та логістичній діяльності промислового підприємства, виявлення видів ризику при реалізації проекту, дослідження використання SWOT – аналізу при плануванні проекту.

Організації, що виконують маркетинговий проект, як правило, поділяють його на кілька фаз для забезпечення кращого контролю за управлінням і відповідних зв'язків з поточними роботами організації. У сукупності фази маркетинговий проекту мають назву "життєвий цикл проекту". Властивості фаз проекту у маркетинговій та логістичній діяльності промислового підприємства: кожна фаза маркетинговий проекту відзначається завершенням однієї або більше дій (робіт). Результатом дії є матеріальний продукт, що підлягає перевірці.

Висновки по кожній фазі - це загальний огляд ключових дій і виконання маркетингового проекту для: визначення того, чи матиме проект наступну фазу; визначення і коригування вартісних похибок. Такі перегляди наприкінці кожної фази часто називають завершенням фази, вихідним аналізом етапу або формулюванням висновків. Кожна фаза маркетингового проекту звичайно включає безліч певних продуктів (елементів), спроектованих для забезпечення бажаного рівня управління. Більшість цих елементів належать до дій у фазах, і,

як правило, назви фаз походять від назв цих елементів: вимоги, проектування, побудови, підготовки текстової інформації, запуску, закриття і т. ін.

Життєвий цикл маркетингового проекту слугує для визначення початку і закінчення проекту. Життєвий цикл проекту визначатиме, які перехідні дії наприкінці проекту будуть включені до нього, а які ні. Таким чином, визначення життєвого циклу маркетингового проекту може використовуватися для зв'язку проекту з поточними діями організації, що виконує маркетинговий проект. Послідовність фаз, визначена для більшості життєвих циклів маркетингових проектів, загалом являє собою деяку форму технологічного трансферу, такі як вимоги до проектування, будівництва або виробництва. Результати попередньої фази звичайно приймаються перед початком роботи в наступній фазі. Проте, трапляється іноді, що наступна фаза розпочинається перед затвердженням результату попередньої фази, коли ризики при цьому вважаються прийнятними. Ця практика накладення фаз часто називається швидким вистежуванням. Життєві цикли проекту звичайно визначають: яка технічна робота має бути зроблена по кожній фазі; хто має бути залучений до проекту у кожній фазі. Описи життєвого циклу проекту можуть бути або надто загальні або надто детальними. Останні можуть вміщувати: форми; графіки; контрольні переліки для забезпечення структурності та змістовності. Такі детальні підходи часто називають методологію управління. Більшість описів життєвих циклів проекту використовують безліч загальних властивостей: матеріальні витрати та кількість залученого до проекту персоналу спочатку низькі, згодом зростають і швидко йдуть угору, коли проект наближається до завершення; імовірність успішного завершення проекту є найменшою, а ризик і невизначеність відповідно найвищими на початку проекту.

Імовірність успішного завершення проекту у маркетинговій та логістичній діяльності промислового підприємства поступово зростає по мірі виконання проекту; здатність зацікавлених осіб впливати на остаточні властивості продукту проекту і на остаточну вартість проекту найвища на початку виконання проекту, але з часом поступово стає нижчою. Основною причиною цього є те, що витрати на зміни й виправлення помилок загалом зростають по мірі виконання проекту.

### **Список використаних джерел:**

1. Керівництво до Зводу знань з управління проектами. Третє видання (Посібник РМВОК)/. Американський національний стандарт ANSI/PMI 99-001-2019).
2. За загальною редакцією Шапіро В.Д. Управління проектами. Підручник.: «Два Три», 2020.

Саєнсує М.А.  
д.е.н., доцент  
Полянська О.Е.  
ст.викладач  
ОНЕУ

## РЕКЛАМА ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДНА МАРКЕТИНГА ПІДПРИЄМСТВА

Реклама – це вид комунікації у сфері маркетингу між рекламодавцем і клієнтом з метою поширення оплаченої інформації та залучення нових людей (потенційних клієнтів) до товару або послуги. Реклама товарів – це природний інструмент економіки та важливий регулятор ринкової системи. Головним завданням сучасної реклами є залучення клієнтів до товару або послуги, щоб збільшити прибуток. Прийнятий курс на інтенсифікацію економіки, зміцнення ринкових принципів, гостра необхідність у вирішенні соціальних проблем, підвищення якості та розширення асортименту продукції поставили в галузі рекламної діяльності конкретні завдання, вирішенню яких сприяє організація комплексу рекламних заходів [1]. Реклама продукції і на діяльності підприємства – це найважливіша складова частина комплексу маркетингових заходів, своєрідний інформаційний вихід споживача.

При правильній організації реклама дуже ефективна і сприяє швидкій безперервній реалізації продукції, що виробляється. При цьому прискорюється повернення оборотних коштів підприємств, встановлюються ділові контакти виробників з покупцями та споживачами продукції, попит зростає та перевищує пропозицію, що, у свою чергу, є об'єктивною основою розширення виробництва та підвищення ефективності господарської діяльності. Багато економістів вважають, що реклама надає інформацію, яка допомагає зробити розумний вибір. Вона підтримує засоби інформації за рахунок часткового їх фінансування, сприяє розширенню виробництва та посиленню конкуренції внаслідок ослаблення монопольної влади окремих компаній. І, нарешті, реклама стимулює витрати споживачів і таким чином створює сприятливі умови для високого рівня зайнятості. Кожна людина по-різному ставиться до реклами [2]. У одних вона викликає неприязнь і ненависть, інші просто пропускають її повз вуха і очі, а хтось ставиться до неї дуже навіть позитивно або навіть вибирає її своєю професією. У цій статті ми постаралися докладно пояснити, для чого потрібна реклама, щоб знизити негатив по відношенню до цього корисного явища.

### Список використаних джерел:

1. Алан Р. Андреасен, Філіп Котлер. Стратегічний маркетинг для неприбуткових організацій Перше українське електронне видання, здійснене за підтримки Відділу преси, освіти та культури Посольства США в Україні. – Київ, 2013.
2. Маркетинг. Стань лидером! - Киев, УАМ, 2020

**Сапожнікова Г.О.**  
Студентка 56 групи ФЕУП,  
**Янковий О.Г.**

д. е. н., професор  
Одеський національний економічний університет (Україна)

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СВІТОВИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД**

Вітчизняна система управління людськими ресурсами на багатьох підприємствах, особливо в компаніях, які раніше мали державну форму власності, є застарілою і не відповідає сучасним вимогам. Теперішній стан управління людськими ресурсами в Україні характеризується такими особливостями: застарілі механізми формування та використання людських ресурсів на підприємствах, недостатня гнучкість та адаптивність до постійно мінливих вимог сучасних методів ведення бізнесу, нестабільна нормативно-правова база. Вирішення вказаних проблем управління персоналом потрібно базувати на передовому досвіді розвинутих країн світу з урахуванням національного характеру, швидкоплинної політичної ситуації та особливостей вітчизняного бізнесу.

На сучасному етапі розвитку глобальної практики управління персоналом, спостерігається застосування декількох принципових моделей, що вирізняються своєю унікальністю та орієнтацією на науковий стиль. Однією з найпоширеніших та широко використовуваних моделей вважається американська модель, яка базується на конкуренції та індивідуалізмі працівників з метою забезпечення прибутку компанії [2, с. 140]. Вона характеризується високою відданістю, гідною винагородою, підтримкою суспільних цінностей та соціальними гарантіями. Ця система використовує ефективні форми винагород, оцінювання працівників для розвитку кар'єри, а також поступовою відмовою від ієрархічних структур, ліквідують вертикальні управлінські зв'язки та розширюють коло відповідальних за виконання виробничих завдань. Традиційно американський менеджмент робить акцент на індивідуальних цінностях і результатах діяльності.

Японська практика управління персоналом, в свою чергу, вирізняється унікальною системою колективної відповідальності та горизонтальних комунікацій. При такому підході детально вивчаються характеристики та компетенції працівників і відповідно до них розподіляються посади, визначаються обов'язки та оснащення робочих місць [1, с. 82]. В Японії немає традиції поділу працівників на категорії, всі працівники спочатку є некваліфікованими, але кожен має можливість підвищити свою кваліфікацію. Ключовими принципами системи є лояльність до компанії, постійна зайнятість, активна комунікація та ротация персоналу. В Японії топ-менеджмент і рядові співробітники вважають себе представниками компанії, що сприяє створенню унікального психологічного клімату. Важливими аспектами японської моделі є кваліфікація менеджерів, безперервне навчання працівників у різних сферах,

ретельний відбір персоналу та створення умов для ефективної командної роботи. Враховуючи ці принципи, японські компанії досягають високої продуктивності та психологічного комфорту для своїх працівників.

У Німеччині діє особлива система участі працівників в управлінні виробництвом. Вона включає елементи участі представників капіталу та найманої праці в наглядових радах підприємств, статус "робітничого директора" та існування виробничих рад, що складаються з робітників. Робітничі ради створюються на підприємствах, де є щонайменше п'ять постійних працівників з правом голосу. Окрім того, Німеччина приділяє велику увагу перепідготовці своїх працівників, зокрема через програми перекваліфікації, стажування та навчання. Компанії розробляють посадові інструкції та активно використовують їх при виконанні своїх обов'язків. Також застосовуються різні схеми оплати праці, залежно від кваліфікації, досвіду, нових професійних навичок, знання іноземних мов тощо.

Французькі компанії ставлять високі вимоги до рівня своїх працівників, що пояснюється жорсткою конкуренцією. Особлива увага приділяється перепідготовці персоналу, оскільки просування по службі можливе лише за умови постійного вдосконалення навичок і знань працівників. Усі без винятку працівники проходять навчання за спеціальними програмами, розробленими спеціально для компанії, а також постійно інформуються про стан компанії та нові вакансії.

У північних регіонах Італії більшість компаній формують свою HR-стратегію в американському стилі. Однак у південних регіонах немає чіткої системи управління людськими ресурсами. Персонал підбирається і переміщується на основі суб'єктивних факторів, таких, як родинні зв'язки. Відсутність стимулів для професійного розвитку та переважання адміністративних методів управління характерні для італійських компаній.

У Великобританії існує система, відома як "Інвестори в людей", яка спрямована на навчання, розвиток та спрямування працівників на досягнення основних бізнес-цілей компаній. На вітчизняних підприємствах не завжди повністю усвідомлюється вплив інвестицій у персонал на кінцевий результат компанії. Однак, ця система має практичну користь, оскільки вона сприяє підвищенню ефективності та прибутковості. Навчені працівники працюють краще і продуктивніше, що сприяє зменшенню кількості прогулів (що є особливо актуальною проблемою для українських фірм).

### **Список використаних джерел**

1. Погромська І. В., Ляшок Н. Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2010. С. 81–84.
2. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал*. 2017. С. 138–142.

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПІДСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

Сучасні, ефективні методи управління базуються на використанні інформаційних технологій (ІТ). Система управління, яка формує підсистему ІТ і використовує її у своїй роботі як інформаційну основу ухвалення управлінських рішень, отримала назву інформаційної підсистеми управління (ІСУ).

Необхідно сказати, що в системі управління кожного підприємства є інформаційна підсистема управління. На різних підприємствах вона має різний рівень розвитку, технологію, архітектуру.

Сьогодні одним із ключових чинників удосконалення системи управління підприємством варто розглядати процес розвитку його ІСУ.

Необхідність і важливість розроблення інформаційної стратегії на підприємстві зумовлена як еволюцією парадигми інформаційного суспільства, так і розвитком теорії стратегічного менеджменту [1].

Інформаційну систему управління підприємством та її стратегії розвитку необхідно розглядати як одну з найважливіших програм розвитку підприємства, що складається з ланцюжка взаємопов'язаних проєктів, результати кожного з яких необхідні для реалізації наступних.

Стратегія інформатизації ідентифікує інформаційні технології (ІТ), які необхідні для підтримки та оптимізації бізнес-стратегії, і вказує, як ці технології та системи можуть бути реалізовані на підприємстві.

Інтерес до формування стратегії розвитку інформаційної підсистеми управління підприємством у керівників виникає за наявності певних умов. Такими на наш погляд є: бачення; фінансові кошти; повноваження.

Розглянемо сутність цих умов. Для формування бачення необхідне успішне розроблення своєї стратегії бізнесу, з якої впливає ІСУ як інструмент управління. Керівництво знає про наявність успіху на інших підприємствах в ІТ-проєктах.

Для забезпечення фінансовими засобами необхідно забезпечити достатній обсяг фінансування стратегії. Підставою є недостатній поточний рівень інформаційної підсистеми управління. Необхідно запланувати і бути готовим зробити інвестиції в інформатизацію.

Необхідно підвищити статус, тобто делегувати певні повноваження керівнику ІСУ не нижче другого рівня в наявній ієрархії системи управління підприємством.

Основним базисом розроблення стратегії розвитку управлінської інформаційної підсистеми підприємства є наявне становище в загальній системі управління підприємством і рівень розвитку самої інформаційної підсистеми; стратегія бізнесу, що визначає стратегію розвитку підприємства; загальні галузеві та технологічні тенденції використання інформаційних технологій.



Цікавим і таким, що має практичне значення для розроблення інформаційної стратегії підприємства, є висновок дослідників [2] про те, що ІТ-стратегію зумовлюють такі складові: інформаційні ресурси та системи, інформаційна компетентність та обізнаність персоналу.

На базі цих чинників було запропоновано векторну модель роботи інформаційної системи підприємства на базі якої можливе визначення її стратегічних альтернатив. Можливі напрями розвитку факторів визначають напрями розвитку інформаційної стратегії, відображають основні стадії її змін, зумовлюють наявні обмеження. Кожен із цих чинників може бути описаний на підставі показників, що дають змогу визначити рівень розвитку, а також дії щодо зміни цього рівня. За дефіциту необхідного технічного та програмного, кадрового та забезпечення, компетенцій ІТ фахівців інформаційна стратегія не може підтримати стратегію бізнесу підприємства.

Стратегія розвитку інформаційної підсистеми управління може бути ініційована тільки після формалізації короткострокових, проміжних і довгострокових цілей, після чого необхідно переходити до здійснення оперативних заходів.

Успішне виконання першочергових проектів є гарантією досягнення поставлених короткострокових цілей - тобто переходу на новий якісний рівень розвитку ІСУ. Після чого відбувається перегляд і коригування подальших цілей, заходів і проектів, оскільки процес розвитку інформаційної системи управління є відкритим і залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх чинників діяльності підприємства. Після коригування знову проводяться необхідні заходи, і починається реалізація проектів для досягнень проміжних цілей.

У такий спосіб досягається поступальний розвиток ІСУ, який, своєю чергою, враховуватиме вимоги, що змінюються, і узгоджуватиметься з процесом розвитку підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Au C. H., Fung W. S. Integrating Knowledge Management into Information Security: From Audit to Practice // International Journal of Knowledge Management (IJKM). 2019. № 15 (1). P. 37–52.

2. Маркина И.А., Дячков Д.В. Факторный подход к определению информационной стратегии предприятия // Научный электронный журнал «Вопросы современной экономики». 2014 №2. URL: <http://economic-journal.net/index.php/CEI/article/view/103> ((дата звернення: 06.08.2023))

**Турянський Ю.І.**

д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту  
Львівський торговельно-економічний університет

**Куницький В.І.**

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти  
ОПП «Менеджмент»  
Львівський торговельно-економічний університет

## **ДЕЯКІ ПИТАННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Виробничий потенціал будь-якої країни як і кожної галузі залежить від ряду факторів. Одним з них є кадри, які є найбільш коштовною і важливою частиною продуктивних сил суспільства. У цілому ефективність виробництва і реалізації залежить від кваліфікації робітників, їхнього розміщення і використання, що впливає на обсяг і темпи приросту виробленої продукції, використання матеріально-технічних засобів. Адже, усе в остаточному підсумку, залежить від людей, від їхньої кваліфікації, уміння і бажання працювати. Саме людський капітал, а не заводи, устаткування і виробничі запаси є основним фактором конкурентоздатності, економічного росту й ефективності.

Раціональне кадрове забезпечення підприємства відіграє важливу роль у підвищенні ефективності суспільного виробництва та рівня життя всього населення. Тому від того, наскільки раціонально воно сформоване, багато в чому залежить економічний потенціал кожного виду економічної діяльності, темпи його розвитку, зростання соціального та культурного рівня життя найманих працівників та роботодавців, становлення повноцінних відносин соціального партнерства.

Актуальність питання кадрового забезпечення підприємства визначається ще й тим, що в умовах перевищення пропозиції робочої сили над попитом, низької вартості робочої сили, її невідповідності реальній вартості, наявності значних масштабів нерегламентованої зайнятості важливого значення набуває виявлення резервів підвищення ефективності використання зайнятих у всіх видах економічної діяльності.

Інтегруючи визначення більшості вітчизняних науковців в галузі управління персоналом, можна сформулювати таке визначення терміну «кадрове забезпечення»: це специфічна, повторювана діяльність, що здійснюється у процесі управління організацією, змістом якої є її забезпечення необхідним, відповідаючим певним вимогам, контингентом людей, а також впровадження науково-обґрунтованих методів добору, розстановки, навчання, виховання, стимулювання кадрів, правового регулювання трудової діяльності.

Технологічно процес кадрового забезпечення організації складається з організації низки послідовних та взаємопов'язаних етапів, які за своєю суттю є етапами формування трудового колективу (рис.1).

Оглянемо коротко нові сучасні джерела забезпечення персоналу. У світі широко використовується практика кадрового аутсорсингу, що передбачає

передачу зовнішнім експертам функцій роботи з персоналом. Послуги з кадрового аутсорсингу є новими для українського ринку, хоча у західних підприємствах вони застосовуються давно.

При аутсорсингу співробітники працюють у штаті компанії-виконавця, а надання послуг компанії-замовником є лише частиною їх функції. Найчастіше замовник не має відношення ні до вибору тих, хто буде безпосередньо виконувати роботу, ні до організації їхньої праці.

Аутсорсинг має низку переваг, але, поряд з тим, аутсорсинг має і недоліки, наприклад, компанія ризикує вивести за свої межі занадто багато видів діяльності та позбутися частини власних ресурсів і можливостей. У таких випадках компанія може втратити види діяльності, які протягом тривалого часу забезпечували їй успіх на ринку.

Різне наповнення послуги дозволило диференціювати кілька її підвидів, внаслідок чого можна виділити лізинг персоналу (staff leasing), виведення персоналу за штат - аутстафінг (outstaffing) і підбір тимчасового персоналу (temporary staffing) як більш вузькі, специфічні прояви аутсорсингу.

Під лізингом персоналу більшість практиків з управління персоналом розуміють використання компанією-замовником позикового персоналу, що постійно знаходиться в штаті компанії-провайдера. Тобто клієнт купує послугу з виконання робіт, а не працю конкретних працівників.

Аутстафінг позиціонується як послуга з виведення за штат компанії вже існуючого персоналу. Цей підхід використовувався в ситуаціях, коли компанія-клієнт з різних причин не може збільшувати кількість співробітників, як того вимагає виробнича необхідність. Інструментом, що дозволяє регулювати кількість персоналу без зміни фактичної чисельності штату компанії-клієнта, стало зарахування працівників в штат компанії-провайдера. Третій вид послуги, - підбір тимчасового персоналу, покликаний задовольняти потреба компаній в «гнучкій» робочій силі, надаючи працівників на неповний робочий день або на короткостроковий (від одного дня до декількох місяців) період.

Дослідження свідчать, що необхідність аутсорсингу як послуги прямо залежить від величини бізнесу.

В нашій країні найбільш запитуваними видами аутсорсингу в галузі управління персоналом можна вважати послуги з рекрутингу, кадрового діловодства і розрахунку заробітної плати. В цілому тенденції розвитку аутсорсингу в області управління персоналом в Україні відстають від загальносвітових мінімум на 10-15 років.

**Устіловська А.С.**  
доктор філософії з економіки,  
**Плющаків В.А.**  
аспірант

Державний університет інфраструктури та технологій (м. Київ, Україна)

## **АКТУАЛЬНІСТЬ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

На сьогодні перетворення в системі економіки вимагають значних трансформацій у відношеннях роботодавців-працівників. Насамперед, така ситуація складається через те що людина в соціально-економічних процесах набуває дедалі більшого значення, тому процес управління персоналом має бути сформований таким чином, щоб мати змогу підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств в умовах глобалізації, що свідчить про актуальність даного дослідження [1].

Стрімкий економічний розвиток та поступове збільшення конкуренції, призводить до необхідності посилення підприємств своїх позицій на ринку. Здобуття конкурентних переваг є однією з головних цілей будь-якого підприємства. В сучасних умовах господарювання, досягнення високих результатів є неможливим без ефективного управління персоналом на підприємстві. Ефективне залучення людей до трудової діяльності сприяє, раціональному використанню персоналу, розкриттю потенціалу робітників, збільшенню продуктивності праці, та прибутку [2].

Персонал є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, транспортні підприємства також не є винятком. Незважаючи на поступову автоматизацію та використання новітніх технологій у транспортній галузі, людський фактор залишається важливим і впливає на продуктивність, якість обслуговування та взаємодію з клієнтами. Ефективне управління персоналом є ключовим чинником для досягнення успіху та конкурентоспроможності транспортних підприємств.

Транспортна галузь є однією з основних складових економіки країни. Вона впливає на розвиток торгівлі, інфраструктури, логістики та інших галузей, що сприяють економічному зростанню та стимулюють інвестиції. Однак, в умовах сучасної конкуренції та зростаючих вимог клієнтів, транспортні підприємства повинні забезпечувати високу ефективність та якість надання послуг, що неможливо без компетентного, мотивованого та добре керованого персоналу.

Одним із основних викликів, з якими стикаються транспортні підприємства, є потреба у висококваліфікованих працівниках та забезпечення їх ефективної роботи. Персонал транспортних підприємств складається з різних категорій працівників, таких як водії, механіки, диспетчери, менеджери, які мають свої особливості та потреби. Управління цим різноманітним персоналом потребує врахування специфічних факторів і стратегій, спрямованих на забезпечення ефективної роботи всього колективу. Однак, несвідоме управління персоналом транспортних підприємств може призвести до низької

продуктивності, зниження якості послуг, втрати клієнтів та фінансових збитків. Тому необхідно провести дослідження з метою виявлення проблем та розробки ефективних стратегій управління персоналом, які сприятимуть підвищенню ефективності транспортних підприємств. Підвищення ефективності управління персоналом на транспортних підприємствах може бути досягнуто за допомогою різних підходів, таких як вдосконалення системи найму та підбору персоналу, розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації працівників, впровадження мотиваційних програм, ефективне управління комунікаціями та забезпеченням сприятливого робочого середовища.

Підвищення ефективності управління персоналом транспортних підприємств має важливе значення в контексті розвитку транспортної галузі. Управління персоналом є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, зокрема транспортного, оскільки велика частина його діяльності залежить від якості та ефективності діяльності персоналу, враховуючи значення персоналу як найціннішого ресурсу на підприємстві, навіть у контексті автоматизації, а також вагомість транспортної галузі в Україні.

Оскільки управління персоналом на транспортних підприємствах має свої особливості та виклики, дослідження щодо підвищення його ефективності є необхідним. Таке дослідження дозволить ідентифікувати основні проблеми управління персоналом у транспортній галузі, визначити фактори, що впливають на його ефективність, та розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегій та практик управління персоналом. Результати дослідження можуть стати основою для розробки нових підходів, інструментів та методів управління персоналом, спеціально адаптованих до потреб транспортних підприємств.

### **Список використаних джерел**

1. Устіловська А.С., Безрук С.О. Стадійність управління персоналом у сучасних умовах господарювання. Економіка, управління та адміністрування. *Вісник ЖДТУ*. Житомир. №4 (90). 2019. С. 60–66.
2. Устіловська А.С., Кулієвич М.Я. Сучасні проблеми управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. Одеса. №48. 2020. С. 186–192.
3. Устіловська А.С. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. №4. С.100-108.
4. Калініченко Л.Л., Устіловська А.С. Інноваційні методи управління персоналом транспортних підприємств: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2020. 269 с.

**Feng Iren**

Master student 1st course, Speciality “Administrative management”  
Scientific supervisor: Ph.D. in Economics, Associate Professor Alina Brychko,  
Sumy National Agrarian University (Ukraine)

## **THE TECHNIQUE OF PERSONNEL MANAGEMENT IN PUBLIC AUTHORITIES BASED ON QUALIFICATION REQUIREMENTS OF ADMINISTRATIVE ACTIVITY**

In today's world, personnel management is a key factor in the success of any organization, including state authorities. Effective personnel management in public bodies requires special approaches and methods that take into account the specifics of the public sector and its tasks. One of the important aspects of personnel management is the establishment of qualification requirements for managerial activities, which helps to ensure high professional quality of managerial personnel.

Personnel management in state bodies is of strategic importance, as it affects the effectiveness and efficiency of their work. The success of the activities of state bodies depends on the competence, motivation and professional development of the staff. For effective personnel management in state authorities, it is important to apply a systematic approach. This involves considering personnel management as a component system in which each element affects the others. The application of a system approach allows to ensure the integrity and interaction of various elements of personnel management, such as recruiting, evaluation, development, motivation and retention of personnel.

The methodology of personnel management in state authorities based on the qualification requirements of managerial activity is based on the following principles:

1. Qualification requirements as a basis for personnel selection and evaluation. The methodology provides for the development of detailed qualification requirements for each position in state authorities. It helps to identify the necessary skills, knowledge and experience to perform the job at a high level.

2. Constant updating of qualification requirements. Qualification requirements must adapt to changes in society, legislation and technological developments. Systematic updating of qualification requirements allows taking into account modern requirements for managerial activities and ensures compliance of personnel with these requirements.

3. Assessment of personnel qualifications. The methodology provides for a system of evaluating personnel qualifications, which is based on established criteria and evaluation methods. It helps identify the strengths and weaknesses of employees and take measures to improve their performance.

4. Motivation and stimulation. Application of the system of motivation and stimulation of personnel to ensure high productivity and employee satisfaction.

For the successful implementation of the personnel management methodology based on the qualification requirements of managerial activities, the following tools should be used: creation of documents describing the qualification requirements and responsibilities for each position, use of tests and evaluation tools to measure the level

of personnel qualifications; development of educational programs and trainings for improving qualifications; use of financial and non-material incentives to stimulate personnel to achieve high results.

Research shows that many public authorities have problems with personnel management. There is often unqualified recruitment, lack of an employee evaluation system, and insufficient attention to the development of their skills and competencies. This state of affairs prevents the achievement of the tasks and goals of state authorities

To improve personnel management in state authorities, it is necessary to define qualification requirements for management activities. This means identifying the key competencies and skills required for effective management. At the same time, it is important to take into account the specifics of work in public authorities, such as political sensitivity, strategic thinking and the ability to make decisions in conditions of uncertainty.

The use of personnel management methods based on the qualification requirements of managerial activity has several advantages: improving the quality of personnel selection by taking into account key competencies; an effective employee evaluation system that allows identifying strengths and weaknesses and developing individual development plans; increasing the professional level of employees through systematic training and development of skills and competencies.

Therefore, the personnel management technique based on the qualification requirements of managerial activity is an important tool for improving the efficiency of state authorities. Taking into account professional competences and qualifications helps to improve the quality of management and achieve the strategic goals of state authorities. The development and implementation of such a methodology is an important task for modern management structures of state authorities.

### **References**

[1] Aguinis H., Lengnick-Hall M. 2012 Assessing the Value of Human Resource Certification: a Call for Evidence-based. *Human Resource Management Human Resource Management Review* 22(4) pp. 281-284

[2] Ali Dehghanpour F., Janice T., Tomas B. 2019 Exploring the Value of Project Management Certification in Selection and Recruiting. *International Journal of Project Management* 37(1) pp. 14-26

[3] Albert K 2017 The Certification Earnings Premium: an Examination of Young Workers Social Science Research 63 pp. 138-149

[4] Cohen D J 2012 Identifying the Value of HR Certification: Clarification and More Complex Models Required *Human Resource Management Review* 22(4) pp. 258-265

**Харченко Т.О.**

к.е.н., доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Сумський національний аграрний університет (Україна)

**Безручко А.О.**

здобувач кафедри публічного управління та адміністрування

## **УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Аналіз управлінських технологій в системі стратегічного планування показує, що для забезпечення конкурентоспроможної діяльності підприємства, необхідним є впровадження наступних функціональних елементів: ощадливе виробництво (lean production); ERP-системи (планування ресурсів підприємства) (enterprise resource planning); сертифікація систем управління за стандартами ISO (Міжнародної організації зі стандартизації) (International organization for standartization) серії 9000; процесний підхід; модернізація виробництва. Розглянемо кожен із наведених елементів більш детально. Так, метою впровадження ощадливого виробництва є виявлення та усунення з процесу всіх непотрібних матеріальних ресурсів, дій та діяльності, які не беруть безпосередньої участі у створенні нової споживчої вартості, а лише завдають шкоди компаніям, збільшуючи ціну на їх продукцію. Для вирішення цієї проблеми необхідно насамперед повністю спланувати управління та виключити ентропію (рівень невизначеності ситуації) [1, с. 14]. Іншими словами, вирішувати всі організаційні проблеми, чітко і ретельно планувати всі виробничі процеси, вирішувати проблему мотивації співробітників на будь-якому робочому місці [2, с. 38]. Система ощадливого виробництва є дуже важливою для місцевих підприємств в умовах дефіциту інвестицій та сильної міжнародної конкуренції (особливо у зв'язку зі вступом України до СОТ), оскільки її використання може значно підвищити конкурентоспроможність продукції та послуг, за рахунок модернізації та оновлення обладнання [3, с. 107].

Ще однією управлінською інновацією є автоматизована система управління підприємством – система ERP (Enterprise Resource Planning (англ.) – планування ресурсів бізнесу). Ця інформаційна система, призначена для обробки господарської діяльності (бізнес-процесів), використання якої сприяє збільшенню конкурентних переваг. У широкому розумінні система ERP відноситься до ефективного планування та управління організаційними ресурсами [4, с. 73]. Водночас, незважаючи на всі нововведення, необхідно розуміти, що прийняття рішення про вибір системи управління та планування ресурсів за допомогою ERP-системи та її впровадження є складним процесом з наступних причин: висока вартість придбаних товарів (іноді сягає десятків тисяч доларів); різні системи ERP, які пропонуються на ринку; тривалість циклу впровадження (може тривати до кількох років); необхідність детального аналізу та вдосконалення бізнес-процесів; важливість залучення великої кількості людських ресурсів до процесу впровадження, що часто необхідно керівництву



компанії; необхідність тривалого навчання компетентних організацій або самих експертів для реалізації проекту [2, с. 38].

Однак, якщо на підприємстві немає чіткої організаційної системи управління, недостатня дисциплінованість і підзвітність працівників, тобто не працює або відсутня система управлінського контролю, автоматизація не буде ефективною. виникнуть проблеми пов'язані з її практичною реалізацією. Крім інструментів, які розглядаються для підвищення ефективності системи менеджменту, сьогодні в Україні проходить кампанія з сертифікації системи менеджменту підприємств за стандартами ISO серії 9000, для забезпечення високої якості роботи підприємства. Він включає всі етапи виробництва продукції та надання послуг: закупівлю сировини та компонентів, аналіз контрактів, контроль якості, дизайн, розробку, доставку продукції, навчання співробітників, а також обслуговування та підтримку клієнтів тощо [3, с. 107]. Як показує практика, вітчизняні компанії часто не готові до отримання сертифікатів ISO. Цим пояснюється недостатньо висока ефективність стандартів, а також відсутність необхідних ресурсів для впровадження, перегляду, експлуатації та подальшого контролю міжнародних стандартів, відсутня система адміністративного менеджменту, яка працює на клієнта [4, с. 74].

Ще одним сучасним інструментом підвищення ефективності систем управління бізнесом є так званий «процесний підхід». Його суть полягає в усуненні факторів, що знижують ефективність адміністративної системи управління. Процесний метод, спрямований на оновлення існуючої системи адміністративного менеджменту підприємства, з метою диференціації всіх процесів виробництва товарів і послуг. По суті, мова йде про ієрархію взаємовідносин в системі адміністративного менеджменту підприємства для створення спеціальних бізнес-підрозділів. Чим менш спеціалізованою є кожна бізнес-одинаця, тим ефективніше функціонує система адміністративного менеджменту, а отже, і саме підприємство.

### **Список використаних джерел**

1. Воронкова В. Г., Романенко Т. П., Андрюкайтене Р. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до Smart-суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 67. С. 13–27.
2. Козаченко Г. В. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. *Економіка і регіон*. 2016. № 3. С. 37–40.
3. Орлов В. М., Новицька С. С. Стратегічне планування в процесі управління підприємством. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1. С. 103–110.
4. Пчелянська Г. Б., Васьковська К. О., Пчелянський Д. П. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Т. 10. Вип. 1. С. 71–75.

**Харченко Т.О.**

к.е.н., доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Сумський національний аграрний університет (Україна)

**Дяченко О.О.**

здобувач кафедри публічного управління та адміністрування  
Сумський національний аграрний університет (Україна)

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Проблема управління персоналом в сучасних соціально-економічних реаліях є ключовою, оскільки управління персоналом будь-якої організації є одним з основних чинників її конкурентоспроможності. Майбутнє бізнесу та його сталий розвиток також безпосередньо залежать від фахівців галузі, які використовують свої навички та здібності, прагнуть до самовдосконалення та вмотивовані до успішної професійної діяльності, що є основним завданням системи управління персоналом сучасних організацій. Ефективне управління персоналом сприяє вирішенню проблем підвищення якості надання послуг населенню [1, с. 25].

В системі управління персоналом виключно важлива роль відведена безпосередньо кадрам, оскільки вони є основними суб'єктами надання послуги населенню, отже, управління процесами формування та розвитку кадрів визнається пріоритетним завданням менеджменту. Кадрова політика є генеральним напрямом роботи з персоналом, який відображає сукупність принципів, методів, систему правил та норм у сфері роботи з персоналом, передбачає формування основних довгострокових напрямів роботи з кадрами організації [2, с. 29]. Відповідно, кадрова стратегія визначається як загальний план дій у сфері менеджменту персоналу, який формується на основі кадрової політики та стратегії розвитку організації загалом [3, с. 78].

Виходячи з вищенаведених визначень, встановлено, що основними цілями кадрової політики та стратегії є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження кількісного та якісного складу персоналу закладів охорони здоров'я відповідно до потреб закладу, вимог законодавства та стану ринку праці медичних кадрів. Таким чином, формування кадрової політики та стратегії, що відображаються у статуті та філософії закладу, колективному договорі, правилах внутрішнього розпорядку, основних положеннях щодо кадрової роботи, передбачає новий якісний етап формування та розвитку кадрів закладу охорони здоров'я, що спрямований на забезпечення сталого розвитку цього закладу [4, с. 512]. При цьому процес формування кадрів має враховувати такі чинники, як організаційна структура закладу, корпоративна культура, ринок праці та послуг, нормативно-законодавчу регламентацію. Врахування цих чинників у процесі формування кадрів дасть змогу кадровій стратегії організації бути проактивною, забезпечувати задоволення потреб персоналу, враховувати інтереси своїх працівників у процесі діяльності. Застосування новітніх методів підготовки медичних кадрів, зокрема управлінських [2, с. 30].

В рамках удосконалення системи управління кадрами організації необхідно враховувати також й такі зміни у фінансово-господарській, управлінській, організаційній та інших видах діяльності організацій, як: розширення владних повноважень керівників, зокрема свобода в розпорядженні активами, фінансами та формуванні кадрової політики організацій, визначенні внутрішньої організаційної структури підприємства; розширення повноважень у встановленні форм та методів оплати праці кадрам, механізмів мотивації та стимулювання в рамках чинного законодавства; зміна фінансових механізмів господарювання [1, с. 32].

Отже, в рамках вищезазначених трансформацій можна простежити зміну парадигми системи управління організацій в розрізі таких напрямів, як: запровадження принципів підприємницької діяльності; формування необхідності бізнес-планування як інструменту планування підприємницької діяльності організації; впровадження новітніх механізмів та інструментів фінансового менеджменту для управління активами організації; впровадження інструментарію стратегічного менеджменту для здійснення середньо- та довгострокового управління організації; зміна парадигми управління кадрами організацій, що приводить до впровадження сучасних методів управління кадрами [3, с. 82]. Таким чином, можна стверджувати, що впровадження парадигми управління організаціями, яка спирається на вищенаведених принципах, має забезпечити зміну конкурентного середовища організацій та привести до впровадження нового типу управління організаціями, що засновується на підприємницькій діяльності.

### **Список використаних джерел**

1. Маусов Н.К. Менеджмент персоналу - ключова ланка внутрішньо фірмового управління. *Проблеми теорії і практики управління*. 2017. №6. 106 с.
2. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
4. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1. С.510–513.

**Харченко Т.О.**

к.е.н., доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Сумський національний аграрний університет (Україна)

**Кравченко Б.М.**

здобувач кафедри публічного управління та адміністрування

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: СТАН ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Адміністративний менеджмент, як система управління, має дві підсистеми: керуючу (суб'єкт адміністративного управління) і керовану (об'єкт адміністративного управління). При цьому суб'єктом адміністративного менеджменту є здійснення управління не певною окремою особою, а всією керівною ланкою [1]. Керівник, у свою чергу, відповідає системі управління підприємства, змістом якої є виконання організаційно-розпорядчих завдань. У загальному розумінні під адміністративним менеджментом підприємства розуміють її управлінський персонал. Об'єктом управління в цілому є:

- 1) взаємовідносини між працівниками в підприємницькій діяльності, що потребують впливу керівництва;
- 2) спілкування представників адміністрації підприємства з питань управління [2, с. 167].

Вплив суб'єкта адміністративного управління на об'єкт є процесом адміністративного менеджменту і досягається шляхом реалізації суб'єктом управлінських завдань з використанням адміністративно-управлінських технологій та адміністративних методів управління. Реалізація ключових функцій в системі адміністративного менеджменту створює підґрунтя для формування принципів здійснення діяльності на підприємстві, ієрархії взаємодії керівників та персоналу, контролю за їх діяльністю. В основі функціонування підсистеми адміністративного менеджменту лежить система мотивації співробітників, орієнтована на забезпечення їх продуктивної та якісної роботи [3]. Ефективно діюча підсистема мотивації персоналу підвищує дисциплінованість і старанність усіх співробітників, забезпечує ефективний контроль для керівників усіх рівнів і дозволяє кожному співробітнику в організації чітко і прозоро виконувати вказівки та розпорядження безпосереднього керівника, менеджерів на вищому рівні менеджменту [3].

Для досягнення якісної взаємодії елементів системи адміністративного менеджменту, очевидно, що керівники повинні глибоко розуміти закони і практики сучасного бізнесу, маркетингу та тенденцій розвитку міжнародного ринку. Відповідно до міжнародних стандартів, система адміністративного менеджменту (далі – САМ), складається з наступних чотирьох блоків:

- 1) формування платформи управління. Цей блок включає дослідження в таких областях: економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, міжнародна економіка, фінансовий облік, господарське право та прикладна статистика;

2) створення ефективних важелів управління. Даний блок включає: стратегічне управління, фінансове управління, управління маркетингом, управління персоналом, операційне управління, управлінський облік, корпоративні податкові вимоги та інформаційні системи управління;

3) інтеграція управлінських навичок. Цей блок визначає необхідний рівень знань з управління проектами, стратегічного маркетингу, організаційної поведінки, управління та контролю, соціальної відповідальності та аудиту корпоративного управління;

4) розвиток бізнесу в міжнародному середовищі. Даний блок передбачає відповідну підготовку в сферах міжнародних фінансових ринків та інвестиційного менеджменту, міжнародної податкової практики, міжнародних ринків, культурного менеджменту та міжнародного бізнесу [4, с.57].

Наявність знань, умінь та навичок в розрізі всіх окреслених сфер дозволять сформувати якісну модель адміністративного управління підприємством. Бізнес-система, яка виконує важливі функції та забезпечує конкурентну перевагу в ринковому середовищі відповідно до змісту САМ. Правильне розуміння цього можливе лише завдяки створенню системного бачення процедур, які відбуваються не лише на підприємстві, а й на рівні конкретної галузі та країни [5, с. 106; 6, с.72].

### **Список використаних джерел**

1. Герасимяк Н. В., Волинчук Ю. В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. Економіка та суспільство. 2016. № 4. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/4\\_ukr/4\\_2016.pdf#page=127](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/4_ukr/4_2016.pdf#page=127) (дата звернення: 29.07.2023 р.)

2. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка та суспільство. Мукачево: МДУ, 2017. Вип. № 10. С. 166–171.

3. Громова О. Є. Роль координаційної функції в процесі управління організацією. Економіка та суспільство. 2016. № 7. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/43.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/43.pdf) (дата звернення: 07.08.2023 р.)

4. Орехова А., Шапаренко О. Ефективність управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 2. С. 56–62.

5. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Т. 15. Вип. 2. С. 105–122.

6. Савченко Р. О., Савченко Н. М. Види та стадії управлінського контролю. Економіка та держава. 2015. № 9. С. 70–73.

## ІНФОРМАЦІЙНА ТА КІБЕРБЕЗПЕКА НА ПІДПРИЄМСТВІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ

У сучасному світі спостерігається стрімкий розвиток інформаційних технологій: збільшується кількість інформаційних систем, програмного забезпечення, цінної інформації. Це робить питання захисту даних надзвичайно актуальним. Мета інформаційної безпеки полягає в забезпеченні збереження цілісності, повноти та точності інформації, зменшення ризику несанкціонованих змін в інформаційних системах. Це можливо лише за умови створення на підприємстві системи управління інформаційною безпекою[1].

Без належного захисту інформаційного середовища підприємства неможливо забезпечити його економічну безпеку. Під інформаційною безпекою сьогодні розуміють [2] стан захищеності системи обробки та зберігання даних, при якому забезпечена конфіденційність, доступність і цілісність інформації, або комплекс заходів, спрямованих на забезпечення захищеності інформації від несанкціонованого доступу, використання, оприлюднення, руйнування, внесення змін, ознайомлення, перевірки, запису чи знищення.

Проте, як зазначають дослідники[3], не до кінця вивченими залишаються питання щодо кібернетичної безпеки та бізнес-розвідки, зокрема, в системі діагностики економічної безпеки підприємства. Мова йде, передусім, про визначення її ролі, місця та особливостей.

Зокрема, важливою є сучасна класифікація загроз інформаційній та кібернетичній безпеці[4]:

- за аспектом інформаційної безпеки, на якій спрямовано загрози;
- за розташуванням джерела загроз;
- за ступенем впливу на інформаційну систему;
- за природою виникнення

Окрім того, слід враховувати тенденцію сьогодення, за якої інформаційним та кіберзагрозам піддаються не лише крупні корпорації, а й невеликі підприємства. Тому на сьогодні розроблено ряд рекомендацій та певних правил для інформаційної безпеки підприємств. Серед них[5]:

- покращення обізнаності персоналу (тобто інформування співробітників щодо актуальних загроз та способів захисту від них);
- захист фізичних носіїв даних і робочих пристроїв;
- сегментування мережі та контроль користувачів, які намагаються увійти;
- співпраця з перевіреними постачальниками послуг;
- захист віддаленого доступу до мережі великого підприємства.

Актуальність захисту повністю пов'язана із розвитком ІТ-технологій, що зумовлює зростання можливостей комп'ютерної техніки. Саме тому однією з найбільш нагальних проблем сучасного суспільства є захист інформації, адже

дані, що обробляються і накопичуються обчислювальною технікою, стали останнім часом визначати багато аспектів діяльності сучасного підприємства.

Основні методи захисту відомі всім: використання паролю; розподілення прав доступу до складових чи інформації сховища або бази даних між користувачами; шифрування й криптографія даних та програмних модулів.

Важливу роль відіграє наявність на підприємстві ефективної служби, яка займається безпекою даних та захистом інформації. Сьогодні до функцій служби інформаційної безпеки належать:

- розроблення методології та методик аналізу загроз;
- здійснення оцінки рівня інформаційної безпеки підприємства і системи її забезпечення;
- здійснення конкретних видів діяльності із захисту інформації;
- експлуатація технічних і програмних засобів захисту інформації;
- аудит і контроль функціонування системи інформаційної безпеки підприємства.
- системне і централізоване управління і застосуванням засобів захисту інформації.

Окремо слід виділити заходи спрямовані на захист системи управління безпеки даних, серед яких використання підготовлених запитів, захист портів серверів, використання шифрованих з'єднань; забезпечення оновлення паролів належної складності і т.д.

Сьогодні часто на підприємствах вдаються до додаткових засобів захисту інформації, зокрема баз даних. Проте використання кількох додаткових засобів захисту може призвести до виникнення конфліктів пріоритетності, що призведе до перешкоджання один одному.

Отже, в сучасних умовах інформаційна та кібербезпека є невід'ємною складовою конкурентоспроможності, стійкого розвитку підприємства. Проте створення ефективної системи управління інформаційною безпекою можливе лише за умови урахування існуючих тенденцій у розвитку інформаційного суспільства.

### **Список використаних джерел**

1. Управління інформаційною безпекою: конспект лекцій. Київ, 2021. 258 с.
2. Маркіна І. А., Гарічев Ю. М. Інформаційна безпека підприємства та організаційні заходи її забезпечення. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2019. №4. С. 209-215.
3. Скриньковський Р., Павловський Г., Гарасим П., Коропецький О. Кібернетична безпека та бізнес-розвідка в системі діагностики економічної безпеки підприємства. Traektoria Nauki. 2017. Vol3, №5001-5010
4. Маковський І. Ю. Аналіз вихідних даних для формування політики інформаційної безпеки на підприємстві. Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 1(91). С. 38-42.
5. Нові виклики для інформаційної безпеки підприємства: як мінімізувати потенційні ризик [електронний ресурс]. Код доступу: <http://surl.li/kbrjib> (дата звернення 13.08.2023)

**Шарко В.В.**  
д.е.н., доцент  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ  
**Гавенко М.С.**  
доктор філософії  
Директор приватного підприємства

## **КОНЦЕПЦІЯ SCM В УКРАЇНІ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Сьогодні українська логістична система потребує швидкого, суттєвого коригування. Адже, як показує аналізування результатів проведеного (серед учасників тендерів у Prozorro) 85% із опитаних вже скоротили кількість замовлень, а 6% змінили профіль бізнесу, ще 19% планують змінити для адаптації щодо воєнного часу. Окрім того, опитані підприємці на друге місце серед потреб від держави поставили «допомогу із логістикою» (17%), на перше – потребу у податкових канікулах (37% респондентів), що говорить про проблемність формування логістичних ланцюгів [1].

Проблема щодо оптимізування логістики (логістичних ланцюгів) є загальнодержавною другою (звісно, після ведення військових дій) проблемою, що потребує від України ефективного і швидкого розв'язання.

Зосередження уваги виключно на процесах оптимізування ланцюгів постачань задля мінімізування обсягів витрат, запасів та нарощування використання активів усунуло буфери, гнучкість задля зменшення збоїв, простоїв тощо.

COVID-19 та його наслідки показали, що багато корпорацій не усвідомили рівень «вразливості власних взаємовідносин у ланцюгах постачань до глобальних потрясінь» [2, с. 83-88]. Теж саме можна говорити й про вітчизняні підприємства та воєнний стан. Зокрема це стосується акумулювання продукції лишень в деяких областях, зосередження виключно на єдині ланцюги постачання тощо.

Через те, слід орієнтуватися на новітні технології розвитку глобальних ланцюгів постачань. Вони сприятимуть прозорості ланцюга, підтримуватимуть здатність підприємств до протистояння певним негативним явищам. Модель лінійного ланцюга постачань (традиційна) поступово трансформується до цифрових мереж постачання (DSN). Цифровізація, діджиталізація сприяє тому, що функціональні розрізнені блоки мереж постачання поділяються, а підприємства можуть підключатися до власних мереж постачання. При цьому DSN сприяють наскрізній видимості, співпраці, гнучкості, оптимізації тощо [2, с. 82-88].

Можливими будуть різні сценарії розвитку вітчизняних логістичних мереж у післявоєнний період. Про те, значна кількість ланцюгів постачань скорочуватимуться, диверсифікуватимуться за рахунок підключення до них альтернативних партнерів та ін. [3].



У свою чергу концепція SCM сприятиме отриманню вітчизняною економікою можливостей координування, регулювання діяльність підприємств, їх партнерів у динамічному, складному оточенні.

Таким чином, дана концепція застосовується у більшості розвинених країн, так як є дієвим інструментарієм. SCM зможе надати вітчизняній логістиці наступні можливості та переваги, зокрема:

- підвищення рівня клієнтоорієнтованості;
- підвищення рівня якості продукції (послуг), а також рівня сервісу споживачів протягом усього ланцюга постачання на основі інтегрування бізнес-процесів, а саме розроблення, постачання, підтримання виробництва, розподілення серед усіх учасників мережі постачання тощо;
- досягнення відкритості бізнес-процесів, обміну знаннями між партнерами;
- мінімізування витрат через забезпечення договірної дисципліни, підвищення рівня ефективності системи управління за рахунок трансформування лінійного, послідовного ланцюга постачання до реактивної мережі постачання;
- скорочення періоду виходу на ринок за рахунок співробітництва при плануванні, організуванні, мотивуванні, контролюванні та регулюванні всієї мережі постачання;
- підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу, корпоративної культури, репутації за рахунок урахування сучасних викликів охорони навколишнього середовища, регулювання суспільно-політичних процесів тощо.

### **Список використаних джерел**

1. Становище бізнесу в період воєнного стану. ДП «ПРОЗОРРО». 2022. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/stanovishche-biznesu-v-period-voennogo-stanu>.
2. Трушкіна Н. В., Кітріш К. Ю., Шкригун Ю. О. Тенденції розвитку постачань в умовах COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 33. Ч. 2. С. 82-88.
3. Sharko V.V. Logistics and marketing support of innovative development of the enterprise: Conferința "Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale" Chisinau, Moldova, 30-31 octombrie 2020. URL: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/170-175\\_14.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/170-175_14.pdf).

## **РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

В сучасних умовах розвиток інформаційних технологій, автоматизація процесів, що протікають у внутрішньому і зовнішньому середовищі, вимагають зміни традиційних підходів, принципів і методів управління підприємством. У наукових публікаціях про розвиток сфери інформаційних технологій, підкреслюється зростаюча роль «цифрового підприємства». Традиційне підприємство перетворюється в організацію з «цифровим мисленням», проходячи всі етапи цифрової трансформації, при цьому продукт, пропонується цифровим підприємством ринку, теж стає цифровим.

Результати різних досліджень показують, що від застосування цифрових технологій і методик управління безпосередньо залежать фінансові індикатори діяльності підприємства, а саме:

- підприємства, які активно використовують інформаційні технології та нові методи управління, в середньому на 26% більш прибуткові своїх конкурентів;

- підприємства, які активно інвестують в цифрові технології, але при цьому приділяють мало уваги модернізації системи управління, мають фінансові показники на 11% нижчі;

- інші підприємства, які постійно удосконалюють методи і процеси управління, отримують до 9% прибутку, але потенційно можуть збільшити прибуток за допомогою застосування сучасних цифрових технологій;

- підприємства, які не орієнтуються на стратегію розвитку з урахуванням умов цифрової трансформації, мають гірші фінансові показники [1].

Слід зазначити, що важливою умовою успішною цифровізації підприємства є впровадження сучасних технологій в бізнес-процеси підприємства. Даний підхід має на увазі не тільки наявність сучасного обладнання або застосування цифрового програмного забезпечення, а й фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративній культурі, зовнішніх комунікаціях. В результаті підвищується продуктивність кожного співробітника і рівень задоволеності клієнтів, а підприємство набуває репутацію прогресивної та сучасної організації.

Рекомендовану модель системи управління в умовах цифрового підприємства можна описати наступними положеннями. При побудові структури системи управління підприємства необхідно робити наголос на горизонтальний характер комунікацій, що дозволяє ефективно вирішувати задачу впорядкування взаємозв'язків між структурними підрозділами та окремими виконавцями. При встановленні зв'язків супідпорядкування слід враховувати три рівні управління: стратегічний, організаційний і виконавський.

Характеристика ключових змін на підприємстві в умовах цифрової трансформації наступна:

– розширення та ускладнення цифрового інформаційного простору - передбачає формування нового інформаційного простору, який охоплює всі елементи ділового середовища підприємства і всі ланцюжки процесів створення доданої вартості. Для побудови цифрової моделі управління інформаційним простором необхідно використовувати онлайн-технології бізнесу, велику аналітику реального часу і соціальні технології. Створення єдиного інформаційного простору обумовлює можливість необмеженої інформованості всього персоналу підприємства при прийнятті рішень;

– формування цифрової організаційної культури - нова культура організації повинна будуватися на основі таких цінностей, як цифрове лідерство, цифрова залученість персоналу, цифрова якість, цифрові знання, цифрові комунікації. Цифрова культура повинна бути заснована на принципах взаємовідповідальності всього персоналу підприємства з урахуванням інтересів всіх партнерів;

– розробка нової системи корпоративних знань - створення і постійний розвиток єдиного інформаційного простору зумовлює постійне ускладнення знань, заснованих на цифрових компетенціях і нових навичках цифрового управління процесами, що обумовлюють використання інформаційних технологій і цифрових програмних продуктів, що забезпечує інформаційну підтримку процесів поширення знань і створення єдиної бази корпоративних знань. Дані зміни також вимагають вдосконалення процесів навчання персоналу і наділення їх новими компетенціями;

– вдосконалення технологій і бізнес-процесів - обумовлено застосуванням принципів організації адитивного виробництва, заснованого на 3D-моделюванні бізнес-процесів і організації процесів управління в режимі реального часу, що забезпечує можливість повного виключення помилок в протіканні бізнес-процесів;

– модифікація структури системи управління підприємством - обумовлює створення формалізованої структури системи стратегічного управління, що забезпечує підвищення стійкості системи управління підприємством і значне розширення компетенцій вищого керівництва. Створення горизонтальної структури цифрового управління процесами виробництва дозволить скоротити час, підвищити якість прийняття і прискорити реалізацію оперативних управлінських рішень, що сприяє прискоренню проведення змін і поліпшення в процесах на різних етапах створення доданої вартості.

Таким чином, цифрова трансформація забезпечує вихід підприємства на новий рівень розвитку, але при цьому важливо розуміти, що вона зачіпає інтереси всього персоналу. Це обумовлює необхідність постійного контакту з персоналом, проведення навчання та мотивації співробітників.

#### **Список використаних джерел**

1. Milgrom P., Roberts J. Economics of modern manufacturing: Technology, strategy, and organization // The American Economic Review. 2013. Vol. 80. No. 3. P. 511–528.

**Шильнікова З.М.**

к.е.н., доцент

ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», м. Полтава, (Україна)

**Соболь А.А.**

Здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», м. Полтава, (Україна)

## **ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В сучасних умовах господарювання успіх роботи підприємств в цілому залежить від застосовуваних сучасних технологій управління. У сучасному світі жоден середній або великий бізнес не обходиться без інформаційних технологій або автоматизованих інформаційних систем (АІС). Їх наявність – це показник благополуччя компанії, узгодженості всіх модулів управлінського та виробничого ланцюжків, починаючи від керівника і закінчуючи простими робітниками.

Основні завдання інформаційної системи зрозумілі – це автоматизація бізнес-процесів компанії і функцій управління. АІС також дозволяє в значній мірі знизити фінансові і тимчасові витрати компанії. Впровадження інформаційної системи на підприємстві є досить складним і часто болючим процесом, як і будь-яке інше нововведення. Однак деякі складності, які можуть виникнути при впровадженні нової системи, досить добре вивчені, і на даний момент існують навіть ефективні методики вирішення цих проблем.

Основними проблемами і завданнями, що виникають в більшості випадків при впровадженні інформаційної системи управління компанією, що вимагають особливої уваги при їх вирішенні є:

- участь топ-менеджера в розробці плану впровадження АІС;
- відсутність постановки завдання менеджменту в компанії;
- необхідність часткової або повної реорганізації структури компанії;
- необхідність зміни технологій бізнесу в різних аспектах;
- опір співробітників підприємства;
- тимчасове збільшення навантаження на співробітників при впровадженні інформаційної системи.

Яскравим прикладом проникнення інформаційних технологій у всі етапи функціонування підприємства (в тому числі і його створення) є програмне забезпечення для створення бізнес-плану. Такі програми можуть не тільки прораховувати важливі показники, але навіть формувати звіти з описом проекту.

Особливо актуально це для малого бізнесу, оскільки не всі мають достатньо знань і інформації для самостійного проведення аналізу і правильного розрахунку витрат і показників прибутковості та інвестиційної привабливості, а замовлення послуги по складанню бізнес-плану в спеціалізованих компаніях досить дорого.

У США компанія Palo Alto Software пропонує програму Business Plan Pro, що містить набір заготовок, за допомогою яких можна проводити розрахунки, не володіючи спеціальними знаннями. Більше того, Palo Alto Software надає

програмне забезпечення з бізнес планування університету в штаті Орегон, локальним центрам розвитку малого бізнесу, SCORE офісам (некомерційна організація, займається наставництвом малого бізнесу) [1].

З впевненістю можна відмітити, що саме з впровадженням інформаційних технологій, робота на підприємствах не тільки спростилася, але і прискорилася. Програмні продукти дозволяють спростити рішення таких основних завдань, як планування та бюджетування діяльності, управління збутовою діяльністю, фінансами, персоналом. В системах управління підприємствами процедури процесу тісно пов'язані з управлінськими функціями. Їх виконує підготовлений кваліфікований персонал, внаслідок чого, сучасні керівники, економісти, бухгалтери повинні володіти не тільки професійними якостями, але і, повинні знати сучасну методику обробки даних на комп'ютері. Вважаємо, що сучасні інформаційні технології надають підприємству значну перевагу перед конкурентами, так як вони дозволяють ефективно управляти робочими процесами і процедурами, а також дають можливість прийняти необхідні управлінські рішення.

Отже, якісно організована робота на підприємстві зі спеціально розробленим програмним комплексом, безпосередньо пов'язана з успішною і прибутковою роботою підприємства, а саме:

- підвищення об'єктивності і своєчасності інформації, так як не допускаються дублювання, введення інформації, розрахованої на інші рівні;
- підвищення ефективності прийняття рішень;
- здійснюється автоматизація окремих функцій керівника;
- підвищення гнучкості бізнес-процесів;
- зміна змісту праці;
- інтеграція операцій і функцій;
- скорочення витрат;
- зниження ризиків;
- підвищення ефективності збуту;
- більш широке охоплення ринку за рахунок об'єднання каналів збуту.

Успішний розвиток сучасного бізнесу неможливий без щоденного застосування сучасних інформаційних технологій. Успішність ведення бізнесу визначається підготовленістю, компетентністю керівника, головного менеджера, бухгалтера і т. д., знаннями запитів споживачів. Однак, треба мати на увазі, що з плином часу змінюються технології обробки даних, програмні та апаратні засоби, персонал підприємства, з'являються нові версії систем забезпечення інформаційної безпеки, постійно розширюється список виявлених в них недоліків, а тому необхідно періодично оновлювати розроблені процедури, положення, проводити обстеження систем, навчати персонал.

#### **Список використаних джерел**

1.Клінцов Л.М. Інформаційні системи та технології для створення бізнес-планів малих підприємств / Л.М. Клінцов, М.В. Міщенко // *Науковий вісник Полісся*. – 2016. – №1 (5). – С. 74–78.

**СЕКЦІЯ 6**  
**«МАТЕМАТИКО-СТАТИСТИЧНІ МЕТОДИ І МОДЕЛІ В УПРАВЛІННІ**  
**ПІДПРИЄМСТВОМ»**

**Ачкасова С. А.**

к.е.н., доцент

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (Україна)

**У Чао**

Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (Україна)

## **ПОКАЗНИКИ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РИЗИКУ**

Розвиток малих підприємств суттєво впливає на стан функціонування економіки країн. Отже, ці підприємства сприяють розвитку економіки країни. Аналіз показників малих підприємств в контексті економічного ризику дозволяє вчасно виявляти потенційні проблеми та виклики, з якими зіштовхуються малі підприємства, і розробляти стратегії для забезпечення їхньої стійкості та розвитку навіть в умовах несприятливого економічного клімату. Актуальність такого аналізу полягає в тому, що забезпечення стійкості малих підприємств сприяє загальному економічному зростанню.

У контексті економічного ризику аналізується один із ключових показників - це співвідношення обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) малих підприємств до загальної кількості підприємств такого типу в країні.

Для аналізу ефективності малих підприємств в період економічних коливань важливо зрозуміти, яка частка ринку належить саме цій категорії підприємств. Визначення обсягу реалізованої продукції може дати уявлення про економічний вплив малих підприємств на загальний стан економіки України, а також про їхню взаємодію з іншими суб'єктами господарювання.

Аналізуючи дані з 2010 по 2021 рік динаміка розвитку малих підприємств в Україні може свідчити про стійкий стан до впливу економічних ризиків. Якщо співвідношення обсягу реалізованої продукції до загальної кількості підприємств збільшується протягом аналізованого періоду, то це може свідчити про позитивний вплив малих підприємств на економіку країни і їхню здатність адаптуватися до змінних умов. Однак, якщо співвідношення зменшується або залишається стабільним на низькому рівні, то це може вказувати на можливе погіршення стану малих підприємств в умовах впливу економічних ризиків.

Результати аналізу співвідношення обсягу реалізованої продукції малих підприємств можуть стати основою для розроблення ефективних стратегій підтримки цього сегменту економіки, спрямованих на забезпечення сталого розвитку малих підприємств в умовах економічних викликів та ризиків.

Співвідношення обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) малих підприємств до загальної їхньої кількості в Україні за 2010-2021 роки наведено в табл. 1.

Як видно з табл. 1, динаміка обсягу реалізованої продукції представлена за період з 2010 по 2021 рік. Спостерігається стабільне зростання обсягу реалізованої продукції малих підприємств. Значення зросло з 568 267,1 млн. грн.

у 2010 році до 2 576 371,4 млн. грн. у 2021 році. Це свідчить про тенденцію позитивного розвитку цього сектора економіки протягом розглянутого періоду.

Таблиця 1

**Співвідношення обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) малих підприємств до загальної їхньої кількості в Україні за 2010-2021 роки**

Рік	Кількість малих підприємств, одиниць	Обсяг реалізованої продукції, (товарів, послуг), млн.грн.	Співвідношення обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) малих підприємств до загальної їхньої кількості, млн. грн.
2010	357241	568267,1	1,590710753
2011	354283	607782,4	1,715527982
2012	344048	672653,4	1,955114984
2013	373809	670258,5	1,793050729
2014	324598	705000,5	2,171918804
2015	327814	937112,8	2,858672296
2016	291154	1177385,2	4,043857203
2017	322920	1482000,7	4,589374148
2018	339374	1766150,4	5,204141743
2019	362328	1839875,9	5,077929114
2020	355708	2064120,7	5,802851496
2021	352722	2576371,4	7,304254909

Джерело: розраховано за даними джерела [1]

Загалом, аналіз свідчить про позитивний розвиток малих підприємств в Україні. Збільшення обсягу реалізованої продукції свідчить про підвищення їхньої конкурентоспроможності та ринкової позиції.

Однак, варто також враховувати, що економічні умови та ризики можуть змінюватися з часом, і необхідно продовжувати здійснювати спостереження та аналіз для визначення динаміки розвитку малих підприємств у майбутньому.

Показник співвідношення обсягу реалізованої продукції малих підприємств до загальної їхньої кількості зріс з 1,59 млн. грн. у 2010 році до 7,30 млн. грн. у 2021 році.

Це може вказувати на те, що обсяг реалізованої продукції малих підприємств став значно вищим, в розрахунку на кількість малих підприємств. Це може свідчити про збільшення ефективності роботи малих підприємств та їхню здатність збільшувати виробництво та реалізацію продукції з плином часу. Розширення періоду статистичних даних сприятиме отриманню більш точних результатів щодо динаміки цього показника.

**Список використаних джерел**

1. Показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва у 2010-2021 роках. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/pds\\_vsmm\\_2010-2021.xlsx](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/pds_vsmm_2010-2021.xlsx) (дата звернення 05.08.2023 р.)



## ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ОПТИМІЗАЦІЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Аналітичні дослідження та спостереження дозволили нам встановити, що на зміну величини кадрового потенціалу підприємств впливають наступні чинники: рух кадрів, зміни кваліфікації, мотивація працівників, створення умов для прояву індивідуально-кваліфікаційних здібностей працівників і прояву його професійних характеристик, виникнення конфліктних ситуацій у колективі тощо.

Враховуючи вищезазначене, з метою підвищення ефективності формування та використання персоналу підприємств, ми пропонуємо оптимізувати кадрову політику шляхом пошуку резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів [1]

Вважаємо, що кадрова політика – це філософія планування, прогнозування та організація ефективного використання персоналу, який орієнтовано на виявлення, залучення та розвиток виробничого персоналу для вирішення поставлених завдань і реалізації стратегічної місії підприємства. Оптимізація кадрової політики підприємства повинна базуватися на основних підходах, які наведено на рис. 1.



Рисунок 1. Формування оптимальної кадрової політики підприємства з урахуванням розвитку персоналу

Відповідно до основних підходів до оптимізації кадрової політики підприємства з урахуванням розвитку персоналу, ми виокремлюємо етапи планування потреби у трудових ресурсах підприємства: прогнозування і оцінка використання персоналу, оцінювання та аналіз потреби і резервів підвищення ефективності використання персоналу, формування стратегічної кадрової політики щодо забезпечення та використання персоналу на підприємстві.

Планування забезпечення та використання персоналу підприємства здійснюється з урахуванням статистичних даних про розміщення трудових ресурсів за кожною бізнес- операцією. Таку інформацію надає відділ праці та заробітної плати або управління персоналом. Аналіз використання персоналу за кожною бізнес- операцією здійснюють як за кількісними та якісними показниками. Аналіз використання персоналу за кожною бізнес- операцією дозволяє виявити резерви зростання показників продуктивності праці.

### **Список використаних джерел**

1. Cherep A.V. Linenko A.V. Gelman V.N Development of approaches to personal management before the phase of the merging process of the enterprises. Baltic Journal of Economic Studies. Vol.5 2019 № 1 January. –Riga: Publishing House «Baltija Publishing». 2019. С. 233- 238.

## **СУЧАСНІ АСПЕКТИ ЗАКОНОДАВЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Основою для інноваційної діяльності на основі створення та розвитку кластерів в Україні є: Конституція України, Земельний Кодекс України, Податковий Кодекс України, Бюджетний Кодекс України, Закон України “Про оренду землі”, Закон України “Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності”, Закон України “Про регулювання містобудівної діяльності”, Закон України “Про наукову і науково-технічну діяльність”, Закон України “Про вищу освіту”, Закон України “про засади національної безпеки”, Закон України “Про транскордонне співробітництво”, Закон України “Про стимулювання розвитку регіонів”, Закон України “Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні”, Закон України «Про надання допомоги застрахованим особам на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених з метою запобігання поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2», Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» та інші нормативно-правові акти.

В Івано-Франківській області затверджено “Регіональну цільову програму розвитку малого та середнього підприємництва в Івано-Франківській області на 2022-2023 роки” (Рішення обласної ради від 12.11.2021 р. № 280-10/2021). Основними пріоритетними завданнями Програми слід вважати: фінансову підтримку суб’єктів підприємницької діяльності; розвиток підприємницької культури та підвищення рівня фахової підготовки підприємців; сприяння розвитку елементів інфраструктури підтримки підприємництва на регіональному рівні; сприяння розвитку та активізації діалогу між бізнесом, владою, суспільством; залучення суб’єктів підприємницької діяльності до участі у міжнародних програмах і проектах.

Також вагому нішу в розвитку регіону займає “Програма соціально-економічного та культурного розвитку Івано-Франківської області на 2023 рік” (Розпорядження Івано-Франківської обласної військової адміністрації від 12.01.2023 р. № 10). В сучасних умовах регіональна промислова політика спрямована на збереження і ефективну реалізацію виробничого потенціалу підприємств області, переорієнтацію структури виробництва відповідно до вимог військового часу, проведення ефективних заходів з метою забезпечення відновлення діяльності релокованих суб’єктів господарювання, розширення мережі індустріальних парків як основних майданчиків для залучення інвестиційних ресурсів та створення нових робочих місць.

В “Програмі соціально-економічного та культурного розвитку Івано-Франківської області на 2023 рік” визначено розвиток інженерно-транспортної інфраструктури та запровадження фінансово-інвестиційних стимулів на

територіях індустріальних парків, які зареєстровані, зокрема, «Kalush Industrial HUB», індустріальний парк «Долина», індустріальний парк «Бурштин», індустріальний парк «Аркан», індустріальний парк «Боднарів», індустріальний парк «Рожнятів», підготовка проектної документації.

Необхідно відмітити, що за ініціативи Президента України з 2020 р. запроваджено Державну програму “Доступні кредити 5-7-9%”, метою якої є спрощення доступу мікро- та малого бізнесу до банківського кредитування. Представниками бізнесу Івано-Франківської області в рамках реалізації Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» підписано кредитні договори.

В “Стратегії розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки” визначено перелік секторальних пріоритетів смарт-спеціалізації, серед яких варто відмітити: виробництво основної хімічної продукції, добрив і азотних сполук, пластмас і синтетичного каучуку в первинних формах; виробництво гумових шин, покришок і камер; відновлення протектора гумових шин і покришок; - виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей; виробництво абразивних виробів і неметалевих мінеральних виробів; виробництво іншої продукції первинного оброблення сталі; виробництво електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільчої та контрольної апаратури; виробництво машин і устаткування загального призначення; виробництво ігор та іграшок; забір, очищення та постачання води. Ці види діяльності характеризуються значною динамікою за часткою зайнятих та можуть стимулювати нарощення обсягів випуску продукції в суміжних видах економічної діяльності шляхом створення кластерів.

Ключовим питанням «Стратегії розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки» (Рішення обласної ради від 21.02.2020 р. №1381-34/2020) є економічний розвиток як процес стратегічного партнерства, який допомагає прискоренню зростання продуктивності місцевої економіки через стимулювання інвестицій у нові та існуючі підприємства з високим потенціалом до зростання, створення умов для цього розвитку на тривалий період. До можливостей такого розвитку слід віднести і питання створення індустріальних, технологічних, інноваційних парків тощо (відповідно до Стратегії розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки оперативна ціль 1.1. стимулювання розвитку інноваційних видів економічної діяльності, залучення інвестицій передбачає завдання 1.1.2. "Підготовка та супровід інвестиційних проектів (створення індустріальних, технологічних парків)": концепція та ТЕО розміщення індустріальних парків; розвиток інженерної інфраструктури для індустріальних парків).

До основних завдань кластерних ініціатив в Івано-Франківській області та в Україні в воєнний та повоєнний періоди слід віднести: забезпечення розробки відповідної законодавчої бази для формування в Україні сприятливих умов для розвитку підприємництва з особливим акцентом на підтримку мережевих структур кластерів (розробка нормативно-правової бази щодо створення та функціонування кластерів, зокрема необхідно визначити на законодавчому рівні поняття “кластер”, “кластерна політика”, “кластеризація”; розробка та впровадження державної програми сприяння розвитку кластерів; створення

Реєстру кластерів в Україні); розвиток та формування видів промислової діяльності з вищою доданою вартістю (визначення пріоритетних секторів промисловості на рівні регіонів, створення кластерних об'єднань та інших форм організації інноваційної діяльності; підготовка та надання пропозицій щодо запровадження пільгового режиму оподаткування для підприємств, що виробляють високотехнологічну та інноваційну продукцію за рахунок власних інвестиційних ресурсів); збільшення впливу і відповідальності місцевих органів влади в умовах децентралізації стосовно забезпечення розвитку кластерів; реалізація ефективної кластерної політики, яка можлива в контексті комплексу заходів щодо суттєвого покращення інвестиційного клімату регіону; - розробка моделей використання механізму державно-приватного партнерства з метою залучення недержавних інвестиційних ресурсів для розвитку кластерів, перш за все забезпечення території необхідною інфраструктурою; здійснення оцінки наслідків воєнних дій для розвитку кластерів в регіонах України; розробка поетапного плану дій щодо відновлення функціонування промислових підприємств на інноваційних засадах на короткостроковий і середньостроковий повоєнний період; надання державної та донорської фінансової підтримки для розвитку кластерів, оновлення матеріально-технічної бази, зокрема: кошти, що виділятимуться в рамках Європейського плану для України; допомога, інвестиції, пільгові кредити (США); двостороння допомога на рівні країн у формі грантів, кредитних гарантій, кредитів тощо для відбудови певних об'єктів інфраструктури; допомога міжнародних інституцій (Світового банку та ЄБРР, Міжнародного валютного фонду (МВФ); спеціальні джерела фінансування (Трастовий фонд солідарності України, український Фонд відновлення майна та зруйнованої інфраструктури); приватні інвестиції, інвестиції вітчизняного та міжнародного бізнесу[1; 2]; законодавче визначення механізму створення транскордонних кластерів, які можуть стати дієвим механізмом прискорення євроінтеграційних процесів.

Прийняття відповідних заходів щодо розвитку кластерів в Київській області в повоєнний період сприятиме: підвищенню рівня інноваційної культури в області; активізації інноваційної діяльності в регіоні за рахунок накопичення знань комерційного та виробничого характеру, внутрішньої конкуренції між виробниками, співробітництва між виробниками та постачальниками тощо; розвитку виробництва конкурентоспроможної продукції з високою доданою вартістю; зростанню податкових надходжень до бюджетів внаслідок залучення інвестицій, у тому числі іноземних; підвищенню рівня науково-виробничої кооперації та інтеграції між представниками науки та реального сектору економіки; зростанню частки експорту готової продукції; створенню унікальних можливостей щодо підготовки висококваліфікованих спеціалістів поза межами галузевої підготовки.

#### **Список використаних джерел**

1. «План Маршалла» для України цілком реальний і може бути вже зовсім скоро реалізований, URL: <https://censor.net/ua/p3054570>.
2. Данилишин Б. Витиснути максимум з Росії та залучити кошти партнерів. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/13/685656/index.amp>

**Гасій О. В.**

к.е.н., доцент

Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна)

**Андрющенко К. І.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна)

## **ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних умовах підприємства повинні шукати нові способи забезпечення фінансової сталості, рівноваги, конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Для цього потрібно не лише володіти інструментарієм оцінки фінансових показників роботи підприємства, а й реагувати не наявні негативні впливи та ризики, які можуть знизити рівень фінансової безпеки сьогодні і в перспективі.

Поняття фінансової безпеки підприємства є багатогранним. Це система взаємопов'язаних елементів, від взаємодії яких залежить його стійкість до банкрутства та збереження рівноваги на поточний момент та на перспективу [1;3].

Оцінка та аналіз фінансової безпеки підприємства може бути якісною при ідентифікації певного набору інструментів, актуального на момент дослідження. Сучасні підходи узагальнимо за такими напрямками:

1. підхід, що ґрунтується на обчисленні фінансово-економічних показників та їх інтерпретації, – коефіцієнтний, що передбачає дослідження таких індикаторів, як: коефіцієнт зносу основних засобів, індекс зміни чисельності працівників, коефіцієнт покриття, індекс зміни чистого доходу від реалізації, чистий прибуток, прибутковість (рентабельність) [2], коефіцієнти ліквідності, швидкість ліквідності оборотних активів, швидкість обороту товарних запасів, ймовірність банкрутства, точка беззбитковості, ефективності управління підприємством та його майном (ресурсами), платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, ринкової стійкості та інвестиційної привабливості тощо.

2. ресурсно-функціональний підхід, в основу якого покладено два ключові аспекти дослідження: ресурсний, який передбачає ґрунтовний аналіз фінансових ресурсів підприємства, їх достатності та резервів нарощення; функціональний – ґрунтується на оцінці ефективності формування та використання фінансових ресурсів підприємства.

3. програмно-цільовий підхід, що передбачає встановлення конкретних цілей на основі детального плану дій з обґрунтуванням напрямів їх досягнення та моніторинг результатів.

4. скоринговий метод, як потужний інструмент оцінювання ризиків, побудови прогнозних моделей досягнення підприємством належного рівня фінансової безпеки на основі реальної статистичної інформації.

5. вартісний, який дає змогу оцінити фінансовий потенціал нарощення ринкової вартості підприємства, його цінності для своїх клієнтів порівняно з конкурентами. Ключовими постулатами вартісного підходу є орієнтація на клієнта та його потреби, на зацікавлених осіб – стейкхолдерів, нарощення цінності, стратегічна спрямованість з урахуванням поставлених фінансових цілей та напрямів їх досягнення. Тому його різновидом є стратегічно-цільовий підхід.

Враховуючи низку вищенаведених підходів оцінки рівня фінансової безпеки підприємства з урахування різних аспектів його діяльності, важко виокремити єдиноприйнятний для усіх підприємств, незалежно від сфери функціонування. Тому потрібно концептуально підходити до даного питання, користуючись такими вітчизняними та зарубіжними практиками, в основу яких покладено розрахунок інтегрального показника, як зведення комплексу різних показників чи факторів в один загальний показник для оцінки певного явища або ситуації. Інтегральний показник є результатом агрегації чи зваженого обчислення окремих показників з метою забезпечення комплексної оцінки, порівняння та прийняття рішень (наприклад, моделі Альтмана (E. Altman), Бівера (W. Beaver), Депаліяна (G. Depallens), Спрінгейта (G. Springate), Таффлера, Тішоу, Фулмера (J. Fulmer) тощо).

Розрахунок інтегрального показника для оцінки рівня фінансової безпеки підприємства має включати такі етапи: формування матриці показників фінансової безпеки (показників фінансового стану, розвитку, стійкості, ефективності формування та використання ресурсів та ін.); проведення процедури нормування відібраних показників; визначення часткових коефіцієнтів по кожному показнику; розрахунок інтегрального показника.

Перевагами такого способу оцінки рівня фінансової безпеки підприємства є зручність, простота розрахунків та їх інтерпретація, моделювання результативного індикатора на перспективу, пристосовуваність до конкретної галузі економіки та специфіки діяльності підприємства.

Таким чином, інструментарій оцінки фінансової безпеки підприємства характеризується різноманітністю як підходів до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства, та і показників, що беруться в розрахунки. Тому доцільним вбачається побудова та розрахунок інтегрального показника для оцінки рівня фінансової безпеки підприємства з урахуванням особливостей його діяльності.

### Список використаних джерел

1. Пузаненко І.В., Гасій О.В. Сутність поняття фінансової безпеки підприємства. Наука і молодь у ХХІ сторіччі : зб. тез доп. Всеукр. молодіжн. наук.-практ. інтернет-конф. Полтава : ПУЕТ, 2022. С. 131-134.

2. Чепла С. М., Шиндер В.В. Теоретичні аспекти управління прибутковістю та рентабельністю підприємства. Актуальні питання розвитку економіки, харчових технологій та товарознавства : зб. тез доп. ХЛІІ Міжнар. наук. студ.

конф. за підсумк. наук.-дослід. робіт студ. за 2018 р.: у 2 ч. Полтава : ПУЕТ, 2019. Ч. 1. С. 175-177.

3. Чередник К.В., Деєв О.С. Елементи механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. Актуальні питання розвитку економіки, харчових технологій та товарознавства : зб. тез доп. XLII Міжнар. наук. студ. конф. за підсумк. наук.-дослід. робіт студ. за 2018 р.: у 2 ч. Полтава : ПУЕТ, 2019. Ч. 1. 173-175.



**Гуменюк В.В.**  
д.е.н., професор  
Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і газу (Україна)

**Костенко Г.П.**  
к.е.н., доцент  
Бердянський державний  
педагогічний університет (Україна)

**Семирга Л.І.**  
асистент  
Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і газу (Україна)

## **МАТЕМАТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДІАГНОСТУВАННЯ ЦІННОСТІ ПАРТНЕРСТВА В ДІЛОВОМУ ТУРИЗМІ**

Цінність партнерства в контексті ринкової взаємодії у сфері ділового туризму полягає в тому, що синергія співпраці дозволяє суб'єктам господарювання спільно розвиватися та досягати успіху в умовах економічної турбулентності і нестабільності зовнішнього середовища.

Завдяки ідеї та зусиллям партнерської команди: Освітньо-професійна програма "Міжнародний готельно-туристичний бізнес" спільнота "Туристична ліга" Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу; Львівська обласна військова адміністрація; Державне агентство розвитку туризму України; Державна Установа «Український науково-дослідний інститут медичної реабілітації та курортології МОЗ України»; Трускавецька міська рада, Прикарпатський інститут ім. М. Грушевського Міжрегіональної академії управління персоналом, Економічний університет – Варна, Люблінський католицький університет Івана Павла II 29-30 червня 2023 р. у місті-курорті Трускавець на базі Green Park Hotel & SP відбувся I Міжнародний курортно-рекреаційний форум [1].

Партнерство в діловому туризмі забезпечує низку переваг та можливостей для суб'єктів господарювання, зокрема:

- розширення ринкової присутності та спільний розвиток унікального, обмеженого простору бізнес-взаємодії;
- розподіл ризиків і витрат, що допомагає знизити фінансовий ризик та підвищити ефективність ділових заходів;
- формування взаємовигідних умов для всіх сторін, за яких кожен партнер отримує цінність і підвищує свою конкурентоспроможність;
- залучення ресурсів, таких як людський капітал, знання, технології, фінансові потоки;
- синергія інформаційно-комунікаційних зусиль для реклами, маркетингових кампаній, зв'язків з громадськістю, що збільшує публічність і

відкритість, привертає більшу увагу споживачів, покупців, партнерів, представників мас-медіа, державних та місцевих органів влади;

– формування цінних професійні зв'язків, розширення мережі контактів, налагодження міжнародного діалогу, обмін досвідом.

Для математичного вираження партнерства в діловому туризмі застосуємо наступні позначення:  $P$  – учасники, що входять в партнерство;  $Ss$  – пропозиція послуг, що пропонують партнери;  $Vp$  – загальна цінність, отримана від партнерства;  $Dp$  – доброзичливість партнерства. Тоді загальна цінність партнерства ( $Vp$ ) визначатиметься як функція від пропозиції послуг ( $Ss$ ) та доброзичливості партнерства ( $Dp$ ) за формулою 1:

$$\overline{Vp = f(Ss, Dp)} \quad (1)$$

Партнерство в сфері ділового туризму включає різні види послуг, які створюються в контексті взаємодії різних суб'єктів господарювання. Застосувавши символ  $L$  для позначення цих послуг, отримуємо математичне вираження ( $Vpd$ ) цінності партнерства з урахуванням диференціації послуг, відповідно формула 2 матиме наступний вигляд:

$$\overline{Vpd = f(L1, L2, \dots, Ln, Dp)} \quad (2)$$

Однак, диференціальна цінність партнерства визначається також різним рівнем зусиль партнерів, їхнім впливом на досягнення спільних цілей тощо. У зв'язку з цим доцільно визначати структурну ефективність партнерства ( $Ves$ ), яка залежить від зусиль партнерів, їх внеску у створення цінностей (формула 3)

$$\overline{Ves = f(E1(P1), E2(P2), \dots, En(Pn))} \quad (3)$$

Таким чином, партнерство у сфері ділового туризму, є стратегічним інструментом зміцнення позицій безпеки готельно-туристичного бізнесу, що дозволяє підприємствам бути більш гнучкими, інноваційними та конкурентоспроможними в умовах воєнного стану в Україні [2].

Отже, математичний інструментарій діагностування цінності партнерства підприємств у сфері ділового туризму дозволяє оцінити ефективність безпечної співпраці, виявити сильні та слабкі сторони бізнес-комунікацій, визначити потенційні ризики та шляхи їхнього зниження.

### Список використаних джерел

1. Цими днями увага міжнародної туристичної спільноти спрямована на Трускавець. *Трускавецька Міська Рада*. URL: <https://tmr.gov.ua/article/цими-днями-увага-міжнародної-туристи/>

2. Semyrga, L., Humeniuk, V., Kaziuka, N., Mykytyn, V., & Steliga, I. (2023). Security of Hotel and Tourism Business under Martial Law: A Case of Anti-Crisis Situational Management. *Investments: practice and experience*, 6, 93–99. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.6.93>

## **A NOTE ON ONE USEFUL MATHEMATICAL MODEL IN THE ECONOMY OF ENTERPRISE**

The Monge-Kantorovich transportation problem is one of useful examples of elementary mathematical models in economics. This problem is the study of optimal transportation and allocation of resources. Such investigations are a part of the basic knowledge in the economy of the enterprise, because for example, according to [3], the last notion is “a system of knowledge related to the efficiency of production, ways and methods of achieving the best results at the lowest costs by the enterprise”.

This model describes a set of problems which are related to the optimization of the supply of goods from an enterprise to stores, from stores to consumer (for example, in the case of online order), or from mines to enterprises, etc. A peculiarity of this model is a fact that its can formulate for a number of economic processes. That is, we can not limit a list of the last examples of formulations.

It is known [2] that the problem on the optimal transportation and distribution of resources “was formalized by the French mathematician Gaspard Monge in 1781. Major advances were made in the field during World War II by the Soviet mathematician and economist Leonid Kantorovich. Consequently, the problem as it is stated is sometimes known as *the Monge-Kantorovich transportation problem*. The linear programming formulation of the transportation problem is also known as *the Hitchcock–Koopmans transportation problem*.” In Ukrainian education, this problem mainly is known as *the transportation problem*.

We must note that this mathematical model has a complicated description for understanding by students. The complexity of this model can be also explained by its multi-stage algorithm (e.g., methods are described in [4, 5]). One can remark that for solving this problem, the technique of potentials is more suitable for students’ understanding.

In the present talk, the main attention will be given to constructions of tasks for quality testing students’ knowledge. Presented tests with open answers require less time for solving than usual tasks and do not focus on the repetition of auxiliary mathematical knowledge and arithmetic skills.

These tasks, which are related to the transportation problem, are focused only on the knowledge of basic formulas, techniques, and connections between mathematical objects, economic systems, and their elements. These tests, which are constructed in [1] by the author of this talk, are simplified versions of standard tasks and help students to demonstrate knowledge in the mentioned topics of mathematical economics.

So, our main question can be formulated by the following way without many text in the question:

*Using the following transportation table, answer the questions:*

Manufacturers $A_i$	Customers $B_j$				Potentials, $u_i$
	$b_1 = 100$	$b_2 = 50$	$b_3 = 80$	$b_4 = 70$	
$a_1 = 200$	2 100	2 30	1 70	4	$u_1 =$
$a_2 = 20$	4	1 20	3	3	$u_2 =$
$a_3 = 80$	2	3	2 10	3 70	$u_3 =$
Potentials, $v_j$	$v_1 = 0$	$v_2 =$	$v_3 =$	$v_4 =$	

Tab. 1. The transportation table.

Please give answers on the following questions:

1. Find the sum of all potentials under the condition  $v_1 = 0$ :  $\sum_{i=1}^3 u_i + \sum_{j=1}^4 v_j =$

2. Is the reference plan degenerated?
3. Is the reference plan optimal?
4. If the reference plan is not optimal, indicate the cell (s) for which the optimality condition is not fulfilled.
5. Specify the cycle under construction to move to the new optimal plan.
6. Write a new optimal plan in the matrix form.

Note that one can begin the last series of tests with a task in which the transportation table has not 6 but 5 filled cells, i.e., the reference plan is degenerate (then it is needed to give a test on possible variants of filling one of the empty cells in the table), or with the task in which the transportation problem is open.

### References

1. Serbenyuk S. (2021) On Some Aspects of the Examination in Econometrics, Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University 8 (3), 7-16. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.8.3.7-16>.
2. Wikipedia Contributors, Transportation theory (mathematics), Wikipedia, the free encyclopedia, available at [https://en.wikipedia.org/wiki/Transportation\\_theory\\_\(mathematics\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Transportation_theory_(mathematics))
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. К. : Кондор, 2016. 378 с.
4. Івашук Т. О. Економіко-математичне моделювання : навч. посіб., Тернопіль : ТНЕУ «Економічна думка», 2008. 704 с.
5. Наконечний С. І., Савіна С. С. Математичне програмування : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 452 с.

## СИНТЕЗ МЕТОДИЧНИХ ПОЛОЖЕНЬ АНАЛІЗУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГАЛУЗІ

Для аналізування реалізації підприємницького потенціалу галузі прийнято використовувати різні методи і прийоми. Вбачаємо виділити окремі з них, що відрізняються раціональним інформаційно-аналітичного забезпечення, комплексним підходом до вибору складових і показників та іншими характеристиками. Зокрема у праці з стратегічного аналізу [1] наголошується на актуальності використання при дослідженні підприємницького галузевого потенціалу широковживаних прикладних прийомів та методик, як-от: *SWOT*-аналіз, *STEP*-аналіз, *PIMS*-аналіз, *LOTS*-аналіз, *GAP*-аналіз та інші. Дійсно такі методики дозволяють якісно виділити межі об'єкта аналізу, забезпечити повноту, реальність і конкретність висновків та інші важливі результати. Значна увага при використанні методик приділяється вивченню внутрішнього та зовнішнього середовища галузі, передумов та наслідків ризиків і загроз, можливостей ефективного функціонування та зростання. Втім виділені методики більше зосереджують увагу на результатах статистичного аналізу і відкидають економіко-математичний чи інші більш трудомісткі прийоми.

Такого широкого поширення у дослідженні підприємницького потенціалу галузі набув портфельний аналіз, який передбачає визначення перспективних напрямів його реалізації. Такий аналіз є достатньо структурований та системний і охоплює вивчення досить конкретних ділянок реалізації галузевого потенціалу. Здебільшого аналіз охоплює інвестиційну діяльність суб'єктів галузі, в контексті чого розраховуються показники окупності, ефективності, стабільності реалізації інвестиційних проєктів, обираються альтернативні варіанти інвестування і у підсумку визначаються загальні перспективи конкурентоспроможного розвитку галузі. Основними прийомами здійснення портфельного аналізу є двомірні матриці, де використовуються пари окремих показників у відповідності до внутрішнього та зовнішнього галузевого середовища [2, с. 244-249]. Портфельний аналіз виключає перспективи реалізації інших складових галузевого потенціалу, їх здатність збільшувати та ефективно використовувати конкурентні переваги галузі і це суттєво обмежує масштаби та способи аналізування досягнення економічних інтересів галузі.

Для аналізу реалізації галузевого потенціалу обираються різні критерії, виходячи із загального стану та тенденцій галузі, її привабливості та динаміки зростання, можливостей, загроз та інших характеристик. Прийнятого притримуватися якогось одного критерію і у відповідності до його характеристик проводити аналіз галузі або декількох, використовуючи більш складні методики для розрахунків та узагальнення результатів. Зокрема, О. Лотиш вбачає проводити аналіз реалізації галузевого потенціалу виходячи із критерію прибутковості, а саме (1) продукції суб'єктів галузі, (2) виробничої,

логістично-постачальницької та оптово-роздрібною діяльністю, (3) інвестиційних вкладень у розвиток нових та перспективних технологій і інновацій [3]; Н. Борецька, К. Міщенко – фінансової стійкості суб'єктів галузі при здійсненні (1) зовнішніх запозичень, (2) розподілу власного капіталу, (3) накопичень дебіторської заборгованості, (4) самофінансування оборотних активів [4, с. 63-66]; О. Комліченко – інвестиційної привабливості галузі за показниками (1) рівень валових капітальних інвестицій у загальному обсязі реалізованої продукції, (2) індекс відношення приросту обсягів інвестицій до приросту обсягів реалізованої продукції, (3) рівень валових капітальних інвестицій у вартості основних засобів, (4) частка залучених інвестицій, (5) частка інвестицій на заходи, що мають інноваційний характер [5, с. 89-93].

Інші науковці притримуються багатокритеріального підходу, а відтак і використовують значно більшу кількість показників і тому їхні результати та висновки можна оцінювати як такі, що мають вищий рівень конкретності та точності, практичності, комплексності. Так, М. Сушко та інші пропонують аналізувати галузевий потенціал за критеріями (1) рентабельності (активів, власного капіталу, продажів, основних засобів, операційної (загалом господарської) діяльності), (2) майнового стану (темп зростання та рівень придатності основних засобів, фондозабезпеченість, фондоозброєність), (3) фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності (коефіцієнти автономії, мобільності, співвідношення активів, маневреності власного капіталу, забезпечення оборотних активів власними оборотними коштами, фінансового левериджу), (4) ділової активності (оборотності капіталу, дебіторської і кредиторської заборгованості, запасів, власного капіталу та тривалості одного обороту запасів, погашення дебіторської заборгованості) [6, с. 93-98].

Все це дозволяє зробити висновок про значні переваги методики, але його концентрація на інвестиційні політиці галузей не дозволяє стверджувати про можливість універсального та комплексного вирішення завдання аналізування реалізації їх підприємницького потенціалу.

### Список використаних джерел

1. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL : <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851>.
2. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 12. С. 244-249.
3. Лотиш О. Я. Особливості стратегічного аналізу галузі. *Ефективна економіка*. 2016. Вип. 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua.pdf>.
4. Борецька Н. П., Міщенко К. В. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 63-66.
5. Комліченко О. О. Інвестиційна привабливість галузей економічної діяльності регіону. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 176-180.
6. Сушко М. Ю. Аналіз сучасного стану розвитку промислової галузі України. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1 (32). С. 93-98.

**Яцун А. Г.**  
здобувач економічного факультету  
Національного університету біоресурсів  
і природокористування України  
**Вдовенко Н. М.**  
д.е.н., професор  
Національного університету біоресурсів  
і природокористування України

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ РАВЛИКІВНИЦТВА В УКРАЇНІ**

Україна, як сільськогосподарська країна, відома своїм потужним сектором сільського господарства та великим аграрним потенціалом. Протягом останніх років вона пройшла процес глобалізації та успішно розширила свої кордони, включаючи сферу експорту [1; 2]. Нині в Україні спостерігається позитивна динаміка росту продукції нової галузі - равликівництва. Продукція равликівництва здобуває все більшу популярність та зростаючий попит як на світовому ринку, так і в самій Україні. Равлики стали важливим додатковим напрямом для розвитку сільського господарства країни. З метою регулювання внутрішнього ринку равликівництва, забезпечення стабільності цін на цю продукцію, необхідна система, що встановлює раціональні та справедливі ціни на продукцію равликівництва. Заходом регулювання ринку равликівництва є застосування коефіцієнта валової продукції. Коефіцієнт дозволяє визначити ефективну вартість продукції равликівництва шляхом урахування різних складових, таких як м'ясо равлика, панцир, ікра, муцин. Врахування коефіцієнта валової продукції равликівництва сприятиме точному встановленню цін на різні компоненти равликів, що сприятиме розвитку стійкого та прибуткового сектору равликівництва. Враховуючи зростаючий попит на равликів та їх продукцію як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку, використання системи коефіцієнта валової продукції в рамках равликівництва забезпечить більш точне встановлення вартості продукції та створить прозорі умови для торгівлі цими товариствами. Це сприятиме підвищенню дохідності та ефективності галузі, а також залученню додаткових інвестицій та розвитку інноваційних технологій в рамках равликівництва. Більш точне визначення вартості різних компонентів равликів також стимулюватиме фермерів до збільшення виробництва та покращення якості продукції, сприяючи подальшій консолідації України на світовому ринку равликівництва. Застосування коефіцієнта валової продукції в галузі равликівництва надає можливість точно визначити економічне значення різних складових равлика, таких як м'ясо, панцир, ікра і муцин. Значення кожної складової може суттєво варіюватися, причому муцин, що є найдорожчою складовою, виявляється дорожчим за інші компоненти равлика майже в 20 разів.

Для використання коефіцієнта валової продукції равликівництва, слід помножити коефіцієнт, який відповідає конкретному товару, наприклад, равликова ікра, на вартість муцину. Такий розрахунок дозволяє отримати

орієнтовну вартість продукції. Наприклад, для визначення вартості равликової ікри на ринку, необхідно помножити вартість муцину (96,0 тис. грн за кілограм) на коефіцієнт валової продукції ікри (0,0416). Цей розрахунок дає в результаті суму 3993,6 грн. Після округлення, ми можемо фіксувати вартість ікри на рівні 4,0 тис. грн. Важливо зазначити, що коефіцієнт валової продукції равликівництва розраховано для 1 кілограма продукції і для 1 равлика. Це дозволяє фермерам продавати равликів як за масою, так і за кількістю, забезпечуючи більш гнучкі умови торгівлі і сприяючи розвитку ринку равликівництва. Варто врахувати, що при розрахунку коефіцієнта можуть бути незначні похибки, тому отриману вартість рекомендуємо округлити. Округлення отриманої вартості також має своє значення. Воно дозволяє спростити комерційні операції та підсумовування вартості продукції, а також забезпечує більш зрозумілу цінову політику для покупців. Незважаючи на невелику похибку, округлення є практичним підходом щодо визначення вартості продукту на ринку равликівництва.

Впровадження в систему регулювання коефіцієнта валової продукції є наслідком збалансованого розвитку галузі равликівництва. Вказане дозволить оцінити економічний потенціал продукції равликівництва, а також регулювати ціни на основі реальної вартості різних компонентів равликів, включаючи м'ясо, панцир, ікру, муцин. Завдяки використанню коефіцієнта валової продукції, внутрішній ринок отримає справедливі умови торгівлі, що сприятиме збільшенню конкурентоспроможності равликівництва на міжнародному рівні.

Крім того, ця система максимізує вартість продукції та розкриває нові можливості для експорту равликової продукції [1. с. 186-193]. Даний підхід до коефіцієнта валової продукції стимулює стійкий розвиток равликівництва, забезпечуючи точну оцінку економічного значення цієї галузі і сприяючи пошуку нових шляхів збільшення доходів. Цей крок є важливим для країни, що пройшла процес глобалізації та зосередилася на розвитку перспективної галузі равликівництва. Таким чином, впровадження системи коефіцієнта валової продукції равликівництва в Україні має важливе значення, сприяючи розвитку галузі, забезпечуючи стійкий ріст виробництва, підвищення ефективності та конкурентоспроможності українських равликових підприємств, поліпшенню регулювання ринку равликівництва в Україні.

#### **Список використаних джерел**

1. Шевченко А. А., Петренко О. П. Детермінанти економічного розвитку сільського господарства в Україні. *Modern Economics*. 2023. № 38 (2023). С. 186-193.
2. Костецький Я. І. Новітня парадигма розвитку аграрного сектору України. 08.00.03. Тернопіль, ТНЕУ, 2019. С. 473.
3. Огляд збитків від війни в сільському господарстві України.
4. Вдовенко Н. М. Методологізація галузевого державного управління на шляху адаптації економіки до умов та вимог Європейського Союзу. *ScienceRise*. 2015. № 5/3 (10). С. 39–44
5. Маргасова В. Г. Досвід регулювання ринку продукції равликівництва в США та можливості його реалізації в Україні. *Науковий вісник Полісся*. № 2 (25). 2022. С. 6–19. DOI:10.25140/2410-9576-2022-2(25)-6-19



**СЕКЦІЯ 7**  
**«ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**  
**ПІДПРИЄМСТВ, В ТОМУ ЧИСЛІ, ЗА РАХУНОК ВІДНОВЛЮВАНОЇ**  
**ЕНЕРГЕТИКИ»**

**Bila Yu. A.**  
Ph.D., Associate Professor  
West Ukrainian National University (Ukraine)

## **THE ROLE OF BIOENERGY ASSETS IN THE GLOBAL CLIMATE SCENARIO**

Current energy goals of Ukraine are being implemented through the National Renewable Energy Action Plan for the period up to 2030, promising ones indicated in the Energy Strategy of Ukraine for the period up to 2050. The result of the implementation of the mentioned measures should be not only the saving of financial resources and independence from fossil imports fuel. Use of bioenergy assets allows to achieve a negative emission of carbon into the atmosphere. According to calculations of the International Energy Agency (IEA) regarding softening the effects of climate change requires recycling more than 2 giga tons of negative emissions by 2050 [1]. Since Ukraine and the IEA signed the Joint Declaration on association in 2022, implementation of energy and environmental goals should be combined and implemented taking into account the existing potential and opportunities.

The IEA reports that in 2021, the energy sector contributed to a 6 per cent increase in CO<sub>2</sub> emissions to a record level of 36.3 billion tons [1]. The achievement of CO<sub>2</sub> emissions was the largest in history.

Demand was growing due to a sharp increase in natural gas prices and unfavorable weather conditions. The use of gas more than coal led to the growth of global CO<sub>2</sub> emissions from electricity production more than by 100 million tons, especially in Europe and the USA, where there has always been competition between gas and coal-fired power plants. That is why it caused reaching the highest level of greenhouse gas emissions, because burning of more coal happened.

The recovery of global CO<sub>2</sub> emissions above pre-pandemic levels has been largely caused by China, where they increased by 750 million tons between 2019 to 2021. It is the only major economy that experienced growth in both 2020 and 2021. In 2021, China's carbon dioxide emissions, which to a large extent relied on coal, exceeded 11.9 billion tons, which comprises 33 per cent of worldwide volume. India's CO<sub>2</sub> emissions recovered sharply in 2021 and exceeded the level of 2019 due to the increased use of coal for electricity production. Coal production reached a record level in India, exceeding the 2020 level by 13 per cent. This partly happened because renewable energy sources growth slowed down to one-third of the average rate for the previous five years. In 2021, the world economic production in countries with developed economies has recovered to the level of pandemic, but CO<sub>2</sub> emissions recovered less sharply, that testifies about more constant trajectory of structural decline. CO<sub>2</sub> emissions in the United States in 2021 were 4 per cent below the 2019 level. In the European Union they were 2.4 per cent lower (Fig. 1).

Ukraine as an agricultural country (in 2021, the share of agriculture in GDP was the highest among all sectors of the economy and amounted to more than 10 per cent) [2] can become a platform for creating alternative biological sources of energy

creating. The use of renewable bioenergy assets can be a key direction in the implementation of the decarbonization strategy [3].

Due to the use of fossil energy sources, there is a release of greenhouse gases into the atmosphere, which increases the greenhouse effect. This is the main cause of global warming and, as a result, climate change. It has been proved that if the average global temperature will increase by more than 1.5°C compared to in pre-industrial times, the planet's climate will change irreversibly, which will have devastating consequences.

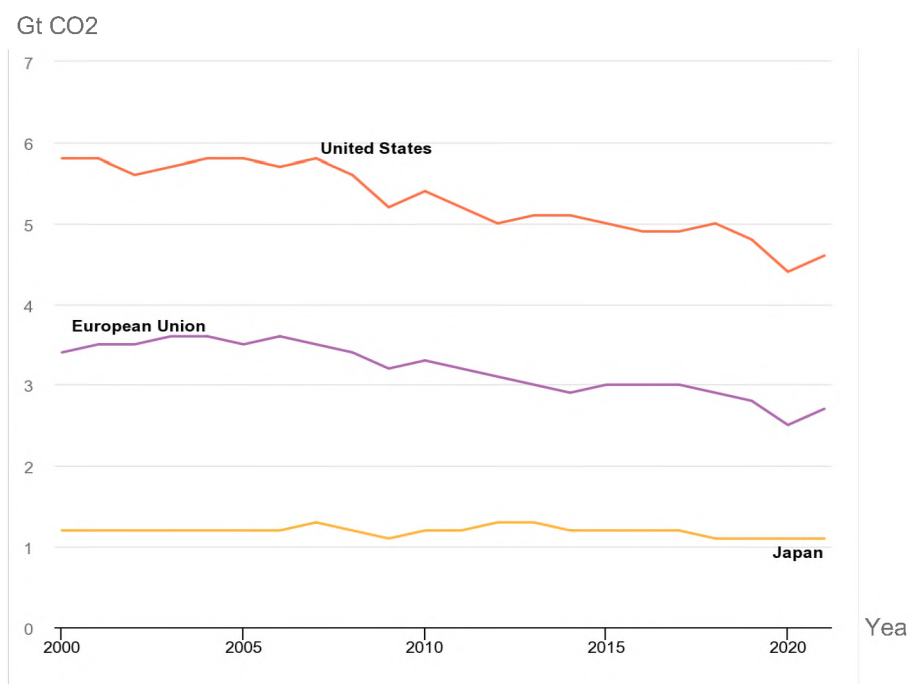


Fig. 1. CO2 emissions in selected advanced economies, 2000-2022 [1]

Decarbonization is aimed at the fastest possible transition from the use of fossil fuel, such as coal, natural gas or oil, to carbon-free and renewable energy sources. The amount of CO2 emitted from bioenergy assets can be completely absorbed in the process of photosynthesis

The lack of a standardized system of bioenergy resources accounting makes it impossible to develop Ukraine's energy policy in this direction. The purpose of the follow-up research will be to research bioenergy assets as an object of accounting, research of the prospects for their reflection in integrated reporting and allocation of functions at different levels of economic functioning.

### References

1. International energy agency. News. Global CO2 emissions rebounded to their highest level in history in 2021. Retrieved from Global CO2 emissions rebounded to their highest level in history in 2021 - News - IEA
2. Ministry of Finance (Ukraine). Gross domestic product in Ukraine 2021. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2021/>
3. Sudyn Yu. Innovative methods of evaluating goodwill in increasing the competitiveness of the company. *Przedsiębiorstwo i Region*. 2015. Volume 7, Issue 1, 105-112.

## **РОЛЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

Енергетика являє собою надзвичайно важливу галузь економіки, так як її функціонування впливає на ефективне функціонування усіх інших сфер. Енергетична безпека полягає в здатності держави забезпечити своє населення необхідним обсягом енергією у звичайних умовах і під час надзвичайних ситуацій.

Україна має великий потенціал у сільському господарстві та агропродовольчому секторі, але наша країна стикнулася з завданням забезпечення своєї енергетичної безпеки. В цьому питанні малий та середній бізнес виконують ключову роль, бо впливають на імпорт енергетичних ресурсів, забезпечення ринку продовольством та створення нових робочих місць.

Малий та середній бізнес у агропродовольчій сфері здатні досягти великих результатів завдяки своїй гнучкості та інноваційності. Використовуючи сучасні технології та успішні передові практики, вони здатні вплинути на ефективність зростання виробництва та якість продукції. Також, малий та середній бізнес сприяють розвитку сільськогосподарського кооперативного руху та формуванню сильної ланки постачання.

Велика частка українського ВВП формується сільськогосподарським сектором, який є ключовим у розвитку української енергетики. Біомаса, яка використовується як джерело виробництва енергії є важливим напрямом діяльності малого та середнього агробізнесу. До зазначеної біомаси відносяться такі культури як кукурудза, соняшник, рапс. Вони виступають сировиною для виробництва біодизелю та біоетанолу. Біопаливо, яке вони здатні виробляти дозволяє зменшити залежність від традиційних джерел енергії, станції виготовлення яких можуть бути під атаками через військові дії. Це також дозволяє зменшити імпорт енергії з інших країн.

Ще одним важливим рішенням у подоланні загроз для енергетики України може стати децентралізація енергосистеми. Це можливо, так як централізована інфраструктура являє собою ціль для атак, а наявність місцевих джерел енергії дозволить забезпечити більш надійне постачання енергії та позитивно вплине на розвиток регіональної економіки.

Реформа енергетичного сектору, що триває в Україні, спрямована на стимулювання розвитку та інтеграції енергетичного сектору з європейським сектором, приведення його у відповідність до правил і стандартів ЄС та створення повноцінно-функціонуючого і конкурентного ринку електроенергії з прозорим ціноутворенням та належним захистом прав споживачів [1].

Впровадження інноваційних технологій може допомогти малим та середнім підприємствам знизити власні витрати на енергію та покращити

енергетичну безпеку України. Втім, розвиток енергетики нашої країни потребує подальшого стимулювання та розвитку з боку держави.

Економічні механізми впровадження енергоефективних технологій повинні включати звільнення від податку на прибуток для інвестицій в енергозбереження, прискорену амортизацію енергоефективного обладнання, лізинг енергоефективного обладнання та фінансову підтримку енергоефективних технологій за допомогою таких заходів, як пільгове кредитування [2].

Також важливо розуміти, що кожен з нас може докласти своїх зусиль до енергетичної безпеки України. В умовах сьогодення ми не можемо дозволяти собі бездумно витратити енергію, тож приклавши мінімум сил ми вже здатні допомогти.

Безумовно, необхідно розробляти ефективні енергозберігаючі програми та технології. Але також слід пам'ятати й про те, що лише грамотне використання енергоносіїв дозволить скоротити споживання енергії приблизно на 40%. Позитивний ефект має, наприклад, заміна стандартних ламп розжарювання на енергозберігаючі аналоги, вимкнення побутової техніки з розеток на ніч тощо [3].

Отже, впровадження програм підтримки малого та середнього бізнесу в агропродовольчій сфері може стати стратегічним рішенням у питанні безпеки. Їх допомога у забезпеченні стабільності енергопостачання, зниження залежності від імпортованого палива та сприянні економічному розвитку регіонів можуть відіграти вирішальну роль в енергетичній безпеці України.

### **Список використаних джерел**

1. Андрійчук В. Г. Польський досвід зниження енергоємності та підвищення енергетичної безпеки: українські висновки та перспективи співпраці. Київ : УАЗТ, 2020. 112 с.
2. Турчак В. В. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Молодий вчений. 2019. № 1. С. 39-44
3. Кінг О. М. Аналіз вимог економічного механізму та моделі енергозбереження. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси та право. 2019. № 6. С. 136-141

**Бойко В.О.,**  
к.т.н., доцент  
Національний університет харчових технологій (Україна)  
**Бойко С.В.,**  
здобувачка  
Національний університет харчових технологій (Україна)

## **ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ В ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ**

На сьогоднішній день харчова промисловість в Україні є ключовою галуззю, яка ефективно задовольняє майже 90% внутрішніх потреб у високоякісних продуктах харчування. Цей сектор відіграє важливу роль у складній системі зовнішньоекономічних зв'язків країни, формуючи більш 50% зовнішньоторговельного обороту продукції АПК України. До харчової промисловості належать понад 40 галузей і виробництв, а промислове виробництво харчових продуктів здійснюють понад 5000 підприємств, які виробляють широкий асортимент продуктів харчування.

У всьому світі агропродовольчий ланцюг споживає 30 відсотків доступної у світі енергії [1]. Енергія необхідна для виробництва сільськогосподарських культур, риби, продукції тваринництва та лісового господарства, зберігання та переробки харчових продуктів, транспортування та розподілу продуктів харчування. Хоча доступність викопного палива зробила значний внесок у забезпечення світу продовольством, ці джерела енергії є обмеженими і, загалом, екологічно проблематичними.

Серед безлічі трансформаційних можливостей відновлювана енергетика постає як основний претендент, готовий сприяти досягненню цілей харчової промисловості у відповідності до принципів сталого розвитку та ефективності.

В харчовій промисловості найбільшого поширення [2] здобули такі види відновлюваної енергії як енергія біомаси, сонячна енергія, енергія вітру та гідроенергетика.

Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO) представила шість прикладів технологій у ланцюжку створення вартості молока, овочів і рису, розглядаючи тематичні дослідження наступних технологій [3]:

- біогаз для виробництва електроенергії з гною молочної худоби;
- охолоджувачі молока на біогазі;
- охолоджувачі молока з використанням сонячної енергії;
- перекачування води на сонячних батареях;
- холодильне сховище для овочів з використанням сонячної енергії;
- газифікація зернового лушпиння;
- переробка рису на сонячних батареях.

Дослідження [3] виявило численні переваги від інвестування в заходи з чистої енергії в агропродовольчих ланцюгах доданої вартості молока, овочів та рису. Сукупні вигоди, отримані від інвестицій, зазвичай є більшими, ніж прості прибутки, що вимірюються фінансовими показниками IRR або NPV. Зміна

економічних показників від впровадження чистих енергетичних технологій також сприяє підвищенню екологічної та соціальної ефективності ланцюжка створення вартості.

В цілому використання відновлюваних джерел енергії в харчовій промисловості дає кілька переваг:

- екологічна стійкість (відновлювані джерела енергії допомагають зменшити викиди парникових газів та залежність від викопного палива, сприяючи більш стійкому процесу виробництва харчових продуктів);

- економія коштів (використання відновлюваної енергії призводить до довгострокової економії коштів за рахунок зменшення витрат на енергію);

- диверсифікація доходів (виробники харчових продуктів, які інвестують в інфраструктуру відновлюваної енергії, таку як сонячні батареї, можуть отримати додатковий дохід, продаючи надлишкову енергію назад в мережу [4]);

- посилення продовольчої безпеки (доступ до чистих і надійних джерел енергії має вирішальне значення для виробництва, зберігання та розподілу продуктів харчування)

Загалом харчова промисловість має значний потенціал отримання вигоди від використання відновлюваних джерел енергії, включаючи біомасу, сонячну, вітрову та гідроенергію. Використовуючи ці стійкі енергетичні рішення, виробники харчових продуктів можуть зменшити свій вплив на навколишнє середовище, знизити витрати та зробити свій внесок у створення більш стійкої та сталої харчової системи.

### **Список використаних джерел**

1. Three sustainable energy solutions for food production and places where they are used The Food and Agriculture Organization (FAO) URL: <https://www.fao.org/fao-stories/article/en/c/1412108/> (дата звернення: 07.08.2023).

2. Muthoni J. Application and Benefits of Renewable Energy in the Food Industry URL: <http://microgridmedia.com/application-and-benefits-of-renewable-energy-in-the-food-industry/> (дата звернення: 07.08.2023).

3. Flammini A., Bracco S., Sims R., Cooke J., Elia A. Costs and Benefits of Clean Energy Technologies in the Milk, Vegetable and Rice Value Chains. Food and Agriculture Organization of the United Nations and Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) URL: <https://www.fao.org/3/i8017en/I8017EN.pdf> (дата звернення: 07.08.2023).

4. Folk E. How Renewable Energy Helps Our Food Production Service. URL: <https://www.renewableenergymagazine.com/emily-folk/how-renewable-energy-helps-our-food-production-20190909> (дата звернення: 07.08.2023).

**Вовк Ю.О.,**

магістрант кафедри міжнародних економічних відносин і бізнесу  
Національного авіаційного університету (Київ, Україна)

## **МІСЦЕ УКРАЇНИ В РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ЕНЕРГЕТИЧНОГО РИНКУ**

Повномасштабна війна в Україні дестабілізувала розвиток всієї світової економіки, зокрема повністю змінила модель функціонування світового енергетичного сектору і позначилась на енергетичній безпеці країн. Питання енергетичної безпеки актуалізували проблему пошуку нових шляхів вирішення міжнародних конфліктів в енергетичній сфері, і не лише пов'язаних із санкціями проти використання диктату росії, здійснюваного за допомогою постачання енергетичних ресурсів, а й з реалізацією ідеї енергетичного переходу, який потребує диверсифікації і докорінного трансформування підходів до використання джерел енергії. Ці та інші проблеми потребують аналізу в контексті світової і національної енергетичної безпеки, ролі і місця країн – постачальників і споживачів енергії у забезпеченні світового енергетичного балансу, зокрема місця України в розвитку міжнародного енергетичного ринку та забезпеченні енергетичної безпеки інших країн.

Україна посідає значне місце у світовій енергетичній системі завдяки своїм багатим енергетичним ресурсам і стратегічному географічному розташуванню і могла б відігравати серйозну роль в забезпеченні європейської енергетичної безпеки. Ключові позиції України на світовому енергетичному ринку за енергетичними ресурсами забезпечені запасами вугілля, які в Україні складають понад 90% запасів викопного палива країни та включають повний спектр типів вугілля, від антрациту до бурого, включаючи енергетичне та коксівне вугілля. Запаси антрациту та кам'яного вугілля оцінюються в 32 гігатонни, а ресурси – у 49 гігатонн, що ставить Україну на шосте місце у світі за запасами кам'яного вугілля після США, Китаю, Росії, Австралії та Південної Африки. Значними є також запаси суббітумінозного вугілля та бурого вугілля, які оцінюються в 2 гігатонни (15 місце в світовому рейтингу запасів бурого вугілля), а ресурси оцінюються в 5 гігатонн; уряд оцінює 117 гігатон запасів кам'яного вугілля (включаючи суббітумінозне) і 8,6 гігатонн бурого вугілля, а відновлювані запаси на існуючих шахтах становлять понад 6 гігатон (близько 75 років видобутку на пікових рівнях [1]). Проте, Україна володіє значними запасами вугілля, зокрема в окупованих Донецькій і Луганській областях.

Україна має значні запаси природного газу, найбільші з яких розташовані в Дніпровсько-Донецькому басейні. Історично країна залежала від імпорту природного газу з росії, але свого часу доклала зусиль, щоб зменшити цю залежність шляхом диверсифікації джерел постачання, оскільки за загальними запасами Україна посідає друге-третє місце серед європейських країн після Норвегії та Великої Британії. Ця оцінка не включає підводний газовий потенціал у Чорному морі біля тимчасово окупованого Криму, де попереднє буріння кілька років тому, проведене західними компаніями виявило значні поклади[2].



Сьогодні, навіть в умовах військового стану, країна прагне збільшити внутрішній видобуток, та підвищивши енергоефективність і поступово інтегруватися в європейський ринок природного газу. Як зазначається у найбільшій газовидобувній компанії України – НАК Нафтогаз «Хоча Схід України залишається найбільшим газовидобувним регіоном, на який припадає більше 80% національного видобутку природного газу, з початку повномасштабного вторгнення, країні вдалося втримати видобуток газу «Групи Нафтогаз», тож маємо незначне падіння всього на 3%»[3]. Тобто ключовим аспектом енергетичної безпеки України у майбутньому розглядається власний стабільний видобуток газу, що дозволить їй стати європейською енергетичною державою, та стабілізувати європейський енергетичний ринок.

Також Україна має величезний потенціал відновлюваних джерел енергії, включаючи енергію сонця, вітру, біомаси та гідроенергії. Уряд вжив заходів для розвитку сектору відновлюваної енергетики шляхом впровадження різних механізмів підтримки, таких як «зелені» тарифи та аукціони. У результаті Україна стала одним із найбільш швидкозростаючих ринків відновлюваної енергії в Європі.

Іншим великим енергетичним активом України є сховища природного газу в країні, які складаються з підземних споруд. Це найбільші сховища в Європі, захищені від атак, які можуть використовуватися для зберігання енергоресурсів з усього світу для використання в європейських країнах. Україна могла б бути енергетичним банком Європи, що допомогло б забезпечити енергетичну безпеку таким країнам, які не мають виходу до моря і потребують запасів газу.

Україна також займає вирішальну транзитну позицію в транспортуванні нафти та природного газу між Європою та Росією. Через Україну проходить кілька великих трубопроводів, що робить її ключовим гравцем в енергетичній безпеці Європи. Попри санкційну політику та відмову від російських енергоресурсів, Україною й нині проходить транзит енергоресурсів до країн, що ще залежні від російського газу.

Загалом, енергетичний сектор України може відігравати життєво важливу роль на світовому енергетичному ринку, зокрема європейському – володіючи значними запаси вугілля, природного газу, ядерної та відновлюваної енергії, електроенергії, а також маючи стратегічне розташування для транзиту Україна може стати чинником стабілізації світової енергетичної сфери, безпеки і економічного розвитку. Величезний енергетичний потенціал країни підкреслює важливість України як стратегічного партнера в енергетичній сфері.

### **Список використаних джерел**

1. Energy security URL: <https://www.iea.org/reports/ukraine-energy-profile/energy-security> (Дата звернення 23.07.2023).
2. Ukrainian victory “could help ensure Europe’s future energy security”. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukrainian-victory-could-help-ensure-europes-future-energy-security/> (Дата звернення 23.07.2023).
3. Запаси газу в українських сховищах зберігаються на рівні 10 млрд куб. м – URL: <https://ua-energy.org/> (Дата звернення 10.08.2023).

**Degtiareva, O. O.**

Prof. Dr. habil.,

Nationale Wirtschaftsuniversität Odessa (Ukraine)

**Schusser, B.**

Prof. Dr.-Ing.

Hochschule Mittweida (Deutschland)

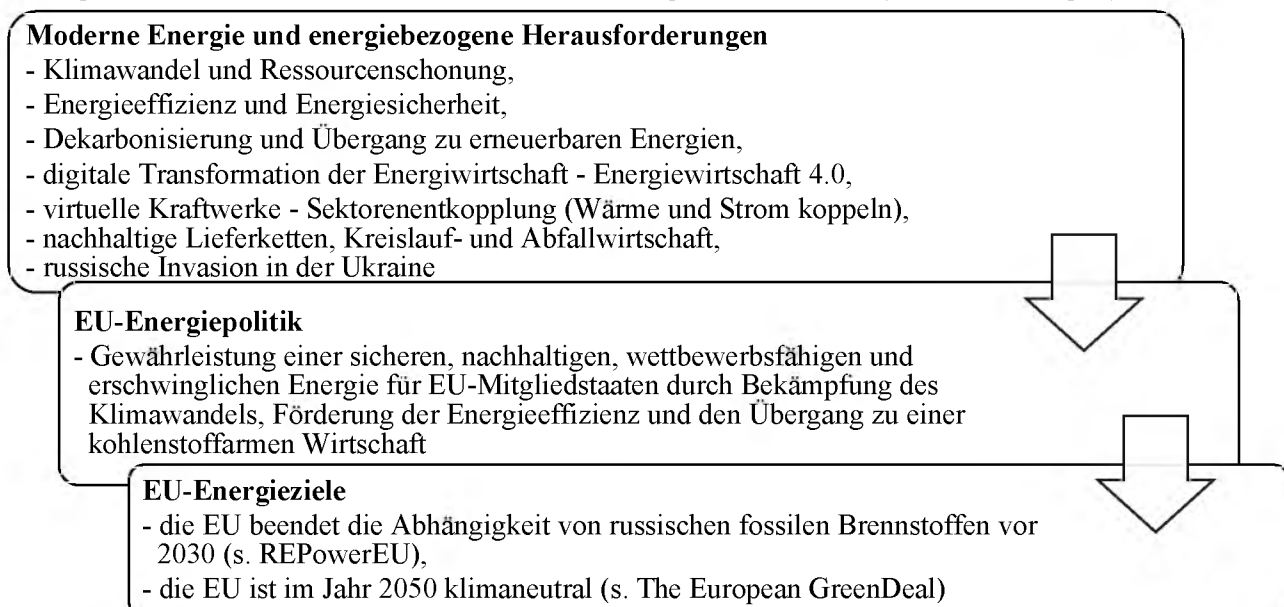
**Richter, M.**

M.Sc., wissenschaftlicher Mitarbeiter

Hochschule Mittweida (Deutschland)

## **DIE ENERGIEPOLITIK DER EU IM KONTEXT ZUR EUROPÄISCHEN INTEGRATION DER UKRAINE**

Die europäische Energiepolitik hat sich im Laufe ihrer Geschichte immer wieder an die aktuellen Herausforderungen angepasst und darauf reagiert. Gegenwärtig befasst sich die EU mit dringenden Energiefragen und energiebezogenen Umweltproblemen, wie Klimawandel, Ressourcenerschöpfung und nachhaltige Entwicklung. Die russische Invasion in der Ukraine und die anschließende Energiesituation stellen einerseits eine zusätzliche energiepolitische Herausforderung für die europäischen Entscheidungsträger dar. Andererseits verstärken sie den Trend zu grüner Energieerzeugung und effizienterem Energieverbrauch in Europa [1, S. 2-6.]. Die EU stellt sich den Herausforderungen in zwei Verfahrensschritten. Erstens durch die Festlegung einer Energiepolitik und zweitens durch die Ausarbeitung von Energiezielen und Richtlinien zur Erreichung dieser Ziele (s. Abbildung 1).



**Abbildung 1: Energieherausforderungen und die aktuelle EU-Energiepolitik**

Rückblickend auf die EU-Energieziele für 2020 gab es ein klares Signal für die Dekarbonisierung in Verbindung mit effizienter Energieerzeugung und -nutzung im Rahmen der EU-Energiepolitik. Durch das im Jahr 2009 in Kraft getretene Klima- und Energiepaket sind u.a. drei wesentliche Ziele vereinbart wurden. Die EU-

Mitgliedstaaten haben sich verpflichtet die Treibhausgasemissionen um 20 Prozent zum Stand von 1990 zu senken, die Nutzung von erneuerbaren Energien hinsichtlich des gesamten Energiebedarfes auf 20 Prozent zu steigern sowie die Energieeffizienz ebenfalls um 20 Prozent zu verbessern [2].

Durch die russische Invasion in die Ukraine rückte im Februar 2022 die Energiesicherheit in den Fokus energiepolitischer Entscheidungen [1, p. 13-14.]. Der Kern einer modernen EU-Energiepolitik sollte daher neben aktuellen und zukünftigen Anforderungen, wie Energieeffizienz, Digitalisierung der Energiewirtschaft und grüner Energiewende ebenso die Energiesicherheit berücksichtigen (s. Abbildung 1).

Die Ukraine hat die feste Absicht, sich in den europäischen Wirtschafts- und Energieraum zu integrieren. Dabei ist die Anpassung an die Energiepolitik der EU ein wichtiger und notwendiger Schritt. Das Prüfungsgremium der EU bestätigte, dass die ukrainische Energiepolitik auf dem Weg zum EU-Kandidatenstatus den EU-Energiezielen weitestgehend entspricht. So erwirbt die Ukraine u.a. bereits seit 2014 keine fossilen Brennstoffe mehr in Russland und berücksichtigt damit das EU-Klima- und Energiepaket 2020. In Tabelle 1 ist eine Gegenüberstellung der europäischen und ukrainischen Erfolge im Kontext zu den EU-Energiezielen-2020 dargestellt.

**Tabelle 1: Vergleichende Analyse der Leistungen der EU und der Ukraine bei der Erreichung der EU-Energieziele für 2020 – basierend auf den Quellen [3, 4]**

2020 EU-Energieziele	angestrebter Wert	Errungenschaften der EU	Errungenschaften der Ukraine
20 % Reduzierung Treibhausgasemissionen (ab dem Stand von 1990)	20 %	32 %	62 % (2019)
20 % EU-erneuerbare Energie	20 %	22.1 %	9,19 %
20 % Verbesserung der Energieeffizienz PEC (Primärenergieverbrauch) FEC (Endenergieverbrauch)	1.312 Mtoe 959 Mtoe	1.236 Mtoe 907 Mtoe	86.363 Ktoe 47.773 Ktoe

Die Analyse zeigt, dass der Anteil der erneuerbaren Energien und die Energieeffizienz die größten Hürden für den ukrainischen Energiesektor darstellen.

Als EU-Beitrittskandidat hat sich die Ukraine verpflichtet, die Energiesicherheit zu erhöhen, die Entwicklung einer angemessenen Infrastruktur zu fördern sowie die Marktintegration und Anpassung der Rechtsvorschriften an die Schlüsselemente der EU-Energiepolitik zu verstärken. Weiterhin soll die Energieeffizienz und die Nutzung erneuerbarer Energiequellen gefördert und ein hohes Maß an nuklearer Sicherheit angestrebt werden. Dies ist eine enorme Herausforderung für die Ukraine in Zeiten des andauernden Konfliktes. Die konvergente Erholung des Energiesektors ist nur mit aktiver Beteiligung der EU und der G7 möglich und wird durch die Dezentralisierung des ukrainischen Energiesystems erzwungen.

#### Literatur- und Quellenverweise

1. Pepe JM. Geopolitik und Energiesicherheit in Europa: Wie geht es weiter? Brüssel; 2023.
2. Umweltbundesamt. Europäische Energie- und Klimaziele. 16.8.2023.
3. Eurostat. Renewable energy statistics. 10.7.2023. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Renewable\\_energy\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Renewable_energy_statistics). Accessed 16 Aug 2023.
4. Енергетичний баланс України 2019-2020. [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/energ/en\\_bal/arh\\_2012.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/energ/en_bal/arh_2012.htm).

**Зайцева Л. О.**

**к.е.н., доцент**

Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка,  
м. Полтава, (Україна)

## **СУЧАСНИЙ СТАН ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ**

Енергетична безпека — пріоритет для України як під час та так і після завершення війни. На відновленні стійкої, інвестиційно-привабливої енергетичної галузі базується післявоєнне відродження української економіки, в умовах зеленого переходу та енергетичної безпеки, декарбонізації промисловості, мінімізації екологічних втрат та ефективного використання відходів для виробництва енергії.

Одним з ключових способів гарантування Україні безпеки є розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Україна як член Енергетичного співтовариства імplementувала Директиву ЄС 2009/28/ЄС щодо просування відновлюваної енергетики. Необхідність розвитку відновлювальної енергетики в Україні пов'язана з пошкодженням енергетичної інфраструктури країни через воєнні дії, які становлять близько 50%, вичерпанням власних енергоресурсів (за прогнозами, запасів нафти та природного газу залишилось на 40 – 50 років) та високим енергетичним потенціалом основних видів відновлюваних джерел енергії (ВДЕ);

Сфера відновлюваної енергетики в Україні достатньо «молода», однак вже продемонструвала вагомий інвестиційний потенціал. У період з 2009 р. по 2022 р. в Україні введено 10 ГВт потужностей, що генерують електроенергію з ВДЕ. Обсяг інвестицій склав близько €9,3 млрд.

У 2019 році Україна увійшла у ТОП-10 країн світу за темпами розвитку відновлюваної енергетики, а у 2020 році — у ТОП-5 європейських країн за темпами розвитку сонячної енергетики. У тому ж 2019 році, у рейтингу Climatescore [1] від Bloomberg New Energy Finance (Bloomberg NEF), Україна посіла почесне 8 місце (піднявшись з 63-го) серед 104 країн світу за інвестиційною привабливістю країни саме у питанні розвитку низьковуглецевих джерел енергії і будівництва «зеленої» економіки. У 2021 році, Україна була на 48 місці за загального інвестиційного потенціалу держави [2] серед 136 країн світу в рейтингу BloombergNEF.

Станом на квітень 2023 року енергосистема України внаслідок воєнних дій з боку РФ тимчасово втратила 75 % вітрової та понад 20% сонячної генерації.

Близько 75% усіх наявних потужностей сектору вітрової генерації знаходиться на частково окупованих Херсонської та Запорізької областей. Відтак із 1 755 МВт вітроенергетичних потужностей держави було зупинено близько 1 317 МВт. Втрати сектору вітроенергетики станом на кінець березня 2023 року становили понад 50 млн євро. Однак до них слід додати понад 500 млн євро, втрачених від вимушеного простою ВЕС, а також втрати, які зростають щодня. Зокрема, знищено або пошкоджено 10 вітрових турбін, шість з яких

можна відновити, але постійні обстріли негативно впливають на об'єктивність інформації щодо їх стану [3].

Щодо сонячної генерації, то, здебільше постраждали промислові електростанції Запорізької та Херсонської областей, але також численні домашні сонячні станції.

Проекти біоенергетики функціонують лише там, де є сировина та забезпечено (збережено) логістику.

Взагалі загальну ситуацію щодо втрат в відновлюваній енергетиці важко оцінити через пошкодження, крадіжку та неможливість доступу до об'єктів (знаходження на окупованих територіях, або на деокупованих, але замінованих).

Внаслідок війни зменшився рівень платежів з боку населення та побутових споживачів виробникам ВДЕ. Рівень розрахунків з виробниками ВДЕ за відпущену електроенергію влітку сягав лише 20%. Проте вже наприкінці 2022 року ситуація дещо покращилась.

Обсяг виробництва вітрової та сонячної енергії зменшився більш ніж наполовину через втрату контролю та пошкодження.

Україна має якнайшвидше стимулювати інвестиції в альтернативні джерела енергії, щоб зменшити свою залежність від імпортних енергоносіїв і використати величезний потенціал сільськогосподарського сектору України. Українська енергетична система природно стане менш вразливою до атак, коли стане більш екологічною. Залучення приватних інвестицій має вирішальне значення для зеленого переходу України, оскільки це принесе не лише необхідне фінансування, але й так само необхідні ноу-хау та технології. Додатковою перевагою розвитку екосистеми відновлюваної енергетики в Україні є те, що вітрова та сонячна генерація за своєю природою більш децентралізовані та менш вразливі до атак, ніж електростанції на викопному паливі та атомна енергетика [4, стр.228].

Як економічні, так і суспільні переваги розвитку відновлюваних джерел енергії є беззаперечними. Проте, жоден сектор економіки не зможе стабільно розвиватись без відповідних державних стимулів та привабливого бізнес-клімату в державі. За сьогоднішніх умов, перед Урядом України стоїть єдине завдання — зберегти тих національних та міжнародних інвесторів в ВДЕ, які вже інвестували в економіку України та забезпечити умови для їх подальшої бізнес-діяльності в післявоєнний період [5].

Тому найголовнішим з боку Уряду є по перше створення умов для забезпечення незмінності законодавства щодо системи підтримки виробників з ВДЕ та поступового погашення заборгованостей, а також дотримання існуючих гарантій, наданих інвесторам на законодавчому рівні, а по-друге розробку та провадження єдиного стратегічного документа, щодо розвитку енергетики та, зокрема, ВДЕ в Україні.

#### Список використаних джерел

1. CLIMATE SCOPE 2019 by Bloomberg New Energy. URL: <https://2019.global-climatescope.org/>

2. Climatescope 2022. URL: <https://global-climatescope.org/downloads/climatescope-2021-report.pdf>
3. Відновлювана енергетика: втрати і рецепти відновлення. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/vidnovliuvana-enerhetyka-vtraty-i-retsepty-vidnovlennia>
4. Відбудова України: принципи та політика URL: [https://cepr.org/system/files/202212/reconstruction%20book\\_Ukrainian\\_0.pdf](https://cepr.org/system/files/202212/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf)
5. Конеченков А. Сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny>

**Кравець В.М.**

магістр

**Томашук І.В.**

Phd, доцент

Вінницький національний аграрний університет (Україна)

## **ШЛЯХИ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

У сучасному світі проблеми, пов'язані зі зміною клімату та вичерпанням природних ресурсів, стають все більш актуальними. Споживання енергії в сільському господарстві вимагає значних витрат, і тому використання альтернативних джерел енергії може бути ключовим фактором у забезпеченні економічної ефективності та сталого розвитку сільськогосподарського сектора. На рис. 1 представлено стратегічний розвиток енергозабезпечення України.

Альтернативні джерела енергії мають потенціал забезпечувати електроенергією сільськогосподарські господарства, а також надавати енергію для опалення, охолодження та інших процесів [1]. Вони можуть бути використані для виробництва електрики на місці споживання, що дозволяє знизити витрати на транспортування електроенергії та забезпечити незалежність від централізованих систем електропостачання.

Одним із найпоширеніших альтернативних джерел енергії є сонячна енергія. Встановлення сонячних панелей на фермах та господарствах може забезпечувати енергію для різних потреб, таких як освітлення, опалення, охолодження та електрична енергія для електроприладів. Використання сонячної енергії дозволяє суттєво знизити витрати на енергопостачання та покращити економічну ефективність господарства [2].

Другим важливим джерелом альтернативної енергії є вітроенергетика. Розміщення вітрогенераторів на відкритих просторах сільськогосподарських угідь може забезпечувати виробництво електроенергії без викидів шкідливих речовин. Крім того, фермери можуть стати власниками вітрогенераторів і продавати надлишкову електроенергію до електромережі, отримуючи додатковий прибуток.

Також, біогаз може використовуватися як альтернативне джерело енергії. Завдяки переробці органічних відходів, таких як гноя та рештки рослин, можна отримати біогаз, який може використовуватися для виробництва тепла та електроенергії. Використання біогазу допомагає знизити витрати на енергію та зменшити негативний вплив сільськогосподарського сектора на навколишнє середовище [3].

Ще одним способом ефективного використання альтернативних джерел енергії є гідроенергетика. Зважаючи на наявність річок та ставків на багатьох сільськогосподарських територіях, використання гідроенергетики може бути досить привабливим. Водні турбіни можуть генерувати електроенергію, яка буде використовуватися для власних потреб або продаватися на енергетичному ринку.



**Рис. 1. Стратегічний розвиток енергозабезпечення України**

*Джерело: сформовано на основі [4]*

Для визначення економічної ефективності використання альтернативних джерел енергії в сільському господарстві необхідно провести аналіз витрат та потенційних прибутків. Таблиця 1 нижче демонструє загальні витрати та потенційні прибутки від використання сонячної енергії, вітроенергетики, біогазу та гідроенергетики в сільському господарстві.



### Економічна ефективність альтернативних джерел енергії в сільському господарстві

Джерело енергії	Витрати на встановлення	Очікувані річні прибутки
Сонячна енергія	\$20,000	\$5,000
Вітроенергетика	\$50,000	\$12,000
Біогаз	\$30,000	\$8,000
Гідроенергетика	\$80,000	\$15,000

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

Аналізуючи дані з таблиці, можна зробити висновок, що всі альтернативні джерела енергії мають потенціал стати економічно ефективними в сільському господарстві. Хоча вартість встановлення деяких систем, таких як гідроенергетика, може бути вищою, їх річні прибутки також вищі, що веде до збалансованого відновлення витрат.

Однак, слід враховувати індивідуальні особливості кожного господарства та його розташування. Наприклад, якщо ферма розташована в місцевості з недостатнім сонячним випромінюванням, використання сонячних панелей може не бути найефективнішим рішенням. Тому, перед впровадженням альтернативних джерел енергії, рекомендується провести детальний аналіз показників ресурсів, витрат та прибутків для конкретного господарства.

У підсумку, використання альтернативних джерел енергії в сільському господарстві може не лише знизити витрати на енергопостачання, але й сприяти сталому розвитку та зменшенню негативного впливу на довкілля. При правильному виборі та впровадженні альтернативних джерел енергії, сільськогосподарські підприємства можуть досягти економічної ефективності та стати екологічно-орієнтованими, що відкриває нові перспективи для розвитку галузі.

#### Список використаних джерел

1. Гончарук І.В., Томашук І.В. Економічна ефективність енергетичної автономії АПК за рахунок використання біопалив. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 2 (42). С. 7-19.
2. Скрипник А.В. Енергетичний сектор економіки: крах чи виживання. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). С. 122–134.
3. Томашук І.В., Красносельська А.А. Виробництво альтернативних видів енергетичних ресурсів як чинник підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 6 (67). С. 126-135.
4. Завербний А.С. Економічна політика України в сфері енергетики в умовах євроінтеграції. 2019. 539 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1325/1352019.pdf>

## УДОСКОНАЛЕНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЙ

Дослідження питання проведення фінансового аналізу діяльності підприємства (у т.ч., операторів з розподілу електроенергії) за широким переліком відомих показників [1, 2 та ін.], виявило ряд недоліків, зокрема:

1) ускладнюється порівняльний аналіз фінансового стану декількох об'єктів (автор аналізував діяльність 8 обленерго);

2) навіть по одному об'єкту за розгалуженою системою показників неможливо надати однозначну відповідь на питання щодо рівня його фінансової стійкості, оскільки за одними показниками він може бути задовільний, з позитивною динамікою, за іншими – навпаки.

Для полегшення порівняльного аналізу пропонується скористатися методикою рейтингової оцінки підприємств за переліком обраних показників. Сутність підходу полягає у наступному: а) виділяються групи показників фінансової стійкості (в роботі обрано чотири основні, найбільш часто досліджувані групи: ліквідність, фінансова стійкість у вузькому розумінні, ділова активність, прибутковість); б) кожній компанії по кожному показнику, що характеризують ту чи іншу групу, в залежності від його кількісного значення присвоюється місце (ранг, рейтинг), причому 1 місце надається компанії з найкращим значенням показника, останнє – з найгіршим. Якщо серед оцінок є однакові, то цим оцінкам призначається однаковий ранг, що дорівнює середній арифметичній відповідних чисел натурального ряду; в) підраховується загальна сума місць і, відповідно, рейтинг, за всіма показниками по групі; г) визначається загальний рейтинг енергетичних компаній за всією сукупністю груп. Результати розрахунків надаються у табличному форматі (формат рекомендовано автором). Для наочності також надається графічне зображення рейтингу компаній за чотирма групами у вигляді ромбу з осями, що відповідають кожній групі, і нанесенням на них місць від 1-го до останнього, при чому ближче до центру розташовується підприємство, що має 1 місце.

Для усунення другого недоліку пропонується:

- надати узагальнену оцінку фінансової стійкості компаній з використанням інтегрального методу шляхом поступового агрегування конкретних одиничних показників в групові, а далі – групових показників в один інтегральний;

- використати моделі визначення ймовірності банкрутства, зокрема, Е. Альтмана, О. Терещенка, які надають загальну оцінку фінансової стійкості [3].

Метод інтегральної оцінки має певний набір методичних питань, які кожен науковець повинен вирішити самостійно. Наведемо в логічній послідовності перелік цих питань, паралельно зазначивши власний підхід по кожному з них.

1. Визначення складових фінансової стійкості (прийнято чотири раніше згадувані групи).

2. Обґрунтування складу конкретних показників в межах кожної групи, керуючись при цьому такими міркуваннями: врахування особливостей галузі розподілу електроенергії; усунення дублювання або досить тісного взаємозв'язку показників; включення найважливіших і найбільш використовуваних на практиці, за якими є доступна інформація (таблиця 1).

Таблиця 1

### Система показників для включення в багатofакторну інтегровану модель

Групи показників	Найменування показників
Ліквідність	1. Коефіцієнт покриття
	2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності
	3. Коефіцієнт відволікання оборотних активів у дебіторську заборгованість
	4. Співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості
Фінансова стійкість (у вузькому розумінні)	1. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами
	2. Коефіцієнт фінансового ризику (коефіцієнт фінансування)
	3. Коефіцієнт автономії
	4. Коефіцієнт фінансування за рахунок стабільних джерел фінансування
	5. Коефіцієнт забезпеченості необоротних активів власним і довгостроковим позиковим капіталом
Ділова активність	1. Загальний коефіцієнт оборотності обігових коштів
	2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за послуги
	3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
Прибутковість	1. Рентабельність операційної діяльності
	2. Рентабельність активів
	3. Рентабельність власного капіталу

3. Переведення всіх показників у відносні безрозмірні величини (в якості бази прийнято найкращі значення кожного показника, досягнуті за три аналізовані роки).

4. Визначення вагомості окремих показників та окремих груп показників (прийнято рівновагомими, прагнучі виключити суб'єктивний фактор).

5. Розрахунок агрегованих індикаторів за кожною складовою та інтегрального показника фінансової стійкості (прийнято багатовимірну середню арифметичну просту).

6. Інтерпретація інтегрального показника за прийнятою шкалою, формулювання висновків та рекомендацій.

### **Список використаних джерел**

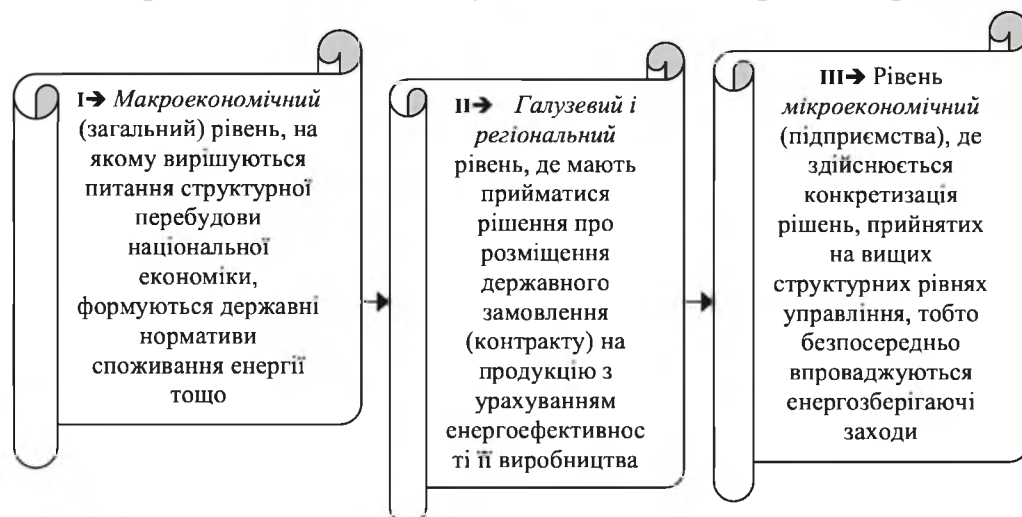
1. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 304 с.
2. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 536 с.
3. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. С.С. Гасанов, А.М. Штангрет, Я.В. Котляревський та ін. Київ : ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. 301 с.

## ВПЛИВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ БІОПАЛИВА

Сільськогосподарські підприємства мають значний вплив на формування ринку біопалива в Україні. Оскільки біопаливо виробляється з сільськогосподарських рослин, таких як цукровий тростник, кукурудза, соя, рапс, соняшник тощо, сільськогосподарські підприємства виступають основними постачальниками сировини для його виробництва.

Одним з ключових факторів впливу сільськогосподарських підприємств на формування ринку біопалива є їхня здатність постачати великі обсяги сільськогосподарської продукції для переробки на біопаливні заводи. Україна має значний потенціал у вирощуванні біопаливних культур, тому сільськогосподарські підприємства виконують важливу роль у забезпеченні сировиною для виробництва біопалива [1].

Крім того, сільськогосподарські підприємства можуть самостійно виробляти біопаливо, використовуючи власні ресурси та технології. Це може сприяти розвитку малих та середніх біопаливних підприємств, що формують конкуренцію на ринку. На рис. 1 наведено основні рівні прийняття рішень про впровадження енергоощадних заходів у сільськогосподарське виробництво.



**Рис. 1. Основні рівні прийняття рішень про впровадження енергоощадних заходів у сільськогосподарське виробництво**

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

Законодавство та державна політика також мають вплив на ринок біопалива в Україні. Сільськогосподарські підприємства можуть бути підтримані за допомогою державних субсидій та стимулів для вирощування біопаливних

культур або виробництва біопалива. Це може стимулювати розвиток ринку біопалива та збільшення його обсягів.

Однак, слід врахувати, що ринок біопалива в Україні також залежить від інших факторів, таких як попит на біопаливо на зовнішніх ринках, технологічний розвиток у сфері біопаливного виробництва та ставлення споживачів до цього виду палива.

Загалом, сільськогосподарські підприємства мають значний вплив на формування ринку біопалива в Україні через постачання сировини для його виробництва, можливість власного виробництва біопалива та вплив законодавства та державної політики на цей сектор [2].

Біопаливо може мати певне значення у вирішенні проблеми енергоресурсів в Україні. Ось кілька основних аспектів, які можна врахувати:

- диверсифікація енергетичного міксу, де використання біопалива дозволяє розширити джерела енергії, що допомагає зменшити залежність від імпорту нафти і газу. Україна має значні потенціальні ресурси для вирощування біопаливних культур, таких як кукурудза, соя, ріпак тощо, що можна використовувати для виробництва біодизелю та біогазу;

- зменшення викидів парникових газів, де використання біопалива може допомогти зменшити викиди парникових газів порівняно з традиційними вуглеводневими паливами. Біопаливо, отримане з відновлюваних джерел, може бути більш екологічно чистим і викликати менші негативні впливи на клімат [3];

- розвиток сільського господарства, де вирощування біопаливних культур може стимулювати розвиток сільського господарства в Україні, забезпечуючи додаткові доходи для фермерів і створюючи нові робочі місця. Це може сприяти зростанню сільськогосподарського сектора і покращенню соціально-економічного становища сільських регіонів;

- енергетична незалежність, тобто розширення виробництва біопалива може сприяти зменшенню залежності від імпорту нафти і газу, що є важливим аспектом енергетичної незалежності. Це може зменшити ризики, пов'язані з геополітичними конфліктами та коливаннями цін на світових ринках енергетичних ресурсів [4].

Варто врахувати, що використання біопалива також має свої виклики, такі як конкуренція з вирощуванням продовольства, використання земельних ресурсів та ефективність виробництва. Отже, ефективне використання біопалива потребує ретельного планування, політичної підтримки і регулювання з метою максимізації його переваг і мінімізації негативних наслідків.

### **Список використаних джерел**

1. Гончарук І.В., Томашук І.В. Економічна ефективність енергетичної автономії АПК за рахунок використання біопалив. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 2 (42). С. 7–19.

2. Калетнік Г.М., Гончарук І.В. Економічні розрахунки потенціалу виробництва відновлювальної біоенергії у формуванні енергетичної незалежності агропромислового комплексу. *Економіка АПК*. 2020. № 9. С. 6–16. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202009006>.

3. Логоша Р.В., Семчук І.А. Соціоекономічні основи бізнесу з виробництва біопалив на організаційному рівні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 175–187.

4. Томашук І.В., Красносельська А.А. Виробництво альтернативних видів енергетичних ресурсів як чинник підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 6 (67). С. 126-135.

**Orlenko O.**

PhD, associate professor, Department of  
Economics of Enterprise and Business Organization  
Odesa National Economic University, Ukraine

**K. Krukowski**

prof.dr hab. Director of the Institute of Sciences of Management and Quality  
University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland

## **RENEWABLE ENERGY POTENTIAL OF UKRAINE**

An energy crisis has been aggravated because of The Russia–Ukraine war. The electricity costs have risen noticeably in many countries. This led to higher level costs of other goods and services throughout global supply chains costs. The energy crisis hit while EU lawmakers were already discussing ambitious renewables targets under the Fit for 55 package. After the invasion, energy security emerged as additional strong motivation to accelerate renewable energy deployment. The European Commission's REPowerEU plan, released in May 2022, proposed ending the bloc's reliance on Russian fossil fuels by 2027. Among other goals, the plan aims to increase the share of renewables in final energy consumption to 45% by 2030, exceeding the 40% target previously under negotiation [1].

Renewable electricity capacity in the EU is projected to double over the 2022-2027 period as energy security concerns add to climate ambitions. Many European countries passed or proposed action plans with even more ambitious targets, increased policy support for renewables, and addressed related non-financial challenges. The IEA's forecast for growth in the EU has been revised upward significantly (by over 30%) from last year's estimate, led by Germany (55% higher) and Spain (65% higher), Poland (25% higher) [1].

In Ukraine this problem is worsened by permanently destroying different elements of Ukrainian energy system. As it is said in [2] Ukraine's power system remains extremely vulnerable and continues to operate in emergency mode with hardly any safety margin for both power grids and generation. Generation capacity has decreased by more than half, from 37.6 GW to 18.3 GW as of 30 April 2023. Manoeuvring capacity in the system has suffered the most and decreased by 68 percent from 14.3 GW to 4.6 GW, primarily in thermal power plants. Available nuclear generation capacity decreased by 44 percent from 13.8 GW to 7.7 GW. Available hydro generation capacity decreased 29 percent from 6.6 GW to 4.7 GW. Available RES capacity decreased by 24 percent from 8.1 GW to 6.2 GW. In the transmission network, 42 out of 94 crucial high-voltage transformers have been damaged or destroyed. According to World Bank estimates, damage to power, gas, heating infrastructure, and coal mining exceeds US\$10 billion and is increasing.

One of the mid-term priority areas partially to solve this problem is to increase level of renewable energy. According to [3] last ten years total renewable energy capacity has raised in Ukraine from 5769 MW in 2013 to 14921 MW in 2022 (three times). As for total renewable energy production in Ukraine it has raised from 15116 GWh in 2013 to 17136 GWh in 2021. As to renewable energy share of electricity



capacity in Ukraine it was 10.3 % MW in 2013 and raised till 25.3 % MW in 2022. Renewable energy share of electricity production in 2013 was 7.8 % GWh and in 2021 it was 11.4 % GWh. This tendency is positive and important, because one of the key areas of focus which was mentioned in National Energy Strategy of Ukraine (Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 21 April 2023 No. 373-p). is increasing the share of renewable energy sources in the power system [3].

Shortly before the one year of Russia's invasion of Ukraine, senior EU figures inked a Memorandum of Understanding (MoU) with Ukraine on establishing a strategic partnership for accelerating the continent's role in renewable gases. As part of this new partnership, Ukraine and the European Union will now collaborate on the production, trade, transportation, storage and use of hydrogen and biomethane [4]. With its large areas of solar radiation and strong winds, Ukraine's impressive availability of renewable energy and thus competitive potential in green hydrogen production is particularly interesting. According to the National Academy of Sciences of Ukraine, the country's natural potential allows the installation of 874 gigawatts (GW) of capacity from renewables, of which 83 GW would come from solar and 688 GW from wind power. The corresponding energy would amount to an estimated 2,717 terawatt-hours (TWh) of annual green energy production. The International Renewable Energy Agency (IRENA) estimated that Ukraine has the capacity to install more than 320 GW of wind and 70 GW of solar energy [4].

In March earlier this year, the Polish and Ukrainian gas transmission system operators, GAZ-SYSTEM and the GTSOU signed a long-term agreement to establish a cooperation framework, aiming to set a "leading position" for both sides in the regional gas market amidst the energy transition. As part of this new cooperation agenda, both operators also declared interest in working closely in the development of biomethane and green hydrogen – two key pillars of Europe's future energy landscape [5]. One of such projects in this field will be a Green Industrial Zone in Bucha, which provides for the production of energy for local consumption from renewable energy sources, such as solar and wind power, and used for electricity, fuel and fertilisers. This project will be implemented by Polish, Japanese and Ukrainian companies.

Thus the importance of renewable energy for Ukraine is difficult to overestimate. As the nation strives for energy independence and sustainable development, the use of renewable energy sources is crucial. By switching to renewable energy sources such as solar, wind, hydro and biomass, Ukraine can diversify its energy balance, reduce greenhouse gas emissions and create a more sustainable energy infrastructure.

## References

1. Russia's War on Ukraine. URL: <https://www.iea.org/topics/russias-war-on-ukraine>
2. Towards a Green Transition of the Energy Sector in Ukraine. JUNE 20, 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/towards-green-transition-energy-sector-Ukraine>

3. Renewable energy statistics 2023.  
URL: <https://www.irena.org/Publications/2023/Jul/Renewable-energy-statistics-2023>
4. 'A strategic gateway:' Ukraine's renewable gases sector after 12 months of war  
URL: <https://ceenergynews.com/hydrogen/a-strategic-gateway-ukraines-renewable-gases-sector-after-12-months-of-war/>
5. Can Poland and Ukraine lead Europe in green hydrogen?  
URL: <https://ceenergynews.com/hydrogen/can-poland-and-ukraine-lead-europe-in-green-hydrogen/>

**Orlenko O.**

PhD, associate professor, Department of  
Economics of Enterprise and Business Organization  
Odesa National Economic University, Ukraine

**Grzybowska-Brzezińska M.**

dr hab., professor, Department of Market and Consumption  
University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland

## **THE MODERN STATE AND TRENDS OF RENEWABLE ENERGY**

Nowadays world community is dealing with complex economic, political, ecological and social problems. This situation is enhanced by external world changeable conditions. Environmental pollution and climate change, caused by careless human activity, have reached a tipping point. Thus world economy requests new models of human development. The Paris Climate Agreement of 2015 and the implementation of the Sustainable Development Agenda for the period leading up to 2030 are called to ensure access to clean water and sanitation, promoting affordable and clean energy, encourage responsible consumption and production.

An action plan called “European Green Deal” was created because of the need for a global intensification of actions to improve the current environmental state. “The European Green Deal (EGD) is a development strategy. Its aim is to transform the European Union into a neutral area climatically. It is a response to the climate crisis and strong environmental degradation processes. According to the general assumptions of the Green Deal the European Union is to become a climate neutral, fair and economical society, modern, resource efficient and environmentally friendly” [1].

Climate change and renewable energy are inseparable topics nowadays. According to the Environmental Protection Agency (EPA) [2], renewable energy includes resources that rely on fuel sources that restore themselves over short periods of time and do not diminish. Such fuel sources include the sun, wind, moving water, organic plant and waste material (eligible biomass), and the earth's heat (geothermal). While the benefits of renewable energy are substantial, some renewable energy technologies can have impacts on the environment. For example, large hydroelectric resources may have environmental trade-offs on such issues as fisheries and land use. Green power is a subset of renewable energy. It represents those renewable energy resources and technologies that provide the greatest environmental benefit. Within the U.S. voluntary market, green power is defined as electricity produced from solar, wind, geothermal, biogas, eligible biomass, and low-impact small hydroelectric sources.

Due to Renewable Energy Market Update [3] global renewable capacity additions are set to soar by 107 gigawatts (GW), the largest absolute increase ever, to more than 440 GW in 2023. This is equivalent of more than the entire installed power capacity of Germany and Spain combined. This unprecedented growth is being driven by expanding policy support, growing energy security concerns and improving competitiveness against fossil fuel alternatives. These factors are outweighing rising interest rates, higher investment costs and persistent supply chain challenges

Global renewable capacity additions could reach 550 GW in 2024 in our accelerated case, almost 20% higher than in the main forecast. This is mainly due to a more rapid deployment of residential and commercial PV installations, assuming a faster implementation of recent policies and incentives. The upside for utility- scale onshore wind and solar PV projects mostly depends on the pace of permitting, construction and timely grid connection of projects under development [3].

The crisis triggered by Russia's invasion of Ukraine has accelerated renewable energy deployment in the European Union, driving the bloc to urgently reduce its dependence on Russian natural gas imports. Policy actions in many European countries has led us to revise our forecast for renewable capacity additions in the EU in 2023 and 2024 upwards by 40% compared with before the war. Rapid growth in distributed solar PV is the main reason for the more positive outlook, accounting for almost three-quarters of the EU forecast revisions. This is driven by high electricity prices that make solar PV more financially attractive and by increasing policy support in key EU markets, especially in Germany, Italy and the Netherlands [3].

European countries introduced more policy and regulatory changes to ease permitting in the last 18 months than over the entire previous decade. While permitting has become a key policy focus in Europe to accelerate the deployment of large-scale wind and solar PV and early benefits are starting to be visible, the proposed policy changes are expected to have limited impact on the deployment of renewables in 2023 and 2024 compared with other drivers, such as installations of small-scale residential and commercial solar PV [3].

Renewables could help Europe displace more natural gas for heating buildings this winter. Last year was the second warmest winter on record in Europe, which helped the EU use less gas for heating buildings. Projected growth of renewable energy such as clean electricity, bioenergy boilers, heat pumps, and solar thermal and geothermal technologies could displace almost 8 bcm of EU buildings-related gas consumption annually in 2023 and more than 17 bcm in 2024. This would represent a significant contribution to cover increasing gas demand, should harsher winters and hotter summers occur over the course of 2023-2024 [3].

The global energy transformation to renewable energy sources is absolutely obvious now. It is caused not only by national government obligations under European Union directives and regulations, but also by the ensuring energy security for countries all over the world, especially considering the geopolitical context surrounding the conflict in Ukraine. Thus the energy independence and security has become crucial for every country.

### References

1. European funds for green technologies in Poland. URL: <https://grantsoffice.eu/european-funds-for-green-technologies-in-poland>
2. What Is Green Power? URL: <https://www.epa.gov/green-power-markets/what-green-power>
3. Renewable Energy Market Update Outlook for 2023 and 2024 URL: [https://iea.blob.core.windows.net/assets/63c14514-6833-4cd8-ac53-f9918c2e4cd9/RenewableEnergyMarketUpdate\\_June2023.pdf](https://iea.blob.core.windows.net/assets/63c14514-6833-4cd8-ac53-f9918c2e4cd9/RenewableEnergyMarketUpdate_June2023.pdf)

## ПЕРСПЕКТИВИ ТА ОБМЕЖЕННЯ УЧАСТІ ПРОС'ЮМЕРІВ В ЕНЕРГЕТИЧНИХ РИНКАХ<sup>2</sup>

Досвід розвинених ринків електроенергії у світі свідчить про тенденцію до автономізації енергопостачання та розвиток локальних децентралізованих енергосистем із високим ступенем самозабезпечення енергією. Дослідники звертають увагу на прос'юмерів як на особливу групу виробників енергії з їх здатністю до локального виробництва, гнучкого споживання, що здатні змінити формат енергетичних систем та ринків [1].

Порівняно із самозабезпеченням або чистим виробництвом, прос'юмер поєднує ці види діяльності, а отже, об'єднуються стимули і перешкоди, що їх супроводжують. Наприклад, з боку споживання, якщо тарифи на електроенергію для домогосподарств достатньо низькі, щоб становити паритет із середньозваженою вартістю електроенергії (LCOE) генеруючої установки прос'юмера, то, очевидно, державна політика крос-субсидування побутових споживачів або механізм спеціальних послуг із забезпечення доступності електроенергії для населення є, на жаль, одночасно політикою стримування прос'юмерів. Так само, з боку виробництва, паритет із LCOE цін, що складаються на ринку “на добу наперед” (РДН) нижче ринкових рівнів через застосування цінових обмежень (прайскепів), є суттєвим фактором на користь продовження застосування «зеленого» тарифу або інших стимулюючих методів, якщо держава переслідує цілі розвитку децентралізованих джерел енергії.

Розвиток децентралізованої генерації та поява суттєвої частки прос'юмерів в енергетичному балансі може мати як позитивні, так і негативні зовнішні ефекти (екстерналії). Як було досліджено в [2], сталі трансформації відкладаються, сповільнюються аж до припинення через необхідність уникнути негативних екстерналій, що загрожують стабільності систем, у той час як позитивні екстерналії, навпаки, здатні чинити сталі ефекти на економіку країн в цілому та прискорювати енергетичний перехід. Негативні екстерналії, які супроводжують появу суттєвої кількості прос'юмерів на енергетичних ринках і гальмують еволюцію децентралізованих енергетичних систем, як правило, мають системний характер і виражені там, де розвиток енергетичних технологій є неоднорідним, а регулювання – спорадичним. Серед екстерналій, які пов'язані з технологічною стороною, можна виділити ефекти від впливу на режими роботи операторів розподільних систем. Певні оператори розподільчих мереж і постачальники зі скепсисом ставляться до нових приєднань через технічні та регуляторні ускладнення, пов'язані з прийняттям надлишків генерації

---

<sup>2</sup> <sup>2</sup> Публікація підготовлена у рамках виконання наукового проекту «Розроблення економічних механізмів підвищення енергоефективності та сталого розвитку відновлюваної енергетики у домогосподарствах України» (№ д/р 0122U001233), який фінансується Національним фондом досліджень України

прос'юмерів у мережу в профіцитні години, що збільшує небаланси. Серед негативних екстерналій, пов'язаних із економічною стороною, є утруднення та особливості купівлі надлишків електроенергії операторами систем розподілу.

На сьогодні побутовий споживач компенсує лише менше половини реальної вартості виробництва, передачі, розподілу та постачання електроенергії. Ця недоплата є причиною цінових перекосів, які компенсуються за рахунок найважливіших виробників електроенергії та суб'єктів ринку, які визначені учасниками механізму ПСО (покладення спеціальних обов'язків з метою захисту загальносупільних інтересів). З 1 червня 2023 р. Урядом України вчергове підвищено фіксований тариф, проте він, як і раніше, не відшкодовує і половини ринкової собівартості електроенергії. [3]

Показником ефективності прос'юмера є сукупна ефективність, яка включає порівняльну ефективність сторони споживання (скорочення витрат на енергію) та абсолютну ефективність сторони виробництва (прибуток від реалізації виробленої електроенергії). Сукупну ефективність можна виразити як суму економії витрат на енергію сторони споживання та прибутку від відпуску в мережу (продажу на організованих сегментах ринку електроенергії).

Проведена оцінка сукупної ефективності прос'юмера за трьох сценаріїв співвідношення обсягів власного споживання до обсягу виробництва електроенергії прос'юмером: 0.4 (40% електроенергії споживається в цілому за рік), 0.2 (20% споживається) та 1 (вся вироблена електроенергія споживається для власних потреб домогосподарства) свідчить, що участь прос'юмера у ринку доцільна лише при ціні РДН, вищій 5400 грн за будь-якого тарифу для населення. Стимул до прос'юмерства суттєво зростає при ринкових цінах для населення. Стимул віддавати електроенергії в мережу більше, аніж споживати, зростає при високих прайскепах на енергоринку і дещо зменшується при приведенні тарифів для населення до ринкового рівня. Крім того, бар'єри для входу на ринок для прос'юмерів, а саме плата за агрегацію і плата за участь у РДН, якщо вони високі, можуть зменшити стимули працювати безпосередньо на ринку. Тому ставка плати за проданий обсяг електроенергії, у разі запровадження для невеликих учасників ринку, не має створювати додаткових перешкод для їхньої участі.

### Список використаних джерел

1. Grzanic, M.; Capuder, T.; Zhang, N.; Huang, W. Prosumers as active market participants: A systematic review of evolution of opportunities models and challenges. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2022, 154. 111859. 10.1016/j.rser.2021.111859.

2. Pysmenna, U.; Trypolska, G. Sustainable Energy Transitions: Overcoming Negative Externalities. *Energetika. Proceedings of CIS higher education institutions and power engineering associations*. 2020, 63. 312-327. 10.21122/1029-7448-2020-63-4-312-327.

3. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 травня 2023 р. № 544 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 5 червня 2019 р. № 483»

**Ткач Д.К.**  
Аспірант Університету економіки  
та права «КРОК» (Україна)

## **РЕЗУЛЬТАТИ МАСОВИХ АТАК РОСІЇ НА ЕНЕРГЕТИЧНОУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ**

РФ, після серйозних поразок на полі бою, здійснює низку незаконних дій, використовуючи підступні і недоброчесні методи, що суперечать всім прийнятним нормам ведення війни. Вони звершують терористичні атаки на українські міста та села, спрямовані на нанесення шкоди цивільній критичній інфраструктурі, енергетичним об'єктам та руйнування централізованих систем водопостачання. Головна мета цих атак полягає в елімінації українського населення шляхом створення житлових умов несприятливих для існування людей.

Електроенергетична інфраструктура попала під атаки російських терористів з перших місяців війни. 24. 02. 2022 року війська РФ зайняли атомну електростанцію в Чорнобилі, яка була звільнена 30 березня цього ж року. Після тривалого періоду опору, четвертого березня 2022 року російські агресори здійснили захоплення ЗАЕС (Запорізької атомної електростанції), яка має з шість енергоблоків, загальна потужність яких становить 6000 МВт.

Що стосується теплоелектроцентралей (ТЕЦ) та теплових електростанцій (ТЕС), ситуація їхнього пошкодження внаслідок обстрілів російськими окупантами в Україні виглядає наступним чином. Принаймні чотири ТЕЦ зазнали значних збитків, а саме Луганська ТЕЦ, Охтирська ТЕЦ, Трипільська ТЕС та Чернігівська ТЕЦ. Луганська ТЕЦ була втрачена і практично повністю зруйнована, так само як і Охтирська ТЕЦ. [1].

Запорізька ТЕС стикнулася з проблемою браку вугілля, оскільки його поставка неможлива через тимчасову окупацію Енергодару росіянами та активні військові дії на Півдні України, призвело до припинення її роботи.

У гідроенергетиці в Україні підірвали Каховську ГЕС 6 червня 2023 року, тим самим здійснивши воєнний злочин по її знищенню та потенційно акт екоциду. Шістнадцять тисяч людей залишилися без домівок і засобів для існування, внаслідок цього теракту вісімдесят населених пунктів опинилися під водою[2].

За даними Міненерго України, українсько – російська війна призвела до серйозних пошкоджень у сфері ВДЕ. За їх інформацією, до 75% об'єктів відновлюваної енергетики в Україні зазнали руйнувань внаслідок війни. Крім того, станом на кінець останнього опалювального сезону у 2022 році, енергосистема країни зазнала тимчасової втрати 75% вітрової, а це 1317 МВт та понад 20% сонячної генерації – 940 МВт в результаті воєнних дій з боку Російської Федерації[3].

Дії країни агресорки, спрямовані на знищення електроенергетичної інфраструктури в Україні, отримують сувору негативну оцінку від провідних країн світу і міжнародних організацій. Проте, є країни, у тому числі всередині

ЄС, керівництво яких приховує екстраординарний характер українсько-російської війни і відмовляється вживати санкцій та адекватних заходів покарання щодо російських терористів. Це ставить перед українським політикумом, дипломатією, науковою спільнотою завдання пошуку причин такої позиції цих країн та шляхів впливу на них з метою зміни їх антиукраїнської позиції.

### **Список використаних джерел**

1. У Міненерго розказали, які ТЕЦ постраждали через війну в Україні <https://www.unian.ua/economics/energetics/robota-tec-v-ukrajini-yaki-tec-postrazhdali-cherez-viynu-v-ukrajini-novini-sogodni-11763043.html> (дата звернення: 07.07.2023).

2. Підрив Каховської ГЕС: Україна порушила справу за статтею екоцид. <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3718822-pidriv-кахovskoi-ges-ukraina-porusila-spravu-za-statteu-ekocid.html> (дата звернення: 07.07.2023).

3. Відновлювана енергетика: втрати і рецепти відновлення <https://ua-energy.org/uk/posts/vidnovliuvana-enerhetyka-vtraty-i-retsepty-vidnovlennia> (дата звернення: 07.07.2023).



## **ПЕРСПЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЕНЕРГІЇ З ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА ДОМОГОСПОДАРСТВАМИ В УКРАЇНІ<sup>3</sup>**

Україна, як країна з великим потенціалом відновлюваної енергетики, стоїть перед складним завданням забезпечення сталого розвитку та енергетичної незалежності. Використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) є одним з ключових напрямків, який може сприяти кліматичній нейтральності та децентралізації енергосистеми, чим зменшити її вразливість від військових ризиків. Лише за рік повномасштабної війни прямі збитки українській енергетиці становили 8,1 млрд дол. США [1]. Підприємства та домогосподарства, що виробляють енергію з ВДЕ для задоволення власних енергетичних потреб, стають активними споживачами, або прос'юмерами [2]. Переваги для підприємств можуть бути такі:

- *Можливість забезпечення безперебійного енергопостачання.* З розгортанням повномасштабної війни питання безперебійного енергопостачання надзвичайно загострилося. Деякі підприємства вимушено встановлювали сонячні панелі на дахах разом з пристроями зберігання енергії для покриття принаймні частини потреби в електроенергії.

- *Прогнозованість цін на електроенергію.* Зважаючи на численні руйнування енергетичної інфраструктури та необхідність фінансових ресурсів для її відновлення, у липні 2023 р. було здійснено підвищення тарифів на електроенергію для домогосподарств, проте нові тарифи все ще не покривають собівартість виробництва електроенергії. Внаслідок механізму перехресного субсидування тарифи на електроенергію для підприємств є вищими, ніж тарифи для домогосподарств. Використання енергії з відновлюваних джерел дозволяє компаніям уникнути «паливної» складової (крім біоенергетики), а також певною мірою прогнозувати свою нормовану вартість виробництва електроенергії.

- *Екологічна та кліматична сталість.* Використання відновлюваних джерел енергії допомагає підприємствам зменшити негативний вплив на довкілля. Це особливо актуально для підприємств, які здійснюють великі обсяги викидів під час виробничих процесів. Використання відновлюваних джерел енергії може допомогти підприємствам відповідати сучасним екологічним нормам. Низка великих підприємств України оголосили про досягнення власної кліматичної нейтральності. Так, енергетичний холдинг «ДТЕК» планує досягти кліматичної нейтральності до 2040 р. ТЦ «Епіцентр» планує розмістити

---

<sup>3</sup> Публікація підготовлена у рамках виконання наукового проєкту «Розроблення економічних механізмів підвищення енергоефективності та сталого розвитку відновлюваної енергетики у домогосподарствах України» (№ д/р 0122U001233), який фінансується Національним фондом досліджень України

фотоелектричні панелі на дахах своїх підприємств для забезпечення останніх електроенергією.

- *Інноваційний розвиток.* Перехід до використання ВДЕ вимагає від підприємств розробки та впровадження новітніх технологій. Це сприяє інноваційному розвитку і створенню нових робочих місць у галузі ВДЕ.

Для домогосподарств відновлювана енергетика також може надавати певні переваги, які особливо актуалізувалися з повномасштабною війною та руйнуванням енергетичної інфраструктури. Нажаль, поки що перевагами відновлюваної енергетики можуть користуватися переважно мешканці приватних, а не багатоквартирних будинків [3]. Йдеться в першу чергу про встановлення надахових сонячних панелей, сумарна встановлена потужність яких станом на кінець 2022 р. склала 1411 МВт [4].

Основними економічними проблемами поширення технологій відновлюваної енергетики в Україні є висока вартість обладнання, а також надзвичайно високі (35%+) відсоткові ставки за кредитами. Наразі практично відсутні регіональні програми, спрямовані на здешевлення обладнання для ВДЕ. Іншою проблемою залишається ускладнений доступ до «довгих грошей», тож проекти великої потужності з тривалим терміном окупності (7+ років) можуть собі дозволити обмежена кількість компаній. Крім того, необхідно створювати економічні стимули для поширення пристроїв зберігання енергії [2].

В Україні є перспективи використання енергії з відновлюваних джерел підприємствами та домогосподарствами. Розвиток відновлюваної енергетики в Україні в повоєнний період відбуватиметься відповідно до принципу «відбудувати краще» (англ. «build back better»), в першу чергу з врахуванням прагнень низьковуглецевого розвитку України, а також відповідних зобов'язань в рамках європейського законодавства. Для більшого поширення ВДЕ в Україні необхідні економічні та фінансові стимули і для підприємств, і для домогосподарств, однак перспектива переходу до сталої енергетичної системи в Україні є здійсненою.

### Список використаних джерел

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. Київська Школа Економіки. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR\\_Feb23\\_FINAL\\_Damages-Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report.pdf) (дата звернення: 01.08.2023).

2. Sotnyk, I., Kurbatova, T., Blumberga, A., Kubatko, O., Prokopenko, O. Solar business prosumers in Ukraine: Should we wait for them to appear? Energy Policy, Volume 178, 2023, 113585. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2023.113585>.

3. Відновлювані джерела енергії вже тут: що думають українці про зелене майбутнє у власних домогосподарствах? Екодія. 2023. URL: <https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/sho-dumaut-ukr-pro-zelene-domohospodarstvo.pdf> (дата звернення: 01.08.2023).

4. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. URL: [www.sae.gov.ua](http://www.sae.gov.ua) (дата звернення: 28.07.2023).

**Шведюк А.А.**

магістр

**Томашук І.В.**

Phd, доцент

Вінницький національний аграрний університет (Україна)

## **ШЛЯХИ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Питання раціонального використання енергетичних ресурсів, підвищення енергоефективності та енергетичної безпеки є необхідною умовою гармонійного економічного та соціального розвитку України в контексті європейської інтеграції.

Забезпечення різними видами енергії та палива всіх галузей української економіки є одним з найважливіших завдань системи управління та економічної політики України і необхідною умовою успішного та гармонійного розвитку країни. Формування та реалізація енергетичної політики України є важливим елементом загальної економічної політики України та подальшої європейської інтеграції [1]. Лише успішна комплементарність (взаємодоповнюваність) економічної та енергетичної політики може забезпечити гармонійний розвиток України в контексті європейської інтеграції. В Україні, де енергетичні ресурси є обмеженими, ефективне використання цих ресурсів, географічна та інша диверсифікація енергетичних продуктів є важливими питаннями.

Сутність енергозбереження полягає в ефективному використанні енергії з метою зменшення споживання та виключення надмірного витрачання ресурсів. Основна ідея енергозбереження полягає в тому, щоб досягти максимальної продуктивності та задоволення потреб, використовуючи мінімальну кількість енергії.

Існує кілька ключових причин, чому енергозбереження є важливим:

- Ефективне використання ресурсів, тобто світові запаси природних енергетичних ресурсів, таких як нафта, газ, вугілля, є обмеженими. Шляхом енергозбереження ми можемо зберегти ці ресурси та подовжити їхню використовуваність [2]. Це особливо важливо в умовах зростання населення та збільшення попиту на енергію.

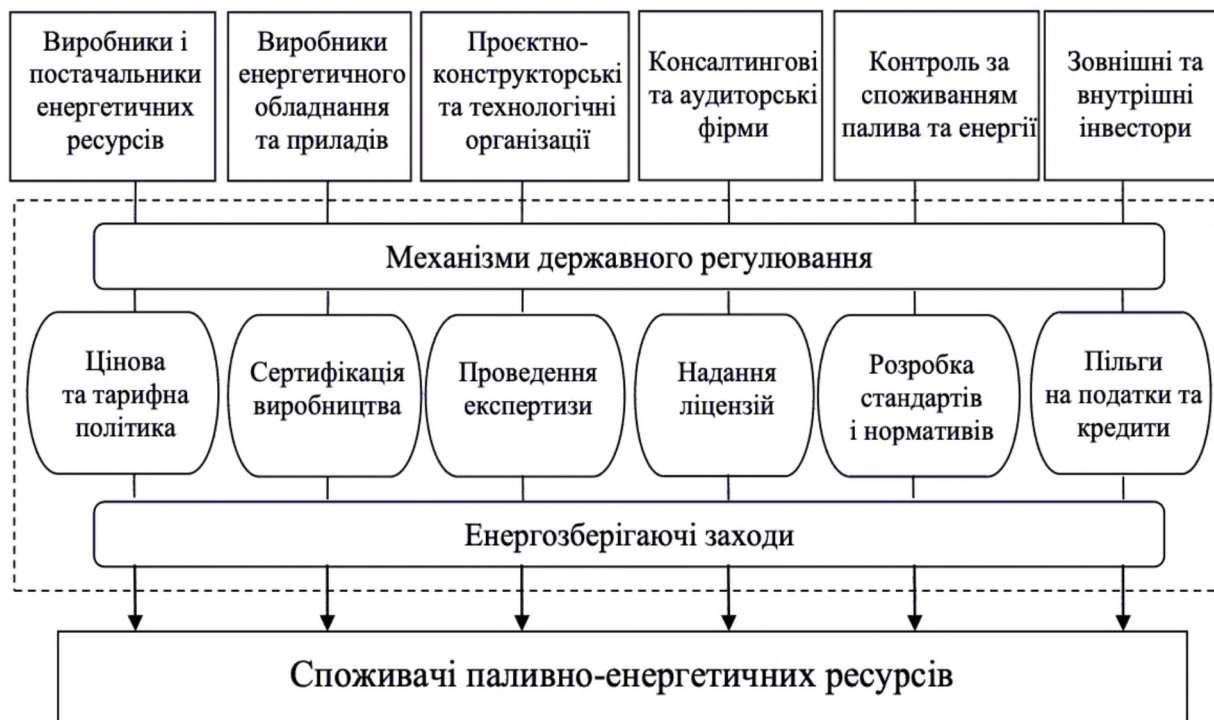
- Зменшення викидів парникових газів, тобто багато джерел енергії, такі як викопне паливо, призводять до викиду парникових газів, таких як вуглекислий газ, які сприяють глобальному потеплінню. Енергозбереження допомагає зменшити споживання таких джерел енергії та знизити викиди шкідливих речовин в атмосферу.

- Зниження витрат на енергію, де енергозбереження може призвести до зменшення витрат на оплату енергоресурсів. Це може бути особливо вигідним для промислових підприємств та господарств, де енергетичні витрати можуть складати значну частину загальних витрат.

- Підвищення стійкості енергетичної системи, де енергозбереження може сприяти зменшенню навантаження на енергетичну систему, особливо в періоди

пікового споживання. Це допомагає уникнути перевантажень та збоїв у енергопостачанні, забезпечуючи більш стійку та надійну роботу системи.

- Одним із способів досягнення енергозбереження є впровадження енергоефективних технологій, підвищення енергетичної свідомості населення, впровадження енергозберігаючих політик та нормативних актів. В цілому, енергозбереження сприяє сталому розвитку, збереженню природних ресурсів та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. На рис. 1 зображена система здійснення державної регуляторної політики України в галузі енергозбереження.



**Рис. 1. Система здійснення державної регуляторної політики України в галузі енергозбереження**

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

Економічна політика енергозбереження в сільському господарстві в умовах євроінтеграційних процесів має велику сутність та значення з кількох причин.

Зменшення енергозалежності, тобто сільське господарство є однією з найбільш енергоємніших галузей господарства. Використання енергоефективних технологій та практик дозволяє знизити витрати на енергію та залежність від імпорту енергоносіїв. Це особливо важливо в контексті євроінтеграції, коли необхідно забезпечити стійкий розвиток сільського господарства та знизити зовнішню залежність [3].

Збереження ресурсів - сільське господарство потребує значних обсягів води, палива, добрив та інших ресурсів. Використання енергоефективних технологій дозволяє зменшити споживання цих ресурсів, що веде до економії коштів та збереження природних ресурсів.

Зниження впливу на навколишнє середовище, де сільське господарство має значний вплив на навколишнє середовище, зокрема через використання пестицидів, викиди парникових газів, забруднення водних ресурсів тощо. Впровадження енергоефективних технологій дозволяє знизити негативний вплив галузі на довкілля, що відповідає європейським стандартам екології.

Підвищення конкурентоспроможності, тобто використання енергоефективних технологій та інноваційних рішень дозволяє підвищити продуктивність сільського господарства, знизити витрати на енергію та підвищити якість продукції [2]. Це допомагає підвищити конкурентоспроможність сільського господарства на європейському ринку та забезпечити стійкий розвиток галузі.

Дотримання європейських стандартів, а саме: вступ до європейських інтеграційних процесів передбачає виконання ряду стандартів та вимог, включаючи енергоефективність. Розвиток енергозбереження в сільському господарстві є необхідною умовою для виконання цих стандартів та досягнення європейських норм.

Отже, економічна політика енергозбереження в сільському господарстві в умовах євроінтеграційних процесів є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку галузі, зниження енергозалежності, збереження ресурсів, зниження негативного впливу на довкілля та підвищення конкурентоспроможності сільського господарства на міжнародному ринку.

#### **Список використаних джерел**

1. Неміш П. Д. Сутність, оцінка та напрями підвищення ефективності механізму енергозбереження АПК. *Інноваційна економіка*. 2013. Вип. 7. С. 46-53.
2. Гончарук І.В., Томашук І.В. Економічна ефективність енергетичної автономії АПК за рахунок використання біопалив. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 2 (42). С. 7-19.
3. Томашук І.В., Красносельська А.А. Виробництво альтернативних видів енергетичних ресурсів як чинник підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 6 (67). С. 126-135.

**СЕКЦІЯ 8**  
**«ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЗОВНІШНЬОГО ОТОЧЕННЯ**  
**ПІДПРИЄМСТВА»**

**Балахонова О.В.**

д.е.н., професор

Вінницький соціально-економічний інститут університету «Україна»

**Кандєєва В.В.**

к.е.н., доцент

Національний університет «Одеська політехніка»

## **ВИЗНАЧЕННЯ РЕАЛЬНОГО ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВО**

Для визначення рівня податкового навантаження на підприємство необхідно, як відомо, співвіднести суму податків та відрахувань, реальним платником яких є підприємство, та величину прибутку підприємства [1, с. 163-164].

Український парламент продовжує розглядати податкову реформу, яку назвали «10-10-10». У тому випадку якщо її підтримає КМ України, то має з'явитися урядовий законопроект. Автори податкової реформи висувають кілька вимог до неї. Насамперед податок на прибуток, податок на доходи фізичних осіб і податок на додану вартість мають становити по 10% кожний. Заплановано скасування єдиного соціального податку та військового збору (нині 3%). Крім зниження ставок податків, Офіс Президента та Міністерство економіки пропонують скасувати всі податкові пільги, посилити відповідальність за порушення податкового законодавства і надати Державній податковій службі доступ до інформації про банківські рахунки платників податків, тобто скасувати банківську таємницю. Ця податкова реформа має на меті зменшити податкове навантаження на бізнес. Однак проти таких змін виступають Міністерство фінансів, парламентський податковий комітет та НБУ. Чимало експертів обговорюють цю реформу.

Виявлення реального платника деяких податків є складним завданням. Керуватися нормативним закріпленням суб'єкта податку в методичних вказівках про обчислення того чи іншого податку неможливо, оскільки немає чіткого, теоретично обґрунтованого критерію визначення реального платника податку. Відсутність цього критерію є суттєвим пробілом, який не дозволяє не тільки побудувати податкову систему з дотриманням основоположних принципів, але й оцінити чинну податкову систему для виявлення можливих причин кризового стану економіки країни. Якщо ми не можемо на основі економічних законів визначити платника нововведеного або вже існуючого податку, то ми не зможемо з упевненістю оцінити ефективність податкової системи [2, с. 7].

Для усунення виявленого пробілу запропонуємо і постараємося обґрунтувати наступний критерій визначення реального платника податку, розрізняючи при цьому платників податку на доходи та платників майнових податків.

1. Реальним платником податків з доходів є власник об'єкта оподаткування.

2. Реальним платником майнових податків є:

- власники майна, коли обов'язок сплачувати податок виникає за самого факту існування об'єкта оподаткування;

- користувач майном (орендар), коли обов'язок сплачувати податок виникає тільки при знаходженні майна у певних умовах користування (оренди).

Така залежність пояснюється так. Зобов'язання щодо виведення з обігу певної суми грошей та передача їх державі (тобто сплата податку) зумовлено саме існуванням або виникненням у певний час та у певному місці об'єкта податку. Існування чи виникнення об'єкта оподаткування завжди є предметом чийогось економічного інтересу (зарплата є інтерес працівника, прибуток – підприємства, нерухомість – власника тощо), що визначається в основному відносинами власності. Таким чином, отримання, володіння або користування об'єктом оподаткування пов'язане для власника (або користувача) з економічними наслідками зі сплати податку та, відповідно, реальним платником податку є власник об'єкта цього податку. Явище перекладання податків, класичним прикладом якого є непряме оподаткування, внаслідок дії якого, на думку багатьох експертів, покупець стає їх реальним платником, немає місця бути, оскільки при купівлі відбувається визнання покупцем рівноцінності обміну вартості його коштів і ціни товару без конкретизації окремих елементів, що входять у ціну. Ставлення покупця до непрямих податків, які входять у ціну, таке саме, як і до прямих податків – покупець відшкодовує їх як й інші елементи ціни (матеріали, зарплатню, прибуток), але не є їх реальним платником. Відповідно до запропонованого критерію реальні платники основних податків та відрахувань представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

Реальні платники податків та відрахувань в Україні

Найменування податків	Реальні платники податку	
	Підприємство	Працівник
ПДВ	+	+
Відрахування до державного фонду підтримки виробників с/г продукції, продовольства та аграрної науки	+	+
Відрахування до місцевого цільового бюджетного фонду стабілізації економіки виробників с/г продукції, продовольства, цільові збори на фінансування видатків, пов'язані із утриманням та ремонтом житлового фонду та окремі цільові збори	+	+
Податок на прибуток	+	
Місцеві податки на прибуток	+	
Податок на нерухомість	+	
Відрахування до фонду соціального захисту населення		+
Відрахування до фонду сприяння зайнятості		+
Надзвичайний податок		+

Джерело: узагальнення авторів.



Як видно з таблиці 1, так звані непрямі податки мають двох реальних платників – підприємство і працівника. Це свідчить про те, що сума кожного з цих податків включає суму податку, реальним платником якого є підприємство, та суму податку, реальним платником якого є працівник. Сутність ж непрямого податку аналогічна сутності прямого податку з тією різницею, що у непрямого податку є кілька об'єктів оподаткування (зарплата, прибуток, сировину і матеріали), а й у прямого податку – один.

Вимагає розгляду ще один об'єкт оподаткування – вартість сировини, матеріалів, робіт та послуг (далі матеріалів) сторонніх організацій, які включаються до собівартості продукції. Як елементи собівартості їх вартість (без ПДВ) є базою для обчислення податків і відрахувань за пунктами 2-4 вищенаведеної таблиці 1. Суми податків за пунктами 2-4 таблиці 1, що утворилися за рахунок перерахованих вище елементів собівартості, у свою чергу оподатковуються ПДВ [3, с. 278-279].

Постає питання – хто є реальним платником даних сум податків та чи мають вони об'єктивне право на існування? Тут необхідно виділити таке: при купівлі матеріалів підприємство стає власником цих матеріалів, але обов'язок щодо сплати податків за пунктами 2-4 таблиці 1 не виникає. Тільки за включення вартості куплених матеріалів у собівартість нашої продукції, ця вартість стає об'єктом оподаткування. Із цього ми робимо висновок про те, що реальним платником суми податків та відрахувань, що утворилася завдяки включенню вартості матеріалів у собівартість продукції, є підприємство та, відповідно, зазначена сума податків та відрахувань є прибутком підприємства. Слід зазначити, що ця сума податків і відрахувань зовсім не передбачає наявності у підприємства реального прибутку і, подібно до податку на нерухомість, сплачується за власні кошти підприємства за відсутності прибутку. Дане явище можна охарактеризувати як податок на активність підприємства, чого не має бути в економіці, яка орієнтована на досягнення максимального економічного зростання. Сума прибутку підприємства для визначення рівня податкового навантаження також не відповідає сумі прибутку, що обчислюється відповідно до методичних вказівок. До неї потрібно додати суми податків і відрахувань що не входять, справжніми платниками яких є підприємство, оскільки єдиним джерелом їх виплат є додатковий товар, тобто прибуток.

Таким чином, запропонований критерій визначення реального платника податку дозволяє однозначно визначити рівень податкового навантаження на підприємство, а також рівень податкового навантаження на працівника, що має важливе значення.

### **Список використаних джерел**

1. Сопко В. Бухгалтерський облік: навчальний посібник. 3-тє вид. Київ:КНЕУ, 2000. 578 с.
2. Національна економічна стратегія – 2030. Урядовий кур'єр, 2021. №15.
3. Пасс К., Лоус Б., Пендлтон Е., Чедвік Л. Великий тлумачний словник бізнесу. Collins, 1998. 688 с.

**Баш В.О.**  
аспірант  
Інститут економіки промисловості НАН України (Україна)  
**Бойко О.В.**  
аспірант  
Інститут економіки промисловості НАН України (Україна)

## **НЕПОМІТНІ МАТЕРІАЛОПОТОКИ: ВИДОБУТОК ЗАЛІЗНОЇ РУДИ ШАХТНИМ СПОСОБОМ**

Вироблення продукції завжди вимагає більших витрат матеріалів, ніж міститься у складі готової продукції. Виявлення прихованих матеріалопотоків є предметом спеціального аналізу (Material flow analyze, MFA [1, 2]), стрижнем якого є поняття «екологічного рюкзака». Екологічний рюкзак (Ecological backpack), як частину єдиної MIPs-системи (Material input per unit of service), запропоновано німецьким науковцем Фрідріхом Шмідт-Бліком [3]. «Факторами рюкзака», які групують матеріали за певними показникам є п'ять чинників, а саме біотичні, абіотичні, вода, повітря та ґрунт, що зазнав пересувань [4]. На відміну від повного циклу MIPs, що вимагає досліджень з виробництва продукту до його утилізації, ця робота охоплює лише стадію видобутку сировини та виробництво продукції.

Аналіз наукових праць показав, що єдиного підходу до обрахунків матеріаловкладень при виробництві продукту на даний час не існує [4], тому метою цієї роботи є розробка на основі багатофакторного експерименту за методом Бокса-Вілсона [5, 6] регресійної моделі екологічного рюкзака залізної руди, видобутої шахтним способом. Об'єктом дослідження є реально діюче підприємство ПрАТ «Суша Балка» (м. Кривий ріг).

ПрАТ «Суша балка» налічує дві шахти – «Ювілейну» та імені Фрунзе – з виробничими потужностями 2250 тис. т на рік та 1050 тис. т на рік відповідно; гірничодобувні роботи ведуться на великих глибинах: горизонти 860 м, 940 м і 1020 м по шахті «Ювілейна» і 985-1135 м по шахті ім. Фрунзе.

На підставі багаторічних (з 2000 по 2021 р.) спостережень та результатів математичної обробки даних отримано характеристики екологічного рюкзака залізної руди ПрАТ «Суша балка» (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристики факторів екологічного рюкзака залізної руди ПрАТ  
«Суша балка»

Фактори екологічного рюкзака	Од. виміру	Макс. значення	Мін. значення	Середнє значення
Біотичний	тис. т	4,5	1,4	2,8
Абіотичний	тис. т	41,2	14,9	28,0
Вода	тис. т	2255,4	1576,6	1777,7
Повітря	тис. т	19553,9	14531,8	17102,4
Переміщення ґрунтів	тис. т	615,9	180,0	414,5
Річний видобуток руди	тис. т	3640,2	1905,8	3151,2

Регресійна модель екологічного рюкзака залізної руди ПрАТ «Суша балка» має вигляд:

$$y=6381,5+0,1x_2+54,6x_3+396,9x_4+10,5x_5,$$

де  $y$  – наповненість екологічного рюкзака, т/т продукту;  
 $x_i$  – відповідні фактори екологічного рюкзака у стандартизованому вимірі (від «мінус» 1 до «плюс» 1).

За результатом досліджень статистично значимими виявилися 4 фактори, окрім першого (біотичні матеріали). Найбільшим за силою впливу на функцію відгуку  $y$  є повітря ( $x_4$ ), що переробляється в процесі видобування залізної руди як вентиляційні потоки шахти і у стисненому (компресованому) вигляді, другим за силою впливу є вода ( $x_3$ ), третім чинником – обсяги переміщеної породи і, врешті решт, абіотичні чинники ( $x_2$ ), зокрема електроенергія і паливо.

Таким чином, залізорудні шахти фактично є підприємствами з переробки повітря і видачі води, більш потужними, ніж за призначеним видом діяльності.

У подальшому доцільно розробити моделі екологічного рюкзака підприємств з видобутку залізної руди відкритим способом.

#### Список використаних джерел

1. Bringezu S., Yuichi M. Material flow analysis. Green accounting. Routledge, 2018. 149-166 P.
2. Brunner P. H., Rechberger H. Handbook of Material Flow Analysis: For Environmental, Resource, and Waste Engineers, Second Edition. CRC press, 2016. 456 P.
3. Schmidt-Bleek F. MIPS and Ecological Rucksacks in Designing the Future // In: Proceedings Second International Symposium on Environmentally Conscious Design and Inverse Manufacturing (Tokyo, 12–15 December. 2001.) IEEE, 2002. P.1-8.
4. Saurat M., Ritthoff M. Calculating MIPS 2.0. Resources. 2013. Vol. 4, No 2. P. 581-607. DOI: <https://doi.org/10.3390/resources2040581>.
5. Mostert C., Bringezu S. Measuring Product Material Footprint as New Life Cycle Impact Assessment Method: Indicators and Abiotic Characterization Factors. Resources. 2019. Vol. 8, No 2. P 61. DOI:<https://doi.org/10.3390/resources8020061>. URL: <https://www.mdpi.com/2079-9276/8/2/61>.
6. Draper N.R. Introduction to Box and Wilson (1951) on the experimental attainment of optimum conditions. Breakthroughs in Statistics / Methodology and Distribution / Springer New York. NY, 1992. P. 267-269.

## ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

На сьогодні першочерговим завданням активізації розвитку промислового підприємства є питання забезпечення його економічною безпекою та ефективне управління нею, адаптація його до зовнішніх викликів, забезпечення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Питання впливу забезпечення економічної безпеки промислового підприємства присвячена велика кількість публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних авторів зокрема таких як: Фурса В.А., Варналій З.С., Васенко В.К., Дацків Р.М., Дмитренко Е.Е., Жаліло Л.Г., Загарій В.П., Козак Л.С., Кириченко О.В., Ляшенко О.М., Мігус І.П., Маргасова В.Г., Нижник В.М., Тарасюк Г.М., Федорук О.В. та інші.

У дослідженнях Фурси В.А. важливими факторами, що впливають на економічну безпеку підприємства, є: ступінь досконалості законодавчої бази, рівень оподаткування, доступ на світові ринки збуту, інвестиційна привабливість регіону, держави. Насамперед, економічна безпека підприємства залежить від економічної безпеки держави, регіону, адже базується на їх фінансовому, сировинному та виробничому потенціалі, перспективах розвитку. Наявність багаторівневої концепції економічної безпеки усіх рівнів дає можливість забезпечити передбачуваність зовнішніх загроз промислового підприємству. [2].

На думку Орлика О.В. сучасні умови функціонування промислового підприємства обумовлені високим ступенем нестабільності та нестійкості, що пов'язано з ситуацією, яка склалася під впливом повномасштабного вторгнення. Це викликає загальне зниження рівня економічної безпеки підприємств, а отже, і можливості забезпечення їх сталого розвитку. У зв'язку з цим, проблема забезпечення економічної безпеки підприємства стає дуже актуальною і потребує вирішення багатьох питань. [1].

Перебуваючи в стані війни система економічної безпеки повинна реалізувати завдання, що стоять перед нею, тоді коли вона діятиме, що означає застосовувати практичні дії, спрямовані на забезпечення безпеки підприємства

Визначення найбільш впливових зовнішніх і внутрішніх факторів загроз і небезпек дозволяє виявити найбільш важливі чинники, що зміцнюють або руйнують стійкість соціально-економічної системи промислового підприємства, впливають на стан його економічної безпеки.

В результаті проведених досліджень варто відзначити наступні фактори впливу на забезпечення економічної безпеки промислового підприємства (таблиця 1).

Таблиця 1 – Фактори впливу на забезпечення економічної безпеки промислового підприємства.

<p><b>За природою передбачуваності</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Передбачувані</li> <li>• Непередбачувані</li> </ul>	<p><b>Залежно від джерела виникнення</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Об'єктивні</li> <li>• Суб'єктивні</li> </ul>
<p><b>Залежно від можливості запобігання</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Форс-мажорні</li> <li>• Нефорс-мажорні</li> </ul>	<p><b>Залежно від джерела виникнення</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зовнішні</li> <li>• Внутрішні</li> </ul>
<p><b>Внутрішні фактори</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Виробничого значення</li> <li>• Пов'язані із зовнішнім середовищем</li> <li>• Пов'язані з персоналом</li> <li>• Пов'язані з інформаційними ресурсами</li> <li>• У сфері планування</li> <li>• Пов'язані з конкурентною стратегією і політикою</li> <li>• Екстенсивні фактори виробництва</li> <li>• Інтенсивні фактори виробництва</li> <li>• У сфері фінансового менеджменту</li> <li>• Юридичні (правові)</li> <li>• Форс-мажорні</li> </ul>	<p><b>Зовнішні фактори</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Політичні</li> <li>• Макроекономічні</li> <li>• Мікроекономічні</li> <li>• Екологічні</li> <li>• Науково-технічні та технологічні</li> <li>• Соціально культурні</li> <li>• Інформаційні</li> <li>• Природно-техногенні</li> <li>• Демографічні</li> <li>• Криміналістичні</li> <li>• Морально-психологічні</li> </ul>

Сучасні умови діяльності промислового підприємства викликають й інші види загроз, зокрема можливість інвестиційного ризику, що виникає в процесі інвестиційної діяльності підприємства та реалізації інвестиційних проектів. Залучення інвестицій, зокрема іноземних, викликає необхідність забезпечення економічної безпеки проектів з метою створення найбільш сприятливих умов для інвесторів.

Фактори впливу, що направлені на забезпечення економічної безпеки промислового підприємства мають включати: визначення пріоритетних напрямків та об'єктів, на яких зосереджуються робота по забезпеченню безпеки; розподіл ресурсів для вирішення завдань по забезпеченню безпеки в умовах війни, ефективне використання потенціалу; реалізацію організаційних заходів; розробку дій і організацію управління персоналом в умовах військового стану.

Як показали дослідження, факторів небезпек і загроз та інших деструктивних обставин, які можуть вплинути на логістичні процеси та інноваційний розвиток, а також на економічну безпеку промислового підприємства в цілому. Значимість тих чи інших факторів впливу може з часом змінюватися.

### Список використаних джерел

1. Орлик О.В. Аналіз факторів впливу на економічну безпеку підприємств та методи захисту від загроз і нейтралізації їх наслідків. Тренди та інновації в сучасній економіці : колективна монографія / за заг. ред. О.С. Іванілова. Харків: ХНУБА, 2015. С. 154-165.

2. Фурса В.А., Фактори, що впливають на економічну безпеку підприємства. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави. Харків, 2018.

**Грінченко Р.В.**

д.е.н., доцент

**Лукінов С.С.**

аспірант

Одеський національний економічний університет (Україна)

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Складні умови функціонування підприємств в Україні висувають вимоги щодо подальшого поглибленого дослідження перспектив розвитку підприємницької діяльності у сфері торгівлі, як однієї із пріоритетних сфер сучасної економіки країни. Складні зовнішні умови функціонування обумовлюють підвищену увагу до дослідження тенденцій та перспектив розвитку підприємницької діяльності підприємств сфери торгівлі в Україні.

Розвиток економіки України нерозривно пов'язаний із розвитком підприємницької діяльності у сфері торгівлі.

Як зазначає Данило С.І. [1, с. 65] основними тенденціями розвитку підприємництва в Україні є:

- територіальне розповсюдження підприємництва, зростання кількості юридичних осіб та індивідуальних підприємців (фізичних-осіб);
- зрощення капіталу вітчизняних і зарубіжних підприємців;
- інтенсивний розвиток комерційного підприємництва при незначному розвитку виробничого підприємництва;
- розширення сфери послуг (консультативні, юридичні, страхові, транспортні, туристичні, готельні, охоронні та ін.).

Наразі перед вітчизняним підприємництвом стоять такі важливі завдання як розширення структури пропозицій на внутрішньому ринку товарів та послуг, створення ефективного конкурентного середовища, стимулювання інноваційного розвитку, відродження підприємницької ініціативи населення, створення додаткових робочих місць та підвищення гнучкості зайнятості, зміцнення регіональних економік [1, с. 66].

Динаміка товарообороту торговельної діяльності в Україні значною мірою залежить від впливу чинників, серед яких важливу роль відіграють кількість роздрібних торговельних підприємств із належним устаткуванням, їх розмір; використання сучасних форм організації торговельної діяльності, активна діяльність торговельних посередників у сфері просування товарів [1, с. 67].

Згідно із статистичними даними [2] у структурі обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2021 році домінуючу роль відіграє оптова та роздрібна торгівля. За період 2016-2021рр. обсяг оптового товарообороту збільшився майже у два рази. Проте слід зазначити, що абсолютне збільшення обсягу оптового товарообороту пов'язано поряд із збільшенням кількості проданих товарів із зростанням рівня цін.

Частка продовольчих товарів у структурі оптового товарообігу за період 2016-2021рр. незначно скоротилась (та становила 15,6% у 2021 році). В той самий час, як частка непродовольчих товарів у структурі оптового товарообігу за період 2016-2021рр. незначно збільшилась (та становила 84,4% у 2021 році).

Загальна частка продажу товарів, що вироблені на території України скоротилась за період 2016-2021рр. з 44,5% до 43,3%, що може свідчити про наявні негативні тенденції у розвитку сучасної української економіки.

Слід зазначити, що лідируючі позиції у структурі роздрібного товарообороту підприємств по регіонах України у 2021 році займали Дніпропетровська (9,8%), Київська (9,1%), Одеська (7,7%), Харківська (6,5%), Львівська (6,4%). Тобто зазначені регіони були лідерами з обсягів здійснення роздрібного товарообороту на території України. 40,5% роздрібного товарообороту України проходило через зазначені п'ять областей. Наслідки військової агресії негативно вплинули на всю економіку України, проте у деяких областях виникли значні негативні явища, у тому числі і у Харківській області, що створює передумови для очікування падіння обсягів роздрібного товарообігу.

До причин, що викликають негативні тенденції у розвитку підприємницької діяльності у сфері торгівлі слід віднести причини, пов'язані з наслідками військової агресії на території країни: недоступність імпорту-експорту деяких товарів, проблеми із транспортуванням, проблеми із безпекою та інші.

Відносно перспективних напрямків розвитку роздрібної торгівлі автори [3, с. 93] відмічають наступне: «...новим явищем для української торгівлі є входження на ринок нових форм через розповсюдження інноваційних технологій. Швидкими темпами в останні п'ять років розвивається електронна комерція з її електронними та автоматичними магазинами, інтернет-вітринами. У наступні п'ять років цей напрям буде перспективним і впливовим на галузь. Тому можна прогнозувати, що саме торговельні мережі будуть досить активно використовувати багатоканальний реально-віртуальний підхід до продажу товарів».

Вищенаведені перспективи та напрямки розвитку підприємницької діяльності у сфері торгівлі є орієнтирами, проте головним завданням виступає подолання військової агресії та подальше всебічне відновлення економіки країни.

### **Список використаних джерел**

1. Данило С.І. Підприємницька діяльність у сфері роздрібної торгівлі. Фінанси та грошово-кредитні відносини в національній економіці та підприємництві. Сучасні проблеми економіки і підприємництво. 2019. Вип. 23. С. 65-71.

2. Матеріали Державного комітету статистики. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>

3. Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації : колективна монографія / за ред. В. В. Лісци, В. І. Місюкевич, О. М. Михайленко. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.



**Грінченко Р.В.**

д.е.н., доцент

**Мисаков В.**

аспірант

Одеський національний економічний університет (Україна)

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Економіка України знаходиться у вкрай важких умовах. Підприємства, що функціонують, стикаються з новими викликами та вимогами, пов'язаними із наслідками військової агресії на території країни.

Простежуючи передумови функціонування суб'єктів підприємництва до 2021 року включно, слід зазначити наступне [1]:

- зростання обсягів реалізації суб'єктів великого підприємництва в Україні протягом 2010-2021 років майже у 4 рази.

- у структурі обсягів реалізації малого та мікро-підприємництва значну частку відіграють фізичні особи-підприємці.

- у 2021 році частка обсягів реалізованої продукції суб'єктами малого підприємництва становила 34,2%, проте у 2010 році вона була всього 27,1%.

- у 2021 році частка обсягів реалізованої продукції суб'єктами мікро підприємництва становила 60,0%, проте у 2010 році вона була всього 51,1%.

- переважна більшість у структурі діючих суб'єктів господарювання в Україні у 2021 році належала оптовій та роздрібній торгівлі;

- аналіз регіональної структури обсягів реалізації продукції у 2021 році свідчить про домінуюче становище у структурі міста Київ (39% від загального обсягу). Також до лідерів відносились Дніпропетровська область (11%).

Узагальнюючи сучасні тенденції розвитку підприємництва в Україні, слід зазначити наступне:

- сучасні підприємства та підприємці в Україні працюють у вкрай несприятливих умовах зовнішнього середовища, що пов'язані із наслідками військової агресії;

- головне завдання держави на даному етапі та на етапі відновлення економіки – створити сприятливі передумови здійснення підприємництва, прозору систему звітування та регулювання підприємницької діяльності;

- загальна тенденція збільшення кількості суб'єктів господарювання різних розмірів, збільшення обсягів їх реалізації повинна бути відновлена та підтримана.

- підтримка з боку держави пріоритетних для відновлення економіки країни сфер господарювання є невід'ємною умовою функціонування економіки країни.

- переважання частки оптової та роздрібною торгівлі у структурі обсягів реалізованої продукції свідчить про необхідність впровадження виваженої політики щодо стимулювання інших сфер господарювання, пов'язаних із розвитком інноваційної складовою економіки.

- нерівномірність обсягів реалізації продукції у регіональному розрізі потребує стимулюючих заходів за у напрямку активізації діяльності в окремих регіонах.

Одеська область є однією з найпотужніших областей України. Сприятливий природно-кліматичний, географічний потенціал, розташування великих стратегічних об'єктів на території, наявність кваліфікованих людських ресурсів забезпечують переваги та можливості щодо подальшого розвитку підприємництва на території Одеської області.

Основні показники соціально-економічного розвитку Одеської області [2] надають можливості зробити наступні висновки:

- Відбувається поступове зростання середньомісячної номінальної та реальної заробітної плати, що свідчить про позитивні тенденції щодо нарощування обсягів матеріального стимулювання працівників та збільшення можливостей сучасних підприємств для цього. Проте слід відмітити вплив встановлення рівня мінімальної заробітної плати у державі, який спонукає суб'єктів господарювання до підвищення рівня середньомісячних заробітних плат.

- Одночасне зростання індексу споживчих цін та зниження заборгованостей із виплати заробітних плат свідчить про наявні можливості підтримки працівників суб'єктами господарювання.

- Зростання індексу промислової продукції свідчить про нарощування обсягів промисловості в регіоні. Проте відбувається зменшення індексу сільськогосподарської продукції, що є негативною тенденцією та наслідком військової агресії.

- Відмічається наявність зменшення обсягів капітальних інвестицій в регіоні.

- Зростає обсяг імпорту, експорту товарів та послуг. Особливо актуальним виступає зростання обсягу експорту послуг у регіоні.

- Негативні тенденції відмічаються у транспорті: скоротились обсяги вантажообігу та пасажирообігу.

- Роздрібна торгівля поступово нарощує обороти, зростає оборот роздрібною торгівлі.

Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що Україна та Одеська область мають усі перспективи та передумови для розвитку підприємництва, нарощування обсягів реалізації, підвищення рівня життя населення та поступового зміцнення економіки держави.

### **Список використаних джерел**

1. Державна служба статистики України. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>

2. Головне управління статистика в Одеській області. Режим доступу: <http://www.od.ukrstat.gov.ua>

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Дослідження спрямоване на поглиблення розуміння впливу зовнішніх чинників на середовище діяльності промислових підприємств в умовах воєнного стану, на сучасному етапі індустріалізації та глобальних проявів нестабільності.

Виклики збройної агресії набули системного характеру, вплинули на промисловість, економіку та суспільство, спричинили критичні наслідки: руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, підприємств та житла; техногенні загрози; гуманітарні кризи та масову міграцію; розриви логістичних та збутових ланцюгів тощо [1]. Кризові явища та руйнування, втрати персоналу, інші вищезазначені наслідки спостерігаються на значній частині українських підприємств, однак ступінь впливу макросередовища неоднаковий. Також, на жаль, військовий конфлікт загострив існуючі економічні проблеми, що ще більше актуалізує питання економічної стійкості та життєзабезпечення промислових підприємств. Дія чинників зовнішнього середовища на підприємства проявляється по-різному, залежно від місця розташування, спеціалізації, моделі і специфіки бізнесу, партнерських відносин, а також внутрішнього потенціалу організації.

Нинішнє зовнішнє середовище промислових підприємств характеризується високим ступенем складності, динамізму і невизначеності, для аналізу якого застосовують PEST-аналіз (чи STEP), яким виявляють політичні (P - political), економічні (E - economic), соціальні (S - social) і технологічні (T - technological) чинники та передбачають їх динаміку впливу на підприємства.

Якщо розглянути одночасно чинники макросередовища та його тенденції розвитку, то серед *політичних факторів* найбільший вплив мають:

на міжнародному рівні: війна, блекаути, регіоналізація світу;

на національному рівні: повільні державотворення і напрацювання спільного бачення перспектив розвитку економіки і промисловості; відсутність спадкоємності політик; недосконале ринкове регулювання економіки з мінімальним впливом держави; декларативність норм на шкоду їх реалізації і прагматичності; корумпованість й істотний тиск з боку силових державних органів на підприємців; лобіювання олігархічних інтересів.

*Технологічні* чинники спонукають використовувати можливості електронних сервісів держави, а також оновлювати технології на підприємствах, впроваджуючи новітні цифрові промислові технології, які служать основним джерелом конкурентоспроможності: штучний інтелект і цифрові платформи; розвиток Інтернету речей; економіка спільного використання, оцифрування діяльності, цифровізація та адаптація до вбудовування в зелений перехід.

До *економічних факторів* належать: прояви економічних криз, інфляція та інші; оптимізація господарсько-економічних умов через ліберальну податкову

реформу; скорочення інвестиційного та споживчого попиту; скорочення дотацій через дефіцит державного бюджету; імпортозалежність та енергоємність промислового виробництва; недосконале державне регулювання ведення бізнесу та спрощення виходу МСП на ринок; недосконала політика зайнятості; зародження культури отримання міжнародної допомоги, державно-приватного партнерства та співпраці між стейкхолдерами та інших рушійних сил, що впливають на розвиток підприємництва (Board, Коаліція бізнес-спільнот за модернізацію України, СУП, Центр Економічного Відновлення, Маніфест громадянського суспільства).

Роль *соціальних факторів* стрімко зростає[2]. Вони охоплюють і характеризуються: посиленням самого громадянського суспільства, зростанням сили ціннісних переконань та культури підприємництва; старінням і зменшенням чисельності населення, що зменшує і деформує споживчий попит, зростанням соціальних вимог населення; міграцією висококваліфікованих кадрів за кордон, що зменшує кількість необхідних висококваліфікованих спеціалістів на ринку праці; зниженням рівня освіти, що породжує проблеми життєдіяльності підприємств і освоєння нових технологій.

Детальний аналіз зовнішнього середовища передбачає ретельне відстежування негативних чи позитивних проявів чинників, контроль їх впливу на поточну діяльність та відповідне реагування на процеси, включно з об'єднанням в спільноти і лобіюванням підприємницьких інтересів на державному рівні. Розглянуті чинники та тенденції в них визначають шляхи розвитку та умови, які можуть стримувати чи стимулювати розвиток бізнесу, а від здібностей керівників залежить їх втілення в сценаріях діяльності.

### **Список використаних джерел**

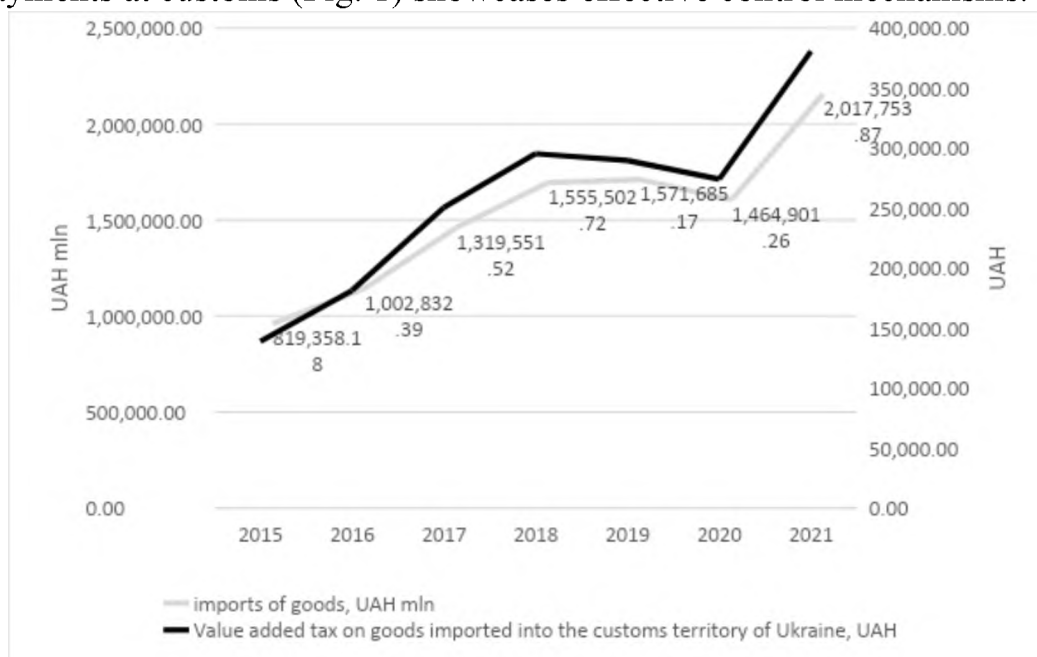
1. Sheludko E., Zavgorodnia M. Ukraine's industry during the war: losses and priorities for recovery *Mind Journal*. No. 12. URL: <https://mindjournal.wseh.pl/>
2. Дейнеко Л.В., Шелудько Е.І., Завгородня М.Ю., Галаєва Л.В. Інструментарій збереження та розвитку інтелектуального кадрового потенціалу промисловості України *Український соціум* 2022. №3 (82) С.84-105. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2022.03.084>

## CUSTOMS POLICY VS. SHADOW ECONOMY: IMPLICATIONS FOR UKRAINIAN ENTERPRISES

The intricate relationship between customs policy and shadow economic processes within the framework of Ukraine's economic environment is a topic of significant concern. The shadow economy, encompassing illicit trade, tax evasion, and illegal labor, has profound implications for the development of Ukrainian enterprises and their external environment. Gaining insights into the dynamics of customs policy and its impact on shadow activities is pivotal for formulating effective strategies to address these challenges.

This study seeks to investigate the interplay between customs policy and the shadow economy in Ukraine, focusing on its implications for enterprises operating within the external economic environment. By analyzing empirical data on imports of goods and services, excise taxes, and specific markets (tobacco, fuel, vehicles), we aim to identify key trends, correlations, and effective customs control mechanisms. Additionally, we explore the influence of customs policy on the external economic environment of Ukrainian enterprises, considering challenges posed by the shadow economy.

Ukraine's customs policy is a vital framework governing foreign trade, security, and economic development [1]. Analysis of imports reveals trends influenced by economic conditions and international trade shifts. Correlation between imports and VAT payments at customs (Fig. 1) showcases effective control mechanisms.



**Fig. 1. Dynamics of imports of goods and VAT paid at customs in 2015-2021, UAH mln**

Source: created by the author based on [1;2]

Fuel sector illustrates customs policy's role in shadow economy. Correlation between fuel imports' value and excise tax payment highlights potential VAT evasion issues. Strategies like electronic systems and customs cooperation counter illegal gas stations and smuggling [3].

Tobacco industry reflects customs policy's impact. Growing imports and excise tax revenues highlight challenges from illicit trade. Addressing this requires anti-smuggling protocols, enhanced customs capabilities, and targeted actions [4; 5].

Rising vehicle imports and excise tax revenues denote economic growth. However, decreasing excise tax per vehicle questions effective customs reform oversight [6]. The customs policy plays a pivotal role in influencing shadow economic processes, notably smuggling and illegal trade, affecting the external environment of enterprises.

The intricate relationship between customs policy and the shadow economy has profound implications for Ukrainian enterprises operating in the external economic environment. Addressing challenges posed by illicit trade, tax evasion, and illegal labor requires a multi-faceted approach. Balancing excise tax rates on products, enhancing customs control measures, imposing fines, strengthening international cooperation, and establishing transparent legal frameworks are key strategies to mitigate shadow economic phenomena.

Customs policy's interaction with shadow economy necessitates proactive regulation. Effective customs policies create transparent business environments, fostering economic resilience and development.

### References

1. Foreign economic activity. Official website of the State Statistics Service of Ukraine: URL: <https://ukrstat.gov.ua> (date of reference: 05.07.2023)
2. Official website of the State Treasury Service of Ukraine. URL: <https://treasury.gov.ua> (date of reference 06.07.2022)
3. Web portal "Single Window for International Trade". URL: <https://cabinet.customs.gov.ua> (date of reference: 05.07.2023)
4. Hetman, O. Shadow trade in Ukraine – who is to blame and what to do? Five steps to minimize shadow trade and gray imports in Ukraine. *Ekonomichna Pravda*. 17.05.2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/05/17/673953/> (date of reference: 05.07.2023)
5. The Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand, of 27.06.2014. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011). (date of reference:05.07.2023)
6. Report on the results of the analysis of the state of planning and effectiveness of control over the completeness of accrual and timeliness of receipt of excise tax on vehicles. Decision of the Accounting Chamber dated 12.07.2022 No. 13-1. URL: [http://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2022/13-1\\_2022/Zvit\\_13-1\\_2022.pdf](http://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2022/13-1_2022/Zvit_13-1_2022.pdf) (date of reference: 05.07.2023)

## **ЧИННИКИ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ**

Ринкове середовище є високодинамічним та яскраво ілюструє теперішні неоіндустріальні зміни у світовому господарстві чи в економіці окремих країн. Водночас це визначає ефективність функціонування та перспективи розвитку безпосередньо суб'єктів на рівні підприємницької діяльності. Якщо розглядати в контексті галузевої приналежності, першочергово виділяють високу залежність підприємств торгівлі від динаміки ринкового середовища, адже саме через торговельні відносини формуються нові тренди та посилюється трансформація ринку.

Трансформація ринкових відносин робить необхідним проведення кардинальних змін у характері управління. В першу чергу це відноситься до напрямів діяльності, які визначають стратегічні перспективи конкурентного розвитку підприємства. Динамічні умови налагодження та розвитку товарно-торговельних відносин вимагають від підприємств ґрунтовно підходити до оцінювання ринкової ситуації, для того щоб використовувати ефективні засоби для забезпечення прогресивного функціонування, які з одного боку, відповідали б глобалізаційній ситуації, а з іншого боку, найбільш повно використовували б можливості впровадження нових форматів торговельної діяльності.

Вагомою є залежність підприємств торгівлі від конкурентного ринкового середовища, а відтак і чинників, що впливають на забезпечення та розширення їх конкурентних переваг [1, с. 54-102]. Зокрема, конкурентні переваги підприємств торгівлі доречно розділити на такі групи:

- джерела конкурентних переваг у відповідності до рангів – переваги високого рангу (наявність високої ділової репутації, кваліфікованого персоналу, розвинений маркетинг та менеджмент, тривалі зв'язки з покупцями);

- переваги низького рангу (наявність дешевої робочої сили, доступність запасів);

- наявні конкурентні переваги (широкий товарний асортимент, ефективні технології, надійні постачальники);

- отримання нових конкурентних переваг, адже динаміка конкурентної боротьби спонукає підприємства торгівлі до того, щоб за термінами впровадження нових способів діяльності випереджали своїх конкурентів, а також інноваційний процес сприяє створенню і реалізації підприємствами конкурентних переваг більш високого рангу;

- поширення конкурентних переваг, що вимагає застосування прогресивних способів подолання ризиків та загроз в ринковому середовищі.

Ринкове середовище та умови конкуренції є високодинамічними, оскільки певні умови та чинники знаходяться в русі та сприяють або прямо приводять до змін. Тому необхідно визначити ті чинники, що спричиняють найбільший вплив

та визначають характер ринкових трансформацій. Серед їх численної кількості ключове значення мають наступні: динаміка довгострокових тенденцій економічного зростання торговельної діяльності; структурні зміни у складі споживачів та способів придбання ними товарів; запровадження нових технологій продажу товарів; інноваційно-технологічні зміни у діяльності підприємств торгівлі; зміни в системі маркетингу; зростання монополізації та порушення принципів конкуренції; впровадження інновацій та цифрових технологій; зростаюча глобалізація сфери торговельних відносин; структурні зміни структури витрат або продуктивності; перехід споживчих переваг від диференційованих до стандартних товарів (чи навпаки); посилення впливу нормативно-правового та суспільно-політичного середовища; зміни суспільних цінностей та переважання настроїв населення до покращення якості життя; послаблення впливу факторів невизначеності та ризику [2, с. 75-122; 3, с. 10-19]. Тут необхідно врахувати наступне – для того, щоб успішно виходити на ринок та посилювати вплив у його сегментах потрібно вибудувати систему прийняття управлінських рішень, яка забезпечуватиме вдалу адаптацію торговельного підприємства до зовнішніх тенденцій та формування і ефективну реалізацію його конкурентного потенціалу.

Різноманітність ринків, що їх обслуговують підприємства торгівлі, рівень та особливості конкуренції є головними чинниками, які впливають на їх функціонування та розвиток [4, с. 136-142]. Характеристики ринків (місткість, рівень сегментації, динаміка, кон'юнктура), а також кількість на ньому конкурентів, утворюють систему координат, відносно яких підприємства торгівлі будують свою стратегію. На різних ринках складаються часто непрогнозовані ситуації, що вимагає від підприємств торгівлі адекватних реакцій на зміну форм та способів продажу товарів, випереджаюче зростання цифрових технологій і в сукупності розроблення нових прогресивних механізмів функціонування та конкурентного розвитку.

### **Список використаних джерел**

1. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Городня Т. А. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. *Інтелект XXI*. 2017. Вип. 1. С. 52-57.
2. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність торговельного підприємства та механізм її забезпечення : дис. ... канд. екон. наук. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 230 с.
3. Васильців Т. Г., Флейчук М. І., Лупак Р. Л. Пріоритети і засоби державної політики забезпечення економічної безпеки розвитку внутрішнього ринку в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2017. Вип. 53. С. 10-19.
4. Лупак Р. Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 22. С. 136-142.



**Koshelok H.**  
PhD, professor,  
Odessa National Economic University (Ukraine)

**Krukowski K.**  
dr hab., professor  
University of Warmia and Mazury in Olsztyn (Poland)

## **STATE OF ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE IN WARTIME**

Small and medium-sized businesses are an important component of the national economy of Ukraine. Small and medium-sized enterprises and individual entrepreneurs perform a social function by creating jobs and providing professional training to the population. Small and medium-sized enterprises are mobile and quickly respond to market needs and changes. They are profitable and offer unique products and services.

Small and medium-sized business, individual entrepreneurship is the creation of new jobs, as well as an alternative to hired labor. The development of small and medium-sized businesses is very important for the formation of the middle class of society [1, p. 848].

In Ukraine, all business entities are divided into legal entities and individuals. From 01.01.2018, a new classification of enterprises with a division into micro, small, medium and large enterprises is applied to legal entities carrying out commercial activities. It is based on three criteria: book value of assets, net income from sales of products (goods, works, services), average number of employees. In order to be included in a certain category, an enterprise must meet at least two of the following criteria established by the Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine":

- microenterprise: book value of assets – up to 350,000 euros/annual turnover – up to 700,000 euros and number of employees – up to 10 people;
- small enterprise: book value of assets - up to 4 million euros/annual turnover - up to 8 million euros and number of employees - up to 50 people;
- medium-sized enterprise: book value of assets - up to 20 million euros/annual turnover - up to 40 million euros and the number of employees - up to 250 people;
- large enterprise: book value of assets – more than 20 million euros/annual turnover – more than 40 million euros and the number of employees – more than 250 people [2].

Individual entrepreneurs are divided into I, II and III groups according to types of activity and income. FOPs can engage in various types of activities permitted by the current legislation of Ukraine. Sole proprietorships are the most active participants in business, who bear full responsibility for their activities with their own property, pay taxes on time, introduce innovations in their business, create new jobs, etc. [2].

According to the State Statistics Service of Ukraine, in 2020, small and medium-sized enterprises (SMEs) accounted for about 99.9% of the Ukrainian economy (of which almost 83% were micro-enterprises). The contribution of SMEs in Ukraine to employment and total turnover is comparable to developed countries.

The contribution of SMEs in Ukraine to employment and total turnover is close to that of developed countries. In 2020, their contribution to added value was 70%.

The impact of the war on the Ukrainian economy is significant. The analysis shows that the regions where active hostilities took place or continue to take place have the largest turnover in all major sectors of the Ukrainian economy. These regions account for more than three quarters of the total turnover of all major sectors of the economy, except for agriculture and construction. The largest share of the total turnover in war-affected regions falls on the information and communications sector (90%), and the smallest - on the agricultural sector (54%) [3].

Available evidence suggests that SMEs have been affected more than large enterprises, as evidenced by the relatively small proportion of large enterprises that ceased operations in mid-April 2022, compared to a fifth of the SME sector, which proved more resilient to shocks. The situation is gradually improving: more and more SMEs are adapting to the new conditions and resuming their activities, although half of them are significantly reducing their staff (i.e. they are working at only 10-60% of their pre-war capacities).

The revival of business activity is also evidenced by the number of Ukrainians gradually returning to work after facing emergencies, displacement and other security-related problems. The largest share of the working population (employed before the war) lives in Western and Central Ukraine (69% and 62%, respectively), and the smallest - in Eastern Ukraine (44%). This also means that the majority of operating enterprises are located in Western and Central Ukraine [3].

As a result of the war, many Ukrainians lost their homes, incomes and savings. They lost their savings. The purchasing power of the Ukrainian population has deteriorated significantly, and spending is mainly focused on basic necessities such as food, clothing, and medicine. Spending is mainly focused on basic necessities such as food, clothing and medicine. Priority is given to domestic goods.

Thus, SMEs adapt to new conditions and respond to the challenges of war by moving to safer regions and repurposing their activities. This will increase the proportion of SMEs that continue to operate and their ability to operate at higher capacities.

### References

1. Tabinskij V. A., Telyatnik V. M., Simon A. P. Problemi ta perspektivi rozvitku malogo biznesu v Ukrayini. Molodij vchenij. 2017. № 3 (43). S. 848–851.

2. Mikropidpriyemstva, mali, seredni ta veliki pidpriyemstva v novij klasifikaciyi pidpriyemstv, sho priynyata zi zminami do zakonu pro buhgalterskij oblik i finansovu zvitnist. URL: <https://zakon.help/article/viznachennya-kategorii-pidpriemstv-mikro--mali> (date of application 10.08.2023).

3. Ekspres-ocinka vplivu vijni na mikro-, mali ta seredni pidpriyemstva v Ukrayini. Analitichnij zvit. Kiyiv: Programa rozvitku OON v Ukrayini, 2022, 77 s. URL: <https://www.google.com/search?client=firefox-b> (date of application 10.08.2023).

**Koshelok H.**  
PhD, professor,  
Odessa National Economic University (Ukraine)  
**Grzybowska-Brzezińska M.**  
dr hab., professor  
University of Warmia and Mazury in Olsztyn (Poland)

## **CURRENT STATE OF ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE**

The most common form of organization of business entities is an enterprise. Entrepreneurship plays a special role in the formation of the effective economic system of the country, accelerating the movement of the economy by increasing efficiency and constant renewal.

The long-term experience of all, without exception, industrially developed countries with a market economy of a social orientation unquestionably confirms that entrepreneurship is a necessary condition for achieving economic growth.

Countries that demonstrate high economic efficiency (USA, Great Britain, China, Switzerland, etc.) demonstrate the essential importance of small entrepreneurship. Small businesses operate successfully in many industrialized countries primarily thanks to government support.

But the development of entrepreneurship in Ukraine causes conflicting assessments of experts.

In 2022, the total volume of exports from Ukraine amounted to 100 million tons, which in total amounted to 44,1 billion dollars. Raw materials were mainly exported from Ukraine, namely: corn – 5,94 billion dollars; sunflower oil – 5,46 billion dollars; iron ore – 2,9 billion dollars; wheat – 2,6 billion dollars; rapeseed – 1,54 billion dollars [1].

It is worth noting that sunflower seeds made it into the TOP-10. Ukraine exported 2,7 million tons of this product worth 1,255 billion dollars. This is 33 (thirty-three) times more than last year.

Although iron ore remained the top export, seaports for ore and other industrial goods are still closed, and prices and demand are falling due to fears of a recession.

Insulated wires, one of the traditional leaders of industrial exports, earned 1,32 billion dollars. This indicator is 16,4% less than in 2021, due to a drop in exports by 13,6% (65,9 thousand tons) [1].

Semi-finished steel products and hot-rolled products took the next place in the ranking, demonstrating the tragedy of the Ukrainian metallurgical industry. Volumes fell by 72% compared to the same period last year.

The total export volume of semi-finished products amounted to 1,9 million tons worth 1,1 billion dollars, and hot-rolled products – 1,3 million tons worth 1 billion dollars. However, the comparison between January and December is even more impressive: 404000 tons in January versus 31000 tons in December [1].

Soybeans have become the rare commodity that has shown significant growth despite the war. Export volumes increased by 81,6% to 1,99 million tons. In value terms, it reached 862 million dollars, which is 42% more than a year ago.

Ukrainian exports of poultry meat fell by 10% to 413000 tons, while revenue from it increased by 19% to 852 million dollars [1].

Mainly, domestic exports went to EU countries - 63%. Among the EU member states, the largest exports were directed to Poland (6,6 billion dollars), Romania (3,8 billion dollars), Hungary (2,27 billion dollars), Germany (2,23 billion dollars), Italy (1,5 billion dollars) and Spain (1,5 billion dollars). After the EU, Turkey accounted for a significant share (2,9 billion dollars), which exceeded the volume of exports to China. But at the same time, exports to Turkey decreased by 29% within the year, and to China by a staggering 69% [1].

At the same time, it should be taken into account that this is the first year when the physical volumes of exports are so important - due to the war and the blockade of ports, logistics came to the fore in trade.

Import volume decreased by almost half (-48,1%), but in value only by 19,6%. In 2021, 35 million tons of products worth 58 billion dollars were imported.

It is worth noting that self-employed entrepreneurs are the driving force of any country's economic development, a means of overcoming the problems of low solvency and unemployment in the state [2, p. 134].

The analysis of the structure of the volume of products sold in Ukraine for the period 2012–2021 has increased significantly, and the main part of the volume of products is sold by enterprises, and not by natural persons - entrepreneurs. However, this trend is related to inflationary processes in the country and cannot be considered as one of the main indicators of the development of entrepreneurship in the country. The share of products sold by enterprises is associated with a larger volume of activity than the legislation allows for the activity of individual entrepreneurs.

Intensification of crisis phenomena in the national economy may lead to deterioration of business development prospects in Ukraine. The unpredictability and imperfection of the regulatory and legal framework, the complexity of the domestic taxation system, the unsettled nature of social and labor relations significantly complicate the adaptation of business to modern socio-economic conditions of business.

Thus, as a result of the conducted research, it can be noted that there are certain problems in the country for the development of entrepreneurship, which is a special type of activity. The state should support small and medium-sized businesses in the country, because entrepreneurship itself is a powerful locomotive that will allow for proper growth of production volumes and the well-being of the population.

### References

1. Oficijnij sajt Ministerstva ekonomiki Ukrajini URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=1487b1f5-eeb7-4946-b9c8-3370f20568a2&title=UkrainaV2022-RotsiEksportuval> (date of application 01.08.2023).

2. Grinchenko R.V. Tendenciyi rozvitku pidpriyemnictva v Ukrajini. Intelekt HHI. 2019. № 3. S. 133–137.

**Кошельок Г.**  
д.е.н., професор  
Одеський національний економічний університет (Україна)  
**Raczynska M.**  
dr hab., professor  
University of Warmia and Mazury in Olsztyn (Poland)

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Як показує практика, у більшості підприємств України формування кадрів носить безсистемний характер, що призводить надалі до проблем із забезпеченням підприємств необхідним персоналом, плинності робочої сили, а як наслідок до зниження ефективності трудових ресурсів.

Особливо це помітно у підприємствах сільського господарства, оскільки вони одночасно з вивільненням робочої сили в умовах кризи, потребують працівників необхідних професій та кваліфікацій.

Для розрахунку ефективності використання праці трудових ресурсів використовуються такі показники:

1. Рівень витрат на оплату праці.
2. Середня заробітна плата одного працівника.
3. Продуктивність праці (виробіток).
4. Рентабельність витрат на оплату праці – відношення прибутку до витрат на оплату праці [1].

Прибуток основний фінансовий показник діяльності будь-якого підприємства та підвищення рентабельності веде до покращення ефективності трудових ресурсів.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів варто враховувати основні співвідношення показників динаміки:

1. Темпи зростання прибутку, виручки від реалізації продукції повинні перевищувати темпи зростання витрат на оплату праці.

Темп зростання прибутку > Темп зростання виручки від реалізації продукції > Темп зростання витрат на оплату праці (1).

2. Темпи зростання прибутку та виручки від реалізації продукції повинні випереджати темпи зростання чисельності працівників.

Темп зростання прибутку > Темп зростання виручки від реалізації продукції > Темп зростання чисельності (2).

3. Темпи зростання прибутку на одного працівника та продуктивність праці повинні випереджати темпи зростання середньої зарплати працівників (СЗП).

Темп зростання прибутку на 1 працівника > Темп зростання виручки від реалізації на 1 працівника > Темп зростання середньої зарплати працівників (3).

Оскільки багато організацій в умовах фінансово-економічної кризи скоротили свої витрати за рахунок коштів на оплату праці, як правило така ситуація негативно позначиться на продуктивності праці в перспективі.

Ефективність трудових ресурсів багато в чому залежить від помилок менеджменту таких як:

- невдалі маркетингові дії та дії у сфері проведення інвестицій;
- невинуватене скорочення чи збільшення адміністративних витрат і витрат на збут;
- зміна чисельності персоналу та фонду оплати праці.

Спроби менеджменту приховати реальний стан справ від власників підприємств, коригування реальної фінансової (бухгалтерської) звітності, невинуватене бажання прикрасити чи навпаки, очорнити реальне фінансово-економічний стан підприємства, розробка та затвердження нереальних програм діяльності.

Основними заходами, що підвищують ефективність використання трудових ресурсів є:

- структурна перебудова підприємств сільського господарства;
- модернізація устаткування для підприємства, що дозволяє полегшити працю працівників;
- залучення на підприємства нових інвестицій;
- розвиток системи підготовки кадрів, що відповідають реальним вимогам підприємств сільського господарства, як робочих спеціальностей та інженерного складу, а й інших;
- підвищення мобільності робочої сили;
- підвищення безпеки праці (зниження виробничого травматизму);
- підвищення кваліфікації та постійна атестація працівників підприємства;
- розробка та подальша реалізація цільових програм, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства;
- застосування інноваційних технологій при виробництві продукції;
- ефективна мотивація персоналу підприємства;
- недовіра банкам утримує людей від розміщення в банках своїх заощаджень, які надалі могли б використовуватися цими банками для кредитування підприємств сільського господарства.

Таким чином, питання підвищення ефективності використання трудових ресурсів гостро стоїть перед сільськогосподарськими підприємствами. Для підвищення результативності наведених заходів необхідно, щоб вони реалізовувалися нерозривно один від одного.

### **Список використаних джерел**

1. Єлець О.П., Гармаш І.О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 418-422. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiL3fWBkuyAAxXKFhAIHZpuDJ44KBAWegQIDBA> (дата звернення 10.08.2023).

## **ПРИЙОМИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ**

Ризик є невід'ємною частиною будь-якої економіки. Існує безліч методів управління ризиками, що базується на результатах оцінки ризику, техніко-технологічному і економічному аналізі потенціалу та середовища функціонування діючого підприємства, а також на прогнозуванні нормативної бази господарювання, економіко-математичних методах, маркетингових та інших дослідженнях.

Управління ризиками, на думку В.Г. Лопатовського – це прийняття рішень у процесі управління підприємством з урахуванням ризиків, що впливають на його діяльність [1, с. 105].

З методологічної точки зору визначення «управління ризиками» є обмеженим, оскільки воно розуміється як «усунення» або «зменшення» ризику, «мінімізація його негативного впливу на результати» господарської діяльності» [2, с. 45].

Деякі автори зазначають [3], що управління ризиками є областю управління, яка зосереджена на аналізі та зменшенні ризику, використовуючи різні методи та техніки для запобігання ризику шляхом усунення ризику, усунення поточних факторів або виявлення факторів, які збільшують майбутній ризик.

О. Шепеленко наголошує, що під управлінням підприємницькими ризиками доцільно розуміти певний метод господарювання суб'єкта підприємницької діяльності у невизначених умовах діяльності, що характеризується здатністю суб'єкта запобігати, пом'якшувати та/або усунути випадкові ефекти та отримувати прибуток при здійсненні підприємницької діяльності [4].

На думку І.В. Причепа управління ризиками пов'язане з вибором і впровадженням набору методів, прийомів та інструментів для ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків з відповідною розробкою набору дій і заходів для узгодження діяльності з загрозами та можливостями, виявленими для компанії [5].

Ризик є фундаментальним елементом ринкової економіки. Ризики суттєво впливають на фінансові результати господарської діяльності підприємства, тому необхідно створити відповідні механізми управління.

Основні методи управління ризиками при прийнятті управлінських рішень: уникнути ризику, тобто уникати дії, пов'язаної з ризиком; збереження ризику – залишення інвестора під ризиком (передбачається покриття можливих збитків за рахунок забезпечення інвестора); передача ризику – передача відповідальності за ризик страховій компанії; знизити рівень ризику – зменшити можливість збитків і зменшити очікуваний обсяг втрат.

Найпоширеніші прийоми зниження рівня підприємницького ризику: диверсифікація, отримати додаткову інформацію про ситуацію прийняття рішення; обмеження, обумовлені встановленням вартісних, збутових, кредитних лімітів; самострахування, шляхом створення резервів у натуральній та грошовій формі (страховий фонд); страхування, передача ризиків страховій компанії під встановлені внески.

Таким чином, у процесі побудови та прийняття управлінських рішень в невизначеності та ризику, підприємці стикаються з необхідністю виконувати аналіз існуючі ризики, а також здійснення заходів, пов'язаних із запобіганням, підтримкою, передачею ризиків або зниженням їх рівнів.

Практично, доцільним є комплексний підхід до застосування різних методів та прийомів управління ризиками до діяльності підприємств, що максимізує ефективність їх реального виконання, мінімізує фактичні витрати на їх функціонування, виконання завдань, особливо щодо управління ризиками.

Розвиток науки управління ризиками широко розглядається з точки зору ризиків фінансових інституцій у контексті стабільної економічної ситуації. Необхідність розгляду ризиків виробничих підприємств у невизначених політичних, економічних та соціальних умовах зумовлює необхідність коригування існуючих принципів управління ризиками та подальшого обґрунтування ефективності методів аналізу ризиків.

Все вищевикладене дозволяє зробити висновок про те, що механізм управління ризиками підприємства у сучасних умовах господарювання є прийняття ризикованих ситуацій, обґрунтовуючи прийняті рішення. Це вимагає практичного впровадження ефективної системи управління ризиками всередині підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Лопатовський В. Г. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6. Т. 1. С. 105–108.

2. Лук'янова В. В. Економічний ризик : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 462 с.

3. Сарана Л.А., Білан О.В., Бітюк І.М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2\\_82\\_2021\\_ukr/17.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_82_2021_ukr/17.pdf)

4. Шепеленко О. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ*. 2011. № 4(52). С.189–199.

5. Причепя І. В. Управління ризиками як складова успіху підприємницької діяльності за сучасних умов. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27552/6961.pdf?sequence=3&isAllowed=y>



**Кузнєцова К.О.**

к.е.н., доцент

**Ченуша О.С.**

к.е.н.

КПІ ім. Ігоря Сікорського (Україна)

## **БРЕНД КРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЇЇ ПОЗИЦІЮВАННЯ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ**

Як і більшість теоретичних термінів, «бренд країни» знайшов своє відображення у багатьох наукових працях вчених, почавши свій шлях із зарубіжних науковців. Так звана концепція країнового брендингу виникла одразу після запровадження на широкий загал бізнес-брендингу, взявши початок від терміну іміджу країни. Перші системні дослідження іміджу країни були започатковані у 1965 р. (Р. Шулер, К. Райерсон), із доведенням висновку про те, що імідж країни-виробника товару впливає на поведінку покупців на ринку. Поступово еволюціонувавши у тези про необхідність створення бренда не лише товарів, послуг, організацій, а й країн, у 1970-х роках дослідження заглибились у порівняння поведінки споживачів з Японії та з США щодо іноземних продуктів на ринку та іміджу країни їх походження. Була зроблена спроба розробити систему з вимірів за основними групами параметрів, наприклад: ціна, сервіс, реклама, дизайн, профіль споживача. У висновках за цим дослідженням імідж країни позиціювався як сукупність певних пов'язаних, але незалежних один від одного елементів, аніж як єдине ціле [1].

Із розвитком економічної думки у напряму брендингу країни, значення цього терміну зазнало суттєвих змін. Найбільший вклад у це зробив британський політичний консультант С. Анхольт, визначивши брендинг країни як систематичний процес узгодження дій, поведінки, інвестицій, інновацій і комунікацій країни для реалізації стратегії її конкурентної ідентичності на світовій арені. Він виокремив в своїй системі оцінювання шість напрямів параметрів: туристична привабливість, експортний потенціал, інвестиційний клімат, система управління, культурно-історична спадщина, людський капітал [2].

Результатами досліджень другої половини ХХ ст. та початку ХХІ ст. став так званий національний брендинг – усвідомлення верхівками влади країн їх залежності від думки світової спільноти про країну. Репутація почала грати важливу роль у різних сферах життя країни як інституціональної одиниці на світовій арені – для підвищення конкурентоспроможності її товарів на міжнародному ринку, забезпечення привабливості туристичної галузі, пожвавлення інвестиційного клімату тощо. Першою, хто використав нові знання про позиціювання в світі, стала Хорватія, яка скористалась інструментом національного брендингу для покращення свого іміджу на світовій арені після розпаду Югославії та здобуття своєї незалежності та повернення ідентичності.

На сьогодні національний брендинг став розвинутим використовуваним інструментом та спровокував створення численних рейтингів та оцінювань

позицій країн у різних галузях та на світовій арені в цілому. Першу подібну градацію розробив саме С. Анхольт, накопичивши свій досвід у цій сфері та втіливши його у Nation Brands Index, який з 2005 р. щороку оцінює глобальну репутацію 50 найбільш розвинутих країн світу. Рейтингування брендів країн можна робити за результатами Good Country Index, FutureBrand Country Brand Index, рейтинг від Brand Finance, Bloom Consulting тощо, які оцінюють країни за різними наборами показників.

У 2022 р. до десятки країн із найпотужніших брендом, оціненим за 35 параметрами, увійшли: США, Китай, Німеччина, Японія, Велика Британія, Франція, Індія, Канада, Італія, Південна Корея [3]. Оцінюючи цей список, можна стверджувати, що він приблизно повторює рейтинг країн за рівнем номінального ВВП (рис. 1) та формує взаємозалежність між якістю бренду та, так званим, отриманим доходом. Проте ж репутація у нематеріальних сферах теж має свій вплив у цьому.

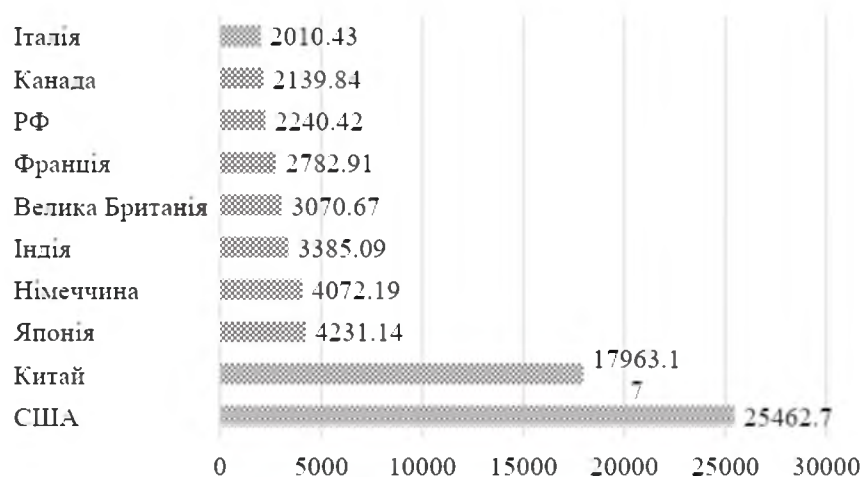


Рисунок 1 – Рейтинг країн світу за ВВП у 2022 р., млрд. дол. [4]

В будь-якому разі, використання бренду країни як інструменту її позиціювання на міжнародному ринку є ефективним та дійовим. Прикладами такого використання є як позитивні (Швейцарія, Бразилія, Японія), так і негативні (Ірак, Афганістан, РФ) приклади у сучасній світовій економіці. Україна в цьому контексті також почала використовувати таку практику, хоча й нарощування популярності та репутації мало сумний початок. Але має бути використано для майбутніх досягнень.

#### Список використаних джерел

1. Nagashima, Akira (1970), A Comparison of U.S. and Japanese Attitudes Toward Foreign Products, *Journal of Marketing*, 34 (January), 68-74.
2. Anholt, Simon (2011) Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations, *Exchange: The Journal of Public Diplomacy*: Vol. 2: Iss. 1, Article 1. Available at: <https://surface.syr.edu/exchange/vol2/iss1/1>
3. Nation Brands 2022. Brand Finance. Available at: <https://brandirectory.com/rankings/nation-brands/>
4. World Bank: офіційний веб-сайт. URL: <https://data.worldbank.org/>

**Кіндзерський В.В.**

к.е.н.,

**Остапенко С.В.**

Чернівецький національний університет ім.Ю.Федьковича

## **ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Агропродовольче виробництво в Україні було і залишається провідним видом економічної діяльності, незважаючи на всі внутрішні і зовнішні катаклізми 2020-2023 рр., займаючи близько 10% ВВП і, що важливо, – 52% товарного експорту (у 2022 р.). Національний аграрний сектор демонструє стійкість і можливі перспективи розвитку, незважаючи на прямі та непрямі втрати, зменшення посівних площ, поголів'я тварин, зайнятих працівників тощо. Сталість, стійкість і відносна виживаність є внутрішньою інституційною природою суб'єктів аграрної діяльності [1]. Проте, як і суспільство загалом, аграрний сектор нині перебуває під колосальним зовнішнім впливом.

Зовнішнє середовище є ключовим фактором, який впливає на діяльність аграрних підприємств та може створювати як можливості, так і виклики для їхнього успіху. Для аграрного сектора характерна значна різноманітність організаційно-правових форм, розмірів, напрямів виробничої діяльності суб'єктів тощо. Звісно, наявні вагоме регіональне розшарування щодо ситуації в аграрних підприємствах. Відповідно, багатоманітні типи дійових осіб аграрної сфери з окремих регіонів по-різному реагують на вплив зовнішнього середовища. Тим не менше, «Україна залишилася одним з гарантів забезпечення продовольчої безпеки у світі» [2].

На фоні чималих втрат виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств та пошкодження інфраструктури спостерігається вплив інших факторів. Економічні умови та ринкові тенденції також позначаються на аграрних підприємствах і вони «обумовлені як об'єктивним впливом зовнішніх чинників на їх розвиток, так і суб'єктивними факторами недосконалого менеджменту на окремих бізнес-одиницях» [3, с. 153]. Наприклад, зміни у світових цінах на сільськогосподарську продукцію можуть впливати на дохідність підприємств. Взаємодія з міжнародними ринками змушує підприємства адаптуватися до глобальних вимог і стандартів якості продукції.

Економічні умови та ринкові тенденції змінюють конкурентні умови для аграрних підприємств і вимагати перегляду їхньої стратегії збуту. Підприємства повинні бути готовими реагувати на зміни попиту на продукцію, шукати нові ринки збуту та ланцюги поставок, щоб забезпечити стабільний дохід.

Законодавство та внутрішня політика також є суттєвими факторами впливу на аграрні підприємства. Податкова політика, земельне законодавство, регулювання використання хімічних добрив і засобів захисту рослин, охорона довкілля – ці та інші аспекти можуть впливати на ефективність та рентабельність аграрних підприємств. При цьому держава виконує як контрольну та регулювну функції, так і функцію підтримки національного аграрного виробника.

Законодавство та політика можуть створювати як сприятливі, так і не вигідні умови для аграрних підприємств. Для забезпечення стійкого розвитку аграрного сектора, важливим є створення дієвого інституційного середовища, що сприяє інвестиціям, інноваціям і розвитку сільських територій.

Впровадження сучасних технологічних рішень та інновації на нинішньому етапі дещо пригальмовано, проте є важливим для розвитку аграрного сектора. Використання сучасних сільськогосподарських машин та обладнання, автоматизація процесів, використання інформаційних технологій, а також розробка біотехнологій можуть поліпшити продуктивність та ефективність аграрних підприємств, знизити витрати на виробництво, покращити якість продукції та екологічні характеристики, а також забезпечить збільшення виробничого потенціалу аграрних підприємств.

Для досягнення успіху в умовах змінного зовнішнього середовища, аграрні підприємства повинні приділити особливу увагу таким аспектам як:

- постійний моніторинг та аналіз змін у зовнішньому середовищі;
- створення буферних резервів та диверсифікація діяльності;
- впровадження екологічно чистих технологій;
- залучення до сфери аграрного виробництва молодого покоління;
- партнерство та співпраця з науковими інституціями, урядовими органами та громадськими організаціями для розв'язання спільних проблем і сприяння сталому розвитку.

Щодо останнього, то комбінування наукових досліджень з практичними діями допоможе створенню національної стратегії та політики, спрямованих на підтримку розвитку аграрних підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища, що принесе користь як економіці, так і суспільству в цілому. Для цього потрібен стратегічний план модернізації економіки, який в аграрному секторі передбачатиме інструменти та механізми поглиблення рівня переробки сільськогосподарської сировини, зокрема за рахунок зміцнення горизонтальних і вертикальних зв'язків.

**Висновки.** Отже, зовнішнє середовище має значний вплив на аграрні підприємства в Україні. Виклики, створені сьогодні, вимагають вагомих зусиль з метою стабілізації ситуації та подальшого прогресивного розвитку.

### Список використаних джерел

1. Лопатинський Ю.М. *Інституціональна трансформація аграрного сектора*: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Київ, 2007. 36 с.

2. Русан В. Аграрний сектор економіки: підсумки 2022 та прогноз на 2023 рік. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 10.03.2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahraryy-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik> (дата звернення: 11.07.2023).

3. Кобеля З.І., Мельник О.І., Метліцька О.П. Тенденції розвитку оптової торгівлі в економіці ринкового типу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 149-154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_30) (дата звернення: 11.07.2023).

## СТРУКТУРИЗАЦІЯ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ ТА ПРОБЛЕМИ ОБІГУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

Війна, розв'язана російською федерацією, показала життєву важливість організації товарного обігу продовольства як для економіки України, так і для світової економіки загалом, особливо, для бідних країн, які залежать від поставок української сільськогосподарської продукції. За офіційними даними Держмитслужби України, зовнішньоторговельний обіг сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів за підсумками 2021 року збільшився на 24 % у порівнянні з 2020 роком та досяг понад 35,4 млрд дол. або 25,1% усього зовнішньоторговельного обігу товарами України. Сьогодні внесок України еквівалентний харчуванню близько 400 млн людей [1].

Вітчизняний ринок сільськогосподарської продукції і продовольства загалом та його складові - ринки окремих товарів сільськогосподарського походження - перебуває на стадії динамічної структуризації, більш чіткого означення груп суб'єктів, що здійснюють на ньому операції купівлі-продажу.

Загальними позитивними тенденціями розвитку вітчизняного ринку сільськогосподарської продукції є зростання обсягів ринку, яке супроводжується підвищенням рівня його структуризації внаслідок зростання випереджуваними темпами первинної пропозиції і підвищення частки організованої складової цього ринку - сільськогосподарських підприємств. Відтак, відбувається зменшення частки продукції, що реалізується господарствами населення.

Одночасно високими темпами зростають обсяги здійснюваних юридичними особами промислової переробки і оптової торгівлі сільськогосподарськими продуктами й готовими харчовими продуктами та, особливо, роздрібного товарообороту. Останнє пов'язано з стрімким розширенням торговельних мереж (великих вітчизняних й іноземних мереж роздрібною торгівлі продовольством), які вже займають лідируючі позиції у роздрібній торгівлі продовольчими товарами не тільки у містах-мільйонниках, а й у багатьох середніх за чисельністю жителів містах й активно «йдуть» у малі міста, відкривають там як власні магазини, так і магазини, що належать іншим місцевим власникам, і функціонують на умовах договору торговельного франчайзингу у містах з чисельністю жителів до 30-50 тис., а в окремих випадках - і в більш дрібних населених пунктах. При цьому відкриваються не тільки порівняно великі і середні за торговою площею об'єкти торгівлі (супер-, гіпер-, мегамаркети), торговельні і торговельно-розважальні комплекси, а й мережі невеликих магазинів (типу дискаунтів, «магазинів біля дому» тощо), на взірєць світового лідера продовольчих ритейлерських мереж – американської компанії Wal-Mart, річний роздрібний товарооборот якої перевищує 300 млрд дол.

Поряд з цим, найменш структурованою й тому недостатньо прозорою частиною вітчизняного ринку сільськогосподарської продукції залишається

оптова торгівля нею, що є свідченням і, разом з тим, наслідком нерозвиненості відповідної інфраструктури ринку. Це значною мірою спричинює розрив між цінами виробників сільськогосподарської продукції і роздрібними цінами на продовольчі товари. В результаті, значні втрати несуть суб'єкти ринку, які перебувають на початковій і на кінцевій стадіях обігу сільськогосподарської продукції і продовольства: виробники втрачають значні кошти, реалізуючи вирощену продукцію по занижених цінах, а кінцеві споживачі (населення) - купуючи продовольчі товари по завищених роздрібних цінах.

Суб'єктний склад вітчизняного ринку сільськогосподарської продукції неоднаковий на окремих стадіях просування сільськогосподарської продукції від її виробників до кінцевих споживачів. На початковій стадії цього процесу продавцями виступають різноманітні за масштабами та цілями діяльності виробники сільськогосподарської продукції, а покупцями – різноманітні за статусом суб'єкти господарювання, що здійснюють купівлю, транспортування, приймання, зберігання, перероблення, оптову торгівлю сільськогосподарською продукцією й роздрібну торгівлю сільськогосподарськими продуктами.

На наступних стадіях просування сільськогосподарської продукції принципово змінюється не тільки суб'єктний склад ринку (у ньому не беруть участі виробники), а й функції суб'єктів, які на першій стадії виступають покупцями продукції, – вони стають її продавцями, орієнтуючись при цьому на потреби й попит кінцевих покупців-споживачів продовольства. Тому важливо досліджувати та узгоджувати інтереси суб'єктів ринку сільськогосподарської продукції, оскільки тільки в цьому випадку можна досягти забезпечення потреб вітчизняних споживачів у безпечній та якісній сільськогосподарській продукції та продуктах її переробки.

Ефективність функціонування вітчизняного ринку сільськогосподарської продукції в умовах війни, зважаючи на його вплив на продовольчу безпеку країни, потребує виваженої державної політики, спрямованої на посилення позицій України на традиційних зовнішніх ринках, забезпечення стабільного функціонування логістичних коридорів, освоєння нових перспективних (європейських та ін.) ринків збуту, а також нарощування експорту продукції з більшим вмістом доданої вартості.

### **Список використаних джерел**

1. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/news/za-2021-rik-ukrayina-zbilshila-zovnishnotorgovelnij-obig-sg-produkciyi-ta-prodovolchih-tovariv-roman-leshchenko>

**Любохинець Л.С.**

д.е.н., професор

**Танасієнко В.П.**

аспірант

Хмельницький національний університет (Україна)

## **ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Повномасштабна війна в Україні додала проблем системі управління логістикою. Ланцюги постачання, напрацьовані вітчизняними підприємствами протягом багатьох років одночасно були зруйновані: припинилося авіасполучення, закрилися порти, з'явилися ризики, пов'язані з перевезенням автомобільним транспортом.

З початку повномасштабного вторгнення український бізнес зіткнувся з безліччю логістичних проблем, серед яких: зміна складських умов, оскільки найбільший хаб (70-80% професійних складських площ) знаходився в Київській області. З початком бойових дій компанії змушені були перевезти товари на захід України, де немає складських приміщень такої величини; складнощі з закупівлею товарів – проблеми, пов'язані з обмеженістю асортименту й постачальників, блокуванням портів та навантаженням на залізничну інфраструктуру; ускладнення логістичних операцій в результаті ракетних обстрілів, наявності блокпостів та ретельних оглядів вантажів тощо [1].

Проблеми з веденням бізнесу підтверджує опитування, яке проводилося ще на початку війни у березні 2022 року серед учасників тендерів у Prozorro, відповідно до якого 85% респондентів відзначили скорочення кількості замовлень, 6% змінили профіль бізнесу, 19% планували змінити фокус бізнесу для адаптування до потреб воєнного часу [2].

Згідно даних опитування Європейської бізнес асоціації, через атаки РФ на об'єкти національної енергетики впродовж 2022-2023 років 8% представників малого та середнього бізнесу були вимушені призупинити свою діяльність, а ще 20% були вимушені деякий час не працювати [3].

Однак, попри всі складнощі вітчизняний бізнес продовжує працювати, знаходить нові можливості й логістичні шляхи для транспортування продукції.

Проте, виклики в умовах війни вимагають нових підходів до формування системи управління логістикою, які б враховували сучасні реалії та проблеми, з якими стикнулася вітчизняна логістика, а саме небезпека використання транспорту, ризик втрати товару при складському зберіганні, необхідність перебудови маршруту вже після початку руху товару тощо.

Зауважимо, що вартість логістики порівняно з довоєнним періодом зросла в кілька разів. Наприклад, вартість рейсу Красноград (Харківської області) – Берлін коштує 5000 євро, а до війни ставка становила 950-1000 євро. А з урахуванням оплати зворотнього шляху 2500 євро ціна кругорейсу досягає 7000 євро [4].

Крім високої ціни на фрахт, збільшився і термін доставки експортних вантажів. Так, експорт доставки до Казахстану збільшився більш, ніж у 4 рази і тепер займає 45 днів порівняно з 10 днями у довоєнний час, а термін перетину кордону наразі збільшився до 10-14 днів. Для порівняння, у довоєнний час для перетину кордону був потрібен лише 1 день [4].

Деякі маршрути вважаються небезпечними для водіїв та не мають зворотних рейсів, наприклад Харків, Запоріжжя, Одеса. Тому транспортні компанії вимагають від замовників оплати штрафу, що включає шлях назад (кругорейси).

Багато водіїв вступили до лав ЗСУ та ТРО, тому на сьогодні спостерігається дефіцит робочої сили, внаслідок чого піднімаються ставки заробітної плати на ринку перевезень, що в свою чергу впливає на вартість перевезень.

Значною проблемою є обмеженість пропускної спроможності логістичних маршрутів. Адже через закриття морських портів значна частина логістики була переміщена на залізницю та автотранспорт, проте митниці на заході України виявились «вузьким місцем», не спроможним вчасно справитися з такими потоками вантажів.

Ми визначили не вичерпний перелік логістичних проблем, з якими стикнувся вітчизняний бізнес з початку війни. На нашу думку, на сьогодні є гостра необхідність відновлення логістики, основними пріоритетними напрямками якої залишаються: реорганізація системи зберігання, складування, диверсифікування (розроблення більшої кількості) маршрутів тощо.

### **Список використаних джерел**

1. Логістика під час війни: як українському бізнесу організувати транспортні потоки. URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-other\\_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html](https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470-<u>logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html</u>).
2. Становище бізнесу в період воєнного стану. ДП «ПРОЗОРО» 2022. URL: [https://infobox.prozorro.org/articles/stanovishche-biznesu-v-period-voyennogo-stanu](https://infobox.prozorro.org/articles/stanovishche-biznesu-v-period-<u>voyennogo-stanu</u>).
3. Не чекаючи перемоги: як бізнесу отримати від держави гроші на свій розвиток під час війни. URL: [https://www.unian.ua/economics/other/ne-chekayuchi-peremogi-yak-biznesu-otrimati-vid-derzhavi-groshi-na-svivy-rozvitok-pid-chas-vijni-12149325.html](https://www.unian.ua/economics/other/<u>ne-chekayuchi-peremogi-yak-biznesu-otrimati-vid-derzhavi-groshi-na-svivy-rozvitok-pid-chas-vijni-12149325.html</u>).
4. Дефіцит водіїв, транспорту та палива: як бізнес справляється з логістичною кризою та оптимізує витрати. URL: [https://delo.ua/uk/business/deficit-vodiyiv-transportu-ta-paliva-yak-biznes-spravlyajetsya-z-logisticnoyu-krizoyu-ta-optimizuje-vitrati-400569/](https://delo.ua/uk/business/<u>deficit-vodiyiv-transportu-ta-paliva-yak-biznes-spravlyajetsya-z-logisticnoyu-krizoyu-ta-optimizuje-vitrati-400569/</u>).



**Олейнікова Л.Г.**  
Д.е.н., ст.н.сп.  
ДННУ «Академія фінансового управління»  
**Лепьохін О.В.**  
К.е.н., доцент  
Запорізький національний університет

## **НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА НАДНАЦІОНАЛЬНИЙ РІВЕНЬ ВИКОРИСТАННЯ ПОДАТКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ**

На нашу думку, в умовах побудови глобальних виробничих ланцюгів та актуалізації заходів щодо запобігання ухиленню від оподаткування та розмиванню податкової бази, доцільно проаналізувати зібрану інформацію про сплачені податки. Для цього потрібно уніфікувати інформацію з урахуванням міжнародних стандартів звітності для різних груп користувачів. Вважаємо, що перевірка інформації транснаціональних компаній щодо нарахованих та сплачених податків з урахуванням усіх юрисдикцій, де працює компанія чи її контрольовані іноземні компанії і представництва, не обмежуючись національним рівнем подання, може відбутися лише за можливості міжнародного обміну податковою інформацією. Основою такого контролю може бути існуючий в рамках реалізації Плану BEPS звіт Country by Country, що забезпечує певну уніфікацію звітності та дозволить інформувати про податки, нараховані і сплачені у розрізі юрисдикцій. Крім того, запроваджена звітність щодо контрольованих операцій, в рамках контролю трансфертного ціноутворення також дає широкі можливості для контролю розмивання податкової бази та подолання асиметрії інформації в межах різних юрисдикцій..

Іще одним інструментом подолання асиметрії інформації є застосування web-технологій для розміщення фінансової інформації за міжнародними стандартами фінансової звітності, а також використання, наприклад широко використовуюваного у світі відкритого стандарту обміну діловою інформацією XBRL (англ. eXtensible Business Reporting Language «розширювана мова ділової звітності»). Адже асиметрія інформації в податковій та фінансовій сфері може відбуватися через невідповідність форматів звітності, яка надається для компетентних органів та різних груп користувачів. В цьому контексті, можливості XBRL дозволяють поліпшити фінансовий аналіз і ризик-менеджмент. Впровадження стандарту обміну діловою інформацією XBRL потребує не лише методологічної готовності, але і розробки відповідного програмного забезпечення, програм навчання, наявності інституційних агентів впровадження стандарту тощо [1].

Завдяки виконанню міжнародних зобов'язань України та тих кроків, що здійснені на виконання Мінімального стандарту Плану BEPS, національний інформаційний простір щодо юридичних осіб – мультинаціональних компаній та великих компаній в Україні сформовано в більшій мірі, ніж щодо фізичних осіб, хоча і залишаються окремі не вирішені питання, зокрема, з обліком цінних паперів. Юридичні особи ідентифікуються за кодом ЄДРПО, реєструють у

фіскальному органі банківські рахунки, відбувається розкриття інформації щодо бенефіціарів, подається звітність щодо валютних операцій тощо. В той же час щодо фізичних осіб такий інформаційний простір ще має бути сформований в рамках реалізації реформ та впровадження заходів щодо запровадження автоматичного обміну податковою інформацією.

Для цього, в першу чергу, необхідно уніфікувати збирання, зберігання та обробку інформації про активи, рахунки, господарську діяльність та окремі операції фізичних осіб за єдиними стандартом.

Забезпечення прозорості нарахування та стягування податків, як було зазначено вище, здійснюється за рахунок цілого комплексу адміністративних правил та процедур. При цьому одним з ключових параметрів тут виступає система оцінювання ризиків та повнота і достовірність інформації, що подається платниками у звітності. Здійснення контролю за своєчасністю, достовірністю, повнотою нарахування та сплати податків, у встановленому законом порядку, є однією з найбільш важливих функцій державної фіскальної служби України. Одним з найефективніших методів контролю вважається контроль-перевірочна робота, яка є найскладнішим та найконфліктнішим пунктом взаємин між платником і контролюючим органом. Тому, важливим аспектом роботи контролюючого органу є максимально результативне та ефективне її здійснення.

Національний та наднаціональний рівень використання податкової інформації не є ізольованими один від одного. З одного боку, забезпечується повнота, актуальність та своєчасність надання інформації з внутрішньодержавних баз даних (національний рівень) до міждержавних (наднаціональний рівень), а з іншого – забезпечується можливість оперативно та у повному обсязі забезпечити виконавців на державному рівні податкового контролю інформацією, отриманою з міждержавних баз. Формування системи податкового контролю на основі системно побудованого інформаційного середовища, дозволить суттєво підвищити ефективність контрольних заходів. Органічна взаємодія різних рівнів інформаційних потоків, дозволить найбільш ефективно використовувати ті можливості, які обмін інформацією на наднаціональному рівні надає для досягнення власних внутрішніх цілей України у сфері податкового контролю, розширити базу оподаткування в умовах, коли в країні відбувається перехід від каральної до сервісноорієнтованої моделі побудови фіскальної служби.

### **Список використаних джерел**

1. Oleinikova L., Chumakova I., Tsevukh S. Formation of the Information Space for Audit and Taxation as a Factor for the Improvement of Investment Attractiveness of the Ukrainian Economy. Integrated Science in Digital Age. ICIS 2019. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 78. Springer, Cham c.131-147. DOI: 10.1007/978-3-030-22493-6\_13

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ**

Сьогодні Україна перебуває у процесі повномасштабної війни, що об'єктивно накладає критично складні умови, труднощі і обтяження відносно збереження національного господарства на загал та формування потенціалу подальшого відновлення на стадії вже повоєнної відбудови. Фактично, з власних джерел (головно – податкові поступлення та доходи від економічної діяльності) держава покриває лише близько 50 % своїх потреб і це без урахування капітальних вкладень, які будуть потрібні для відбудови зруйнованих підприємств, інфраструктури та навіть цілих міст.

У будь-якому разі, Україна розраховує на світову підтримку, яка безальтернативна і допоможе відновити соціальну сферу й економічну систему нашої держави. Попри увесь трагізм війни і її наслідків, Україна водночас отримала унікальний шанс на оздоровлення, причому практично в усіх без виключення сферах суспільного життя – економічній, соціальній, політичній, духовній.

Відносно економічної системи, то потенціал головно криється у відбудові колишніх старопромислових комплексів на засадах інноваційно-технологічної модернізації, зовнішніх інвестицій, які будуть одночасно супроводжуватися імпортом передових прогресивних технологій, викоріненні та в подальшому утвердженні в суспільстві нульової толерантності населення до таких системних вад і девіантних проявів (характеристик), притаманних нашій країні до повномасштабної війни, як корупція, тінізація, зрощування влади і бізнесу, паратизування на природних монополіях і публічних ресурсах та активах, їх розкрадання, неправомірне використання службового становища заради наживи, рейдерство і т. п.

Однак, використання всіх вже наявних і тих, що додатково з'являться, можливостей на етапі повоєнної відбудови національної економіки України потребує утвердження в нашій країні нової, значно більш якісної моделі стабілізації макроекономічного зростання.

Важливо розуміти, що модель економічного зростання являє собою візію з сукупності системних поетапних кроків, реалізація яких докорінно змінює характер економічних відносин у середині країни, погляди на розвиток і ціннісні орієнтири, структуру суспільного відтворення і пріоритети розвитку майбутніх поколінь. Це не програма заходів соціально-економічного розвитку, навіть не реформа окремої сфери чи галузі, а докорінна перебудова, переформатування стратегічних імперативів і правил гри, тотального суспільного визнання і слідування законам вільного, прозорого ринку, конкуренції та внутрішньо особистісної легітимізації на всіх рівнях відносин.

У сенсі України, то досягнення стабільного розвитку базується, на нашу думку, на системних поетапних структурних зрушеннях, коли перший крок це справжня (а не декларована) рішуча боротьба з системними чинниками-паразитами, які сковують і унеможливають економічне піднесення, для якого в країні завжди існував високий потенціал.

Важливо аби у відповідності до реформ була вибудована етапізація впровадження моделі політики стабілізації макроекономічного зростання в Україні, коли базисними етапами та відповідно до них стратегічними орієнтирами стають [1]:

- викорінення системних вад функціонування та розвитку системи національного господарства (подолання системної корупції, системна детінізація економіки, деофшоризація податків);

- поетапний перехід до економічного зростання (зміцнення макроекономічної безпеки, реалізація підприємницького потенціалу, використання внутрішніх резервів, реалізація зовнішньоторговельного потенціалу);

- формування ресурсної бази довгострокового стабільного планомірного розвитку (забезпечення макрофінансової стабілізації, реалізація потенціалу іноземного інвестування).

Розуміємо також й те, що базисом поступу економіки завжди слугують галузі / види економічної діяльності, які є стратегічно важливими і стоять в пріоритеті розвитку держави. На нині для України це промисловість, АПК, транспорт і зв'язок, ІКТ, креативні індустрії.

Відтак, важливо усвідомлювати та розуміти ті ключові системні виклики, які постали перед суб'єктами господарювання вказаних видів економічної діяльності, підривають засади їх економічної безпеки, зміцнення конкурентоспроможності й можливого переходу до розвитку.

На основі бачення викликів формується інструментарій державної політики [2], реалізація якого спроможна передусім мінімізувати вплив викликів і загроз, а також підсилити потенціал, стимулювати всі необхідні процеси для забезпечення розвитку пріоритетних видів економічної діяльності в Україні для реалізації їх потенціалу в системі розвитку національного господарства на загал.

### **Список використаних джерел**

1. Перепьолкіна О. О. Пріоритети моделі стабільного макроекономічного зростання України. Вісник Львівського торговельно-економічного університету / [ред. кол.: Куцик П.О., Семак Б.Б. та ін.]. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2023. Вип. 72. (Економічні науки). С. 67-76.

2. Vasylytsiv T. G., Klipkova O. I., Lupak R. L., Mitsenko N. G., Mishchuk I. P. Monetary and financial policy of Ukraine: theoretical-empirical connections and priorities of state regulation. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 4. No 31. P. 320–330.

**Полозова В.М.**

доцентка

**Горовенко Г.О.**

студент

Хмельницький національний університет (Україна)

## **СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА РИЗИКУ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Будь-які аспекти життєдіяльності людини характеризуються непередбачуваністю, невизначеністю. Не є винятком й економічні відносини, які суттєво залежать від зміни та впливу факторів оточуючого середовища. З огляду на це, невизначеність та ризик є неодмінним атрибутом господарської діяльності. Окремі аспекти даного питання розглянуто у роботах [1-4].

В економічній літературі існування ризику прийнято пов'язувати із існуванням невизначеності. Будь-яка ситуація в управлінні перебуває під впливом багатьох факторів, дій, результати впливу яких неможливо точно спрогнозувати. Крім того, на управлінську ситуацію впливає також відсутність чітко визначених цілей та критеріїв їх оцінки, зміни у суспільних потребах і споживчому попиті, непередбачувана поява нових технологій і техніки, зміна кон'юнктури світового ринку, вплив політичних подій, непередбачуваність природних явищ тощо [1].

Потрібно розуміти, що джерелом невизначеності може виступати будь-який елемент системи або ланка (взаємозв'язок) між якимось елементами. У окремих наукових дослідженнях виділяють типи невизначеностей, що можуть існувати. Так, у роботі Бурбело Н.О. [1] відокремлюються основні та другорядні невизначеності. Основні невизначеності, зумовлені прямими зв'язками управління системою (об'єктом). У свою чергу, другорядні, відображають зворотні дії та ефекти. Кожен з цих видів невизначеності генерує сукупність проблем певного виду і потребує специфічних методів аналізу [1].

У роботі Глушчевського В.В. виокремлено невизначеність зовнішнього середовища, невизначеність економічної кон'юнктури, що впливає з невизначеності попиту і пропозиції на товари, гроші, фактори виробництва, невизначеність у багатоваріантності сфер застосування капіталу та невизначеність, що пов'язана з обмеженням знань про предметну галузь бізнесу, яка ініціює зокрема ризик партнерських відносин між контрагентами бізнесу та ін. [2].

Серед найчастіше використовуваних визначень, ризик трактують як [3]:

- вірогідну можливість отримання індивідуумом сприятливих або несприятливих результатів від майбутніх подій;
- потенційну майбутню подію, реалізація якої може призвести до певних втрат;
- загрозу того, що певна подія або дія вплине негативним чином на потенційні можливості підприємства у досягненні поставленої мети;

- невизначеність, пов'язану з прийняттям рішень, реалізація яких відбудеться через певний час;
- невизначеність щодо виникнення втрат;
- стан невизначеності в економічних відносинах, який припускає одержання як позитивного, так і негативного результату діяльності підприємства;
- невизначеність, мінливість доходів, отримуваних на вкладений капітал;
- невизначеність, пов'язану з ймовірністю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих ситуацій та наслідків [3].

У той же час, для пояснення сутності категорії «ризик» виділяють риси/ознаки, які її характеризують. Зокрема у роботі Вишневської О.А. запропоновано такі [4]:

- економічна природа. В усіх сферах та на всіх етапах підприємницької діяльності проявляється ризик. Ризик перебуває у прямому взаємозв'язку із витратами та прибутковістю в процесі господарської діяльності;
- альтернативність. Ризик передбачає необхідність вибору з двох або кількох можливих варіантів рішення;
- невизначеність результатів. Вплив ризику проявляється у результатах, які можуть бути позитивними або негативними та перебувати у певному діапазоні;
- коливання рівня ризику. Рівень ризику не є статичним і залежить від впливу різних факторів, зокрема часу, різноманітних об'єктивних та суб'єктивних факторів, які також постійно змінюються.

Отже, підприємницький ризик: притаманний усім сферам діяльності підприємства через невизначеність окремих аспектів функціонування і альтернативність при прийнятті управлінських рішень; потенційно супроводжується втратами ресурсів/доходів/прибутку або додатковими витратами.

### **Список використаних джерел**

1. Бурбело Н.О. Аналіз і класифікація ризиків підприємницької діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. №1(11). С. 160-166.
2. Глушевський В.В. Методологічні основи концепції управління ризиками підприємницької діяльності. *Фінанси України*, 2009. С. 116-124.
3. Пильнова В.П., Гавриш О.М., Капелюшна Т.В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції : практика та досвід*. 2020. Вип. 24. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/24\\_2020/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2020/9.pdf).
4. Вишневська О.А. Підприємницький ризик в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 232-237.

Попова О.Л.

д.е.н., професор

ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України» (Україна)

## ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ЗАХОДІВ УКРАЇНСЬКИМИ АГРАРІЯМИ

Подолання неблагополучних наслідків для українських аграріїв і агровиробничих ресурсів через військову агресію проти України потребуватиме першочергової уваги. Разом з тим актуалізується важливість зеленого курсу відновлення, у т. ч. з урахуванням еколого-кліматичних завдань Європейського зеленого курсу (ЄЗК). Фахівці радять Україні запроваджувати засади ЄЗК якнайшвидше, щоб європейські фермери та інвестори знайшли ті ж самі рамкові умови ведення господарства, що й у ЄС [1]. Безбар'єрний вихід на масштабний ринок ЄС (447 млн споживачів у 27 країнах) можливий за дотримання єдиних стандартів та високої якості агропродовольства.

Дотримання екологічних стандартів призводить до збільшення собівартості виробництва, тож актуалізується надання фінансової підтримки аграріям. Громадяни країн-членів ЄС згодні платити більше сільгоспвиробникам, у тому числі за суспільні послуги, які зазвичай не оплачуються ринком (догляд за сільською місцевістю, збереження агроландшафтів, захист біорізноманіття, пом'якшення наслідків зміни клімату, належне утримання худоби тощо). Витрати на підтримку фермерів у рамках Спільної аграрної політики (САП) становлять близько 33 центи на день на одного громадянина ЄС [2]. У перерахунку, це становить 13 грн., однак за нинішнього зниження платоспроможності українців їх можливості сплачувати таку підтримку сільгоспвиробникам обмежені. Тож зелений курс має стати мотивом і запорукою фінансової допомоги країнами Європи та світу для повоєнного відновлення агросектору України з метою сталого розвитку і забезпечення належної якості українського агропродовольства для цивілізаційних потреб.

Претендуючи на членство в ЄС, Україна повинна довести спроможність взяти на себе зобов'язання члена, тобто повного зведення норм європейського права. Йдеться про імплементацію понад 200 основних актів у цій сфері як наскрізного, так і секторального законодавства. Питання довкілля та зміни клімату охоплені главами 6 (довкілля) та 13 (торгівля і сталий розвиток) Угоди про асоціацію Україна – ЄС. Між Україною та ЄС ведеться діалог стосовно ЄЗК та Українського зеленого переходу, що доповнює Угоду про асоціацію. При формуванні національної аграрної політики слід урахувати завдання Стратегії «Від ферми до виделки» (A Farm to Fork Strategy) від 2020 р., як центральної складової ЄЗК, які спрямовують трансформацію продовольчої системи до сталої моделі, декарбонізації (скорочення викидів парникових газів (ПГ)) і досягнення кліматичної нейтральності (поглинати стільки ПГ, скільки викидається у атмосферу) шляхом ведення вуглецевого сільського господарства.

Європейські фермери вагомо економічно підтримуються за рахунок фінансування у рамках САП, на противагу українським сільгоспвиробникам. У

2023-2027 рр. обсяг фінансування САП становитиме 264 млрд євро, плюс додаткове національне співфінансування, що разом забезпечить загальний бюджет на рівні 307 млрд євро [3]. Близько 40% виділеного бюджету буде спрямовано на кліматичні та екологічні заходи. Базова підтримка фермерів у розрахунку на 1 га у 2023 р. становить у середньому приблизно 156 євро. Ця підтримка подається не як суто економічна, а така, що одночасно реалізує ще й соціальні та екологічні функції з метою забезпечення сталого (збалансованого) та стійкого до зовнішніх впливів сільського господарства. У Регламенті (ЄС) № 2021/2115 у статті 21 записано, що держави-члени забезпечують підтримку сталого розвитку базовим доходом. Тобто, підтримка не залежить від економічних показників діяльності (скажімо, обсягів виробництва), а виплачується на 1 га угідь, наявних у фермера, тим самим підтримується його дохід. При цьому базова підтримка на 1 га угідь виплачується за умови обов'язкового дотримання фермерами екообумовленості – вимог щодо ведення господарства і стандартів доброго стану сільського господарства та довкілля (GAEC). Планується, що частка пов'язаних з цілями сталого розвитку платежів у 2026 р. сягне 85%. За участь фермерів у добровільних еко-схемах, агроекологічних і кліматичних схемах передбачені додаткові виплати - близько 90 млрд євро у 2023-2027 рр.

Європейські фермери часто протестують проти високих еколого-кліматичних вимог ведення сільського господарства, хоча вже тривалий час працюють над озелененням господарювання, а експерти пропонують ввести «дзеркальні положення» – такі ж високі агроекологічні вимоги до продукції, що розміщується на ринку ЄС, тобто до імпортного агропродовольства з третіх країн. Вітчизняні сільгоспвиробники можуть виявитися не готовими до їх застосування, у т. ч. через необізнаність і недостатню поінформованість, відсутність державної підтримки впровадження еколого-кліматичних заходів. Щоб змінити систему сільського господарства шляхом впровадження більш сталих методів, потрібно кілька років інвестувати зі збитками і ризикувати, співпрацюючи з природою не завжди на користь сільгоспвиробника. За очікуваного наростання екологічного протекціонізму екостандарти усе більше ставатимуть бар'єром для виходу вітчизняного агропродовольства на європейський і світовий ринки.

### Список використаних джерел

1. Хороша історія, яку Україна могла б розповісти Європі. Завдання для аграрної спільноти на шляху до ЄС. *AgroPortal*. 2023. 17 березня. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/zavdannya-dlya-agrarnoji-spilnoti-na-shlyahu-do-yes>
2. САП підтримує фермерів у їхній ролі забезпечення громадян ЄС якісними продуктами харчування за доступними цінами. *Consell europeen*. URL: <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/cap-introduction/>
3. Набула чинності нова спільна сільськогосподарська політика ЄС. *DIA*. 2023. 05 січн. URL: <https://dia.dp.gov.ua/nabula-chinnosti-nova-spilna-silskogospodarska-politika-yes/> (дата звернення: 06.01.2023).



**Свидрук І. І.**

д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту  
Львівський торговельно-економічний університет

**Сидорчук О. Г.**

д.е.н., проф., професор кафедри публічного управління та  
публічної служби Навчально-наукового інституту державного управління  
НУ «Львівська політехніка»

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

## **ДО ПИТАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

На початку 2014 р. проти України з боку РФ було розпочато гібридну війну, анексовано АР Крим, окуповано частини Донецької і Луганської областей. Внаслідок гібридної агресії на кінець 2021 р. під тимчасовою окупацією перебувало близько 7% території України, людські втрати становили 3375 загиблих та близько 8 тис. поранених цивільних українців, понад 1177 тис. осіб вимушено опинились у статусі внутрішніх переселенців [ООН підрахувала кількість жертв бойових дій на Донбасі. Радіо Свобода (укр.) від 24 лютого 2021 р. На окупованих територіях порушуються права українців, до них застосовують політичні репресії, обмежується можливість виїзду (окрім напрямку росії), спілкування з рідними, які покинули окуповані території, навчання в школах та ВИШах ідеологічно переорієнтовано на російські наративи. Знищення та занепад значної кількості підприємств до ліквідації робочих місць та зниження доходів населення [1].

24 лютого 2022 р. РФ розпочала повномасштабне вторгнення по всій довжині спільного кордону, а також з території республіки Білорусь. У майбутньому українці, як і вся світова спільнота, дізнаються реальні масштаби гуманітарної катастрофи, спричиненої війною, адже сьогодні все ще продовжуються бойові дії, міста і села України щодня руйнуються невідбирковими ракетними атаками та нальотами безпілотників, гинуть мирні люди, на окупованих територіях відбуваються викрадення, катування та позасудові страти цивільних.

За оцінками Київської школи економіки, фахівці якої спільно з Офісом Президента, Міністерством економіки та НБУ фіксують втрати від війни, загальна сума прямих задокументованих збитків житловій та нежитловій нерухомості, іншій інфраструктурі склала понад \$143,8 млрд. (рис. 1) [2].

Зокрема, руйнування житлового фонду оцінюються у \$53,6 млрд (37,3% всіх руйнувань), пошкоджено або зруйновано близько 150 тис. житлових будинків (131,4 тис. приватних та 17,5 тис. багатоквартирних). Загальна площа пошкоджених або зруйнованих об'єктів становить 83,1 млн. кв. м. (8,2% загальної площі житлового фонду України), житло близько 1,3 млн. домогосподарств (близько 3,2 млн. осіб) є пошкодженим або зруйнованим. Повернення до довоєнного стану потребуватиме поточного і капітального ремонту та реконструкції житлових будівель, нового будівництва; відновлення

прибудинкових територій (озеленення, дитячих майданчиків тощо), закупівлі меблів і побутової техніки.

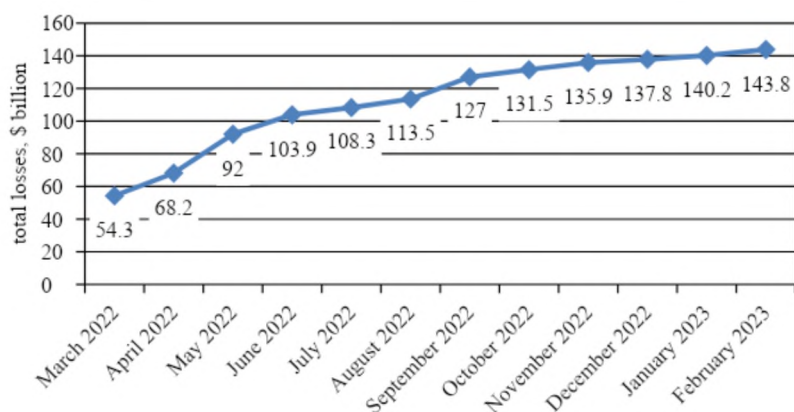


Рис. 1. Динаміка сукупної оцінки прямих втрат України від війни, \$ млрд

Загалом втрати від руйнувань соціальних об'єктів та установ, закладів освіти, науки та охорони здоров'я, культурних споруд, спортивних об'єктів, адміністративних будівель складають близько \$13,69 млрд.

Реальні масштаби гуманітарної катастрофи, спричиненої війною, на сьогодні неможливо оцінити з причин продовження агресії РФ. Водночас, аналіз відкритих інформаційних джерел дозволяє стверджувати про катастрофічне положення у сфері соціальної безпеки українського суспільства, що зумовлено масштабними руйнуваннями або цілковитим знищенням об'єктів житлового фонду, соціальної інфраструктури (зокрема освітньої, медичної, енергетичної), екологічними наслідками, зростанням рівня бідності населення, ризиками продовольчої безпеки.

Урядом України здійснено ряд законодавчих ініціатив для забезпечення гуманітарної складової соціальної безпеки під час війни. Зокрема, визначено процедури виплати державних допомог, передбачено альтернативні способи їх виплати на випадок збоїв у роботі банківських установ, максимально спрощено програму житлових субсидій, запроваджено порядок і профінансовано надання допомоги на проживання ВПО. До вирішення гуманітарних проблем долучився і український бізнес, який, попри втрати, відновлює роботу і активно включається у волонтерські проекти.

Визначення потреби України у невідкладній гуманітарній допомозі є необхідним кроком для подолання наслідків гуманітарної кризи, особливо в регіонах, звільнених від окупації або в яких тривалий час велись активні бойові дії.

### Список використаних джерел

1. Антонюк В. П. (2022). Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни. Економічний вісник Донбасу, 1 (67), 110-116. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-110-116](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-110-116).

2. KSE (2023). Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR\\_Feb23\\_FINAL\\_Damages-Report-1.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf).

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Капітальне будівництво беручи участь в освоєнні (здійсненні) капітальних вкладень забезпечує зростання основних фондів і відповідно сприяє розвитку галузей народного господарства, розвитку виробництва і підвищенню добробуту населення. Застосовуючи в процесі здійснення своєї діяльності нову техніку і технології, будівництво сприяє впровадженню досягнень науково-технічного прогресу. У сфері капітального будівництва так чи інакше беруть участь різні галузі національної економіки, які забезпечують будівництво металом і металоконструкціями, цементом, лісоматеріалами, будівельними машинами, транспортом, паливом та енергетичними ресурсами. В будівництві використовуються 50% продукції промисловості будівельних матеріалів, близько 18% металопродукції, 40% пиломатеріалів, понад 10% продукції машинобудівної промисловості. Будівництво обслуговують майже всі галузі промисловості. Для перевезення будівельних матеріалів, будівельних конструкцій і будівельної техніки використовуються майже всі види транспорту: автомобільний, залізничний, річковий, морський і повітряний. Розмір транспортних витрат на будівництво досягає 20%. За обсягом використаної продукції і кількості зайнятих людських ресурсів на будівельну галузь припадає десята частина економіки країни. В процесі створення основних фондів у вигляді готових до експлуатації будівель, споруд і їх комплексів беруть участь робочі кадри, знаряддя праці і матеріали. При взаємодії основних елементів будівельного процесу і створюється кінцева будівельна продукція [1].

Для дослідження стану функціонування будівельної галузі, варто проаналізувати макроекономічні показники, зокрема внесок будівельної галузі в структуру валового внутрішнього продукту (рис. 1.). Як бачимо на діаграмі, частка будівництва у структурі ВВП починаючи з 2015 року до 2020 має позитивну тенденцію до зростання, у 2021 році цей показник зберігається майже на рівні 2020 року та стрімко знижується у 2022 році до рівня 1,21%. Для порівняння, цей показник в Словаччині становить 7,9%, Польщі - 7,7%, Швеції - 6,8%, Румунії - 6,1%. Тож будівельна галузь має значний потенціал для росту та потребує додаткових інвестиційних ресурсів [2].

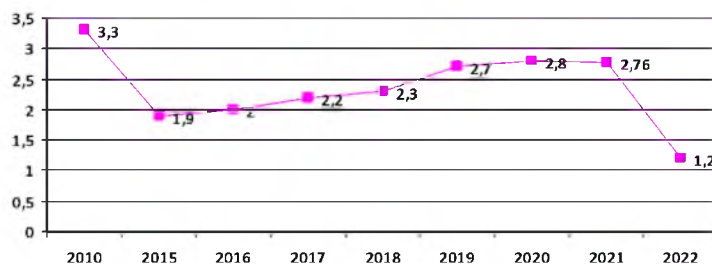


Рис.1. Динаміка частки будівництва (%) у структурі ВВП за 2010, 2015-2022 рр.  
Джерело: побудовано на основі [3,4,5]

Особливістю підприємств будівельної галузі є те, що вони дуже чутливі до факторів макроекономічного середовища. Ось чому головним завданням забезпечення ефективності будівництва загалом є мінімізація негативного впливу зовнішнього середовища.

Війна поставила перед нашою державою низку проблем які безпосередньо пов'язані з капітальним будівництвом. Це забезпечення збалансованого розселення переселенців, релокація підприємств та бізнесу по всіх регіонах країни. Вирішення зазначених проблем має поєднуватися з впровадженням найкращих, найсучасніших світових підходів і практик містобудування та архітектури та Цілей Сталого Розвитку ООН. Рациональне просторове планування, забезпечення балансу розселення та робочих місць, стала міська мобільність, енергоефективність, екологічність та чимало інших сучасних тенденцій розвитку населених пунктів мають обов'язково враховуватися при спорудженні як житлових так і промислових будівель та споруд.

Для свого подальшого розвитку капітальне будівництво потребує значних інвестиційних ресурсів, дієвим механізмом залучення яких є державно-приватне партнерство. Більшість дослідників та експертів схиляється до думки, що одним із засобів розвитку капітального будівництва, який дає змогу залучати значні приватні фінансові ресурси, зокрема міжнародні, є державно-приватне партнерство, адже у приватному секторі акумульовано потужні інвестиційні ресурси, а також технологічні потужності і високопрофесійні кадри, які володіють прогресивними знаннями, цінним практичним досвідом та сучасними управлінськими технологіями, що можуть бути використані не лише для бізнесових цілей, а й для вирішення проблем соціально-економічного розвитку місцевих громад.

### **Список використани джерел**

1. Сафонов Ю. М., Євтеєва В. Г. Капітальне будівництво як економічна категорія. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2014. Вип.1.С. 37-45.
2. Будівельна галузь у 2019 році. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/stroitel'naya-otrasl-2019-godu-pokazalarekordnyy-1579790957.html>
3. Статистичний щорічник України за 2021 рік. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Валовий внутрішній продукт у фактичних цінах у 2021 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Валовий внутрішній продукт у фактичних цінах у 2022 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Промислові підприємства мають важливе значення для забезпечення сталості економічного розвитку України, оскільки створюють значну частину доданої вартості та вагому часту ВВП, а також забезпечують зайнятість та добробут населення. Із урахуванням зазначеного, важливим є забезпечення економічної безпеки промислових підприємств в сучасних умовах, які супроводжуються воєнними діями на території країни.

Принагідно зазначимо, що промислові підприємства зазнали та зазнають вагомих збитків, оскільки часто стають об'єктами обстрілів. Майже кожного дня промислові підприємства втрачають виробничі потужності, основні засоби, готову продукцію, матеріальні запаси і, відповідно, прибутки. Так, за оприлюдненими даними за рік повномасштабного вторгнення станом на лютий 2023 р. втрати активів підприємств промисловості становлять 11,3 млрд. дол. США, що становить 7,9 % від загальних втрат. За рік війни було зруйновано або пошкоджено 426 великих та середніх підприємства [1], при цьому, втрати продовжуються щодня.

Оцінка пошкоджень та прямих збитків за рік воєнних дій на території України представлено у табл. 1.

*Таблиця 1*

### Оцінка прямих втрат промислового сектору внаслідок війни підприємства за рік війни (станом на лютий 2023 р.)

Види втрат	Первісна кількість об'єктів, од	Кількість пошкоджених об'єктів, од	Оцінка втрат, \$ млрд
<i>Прямі збитки</i>			
Зруйновано			
Великі та середні приватні	5270	14	5,4
Малі приватні підприємства та ФОП	78060	-	2,2
Державні підприємства	1665	18	0,3
<i>Пошкоджено</i>			
Великі та середні приватні підприємства	5270	64	2,0
Малі приватні підприємства та ФОП	78060	-	0,8
Державні підприємства	1665	330	0,6
Загальні прямі збитки активів	-	-	11,3

Джерело: [1]

Така констатація фактів зумовлює підвищення уваги до забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. Збільшуються ризики як зовнішні, так і внутрішні. Це вимагає докладання більших зусиль для забезпечення діяльності та сталості розвитку промислових підприємств.

Економічна безпека промислового підприємства представляє собою певну систему взаємодії та взаємозв'язків підприємства із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього оточення, що дає можливість виявити загрози та шляхом вчасного реагування на них, зменшити їх негативний прояв та нівелювати внутрішні загрози. Але, звичайно в сучасних умовах, забезпечення економічної безпеки підприємств стає вкрай важким особливо по відношенню до зовнішніх загроз, оскільки незалежно від місця розташування виробничих потужностей промислового підприємства існує загроза його руйнування та інших прямих втрат.

Також промислові підприємства стикнулися під час війни з новими проблемами функціонування, до яких слід віднести:

- втрата кадрового складу внаслідок переміщення осіб;
- руйнування виробничої інфраструктури;
- перебої у постачанні енергетичних ресурсів;
- втрати ринків збуту;
- логістичні обмеження по пересуванню сировини та товарної продукції;
- зростання вартості виробництва внаслідок зростання витрат на виробництво, що вплинуло на вартість продукції та її конкурентоспроможність;
- втрата інтелектуального потенціалу;
- втрата інвестиційної привабливості для інвесторів;
- загострення екологічних проблем;
- втрата постачальників та постійних клієнтів;
- втрата та пошкодження основних засобів та капітальних інвестицій тощо.

Отже, зазначені аспекти доводять необхідність підтримки державою, місцевими органами влади та міжнародними організаціями промислових підприємств України. Але, перш за все, потрібно розраховувати на власні сили та підвищувати рівень економічної безпеки. У цьому напрямку може бути використано релокація бізнесу (за її можливості), активізація державно-приватного інвестування, формування індустріальних та еко-індустріальних парків тощо.

### **Список використаних джерел**

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. 2023. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR\\_Feb23\\_FINAL\\_Damages-Report-1.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf) (дата звернення 28.07.2023)

## **ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ АГРОХОЛДИНГІВ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ**

1. Майже половина всіх товарів, які експортує Україна – це продукція агрогалузії та харчової промисловості. Україна є ключовим постачальником для багатьох країн, які суттєво залежать від імпорту продовольства. Деякі з цих країн належать до групи найменш розвинених, а багато інших — країни з низьким рівнем доходів і дефіцитом продовольства. До початку війни Україна забезпечувала близько 50% світового виробництва соняшникової олії та 13% експорту зерна. Світові ціни на зерно дещо знизились після стрімкого зростання у березні 2022 року, проте залишаються досить високими. Також істотно зросли світові ціни на іншу агропродукцію. Для прикладу, індекс продовольчих цін FAO у вересні 2022 р. становив 136.3 п., що на 6% вище, ніж у вересні 2021 р. Водночас ціни на зерно в Україні залишаються низькими через логістичні проблеми, які спричинила війна. Втрата ринків збуту. Через ускладнення логістичних шляхів постачання ключові партнери України переорієнтовуються на інших постачальників. Наприклад, Індія збільшила імпорт соняшникової олії з Росії та Аргентини, а Китай планує наростити імпорт кукурудзи з Бразилії. Можливий голод у країнах, залежних від поставок агропродукції з України, а також руйнування продовольчої системи світу. Така ситуація змушує розвинені країни виділяти додаткові кошти на продовольчу безпеку. Ситуація частково покращилась після запуску «зернового коридору» з українських портів під егідою ООН.

2. До закінчення війни важко оцінити розмір пошкоджень та втрат для агросектору України. Згідно з дослідженням КШЕ розмір збитків агросектору складає \$6,6 млрд або 5% від загальної оцінки збитків інфраструктури. Російська агресія впливає не лише на можливість вільно експортувати аграрну продукцію: пошкодження земель, інфраструктури, сільськогосподарської техніки безпосередньо впливають на її виробництво. Оцінка пошкоджень є першим елементом для оцінки потреб у відновленні. Втрати агросектору:

- на 27% зменшились посівні площі у 2022 р. після початку повномасштабного вторгнення у порівнянні з 2021 р.

- збитки агросектору внаслідок війни – 6,6 млрд \$, 34,2 млрд \$ – непрямі втрати агросектору внаслідок війни.

- вартість логістики у гривневому еквіваленті зросла в 2-3 рази за рахунок підняття залізничних тарифів, збільшення плеча доставки та інфляції. Вартість логістики становить близько 2/3 від ціни зерна, роблячи його виробництво для українських аграріїв нерентабельним в окремих регіонах.

3. Ринок мінеральних добрив. З огляду на те, що до 2050 року населення світу, як очікується, перевищить 9 мільярдів, знадобиться більше добрив, ніж будь-коли раніше, щоб збільшити врожайність, аби прогодувати зростаючу кількість людей на планеті.

*Інфляція цін* Стрімке зростання ціни на газ в минулому році було однією з головних причин подорожчання добрив для фермерів. У грудні АНДВ повідомляв, що ціни на добрива зросли на 139% порівняно з аналогічним періодом минулого року. У Європі та багатьох інших країнах у 2022 році більшість потужностей з виробництва нітрату амонію було законсервовано через рівень цін на газ, який зробив їх нежиттєздатними. У Великій Британії уряд був змушений втрутитися, щоб підтримати CF Industries, єдиного британського виробника, оскільки ціни на газ зробили виробництво добрив так само нежиттєздатним. Незважаючи на підтримку, CF закритий свій завод з виробництва аміаку через високі витрати на газ і продовжує виробляти добриво нітрат амонію лише з імпортного аміаку.

*Ефект України* Повномасштабна війна Росії проти України ще більше підвищила ціни, які вже були високими, оскільки Росія та Білорусь є важливими виробниками всіх трьох основних поживних речовин. За даними Міжнародного дослідницького інституту продовольчої політики, у 2020 році на Росію припадало 14% світової торгівлі карбамідом і 11% торгівлі фосфатами, тоді як разом на Росію та Білорусь припадав 41% світової торгівлі калієм.

Окрім того, що високі ціни на природний газ зменшили виробництво аміаку, Китай, найбільший виробник азоту та фосфору, ввів експортні обмеження, щоб задовольнити внутрішній попит, що ще більше посилює інфляцію. Особливо сильно постраждали бідні країни.

Експорт добрив з Росії був предметом розбіжностей в ЄС, і деякі східноєвропейські країни виступають проти послаблення санкцій щодо випуску добрив на світові ринки, де інші бачать це як необхідне зло.

Росія виробляє близько 30% світових потреб у добривах, і хоча Велика Британія заборонила судна з російськими прапорами після початку війни в лютому 2022 року, добрива не були продуктом під санкціями.

*Зростаюче використання* У 1965 році споживання азотних добрив становило приблизно 46,3 млн тонн. До 2020 року ця кількість зросла до понад 200 млн тонн. До 2020 року на азотні добрива припадало близько 56% загального світового споживання, тоді як на фосфорні та калійні – 24% і 20% відповідно.

Азія домінує на ринку, і з 1960-х років спостерігається значне зростання використання добрив. У 2019 році Східна Азія та Південна Азія були двома регіонами з найбільшим використанням добрив у всьому світі – 63,4 млн тонн і 35,1 млн тонн відповідно.

*Останні тенденції* The Guardian повідомляє, що дані Департаменту навколишнього середовища, продовольства та сільських справ (Defra) показали, що для ключових культур – пшениці, ячменю, ріпаку та цукрових буряків – використання добрив у 2022 році зменшилося в середньому на 27% порівняно з 2010 роком. Незважаючи на це, урожайність цих культур була на 2,4% вищою за середню порівняно з тим же періодом.

Ціни на добрива зросли майже втричі, з 233 фунтів стерлінгів за тонну в 2020 році до 766 фунтів стерлінгів за тонну в 2022 році, що, за словами фермерів, призвело до скорочення їх використання.



**Шелудько Е.І.**

к.е.н., старший науковий співробітник

ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАНУ» (Україна)

## **ДОСВІД ТУРЕЧЧИНИ В УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМ РОЗВИТКОМ**

Одним із важливих факторів зовнішнього впливу на розвиток промислових підприємств є державне регулювання розвитку промислового виробництва, що проявляється у державній промисловій політиці. Формування нових підходів до державного регулювання промисловості, як основної ланки реального сектору економіки, передбачає зміни регуляторної політики і впливу державних органів влади, що її провадять.

Для України, що сьогодні формує та наділяє певними повноваженнями відповідальний державний орган з регулювання промислової політики та розвитку стратегічних галузей промисловості, може стати в нагоді досвід якісного управління промисловим розвитком Туреччини. Як приклад країни, що всупереч негативним обставинам розбудувала міцну індустріально орієнтовану економіку, забезпечуючи її покроковий стратегічно спланований розвиток та функціонально виважене управління.

Нині Туреччина – індустріально-аграрна країна, що має потужний диверсифікований експортний сектор і місткий внутрішній ринок. Економіка Туреччини класифікована ЮНІДО як економіка «швидкої індустріалізації». Найбільш розвиненими секторами економіки Туреччини є послуги та промисловість (ВВП за секторами (2016) – 60,8% та 32,3% відповідно). Промисловість представлена металургійною галуззю, машинобудуванням, виробництвом електроніки та електропобутових приладів, текстильною, харчовою, гірничо-добувною. Частка обробної промисловості в структурі промисловості становить 80%, добувні галузі складають лише 5%.

Центральним виконавчим органом Турецької Республіки, що здійснює державну політику в сфері промисловості та технологій, є Міністерство промисловості і технологій Туреччини [1]. Основна місія державної установи – створення конкурентоспроможної, стійкої внутрішньої та національної промислової структури на основі високих технологій. Візія міністерства – це Туреччина з сильною промисловістю та національною технологією. Міністерство проводить промислову політику, в якій виконання місії орієнтоване на функціональну діяльність підприємств, через обрання найбільш ефективних інструментів промислової політики, причому інструменти обираються відповідно до виробничих, організаційних, технологічних і ринкових умов, характерних для кожного конкретного сектора.

Туреччина, адаптуючись до викликів Четвертої промислової революції, реалізує власну дорожню карту з Національним технологічним рухом з метою стати однією з провідних країн у сфері технологій. Проведення такої політики дозволить країні підвищити глобальну конкурентоспроможність, забезпечити

економічну та технологічну незалежність і здійснити прорив у критичних технологіях.

Національний технологічний рух є не просто напрям, задекларований міністерством. Урядовці вважають промислову та технологічну політику, яка розробляється у світлі Національного технологічного руху, основою нової історії Туреччини. А головними драйверами для виведення країни на щабель найбільш розвинутих економік світу стають: потужна промислова інфраструктура, виробнича гнучкість турецьких компаній, кваліфіковані людські ресурси, створена екосистема досліджень та розробок, що заохочує до інновацій та інвестицій. Головний пріоритет на цьому шляху – зміцнити екосистему та просунути її від освіти до планування людських ресурсів, від промислових зон до дослідницької інфраструктури. А основною гіпотезою економічного зростання стає переконання, що тільки ті країни, що виробляють оригінальну, інноваційну та конкурентоспроможну продукцію і пропонують послуги у сферах високих технологій, розвивають критичні технології на національному рівні та беруть участь у ланцюжках створення доданої вартості, здатні стати переможцями сучасного світу.

Основними нормативно-правовими актами державного регулювання промисловості, якими керується у своїй діяльності Міністерство, є:

- Промислова та технологічна стратегія до 2023 року. Цей документ став дорожньою реалізацією бачення Туреччини щодо «національної технологічно сильної промисловості». Стратегія складається з п'яти основних компонентів: «Високі технології та інновації», «Цифрове перетворення та розвиток промисловості», «Підприємництво», «Людський капітал» та «Інфраструктура», що дозволять реалізувати Цілі країни на 2023 рік в галузі розвитку промисловості та технологій. Найціннішим капіталом для реалізації Стратегії Уряд країни вважає молодь, науковців, дослідників, промисловців, на яких покладено величну місію – створення Великої та Могутньої Туреччини [1];

- Корпоративний стратегічний план міністерства, що затверджується щочотири роки (нині діє Корпоративний стратегічний план на 2020-2024 рр.); Одинадцятий План розвитку на 2019-2023 рр., розроблений Президентським комітетом зі стратегії та бюджету та Спеціальною експертною комісією для текстильного, швейного та шкіряного секторів [2]; Середньострокова програма економічного розвитку (МТЕР) на період 2022-2024 рр.

Стратегічне бачення розвитку промисловості та послідовність виконання планів і програм має набути практики і в Україні для підтримки внутрішнього виробництва в рамках політики відновлення і реіндустріалізації задля розвитку технологічних можливостей і набуття технологічної незалежності.

### **Список використаних джерел**

1. Міністерство промисловості та технологій Туреччини: оф. веб-сайт. URL: <https://www.sanayi.gov.tr/anasayfa> (дата звернення: 11.08.2023).

2. Про циркулярну модель текстильної промисловості у Туреччині. Укрлегпром. 25.02.2022. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/export/pro-czyrkulyarnu-model-tekstylnoyi-promyslovosti-u-turechchyni/> (дата звернення: 12.08.2023).

**СЕКЦІЯ 9**  
**«СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ І ESG СТРАТЕГІЯ»**

**Duan Yingxue**  
1st year PhD student,  
speciality “Management”,  
Sumy national agrarian university (Ukraine)

## **ESG : KEY DRIVERS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

In today's global context, more and more enterprises and investors are paying attention to the impact of environmental, social, and corporate governance (ESG) factors on business and investment decisions. ESG is not just a moral and social responsibility requirement, it has become a key driving force for sustainable development and investment return of enterprises.

The purpose of the work is explore the importance of ESG for businesses and investors, as well as how to effectively integrate ESG principles and practices to achieve sustainable development goals.

The concept of ESG has received widespread attention globally and has become a focus of attention for many investors, businesses, and governments. In China, the government has also strengthened the formulation and implementation of ESG related policies, encouraged enterprises to actively fulfill environmental and social responsibilities, and strengthened governance mechanisms. Chinese companies are gradually realizing the importance of ESG for business development and taking measures in these areas to enhance their corporate image, manage risks, gain recognition from investors and consumers, and achieve sustainable development goals.

From the early 20th century to the early 2000s, the concept of ESG originated in the early 20th century, primarily focusing on the social responsibility and moral obligations of companies. In the 1970s and 1980s, environmental protection gradually became the focus of attention, and companies began to consider the impact of environmental factors on their business. From the late 1990s to the early 2000s, some institutional investors began to incorporate social and environmental factors into their investment decision-making processes and proposed the concept of sustainable investment. Establishment of International Standards (mid 2000s to early 2010s): With the development of the ESG concept, some international organizations and standard setting agencies have begun to establish relevant guidelines and standards. For example, the United Nations Global Compact was launched in 2000, advocating for businesses to take responsibility in human rights, labor, the environment, and anti-corruption. In 2006, the United Nations Environment Programme (UNEP) and the Alliance of Financial Institutions (UNEP FI) collaborated to release the Principles of Responsible Investment (PRI), guiding investors to incorporate ESG considerations into investment decisions.

The importance of ESG factors to enterprises is reflected in multiple aspects. Firstly, considering environmental factors can help reduce carbon emissions and resource waste for enterprises, improve resource utilization efficiency, and reduce operating costs. In addition, environmental protection also helps enterprises establish a good corporate image and reputation, and enhance market competitiveness. Secondly, attention to social factors can help companies establish good employee and

customer relationships, improve employee satisfaction and customer loyalty. The fulfillment of social responsibility can also reduce negative social impacts and enhance the harmonious relationship between enterprises and society. Finally, the effectiveness of corporate governance helps to improve the transparency and trust of enterprises, reduce the risk of manipulation and corruption, and attract more investors and partners.

Conclusion. The Sustainable Development Goals are a phased goal towards sustainable development globally, and ESG is the method and path for enterprises to achieve sustainable development goals. The ESG concept and framework are fully integrated into the content of sustainable development goals. ESG promotes environmental, social, and governance changes in enterprises, which helps to support the achievement of sustainable development goals. ESG is a key factor in achieving sustainable development.

### References

1. Clark, G., Feiner, A., & Viehs, M. (2015). From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance. *Journal of Business Ethics*, 112(2), p.243-259.
2. Chen, L., & Zhao, Y. (2020). ESG Performance and Corporate Financial Performance: The Moderating Role of Firm Size. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 10(4), p.369-383.
3. Principles for Responsible Investment. (2020). URL: <https://www.unpri.org/>
4. UN Global Compact. (2020). History of the UN Global Compact. URL: <https://www.unglobalcompact.org/about/history>
5. Global Reporting Initiative (GRI). (2020). History of GRI. URL: <https://www.globalreporting.org/about-gri/our-history/>

## **БІОЕКОНОМІКА: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ESG СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Людство стикається з глобальними проблемами, включаючи зміну клімату, продовольчу кризу та ін. Біоекономіка готова відігравати центральну роль у вирішенні цих проблем [1, с. 68].

Біоекономіка є парадигмою та інструментом досягнення цілей сталого розвитку [2, с. 64]. Біоекономічна політика повинна будуватися на всіх аспектах сталого розвитку: (1) управління земельними та біологічними ресурсами в екологічних межах; (2) стійкі ланцюги доданої вартості та споживання; (3) соціальна справедливість та справедливий перехід.

В останньому дослідженні Європейського Союзу, наголошується, що раціональне використання біомаси та основі сучасних біотехнологій та спрямування потоків біомаси до кожного сектора біоекономіки, із забезпеченням повного виробничого циклу від постачання до використання, включаючи торгівлю, сприятиме вирішенню проблем сталого розвитку [3, с. 20].

ESG – це стратегія, при якій прийняття бізнес-рішень базується на принципах екологічного, соціального та корпоративного управління. ESG об'єднує поняття environmental (довкілля), social (соціальна сфера) та governance (корпоративне управління). Таким чином, стратегія ESG визначає прагнення підприємства досягти цілі сталого розвитку.

Ми живемо в умовах надзвичайної кліматичної ситуації, отже розуміння екологічних та соціальних ризиків стає все більш важливим для прийняття інвестиційних рішень.

Екологічні принципи обумовлюють прагнення підприємства щодо захисту довкілля та зменшення негативного впливу, який завдається екології.

Соціальні принципи обумовлюють ставлення підприємства до персоналу, стейкхолдерів: клієнтів, бізнес-партнерів, тощо.

Щоб відповідати стандартам, бізнес повинен працювати над якістю умов праці, стежити за гендерним балансом та інвестувати у соціальні проєкти.

Управлінські принципи обумовлюють якість управління підприємством: корпоративна культура, кадрова політика, ділова етика, відносини з інвесторами. Сьогодні інвестори використовують ESG як метод скринінгу для вибору підприємств для інвестицій. Як наслідок, все більше підприємств впроваджують власну стратегію ESG-звітності.

Екологічні, соціальні та управлінські чинники (ESG) швидко стають ключовими факторами вартості в інвестиційних рішеннях.

Ефективна політика імплементації ESG стратегії може допомогти підприємствам більш ефективно та стратегічно розподіляти ресурси та зменшити операційні витрати, такі як: витрати на енергію, воду та утилізацію відходів.

Звітність ESG має на меті створити стандартний спосіб для цілого ряду інвесторів зрозуміти фінансовий та нефінансовий вплив підприємства (або фонду чи активу), а також стратегію, підхід та ефективність підприємства, оскільки вона прагне зробити ці впливи.

Підприємства, які працюють у сфері біоекономіки можуть скористатися можливостями, створеними завдяки зростанню інвестування в ESG та звітність ESG може допомогти покращити свою діяльність та зменшити ризики. Численні зацікавлені сторони та постачальники послуг створюють екосистему ESG. Багатьох інвесторів буде цікавити результати імплементації ESG стратегії для досягнення цілей сталого розвитку. Інвестори мають прозорість щодо ефективності заходів підприємства:

- пов'язаних зі зміною клімату;
- зменшення вирубки лісів;
- справедливій винагороді працівників.

Звітність ESG може інформувати клієнтів, стейкхолдерів, членів спільноти та інвесторів, орієнтованих на сталий розвиток. Звітність ESG також можна вважати кількісним брендингом. З цієї точки зору звітність ESG є одним із видів брендингу сталого розвитку. Незважаючи на те, що брендинг та залучення зацікавлених сторін є важливою корпоративною діяльністю й безумовно, можуть вплинути на статус та привабливість підприємства.

Вимоги до даних для сертифікації сталого розвитку та звітності ESG, безумовно, суттєво збігаються, зокрема щодо показників впливу на клімат та (E) довкілля. Проте підприємства біоекономіки можуть отримати результат від розширення своєї звітності за межі екологічної стійкості (наприклад, якість води та використання, якість повітря та оцінка вуглецю), включивши (S) соціальні наслідки та підходи до (G) управління.

Таким чином, ESG стратегія – це процес прозорості показників, які відображають як підприємство працює у трьох ключових сферах: екологічна стійкість, соціальна стійкість та корпоративне управління.

### **Список використаних джерел**

1. Будякова О.Ю., Святославова О.Є. Біоекономіка: перспективи розвитку агропромислового комплексу України для подолання продовольчої кризи. *Цифрова економіка та економічна безпека*, Випуск № 6(06)/2023. С. 68-74. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-13>

2. Олешко А. А., Ольшанська О. В., Будякова О. Ю., Бебко С. В. Розвиток стійкої біоекономіки: досвід Європейського Союзу та можливості для України. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 64–69. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.3.64

3. Олешко А. А., Ольшанська О. В., Будякова О. Ю., Бебко С. В. Напрями розвитку біоекономіки в перспективі післявоєнного відновлення України. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2022. № 28. С. 18-28. DOI: 10.33813/2224-1213.28.2022.2

**Голікова О.С.,**  
Д-р філософії (економіка),  
Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН  
України» (Україна)

## **ESG-СТРАТЕГІЯ БІЗНЕСУ В КУРОРТНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ПІСЛЯВОЄННИЙ КОНТЕКСТ**

На сьогоднішній день значимість здоров'я та розвитку населення, якості його життя, вимагає як доступності найбільш важливих рекреаційних та курортних послуг від закладів санаторно-курортного та рекреаційного профілю, так і доступності природних лікувальних та рекреаційних ресурсів для самоорганізації відпочинку, розвитку, подорожей.

Як можна побачити з даних ДАРТ, рекреаційно-туристична та курортна інфраструктура зазнала значних втрат: загальна кількість платників податків, які займаються туристичною та суміжною діяльністю, за рік скоротилася на 17%. При цьому зафіксовано, що кількість юридичних осіб зменшилася на 14%, а фізичних - на 18%. Також в економічному аспекті слід відзначити приріст сплаченого податку на 46% від діяльності пансіонатів і гуртожитків, які використовували як тимчасовий прихисток для людей, що змушені були залишити свої домівки через війну. Та зменшення на 57 % частки сплаченого податку від діяльності турбаз, кемпінгів, дитячих таборів відпочинку порівняно з 2021 роком. Найбільшу частку надходжень до держбюджету за минулий рік серед закладів тимчасового розміщення сплатили готелі - 898 млн грн, що на 30% менше, ніж у 2021 році [1].

Загалом концептуальні засади ESG-стратегій відповідають сучасним потребам у захисті довкілля та його компонентів (лікувальних ресурсів), а також в контексті курортної економіки України мають слугувати для формування її напрямів розвитку (відпочинок, відновлення психофізичного стану, всебічний культурний розвиток особистості тощо); в основі санаторно-курортної, оздоровчої, реабілітаційної та рекреаційної діяльності лежать суспільні цінності, що формуються суспільними потребами у відновленні, відпочинку та реабілітації; організація курортної, оздоровчої або іншої суміжної діяльності передбачає задіяння природних лікувальних ресурсів суспільного, а не індивідуального рівня використання. Зокрема географічні особливості (комфортні кліматичні умови) та унікальна сукупність природних лікувальних ресурсів сприяли формуванню і розвитку великих курортів з розвинутою мережею санаторно-курортних і оздоровчих закладів, які розташовано переважно на узбережжі моря та лиманів [2; 3].

На нашу думку, оскільки споживач зацікавлений у тому, щоб його довкілля залишалось безпечним та екологічним, орієнтирами для подальшого розвитку ESG-стратегії курортного бізнесу в Україні (зокрема її екологічної компоненти) в умовах післявоєнного відновлення мають стати її системне впровадження та повне інформування суспільства на основі цифровізації про переваги «build back better» моделі. Системність провадження означає його популяризацію на всіх



рівнях – серед великого, середнього та малого бізнесу за допомогою системи мотивації. Багато курортів і тісно пов’язані з ними підприємства, такі як готелі та апартаменти з обслуговуванням, зараз прагнуть покращити свою діяльність з точки зору покращення якості навколишнього середовища. Необхідно інформувати суспільство про успішні компанії, які є соціально орієнтованими у своїй діяльності, щоб стимулювати попит на екологічно відповідальний бізнес [4].

Запровадження інформаційної обізнаності щодо екологічно відповідального аспекту курортного бізнесу сприяє формуванню позитивного іміджу їх закладів та популяризації. Наприклад у праці *Understanding the Global Spa Industry: Spa Management* [5, с.297-361] сформовано декілька направлених меседжів «Green resorts», які створюють бачення ESG-стратегії бізнесу курортної сфери серед населення. Великі курортні оздоровчі, реабілітаційні та рекреаційні заклади, можуть мати більше можливостей для негайного впровадження пріоритетів ESG-стратегії. Проте меншим установам може не вистачити ресурсів для планування та впровадження соціо-екологічних рішень у короткий проміжок часу. У таких випадках першочерговим завданням буде проведення екологічного аудиту, а потім підготовка плану досягнення стійкого розвитку.

Очікуване зростання у повоєнний період попиту на послуги секторів курортної сфери (реабілітація, оздоровлення, відновлювальне лікування тощо) є передумовою для впровадження принципу «build back better» Плану відновлення у розвиток лікувально-оздоровчої та іншої курортної інфраструктури, а також формування позитивного іміджу екологічно відповідального бізнесу серед населення та можливих інвесторів. Таким чином проектами відновлення заплановано не тільки створення нових сучасних медичних центрів та оздоровчих комплексів, а й запровадження ESG-стратегій бізнесу для відновлення курортних дестинацій.

### Список використаних джерел

1. У 2022 році надходження до держбюджету від туристичної галузі скоротилися майже на 31%. *Державне агентство розвитку туризму України* : веб-сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-roci-nadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-skorotilisya-mayzhe-na-31> (дата звернення 10.08.2023)
2. Cherchyk, L., Khumarova, N. Institutional Provision of Inclusive Recreational Nature Management: Background Status and Requirements. *Economics. Ecology. Socium*. 2021. 5. Pp.10-18. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2021.5.3-2>
3. Черчик Л.М., Хумарова Н.І. Інклюзивний розвиток рекреаційного природокористування. О.: ДУ «ІРЕЕД НАН України», 2022. 157 с.
4. План відновлення України. *Ukraine Recovery Conference* : веб-сайт. URL: <https://ua.urc-international.com/plan-vidnovlennya-ukrayini>
5. Bodeker, G., Cohen, M. *Understanding the Global Spa Industry: Spa Management*. Oxford: Elsevier, 2008. 493p. <https://doi.org/10.4324/9780080879161>

**Компанієць В.В.**

д.е.н., професор

Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»

(Україна)

## **ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

Сучасний бізнес на протязі останніх п'яти років стикнувся з проблемою функціонування в принципово нових зовнішніх умовах. Відбувається процес глибинних трансформацій соціально-економічних систем (СЕС), як глобального, так і національного рівнів. Перехід до посткапіталістичної системи, технологічною основою якої є NBICS технології, супроводжується демографічним зсувом, екологічною та соціально-економічною кризами, пандемія ми та війнами. Всі ці виклики пов'язують з необхідністю дотримання бізнесом принципів сталого розвитку ESG (Environmental – екологія, Social – соціальна відповідальність та Governance – управління). Адже соціально відповідальна діяльність бізнесу (СВБ) може знизити ризики негативних соціальних та екологічних подій в макросередовищі.

Окреслимо ті проблеми, які потребують рішення.

Як відомо, концепція СВБ є продуктом західної наукової думки та практики бізнесу, яка склалась в період відносно стабільного розвитку капіталістичної СЕС, і має відповідний ментальний (культурний) та системний відбиток. В умовах незахідної і некапіталістичної системи концепція трансформується і ще буде трансформуватись, підлаштовуючись під вимоги посткапіталізму.

Для забезпечення соціально відповідальної діяльності бізнесу необхідна певна мотивація, якщо більш точно – сполучення зовнішнього стимулювання такої діяльності та розвитку внутрішньої мотивації ведення відповідального бізнесу у його власників та менеджменту.

А що наразі відомо про особливості мотивації СВБ? Необхідно зазначити, що зарубіжні дослідники протягом останніх 10-15 років досить активно цікавились цим питанням. З аналізу відповідних публікацій, зокрема [1-3] можна виділити дві групи досліджень: теоретичні та теоретико-емпіричні. Останні особливо цікаві, оскільки підтверджують або навпаки певні теоретичні концепції західної наукової думки. Крім того, серед другої групи досліджень можливо виділити ті, які спрямовані на вивченні проблем мотивації для переважно великого бізнесу, та для малого і середнього бізнесу (це досить новий та актуальний тренд).

Що було з'ясовано в західних дослідженнях стосовно мотивації СВБ?

В одному з найякісніших теоретико-емпіричних досліджень мотивів СВБ [2] всі мотиви були поділені спочатку, на етапі теоретичної гіпотези на дві групи: стратегічні, у т.ч. інструментальні та інституційні, та етичні. Після проведеного емпіричного дослідження автори представили мотиви СВБ як: перша та друга групи, відповідно, - мотиви легітимізації діяльності та мотиви

прибутковості, які є стратегічними для ведення бізнесу і впливають на його конкурентоспроможність; третя група, яка цілком обґрунтовано отримала назву «мотиви сталого розвитку», замість етичних мотивів. «Мотиви сталого розвитку» представлено усвідомленим прагненням з боку засновників бізнесу, менеджменту робити внесок в розвиток суспільства, в якому вони отримали можливість формуватись і зростати, та в стійкий розвиток, що розуміється як створення можливостей для життя майбутніх поколінь.

До стратегічних мотивів відносяться: прибуток, репутація, громадська підтримка, конкурентна перевага для бізнесу (інструментальні мотиви); відповідні вимоги всіх груп стрейкхолдерів, у т.ч. держави, клієнтів, працівників, місцевих громад тощо (інституційні мотиви).

Також західні дослідники групують мотивацію СББ на зовнішню та внутрішню. Внутрішня мотивація є більш надійною саме в скрутних умовах. Впевненість в необхідності відповідальної діяльності та опора на совість буде сприяти прийняттю відповідальних рішень навіть при загрозі зниження прибутків, отримання збитків. А ось зовнішні мотиватори є ненадійними. Утримання від безвідповідальної діяльності бізнесу при загрозі втрат прибутків, конкурентних позицій, базуватиметься на страху перед відповідними структурами, які перевіряють діяльність та дають дозволи на отримання бізнесом чи певними особистостями певних ресурсів та можливостей.

Знання того, які саме мотиви власників бізнесу та менеджменту є основою для ведення соціально відповідальної діяльності, є необхідними для будівництва ефективної економічної та освітньої політик та стратегій держави, створення відповідних стратегічних та нормативних документів. Спільний сенс усвідомлення мотивів СББ для соціально-економічного та освітнього просторів – це будівництва стратегії формування в країні морального лідерства в умовах сучасних трансформацій СЕС та надзвичайних умов існування українського бізнесу.

### **Список використаних джерел**

1. Brønn, P.S., Vidaver-Cohen, D. Corporate motives for social initiative: legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 87 No. 1, pp. 91-109.

2. Graafland, J., van de Ven, B. (2006) Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. URL: [https://www.researchgate.net/publication/46446345\\_Strategic\\_and\\_Moral\\_Motivation\\_for\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility](https://www.researchgate.net/publication/46446345_Strategic_and_Moral_Motivation_for_Corporate_Social_Responsibility) (дата звернення: 25.07.2023)

3. Grimstad, S.M.F., Glavee-Geo, R., Fjørtoft, B.E. SMEs motivations for CSR: an exploratory study. *European Business Review*. 2020. Vol. 32 No. 4, pp. 553-572.

**Краснова І.В.**  
д.е.н., професор  
КНЕУ ім. Вадима Гетьмана (Україна)  
**Примостка Л.О.**  
д.е.н., професор  
КНЕУ ім. Вадима Гетьмана (Україна)

## **РОЗВИТОК ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ (ESG)**

Порядок денний політики в області розвитку стає все ширше: тепер її ядро складають цілі інклюзивного та сталого розвитку. Нова парадигма ставить певні завдання і перед інвестиційною політикою, яка має бути імплементована до стратегії розвитку, охоплювати цілі сталого розвитку, забезпечувати її ефективність. Інструментам інвестицій виступають найчастіше «зелені» облігації. Це цільовий емісійний борговий фінансовий інструмент, спрямований на залучення коштів на фінансування екологічних проєктів або проєктів, пов'язаних з адаптацією до кліматичних змін та ризиків. В останні роки інституційні інвестори збільшили інвестиції по низьковуглецевим проєктам. Наприклад, Пенсійний фонд Швеції виділив 21,8% свого глобального портфеля на ці проєкти. Однак, порівняно із загальними масштабами інвестування вкладення залишаються мінімальними, що актуалізує розвиток політики ESG. За дослідженнями WTW та TAI [1] станом на кінець 2022 р. обсяг глобальних пенсійних активів становить 47,9 трлн. дол. США, або 67% ВВП.

Створення подібних фінансових інструментів для нашої країни є цілком прийнятним та необхідним, особливо в повоєнній відбудові економіки, наприклад для фінансування гуманітарного розмінування. Для того щоб такі інвестиції були об'єктивно віднесені до класу «зелених» необхідно: формування нормативної бази в частині правового визнання такого інструменту; розпочати створення ринку «зелених» облігацій; створити інститут незалежної екологічної експертизи, правила та вимоги якої є зрозумілими та визнаними у світі; проводити аудит за даним напрямом; розвивати біржовий обіг таких цінних паперів шляхом визначення правил торгівлі та стандартизації верифікації торгівлі; складати рейтинги емітентів та фінансових інструментів; зобов'язати інвесторів розкривати інформацію з цих питань; вивчати досвід інших країн, зокрема Китаю, щодо формування «зеленої» фінансової системи.

Всі ці зміни в стратегіях інвестування зумовлюють необхідність змін в стратегії управління та усталення політики соціально відповідального інвестування (ESG), яка є логічним розвитком концепції сталого розвитку. Якщо остання визнавала у якості критеріїв економічні, соціальні та екологічні складові, то сучасна концепція робить акцент на екологічній, соціальній та управлінській складовій. Тим самим визнаючи, що економічний ефект – це результат управлінських рішень, що приймаються фахівцями, які мають нести відповідальність за прийняті рішення. Маємо дуалістичність: з одного боку важливо отримати економічно позитивний ефект, а з іншого забезпечити

дотримання ESG-критеріїв. Рішення які приймають про розміщення інвестицій мають базуватись на етичних (G), екологічних (E) та соціальних (S) параметрах, або скринінгу. Відповідно до кожного параметра виділяють чотири стратегії відповідального інвестування.

Розвинуті країни вже мають сформовану спільноту індивідуальних та інституціональних інвесторів, які прагнуть дотримуватися стратегії, форм і методів ESG. Стратегії ESG — це методи, що застосовуються інвесторами для формування портфелю спеціальні відібраних активів відповідно до нефінансових критеріїв відповідальних інвесторів, які прагнуть отримати не тільки прибуток, але й забезпечити вирішення нагальних проблем сучасного суспільства. Нажаль, Україна поки що відстає в цих питаннях від інших країн. Проте, рухаючись на шляху євроінтеграції це стане обов'язком.

Процес розробки та реалізації інвестиційної стратегії базується на використанні інструментарію інжинірингу, моніторингу та ризик-менеджменті зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей. Інвестиційна стратегія має бути сформована відповідно до попередньо сформованого стратегічного бачення, принципів та розробленої стратегії, спрямованої на досягнення формалізованих цілей інвестиційної політики. (рис. 2).



**Рис. 1. Процес розробки інвестиційної стратегії**

*Джерело: Розроблено авторами*

Для інвестора важливо визначити якої стратегії інвестування дотримуватись: вартісної чи імпульсної. Традиційними принципами побудови інвестиційного портфеля активів на мікрорівні залишаються: принцип консервативності, збалансованості, диверсифікації та ліквідності, регуляторних обмежень. Проте, вважаємо, що в поточній ринковій ситуації критеріями формування портфелю слід визнати: абсолютну ліквідність позиції; надійність реципієнта та інвестиційних вкладень; диверсифікація за всіма типами ринків та активам; використання інструментів хеджування; мінімізація ризику ліквідності.

### Список використаних джерел

1. Global Pension Assets Study – 2023 *Thinking Ahead Institute* URL: <http://surl.li/gsciz>

**Красномовець В. А.**

к.е.н., доцент

Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького (Україна)

## **ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ В КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Сучасний розвиток підприємств готельно-ресторанної сфери відбувається під впливом низки глобальних факторів, включаючи зміни у споживацькому підході клієнтів, діджиталізацію, технологічні інновації, соціокультурні та економічні тенденції. Важливим та стратегічним підходом, що забезпечує баланс між соціальними, екологічними та економічними аспектами діяльності підприємств готельно-ресторанного сектору та має на меті задоволення потреб сучасного покоління без погіршення можливостей майбутніх поколінь є також концепція сталого розвитку.

Сталий розвиток - термін, який ще кілька десятиліть тому міг бути чужим для багатьох галузей, сьогодні є рушійною силою зростаючої кількості корпоративних стратегій та рішень. Багато галузей, компаній та брендів беруть участь у перегонах екологічних, соціальних та управлінських ініціатив (ESG), роблячи сталий розвиток невід'ємною частиною своєї повсякденної діяльності.

У загальному трактуванні, сталий розвиток сфери гостинності опирається на три важливі виміри: економічний, екологічний та соціальний. Але якщо економічна та соціальна складова є більш тіньовою (включає в себе співпрацю з місцевими громадами, залучення та розвиток інвестицій на інновації, сприяння зайнятості місцевого населення і т.і.), то саме екологічний вимір є досить явним, показовим та таким, що оправдує себе з безлічі позицій. Вибір шляху екологічно свідомої позиції у сфері гостинності має назву екологізації та являє собою процес впровадження екологічно чистих та сталісних практик з метою зниження негативного впливу на навколишнє середовище та збереження природних ресурсів [1].

Екологізація готельно-ресторанного бізнесу є важливою складовою сталого розвитку, оскільки готелі та ресторани мають значний вплив на навколишнє середовище та суспільство. За даними Всесвітньої туристичної організації ООН (UNWTO), готелі відповідають за приблизно 1% усіх глобальних викидів і очікується збільшення цього показника викидів у найближчі роки [2].

Перехід або початковий вибір підприємствами галузі гостинності екологічного шляху також лежить в площині як міжнародної так і національної екологічної політики. Так, відповідно до Стратегії державної екологічної політики України на період до 2030 року [3], з-поміж іншого, регламентується управління відходами та ресурсами, обмеження використання окремих виробів з пластику у харчовій промисловості, стимулювання впровадження суб'єктами господарювання більш екологічно чистого, ресурсоефективного виробництва та екологічних інновацій та інше.

А для досягнення Цілей сталого розвитку 2030, світова готельна індустрія повинна буде зменшити викиди парникових газів на 66% з номеру на рік від рівня 2010 року до 2030 року та на 90% до 2050 року [4].

Усі ці аргументи свідчать про актуальність та беззаперечну значимість переходу та активне впровадження у практику господарювання готельних підприємств екологічних стандартів та принципів у відповідності до концепції сталого розвитку.

Сьогодні багато провідних готельних брендів обирають шлях до екологічних практик, які так цінують сучасні гості. Зменшення споживання води та електроенергії, перехід на високоефективне обладнання та постачальників із низьким рівнем впливу у ланцюжку постачання, а також вибір сталої внутрішньої бізнес-практики є тим, що варто популяризувати. Мандрівники в усьому світі винагороджують найстабільніші бренди готелів збільшенням бронювань і лояльністю до бренду. Іншими перевагами є покращення іміджу та привабливості, маркетингова конкурентна перевага залучення інвесторів, покращення репутації, залучення державної підтримки, але найважливіше - зниження впливу на природне середовище.

У світовій практиці є вже чимало успішних кейсів з активного впровадження ресурсозберігаючих та екологічних технологій. Наприклад, компанія *Marriott* замінила пластик на папір у всьому, починаючи від соломинок і закінчуючи обгортками. Бренд *Choice* пропонує унікальний підхід до досягнення сталого розвитку за допомогою програми Room to be Green [5].

Стійкість та екологічність - це те, що дійсно має бути вплетене в канву гостинності. За своєю суттю гостинність полягає в турботі про людей, і один із способів зробити це - інвестувати в енергоефективні та екологічно чисті практики, які приносять користь місцевому середовищу та мають більший позитивний сукупний вплив.

### **Список використаних джерел:**

1. Becoming an environmentally friendly business. URL: <https://www.business.qld.gov.au/running-business/environment/environmentally-friendly> (дата звернення: 10.08.2023).
2. UN Works with Global Hotel Industry to Reduce Emissions. URL: <https://unfccc.int/news/un-works-with-global-hotel-industry-to-reduce-emissions> (дата звернення: 10.08.2023).
3. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України. URL: <http://www.golos.com.ua/article/315406> (дата звернення: 10.08.2023).
4. Global Hotel Decarbonisation Report. URL: <file:///C:/Users/IdeaPad/Downloads/Global-Hotel-Decarbonisation-Report-2017.pdf> (дата звернення: 10.08.2023).
5. Sustainability efforts amongst hotel brands: a peak into 2023. URL: <https://newgenadv.com/2022/10/sustainability-efforts-amongst-hotel-brands-a-peak-into-2023/> (дата звернення: 10.08.2023).

**Купінець Л.Є.**  
д.е.н., професор,  
**Шершун О.М.**

м.н.с. ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ESG СТРАТЕГІЇ ЯК ОСНОВИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Сучасні цивілізаційні виклики обумовлюють нагальну потребу формування корпоративного іміджу, який стає основою ділової репутації та відмінною рисою, за якою визначається конкурентна позиція підприємства. По суті – це інвестиція в майбутнє, візитна картка товаровиробника, який відносить себе до числа тих, що будує бізнес на основі впровадження стандартів ESG, як відповіді на нові вимоги ринку та суспільства щодо власної соціальної відповідальності, готовності звітувати за нефінансовими показниками та ідентифікації в числі аналогічних підприємств. Це визначає перехід до якісного перетворення системи соціально-економічних відносин та відповідного інституційного оформлення.

Згідно Наказу Державного підприємства «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» від 29.12.2020 № 523 «Про прийняття національних стандартів», в Україні почав діяти з 01.10.2021 р. ДСТУ ISO 26000:2019 Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT) [1]. Даний стандарт розроблений Технічним комітетом стандартизації «Оцінка відповідності» (ТК 89) та гармонізований з європейським стандартом, тому підприємствам України необхідно орієнтуватися саме на нього. Повноцінний Звіт про управління зобов'язані подавати лише великі підприємства. В Україні діє більше 500 великих організацій, які згідно законодавства повинні готувати Звіти про управління. Авторами за даними 2021 року був проведений аналіз 100 найбільших приватних компаній України на предмет подання таких звітів. З них виокремлені підприємства чорної металургії, нефінансові звіти яких мають особливо важливий характер, враховуючи значимість їх орієнтації на стандарти сталого розвитку. Виявлено, що із 11 найбільших металургійних підприємств України 8 надають Фінансовий звіт на своїх онлайн-ресурсах і тільки 5 надають Звіт про управління. Тобто не всі організації України керуються вимогами ISO 26000 щодо максимальної доступності нефінансової інформації. Порівняння України з країнами ЄС за даними, які знаходяться у відкритому доступі на веб-ресурсі Corporate Register, з'ясовано, що Україна займає 21 місце по частці опублікованих звітів від загальної кількості великих підприємств в країнах ЄС та України. Меншим показником характеризуються лише Болгарія, Чехія, Румунія, Словаччина, Польща та Угорщина. Відмітимо, що правила ЄС щодо нефінансової звітності застосовуються тільки до великих суспільних компаній із понад 500 співробітниками. Із 11700 великих компаній і груп, які, згідно вимог ЄС, повинні надавати нефінансові звіти тільки 8103 організації (69,3%)



опублікували свої звіти у системі Corporate Register. Тобто, далеко не всі підприємства в країнах ЄС зацікавлені у максимальному розповсюдженні інформації про звіти про соціальну відповідальність та спрощені процеси комунікацій із широкою аудиторією. Також це демонструє факт незацікавленості компаній із менше 500 співробітниками, у підготовці та публічному оприлюдненню звітів про соціальну відповідальність.

Оскільки Україна стоїть на порозі вступу у ЄС та процесу післявоєнної відбудови, то нефінансові звіти можуть стати одним із ключових моментів заохочення інвестицій, навіть для середніх та малих підприємств. Підприємствам слід прагнути до діалогу із зацікавленими сторонами для того, щоб: оцінити адекватність змісту, засобів, частоти та сфери охоплення обміну інформацією з метою їх поліпшення в міру необхідності; встановити пріоритети в майбутньому обміну інформацією; забезпечити підтвердження інформації, наданої в звітності, зацікавленими сторонами; виявити кращі практики. Задля підвищення зацікавленості підприємств у підготовці Звітів про управління, усунення додаткових комунікаційних перешкод між користувачами інформації та підприємствами, а також застосування найкращих практик звітування необхідно та доцільно використовувати сучасні інтернет-технології. Найкращим варіантом є періодичні публічні звіти з можливістю зворотного зв'язку для зацікавлених сторін, що відповідає ДСТУ ISO 26000:2019. Тобто підприємства повинні розміщувати на офіційних он-лайн ресурсах звіти, що не обмежуються фінансовими показниками і надають інформацію про зміни у корпоративному управлінні переходом до сталого розвитку. ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 2435-IX від 19.07.2022 не вимагає обов'язкової публікації даних звітів на он-лайн ресурсах підприємств, тому рішення про публікацію такого звіту приймається виключно підприємством. Після формування та публікації, інформація про даний звіт повинна бути надана організації, що зацікавлена у модернізації даного процесу шляхом створення електронного каталогу нефінансових звітів. Процес даної модернізації має два рівні розгляду – національний та регіональний. На національному рівні зацікавленими інституціями можуть бути Міністерство економіки України (зацікавленість полягає у підвищенні конкурентоспроможності підприємств України, та допомозі бізнесу у період післявоєнної відбудови); Міністерство цифрової трансформації України; Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. На регіональному рівні суб'єктом інновації можуть бути органи місцевого самоврядування, зацікавлені в підвищенні конкурентоспроможності місцевого бізнесу. Кінцевим результатом є створення інвестиційного каталогу соціально відповідальних підприємств України у вигляді картографічного онлайн-ресурсу. Можливе створення такого каталогу на базі тільки одного суб'єкта інновації, але з подальшим розповсюдженням ресурсу через інформаційні джерела інших зацікавлених осіб.

#### **Список використаних джерел**

1. ДСТУ ISO 26000:2019 Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT). URL: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=91617](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617)

**Hrytsai L.**  
PhD Candidate  
Faculty of Political Science and Journalism  
Maria Curie-Skłodowska University in Lublin, Poland

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF LUXURY FASHION BRANDS: (UN)SUSTAINABLE INDUSTRY?**

Corporate Social Responsibility (CSR) is a self-policing corporate strategy that enables an organization to be socially accountable to its stakeholders, customers and employees [1]. Luxury fashion, in many cases, is perceived as an opposition to fast fashion with its mass production, cheap materials, affordable prices and sweatshops factories in China, Bangladesh and India. In fast fashion, more than 100 billion pieces are produced each year; the workers are compensated terribly; a work day last up to 19 hours; working conditions are unsafe; and materials used are unsustainable and hazardous for the planet [2]. The main research question in this paper is whether luxury fashion brands offer a high level of CSR, especially for their workers?

Many investigations and reports show that it is uncertain that people working in luxury fashion factories are getting paid fair wages – in fact, in many cases, they are paid quite similar wages to that of fast fashion workers. Many European luxury labels, in order to distance their own production from the “bad branding”, are labelling their products as “made in Europe”, however there is also labor exploitation taking place in Europe. Bulgaria, Romania, Turkey and Georgia are among the European countries that are particularly vulnerable to supply chain problems, as well as unethical and unsustainable labor. Studies even uncover bigger pay gap concerns in products created in these states than in the fast fashion sweatshops in Asia [3].

The 2020 Clothes Campaign report shows that the European production of luxury brands from Dolce & Gabbana, Versace and Armani includes a huge disparity between the calculated minimum living wage and the legal minimum wage. The 2022 Fashion Revolution’s Fashion Transparency Index demonstrates that no brand – luxury fashion or fast fashion – achieved a transparency score higher than 80%; and a lot of designer manufacturers, such as Gerry Weber, Valentino, Max Mara, Tory Burch, Marni, Dolce & Gabbana, Tom Ford and DKNY, is rated on par with the worst fast fashion retailers, such as Romwe, Fashion Nova and Shein [2].

Moreover, 89% of the brands spanning designer labels and quick fashion post supplier policies on child labor. Less than 50% of brands, however, really disclose how their policies are put into practice, therefore there is no proof that any action is being taken by the businesses. Similar to this, just 33% or 82 of the 250 brands surveyed can truly demonstrate how they are meeting their objectives, despite having policies dictating ethical working hours and appropriate breaks for employees. Many of these problems have roots in the same causes that make up the fast fashion industry. Even luxury businesses like these have scant to no traceability in their supply chains, making it impossible to verify whether or not exploitation is taking place [4].

The worst scored luxury brands in the traceability ranking (only 0-5%) are the following: Michael Kors, Chanel, Armani, Louis Vuitton, DKNY, Diesel, Versace,

Burberry, Tom Ford, Max Mara, Marni and Valentino. Moreover, the report shows that only 11% of the brands in that study revealed if there are trade unions in their factories; 10% of the brands published the certifications of their factories hold; 3% disclosed how many audits included a trade union representative; 18% disclosed the results of actions taken to address environmental violations; 15% of the brands published the results of their human rights due diligence; 6% published annual progress toward paying living wages; and 7% published the average number of days suppliers are inactive [2].

In 2019, the CEO of a textile company that collaborates with high-end brands like Armani, Saint Laurent and Fendi was detained in Italy. The allegations included utilizing undocumented immigrants and paying them far less than the minimum wage, as well as forced labor and kidnappings. A pregnant woman and teenagers were among the industrial workers cowering under leather rolls [4].

Nevertheless, some luxury labels are not as bad as others. Research from 2022 proves that consumers believe that premium labels like Dior, Hermès and Chanel are among the most environmentally friendly in the world. However, while Chanel utilizes certain eco-friendly materials, there is no proof of any real initiative to cut back on dangerous chemicals or textile waste in their supply chains. Additionally, according to the Fashion Transparency Index, neither Hermès nor Dior have taken any steps to ensure that living wages are paid in their supply chains [3].

As an alternative, brands like Stella McCartney, Gucci and Vivienne Westwood are moving in the correct direction. They are measuring and documenting the decrease in their greenhouse gas emissions, minimizing chrome tanning of their leather products, and employing a fair percentage of recycled materials. They scored high on the Fashion Transparency Index (about 41-50% compared to Chanel's reliable 11-20%), but they do not offer any proof of fair compensation [2].

The research proves that purchasing a luxury product does not guarantee that you support a company with high standards of CSR. Besides of being high-quality brands, the largest retailers of luxury fashion products like Dior, Armani, Louis Vuitton and so on, need to preserve workers' rights and ensure proper working conditions.

### References

1. Fernando J. "Corporate Social Responsibility Explained With Examples", *Investopedia*, 18 July 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp> (accessed: 21.07.2023);
2. Gittemary „The impact of luxury / are designer goods more sustainable than fast fashion?", 13 January 2023. URL: <https://www.gittemary.com/2023/01/the-impact-of-luxury-are-designer-sustainable-than-fast-fashion.html> (accessed: 21.07.2023);
3. Sophie Caldecott S. "Are Luxury Fashion Brands More Sustainable?", *Remake World*, 4 October 2022. URL: <https://remake.world/stories/are-luxury-brands-more-sustainable/> (accessed: 21.07.2023);
4. Nizzoli G. "Are Luxury Brands Sustainable? €1k Tags Don't Guarantee It!", *Project Cece*, 19 January 2022. URL: <https://www.projectcece.com/blog/483/are-luxury-brands-sustainable/> (accessed: 21.07.2023).

## ESG-СТРАТЕГІЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасним трендом і необхідною умовою стійкості бізнесу виступає ESG-стратегія. ESG (*Environmental, Social, Governance*) – це модель сталого розвитку підприємств із акцентом на їхньому впливі на довкілля, взаємодію зі суспільством та відповідальним управлінням [1]. Особливо це актуально для аграрних підприємств, де ESG-стратегія важлива щодо забезпечення реалізації природоохоронної, соціальної та економічної функції. Відповідно, ESG-стратегія – це комплексний підхід, принцип управління, що передбачає інтегрування екологічних, соціальних і корпоративних факторів у стратегію розвитку аграрного підприємства.

Отже, ESG – це зведення правил і підходів до ведення бізнесу, що містить такі елементи та аспекти. *Екологічний* – оцінює вплив діяльності аграрного підприємства на довкілля та зусилля щодо збереження ресурсів. Важливими елементами тут виступають: захист ґрунтів і біорізноманіття, гуманне поводження з тваринами, впровадження енергоефективних технологій і ресурсозбереження, управління викидами шкідливих речовин, ефективне використання водних ресурсів, орієнтація на органічні харчові продукти тощо. Так як Україна виступає потужним виробником агропродовольчої продукції, важлива участь аграрних підприємств у пом'якшенні впливу на зміни клімату та збереженні екосистем.

У *соціальному* напрямі аграрне підприємство повинно враховувати свою соціальну відповідальність, починаючи від глобальних питань дотримання стандартів праці і до більш рутинних питань, таких як безпека на робочому місці та здоров'я працівників. Серед ключових аспектів – гарантування безпечних і комфортних умов праці, дотримання прав працівників. Проте крім персоналу, це стосується партнерів, постачальників, клієнтів та споживачів. У ширшому розумінні підприємство несе відповідальність як перед співробітниками, так і спільнотами / громадами та суспільством загалом. Важливим на сьогодні є сприяння розвитку сільських громад.

*Корпоративний* аспект стосується ефективного управління аграрним підприємством, впровадження прозорих корпоративних стандартів, етичного поводження та рівних можливостей. Зокрема, це стосується ефективності стратегічного управління, відповідального фінансового планування та прозорості звітності, а також антикорупційних заходів, чесних операційних практик, нових управлінських підходів та ін.

Звідси випливає припущення, що ESG-стратегія в Україні насамперед стосується великих аграрних підприємств, зокрема холдингового типу. Елементи ESG-стратегії можуть бути запроваджені на середніх і малих підприємствах, проте здебільшого стримуються браком коштів на реалізацію ESG-принципів. Для фермерів можливості ще обмеженіші, проте не нульові.

Переваги впровадження ESG-стратегії стосуються насамперед зниження ризиків, адже допомагає ризик-менеджменту зменшити приховані ризики, пов'язані зі змінами клімату, соціальними конфліктами, що можуть негативно впливати на діяльність аграрних підприємств. Стратегія забезпечує створення умов для безпечної та надійної виробничої діяльності. Впровадження ESG-стратегії робить підприємства більш привабливими для інвесторів, оскільки демонструє їх збалансований підхід до ризиків та зобов'язань перед суспільством, також полегшує отримання кредитів. Аграрні підприємства, які дбають про екологію, соціальні аспекти та корпоративну етику, зарекомендовують себе як відповідальні гравці, що сприяє покращенню взаємин зі зацікавленими сторонами, споживачами та інвесторами. Це сприяє підвищенню репутації підприємства. Впровадження ESG-стратегії дозволяє аграрним підприємствам мати переваги при входженні на ринки країнах та регіонів, які розвивають регуляторні стандарти та ставлять вимоги до екологічної та соціальної відповідальності підприємств.

Рекомендації для успішного впровадження ESG-стратегії на аграрних підприємствах стосуються аналізу поточного стану, тож необхідно визначити слабкі та сильні сторони в контексті ESG-вимог. Це допоможе виокремити пріоритетні напрями для змін. Ефективне впровадження ESG-стратегії потребує активної участі всіх рівнів управління та співробітників підприємства. Також важливо залучити інвесторів, клієнтів і представників громадськості для забезпечення діалогу. Аграрні підприємства повинні розробляти конкретні ключові показники, за якими можна відстежувати прогрес у впровадженні ESG-стратегії. Ці показники мають бути вимірювані та звітні, що допоможе забезпечити прозорість та відповідальність.

Для досягнення ESG-цілей, аграрні підприємства можуть потребувати інвестицій у нові технології та інновації, спрямовані на підвищення ефективності, екологічної відповідальності та позитивного соціального впливу. ESG-стратегія повинна бути динамічною та адаптивною. Після впровадження необхідно здійснювати моніторинг результатів, вносити корективи, а також оцінювати вплив стратегії на всіх рівнях діяльності підприємства. Відповідно, ефективне впровадження ESG-стратегії стосується всіх структурно-функціональних аспектів діяльності аграрних підприємств [2].

Висновок. ESG-стратегія для аграрних підприємств є важливим інструментом для досягнення сталого розвитку, забезпечення екологічної та соціальної відповідальності, покращення репутації, залучення інвестицій. Впровадження ESG-підходу допоможе підприємствам стати більш конкурентоспроможними на довгостроковому горизонті, сталішими, готовими до майбутніх викликів.

#### **Список використаних джерел**

1. Liang Y., Lee M.J. and Jung J.S. Dynamic Capabilities and an ESG Strategy for Sustainable Management Performance. *Front. Psychol.* 2022. Volume 13:887776. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.887776/full>
2. Євдокименко В. та ін. Структурно-функціональні складові регіональної аграрної політики. *Регіональна економіка.* 2005. №2. С. 160-166.

**Макаренко І. О.**

д.е.н., професор

**Рудиченко А. Г.**

студент

Сумський державний університет (Україна)

## **РОЛЬ ESG СТРАТЕГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ**

Сучасні бізнес-тенденції підкреслюють важливість розгляду таких аспектів, як екологія, соціальна відповідальність та ефективне управління корпоративним управлінням для досягнення сталого розвитку бізнесу [1. с. 10]. Стратегії ESG (Environmental, Social and Governance) стали ключовим фактором оцінки довгострокового успіху компаній.

Одним із ключових аспектів стійкості (sustainability) бізнесу є здатність компанії ефективно управляти ризиками. Вимірювання та пом'якшення фінансових, операційних, репутаційних та інших ризиків є передумовою довгострокового успіху. Крім того, стійкість бізнесу забезпечує здатність компанії адаптуватися до змін у нормативному середовищі, забезпечуючи дотримання законів і нормативних актів.

Стратегія ESG базується на трьох ключових компонентах: екологічній, соціальній та управлінській відповідальності. Ця філософія спрямована на інтеграцію сталого розвитку в бізнес-процеси з урахуванням екологічного впливу діяльності компанії, взаємодії з суспільством і якості корпоративного управління. Впровадження стратегії ESG може мати значний вплив на стійкість бізнесу. Інтеграція аспектів екології компанії, соціальної відповідальності та корпоративного управління може зменшити ризик і створити позитивний імідж у суспільстві. Застосування принципів ESG сприяє залученню інвестицій, оскільки все більше і більше інвесторів віддають перевагу компаніям із високими стандартами стійкості та відповідальності.

Впровадження стратегій ESG робить компанії більш привабливими для інвесторів, які все більше стурбовані питаннями сталого розвитку та соціальної відповідальності. Компанії, які дотримуються принципів екологічної ефективності, ресурсоефективності та залучення громади, можуть отримувати більше інвестицій завдяки своїй здатності досягати довгострокового успіху. Стратегія ESG дозволяє компаніям забезпечити дотримання екологічних і соціальних стандартів, уникнути конфліктів із зацікавленими сторонами та запобігти репутаційним кризам. Приклади компаній, які активно досягають прозорості звітності та діалогу із зацікавленими сторонами, показують, що можливо зменшити ризики, пов'язані з негативними впливами в екологічній та соціальній сферах. Стратегія ESG допомагає зміцнити взаємодію зі споживачами, інвесторами, працівниками та іншими зацікавленими сторонами. Компанії, які активно впроваджують принципи соціальної відповідальності, забезпечують чесний і відкритий діалог із зацікавленими сторонами, що сприяє формуванню довіри та позитивного іміджу компанії [2. с. 21].

Є низка міжнародних компаній, які були піонерами в інтеграції принципів ESG у свої стратегії, досягнувши значних позитивних результатів. Наприклад, Patagonia проводить активну політику захисту природних і відновлюваних ресурсів, що впливає на позиції бренду на ринку і підвищує лояльність споживачів. Unilever застосовує принципи сталого розвитку до всіх аспектів свого бізнесу, результатом чого є ефективне використання ресурсів і збільшення прибутків. Інвестори та фінансові аналітики все більше цікавляться корпоративними фінансовими показниками в контексті ESG. Фінансові показники, такі як прибутковість, прибуток, зростання обороту тощо, аналізуються разом із факторами ESG, щоб визначити вплив цих факторів на загальний успіх бізнесу [3. с. 18].

Аналіз досліджень показує, що високі показники ESG позитивно корелюють із фінансовою стабільністю компанії. Організації, які активно практикують принципи екологічної відповідальності, соціальної справедливості та ефективного менеджменту, можуть досягти кращої прибутковості шляхом зниження ризиків, оптимізації витрат та залучення інвесторів [4. с. 15].

Компанії, які зосереджені на ESG, також демонструють більшу стійкість у кризових ситуаціях. Вони мають більші резерви для розв'язання соціальних проблем, пов'язаних із працівниками та споживачами, і можуть швидше адаптуватися до змін вимог ринку та нормативного середовища.

Таким чином, існує глибокий зв'язок між реалізацією стратегії ESG і корпоративною стійкістю. Результати показують, що компанії, які активно впроваджують принципи екологічно справедливої відповідальності, соціальної ефективності та ефективності управління, мають більше шансів досягти довгострокової ефективності, підтримувати стабільність, фінансову стабільність та підвищувати інвестиційну привабливість. Аналіз прикладів показує, що впровадження принципів ESG підвищує стабільність компанії та знижує ризик репутаційних криз.

Робота виконана в рамках проекту проекту «Transparency. Accountability. Responsibility. Governance. Europe. Trust. Sustainability» 101085395 – TARGETS – ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH. Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

### **Список використаних джерел**

1. Маркевич, В., Сіденко, В. (2019). Зелені інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст." Разумковий центр досліджень та комунікацій. URL:

[https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019\\_ZELEN\\_INVEST.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf)

2. Павлова, О.М., Павлов, К.В., Шостак, Л.В., Лялюк, А.М. (2021). Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки. URL:

<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25124/1/%D0%92%D0%BD%D>

1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0\_\_%D0%9D%D0%9C\_Konf\_Lutsk\_1  
8.02.21.pdf.

3. Галушка З. І. Економічний та управлінський потенціал соціалізації економіки.2020. URL :

[https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1626/1/%D0%93%D0%B0%D0%BB%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B0\\_%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B8%CC%86%20%D1%82%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B8%CC%86%20%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%20%281%29.pdf](https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1626/1/%D0%93%D0%B0%D0%BB%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B0_%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B8%CC%86%20%D1%82%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B8%CC%86%20%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%20%281%29.pdf)

4. Матос П. ESG-принципи та відповідальне інвестування у світі. URL :  
[https://ua.cfaukraine.org/wp-content/uploads/2020/12/P.Matos\\_ESG-PRYNTSYPY\\_ebook.pdf](https://ua.cfaukraine.org/wp-content/uploads/2020/12/P.Matos_ESG-PRYNTSYPY_ebook.pdf).



## **ESG СТРАТЕГІЯ: ВПЛИВ ІНТЕГРАЦІЇ ФАКТОРІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМСТВ**

ESG (Environmental, Social, and Governance) – це фреймворк, що використовується для оцінки сталості та впливу підприємств на навколишнє середовище, суспільство та управління. Він враховує низку факторів, пов'язаних з екологією, соціальною відповідальністю та корпоративним управлінням. Дана стратегія є досить широкою та важливою в сучасному бізнесі і інвестиціях, що відноситься до факторів, які враховуються при оцінці підприємств з точки зору їхнього ставлення до проблем екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління та відноситься до підходу до управління, в якому підприємства інтегрують фактори сталого розвитку в свої бізнес-процеси і приймають рішення з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських аспектів.

ESG-стратегія є підходом, що враховує ці фактори при прийнятті рішень щодо інвестування або управління підприємством. Вона орієнтується на досягнення стійкого розвитку, збалансовуючи фінансові результати зі здатністю підприємства вирішувати проблеми, пов'язані з екологією, соціальною справедливістю та етикою управління. Нижче наведено кілька тез, пов'язаних з ESG стратегією:

1. Зацікавлені сторони (інвестори, споживачі, регулятори) все більше звертають увагу на ESG-аспекти при прийнятті рішень про інвестування або співпрацю з підприємствами. Це стимулює компанії розвивати та впроваджувати ESG-стратегії.

2. Екологічні аспекти ESG-стратегії включають зменшення впливу на навколишнє середовище, збереження ресурсів, захист біорізноманіття та прийняття зелених технологій.

3. Соціальні аспекти ESG-стратегії враховують відносини зі співробітниками, безпеку праці, рівність, включеність та відношення до споживачів, постачальників та громадськості загалом.

4. Аспекти корпоративного управління ESG-стратегії орієнтовані на етичні стандарти, прозорість, адекватне управління ризиками та відповідальне керівництво.

5. ESG-стратегія може мати позитивний вплив на фінансові результати підприємства. Дослідження показують, що компанії, які враховують ESG-фактори, можуть мати кращі показники стійкості, конкурентоспроможності та довгострокової цінності для інвесторів. Попит на ESG примушує компанії рахуватися із принципами сталого розвитку. За результатами опитування EY, проведеного у 2020 році серед інституційних інвесторів, 98% опитаних підтвердили, що відслідковують ESG-рейтинги компаній, з якими мають ділові стосунки [1].

6. ESG-стратегія також може стати джерелом конкурентної переваги для підприємств, сприяючи приверненню та утриманню талановитих співробітників, залученню інвестицій та покращенню репутації бренду.

У січні 2021 року Ларрі Фінк, CEO найбільшого фонду BlackRock, який управляє активами вартістю понад \$9,4 трлн, у своєму щорічному листі до акціонерів похмуро попередив, що «невдовзі не залишиться жодної компанії, чия бізнес модель не зміниться під впливом переходу до вуглеводневої нейтральності» і наполегливо порадив включити сталий розвиток у довгострокову стратегію розвитку [2]. Інтеграція факторів сталого розвитку в бізнес-стратегію підприємств може мати багатогранний вплив на їх фінансові результати:

1. Заходи, спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля та збереження ресурсів, можуть призвести до значного зниження енергетичних витрат і операційних витрат на використання сировини. Це може позитивно вплинути на загальну рентабельність підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

2. Інтеграція соціальних аспектів управління, таких як поліпшення умов праці, розвиток співробітників та забезпечення справедливого та етичного підходу до бізнесу, може сприяти залученню талановитих спеціалістів та підвищенню продуктивності праці. Задоволені співробітники зазвичай більш мотивовані та продуктивні, що може позитивно позначитися на фінансових показниках підприємства.

3. Компанії, які впроваджують ефективне управління ризиками та забезпечують високий рівень корпоративного управління, можуть здобути довіру інвесторів та споживачів. Інвестори все більше враховують ESG-показники при прийнятті рішення про інвестування, тому підприємства зі сильною ESG-стратегією можуть залучити більше капіталу та отримати доступ до додаткових інвестиційних можливостей.

Отже, ESG-стратегія стає все більш актуальною і вимагає від компаній усвідомлення соціальної відповідальності та стійкого розвитку. Вона не тільки сприяє збереженню довкілля та покращенню соціальної справедливості, але і може мати позитивний вплив на фінансові показники підприємства в довгостроковій перспективі. Узагальнення цих впливів може бути складним, оскільки результати будуть залежати від конкретного сектору та стратегії підприємства. Проте, в цілому, інтеграція факторів сталого розвитку може не лише сприяти досягненню соціальних та екологічних цілей, але і мати позитивний вплив на фінансову стійкість та успішність підприємств.

### Список використаних джерел

1. ESG: Створювати майбутнє URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/esg-oleksiyfilatovpro-vidpovidalnyi-biznes-ta-investiciji-50205373.html> (дата звернення: 11.07.2023)

2. ESG-стратегії: з чого варто їх розпочати вже зараз URL: <https://ecolog-ua.com/news/esg-strategiyi-z-chogo-var-to-yih-rozpochaty-vzhe-zaraz> (дата звернення: 11.07.2023)

**Нікішина О. В.**

д.е.н., ст.наук.співробітник,

**Зеркіна О.О.**

к.е.н., доц.

ДУ «Інститут ринку і економіко-  
екологічних досліджень НАН України» (Україна)

## **МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВАРНИХ РИНКІВ У КООРДИНАТАХ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ**

В умовах нестабільності зростає вплив аналітичної інформації на ефективність управлінських рішень державних органів влади. Виникають нові аналітичні завдання, зокрема, моніторинг тенденцій сталого розвитку товарних ринків крізь призму їх резильєнтності, тобто здатності відновлювати й зберігати параметри товарно-фінансових потоків, гнучко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Відмінною рисою авторського методичного забезпечення щодо оцінювання функціонування товарних ринків на засадах резильєнтності є динамічний підхід, який фокусує увагу на оцінюванні не стану, а динаміки змін груп неінтегрованих індикаторів, їх векторності руху, часових параметрів, контексту ситуації й системних обмежень (товарні, територіальні межі ринку), дозволяючи таким чином зробити об'єктивний висновок про рівень резильєнтності товарного ринку та спрогнозувати можливі сценарії його зміни з урахуванням множини чинників [1, с. 7]. За напрямом сталого розвитку розроблено систему індикаторів, що поєднала 3 групи та 9 підгруп кількісних індикаторів, у т.ч. авторських (табл. 1).

**Табл. 1. Групування індикаторів для оцінювання сталого розвитку  
товарних ринків у координатах резильєнтності\***

<b>Групи індикаторів</b>	<b>Підгрупи індикаторів</b>
1. Економічна складова сталого розвитку товарних ринків	1.1. Створення стійких систем виробництва аграрних й продовольчих товарів 1.2. Динаміка цінових співвідношень у виробничих секторах товарних ринків 1.3. Економічна доступність продуктів споживання для населення (споживчий сектор ринку) 1.4. Інвестиційно-інноваційний розвиток товарних ринків
2. Соціальна складова	2.1. Динаміка зайнятості в секторах товарних ринків 2.2. Динаміка продуктивності праці в секторах товарних ринків
3. Екологічна складова сталого розвитку ринків	3.1. Динаміка ресурсної продуктивності секторів товарних ринків 3.2. Динаміка екологічної продуктивності секторів ринків 3.3. Динаміка екоінвестицій в секторах товарних ринків

\*Авторська розробка

Система індикаторів для оцінювання економічної складової сталого розвитку товарних ринків включила 4 підгрупи індикаторів, що характеризують цінові співвідношення у виробничих секторах ринків, інвестиційно-інноваційний розвиток товарних ринків, створення стійких систем виробництва

аграрних і продовольчих товарів, а також економічну доступність продуктів харчування для населення. Друга й четверта підгрупи індикаторів розраховуються для будь-яких товарних ринків, четверта підгрупа притаманна агропродовольчим ринкам і опосередковано пов'язана зі станом і динамікою продовольчої безпеки держави. В Україні майже на всіх аграрних ринках існує проблема доступу малих товаровиробників до ринкової інфраструктури, до прибуткових ланок розподілу й збуту продукції в ланцюгах вартості. Для оцінювання цього аспекту запропоновано диференціювати індекс аграрної продукції за суб'єктами корпоративного (підприємства) та індивідуального сегментів (фермерські й особисті селянські господарства), розрахувати суб'єктну структуру виробництва певних товарів й індекси внутрішніх цін виробників цих сегментів.

Друга підгрупа індикаторів призначена для оцінювання цінових співвідношень у виробничих секторах ринків між індивідуальним та корпоративним сегментами, а також експортними й імпорнтними товаропотоками. Порівняльний аналіз індексів експортних та імпорнтних цін товарів в динаміці дозволяє визначити структурні диспропорції зовнішньої торгівлі. Третя підгрупа індикаторів покликана оцінити стан споживчого сектору товарного ринку крізь призму економічної доступності продуктів харчування для населення. Індикатори, включені до підгрупи, мають багатоцільове призначення, оскільки вони опосередковано вимірюють вплив ринкових процесів відтворення на якість життя населення, яка може стати універсальним критерієм результативності повоєнного відновлення країни.

Система індикаторів для оцінювання соціальної та екологічної складової сталого розвитку товарних ринків включила 5 підгруп індикаторів, що характеризують динаміку зайнятості й продуктивності праці, динаміку ресурсної й екологічної продуктивності секторів товарних ринків, а також зміни екологічних інвестицій (див. табл. 1). Система індикаторів може розраховуватися для будь-яких товарних ринків.

Для оцінювання екологічної складової сталого розвитку товарних ринків запропоновано три підгрупи індикаторів, орієнтовані на вимірювання динаміки ресурсної й екологічної продуктивності ринкових секторів і їх інвестиційного забезпечення (див. табл. 1). При цьому в оціночній системі ключовими є секторні індикатори ресурсної й екологічної продуктивності валової доданої вартості, які дозволяють визначити екологічну стійкість ринкових систем на макро- та мезорівнях, тобто їх здатність продукувати додану вартість з нейтральним або позитивним впливом на довкілля в умовах ресурсних обмежень, викликів і загроз безпекового середовища. Відтак, ці показники виконують подвійну функцію: вимірюють динаміку сталого розвитку товарних ринків і їх екологічну резильєнтність.

### **Список використаних джерел**

1. Нікішина О.В., Зеркіна О.О. Методологічний підхід до комплексного оцінювання товарних ринків на засадах стійкості (резильєнтності). *Food Industry Economics*. 2023. № 15(2). С.3-15.

## **ESG-СТРАТЕГІЯ В БІЗНЕСІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Війна в Україні вже півтора року, і для всіх не секрет, що вона має величезний вплив на економіку країни. Безліч бізнесів впали в рейтингах, збанкрутували чи навіть повністю припинили своє існування. Проте є набагато більше тих, хто, попри всі негаразди та ризики, розвивається та приносить країні тільки користь, наприклад, турбота про довкілля, створення нових робочих місць, покращення якості умов праці, нові підходи до менеджменту бізнесу і багато іншого.

Зараз, а особливо в умовах війни, підприємства стають все більш корпоративно- та соціально-відповідальними. Цю концепцію можна назвати одним словом - ESG-стратегія. Безліч компаній зараз будують свою діяльність саме на основі цієї стратегії [1]. Сталий розвиток в бізнесі означає впровадження стратегій та заходів компанії для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та збільшення позитивного впливу на суспільний розвиток. Для оцінки взаємодії компанії з оточуючим середовищем та стейкхолдерами існують міжнародні стандарти. Один із таких стандартів – Global Reporting Initiative (GRI), де аналіз бізнес-практик ґрунтується на екологічних, соціальних та управлінських показниках (ESG). Цей підхід ґрунтується на концепції "подвійної матеріальності". Тобто компанія повинна звітувати як про вплив питань сталого розвитку на її бізнес ("ззовні всередину"), так і про вплив своєї діяльності на суспільство та довкілля ("зсередини назовні") [2].

Що ж це таке? ESG розшифровується як environmental, social, governance. Environmental - тут йдеться про екологічні принципи. Підприємства намагаються приймати такі рішення, що будуть позитивно впливати на екологію або хоча зменшувати негативний вплив, якщо такий є. Social - це про соціальні принципи, такі як: ставлення до персоналу, клієнтів, партнерів. На підприємстві мають покращуватися умови праці, покращувати відносини в колективі, стежити за гендерним балансом. Також важливо брати участь в різних соціальних проектах. Governance - тут мається на увазі управління. Тобто постійний розгляд зарплати, ділова етика, різні антикорупційні заходи та прозорість в документах та звітності [1].

Катерина Чечуліна, членкиня ASDE, радниця з англійського та українського права CMS Cameron McKenna Nabarro Olswang Ukraine сказала: «Повномасштабна війна стала наступним чинником, який підняв питання ESG на ще вищий щабель пріоритетів. Гуманітарна катастрофа через вторгнення загострила увагу на соціальному аспекті (літера S). Воєнний стан в Україні змусив бізнеси переглянути і знайти нові управлінські підходи (літера G), і більше того, почати ухвалювати рішення, значною мірою враховуючи етичні аспекти. Екологічна шкода, якої нині зазнає Україна, додатково довела, що війна є визнаною екологічною катастрофою (літера E). Тому не дивно, що війна не

тільки не відсунула тему ESG на задній план, а навпаки – суттєво підштовхнула до обов'язкового врахування ESG міркувань у вирішенні чи не усіх питань діяльності кожного окремого бізнесу та країни в цілому. Зокрема, ESG аспекти були закладено в основу національного плану післявоєнного відновлення країни» [3].

Тож, на чому базується політика сталого розвитку НБУ до 2025 року? Вона складається з трьох кроків. Крок 1: у 2021 році Національний банк України зосередився на розвитку сталого фінансування. Разом з IFC була затверджена політика цього напрямку, спрямована на поширення сталого фінансування та створення вимог для зелених облігацій. З 1 липня 2021 року зміни до закону "Про ринки капіталу та організовані товарні ринки" внесли зелені облігації як окремий вид цінних паперів. Таким чином, на початку 2022 року Україна готувалася до запуску ринку зелених облігацій. Крок 2: У 2022 році було прийнято рішення переглянути цю стратегію з урахуванням того, що почалась війна, а також отримання кандидата до вступу в ЄС, що в свою чергу зобов'язує Україну до впровадження сталого фінансування. Початково у 2022 році фінансові установи вкладали основну увагу в забезпечення власної стійкості та збереженні робочих місць. Проте, з плином часу, зацікавленість у сфері ESG почала відновлюватися. Навіть до закінчення 2022 року в Україні були вже певні випадки випуску зелених облігацій. Крок 3: Протягом третього кварталу 2023 року НБУ планує оновити свою стратегію щодо розвитку фінансового сектору, фокусуючись на сталих фінансових підходах та адаптації до принципів ESG. Ця оновлена стратегія буде містити чіткі терміни виконання та конкретний обсяг робіт. Основні напрямки включатимуть внесення змін до корпоративного управління банків щодо аспектів ESG, поширення усвідомлення про принципи ESG серед учасників ринку, а також вдосконалення систем управління ризиками та створення більш прозорої інформаційної системи. Досягнення "зеленого портфелю" банків стане головною метою в рамках цих напрямів [3].

Дослідження, проведені компанією Keatney, свідчать, що чверть користувачів виражають готовність переходити до банків, які акцентують свою увагу на аспектах екології, соціальної відповідальності та управління. Зростає релевантність банків із вищими стандартами у сферах ESG для особистих фінансових рішень: наявність такого розташування коштів важлива для 40% відповідачів, оскільки це допомагає їм відчувати певність у тому, що їхні заощадження не спрямовані на проекти, що можуть негативно вплинути на природне оточення [1].

Зростаючий попит на підходи, спрямовані на екологічні, соціальні та управлінські аспекти, стає також очевидним для фінтех стартапів. Дані 2020 року, що були зібрані аудиторською компанією EY серед інституційних інвесторів, свідчать про те, що 98% респондентів вказали на важливість ретельного аналізу ESG-рейтингів компаній, які розглядаються для можливих інвестицій. До того ж, згідно із доповіддю від Mastercard, обсяг венчурних інвестицій у фінтех стартапи, пов'язані з ESG-принципами, значно зріс у 2020 році – практично в 2,5 рази порівняно з попереднім роком, з \$700 млн до \$1,8 млрд [1].

Можна навести деякі успішні приклади екологічних фінтех стартапів . Наприклад, Docomo разом з Mastercard представив інструмент Mastercard Carbon Calculator, за допомогою якого можна відслідковувати, який карбоновий слід залишається після кожної покупки. Також Bunq – датський необанк, Який прагне досягти вуглецевої нейтральності, він садить дерево за кожні витрачені 100 євро [1].

Як висновок можна сказати, що якщо вдало налаштувати менеджмент в компанії, то можна успішно керувати ризиками, захищатися від шахраїв та позбутися недоліків, яких у мирний час можна було навіть не виявити [4]. Бізнес не може існувати без навколишнього середовища. Тому підприємства мають вивчати свій вплив на людей та земні ресурси, розуміти свою роль та робити внески задля кращого майбутнього [2].

### Список використаних джерел

1. ESG та фінтех: навіщо компаніям враховувати стратегію сталого розвитку (2023). URL: <https://fintechinsider.com.ua/esg-ta-finteh-navishho-kompaniyam-vrahovuvaty-strategiyu-stalogo-rozvytku/> . (Дата звернення 10.08.23).
2. Дотримання принципів сталого розвитку під час війни– це взагалі єдиний спосіб зберегти найцінніші активи – людей (2023). URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/future-agro/2023/05/5/699572/> . (Дата звернення 10.08.23).
3. Кому і навіщо потрібна ESG-звітність під час війни (2023). URL: <https://mind.ua/publications/20257249-komu-i-navishcho-potribna-esg-zvitnist-pid-chas-vijni> (Дата звернення 11.08.23).
4. ESG та сталий розвиток для бізнесу під час війни (2023). URL: <https://kpmg.com/ua/uk/blogs/home/posts/2023/02/esg-ta-stalyy-rozvytok-dlya-biznesu-pid-chas-viyny.html> (Дата звернення 14.08.23).

## **СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Сучасний бізнес, рухаючись вперед, виявляє зростаючу потребу в збалансованих підходах, які враховують не лише фінансову аналітику, а й відповідальне ставлення до суспільства та довкілля. В такому контексті об'єднання Цілей сталого розвитку (Sustainable Development Goals) та ESG-стратегії (Environmental, Social, and Governance) відкриває можливості ефективнішого підприємництва.

Ключовим завданням взаємодії між стійкістю та ESG-стратегією є розробка гармонійних бізнес-моделей, де відображено інтереси різних зацікавлених сторін. Стійкість, у цьому сенсі, означає не лише нарощення фінансових ресурсів підприємства, а й здатність витримувати виклики екологічних і соціальних змін. ESG-стратегія, в свою чергу, відіграє роль путівника в досягненні стійкого розвитку.

Серед ключових компонентів можна виділити збалансований екологічний підхід, де звертається увага на вплив бізнесу на довкілля, ініціативи соціальної відповідальності, спрямовані на покращення умов праці та соціального розвитку, а також етичне корпоративне управління. Спільна реалізація цих підходів сприяє синергії внутрішніх і зовнішніх процесів. Все більше компаній розуміють, що відповідальність перед споживачами, спільнотою та довкіллям – це не обмеження, а можливість здійснити інновації, які створюють нові ринки та розширюють сукупний попит на продукти та послуги.

У той час як бізнес-середовище змінюється, здатність адаптуватися та ефективно впроваджувати ESG-підходи стає додатковою конкурентною перевагою. Виникає питання: як кожна компанія може внести ці принципи в щоденну практику та використати їх для розбудови більш стійкого майбутнього? Відповідь полягає в глибокому розумінні того, що сталий розвиток і ESG-стратегія – не просто вибір модного гасла, а виважений комплекс дій, спрямований на вдосконалення ділових практик і формування відповідального партнерства бізнеса й суспільства. Це також вимагає лідерських якостей у підприємців, які готові взяти на себе відповідальність за внесення змін. Лідери, які інтегрують стійкість та ESG-стратегію, мають можливість визначити нові напрями розвитку компанії, залучити талановитих фахівців, створити культуру інновацій та встановити вищі стандарти соціальної корпоративної відповідальності.

Проте, шлях до впровадження ESG-стратегії може містити перепони. Він передбачає переосмислення бізнес-процесів, вкладання ресурсів у нові ініціативи та реформації внутрішньої етики компанії. Найважливішим кроком до позитивних змін є постійний діалог з усіма зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, партнерів і громадськість, для запобігання конфліктним



ситуаціям. Такий діалог допомагає виявити реальні загрози та можливості розвитку підприємства, врахувати різні потреби та погляди стейкхолдерів.

Інвестори та фінансові установи також все більше звертають увагу на ESG-аспекти бізнесу. Компанії, які прагнуть до стійкого розвитку, можуть залучити більше інвестицій та забезпечити довгострокову стабільність. Очевидним є те, що в період повоєнного відновлення України переважна частина іноземних інвестицій буде враховувати ESG-орієнтири, а отже й актуальність ESG-принципів буде постійно зростати [1, с. 197].

Для досягнення мети стійкого розвитку важливо розробляти конкретні стратегії, які охоплюють всі аспекти бізнесу, від виробництва до маркетингу. Розвиток інноваційних продуктів, заснованих на принципах ESG, може стати джерелом нових можливостей і диференціації на ринку. Цей підхід дозволяє створити цілісну мережу взаємодії між компанією, споживачами та суспільством, де гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів сприяє сталому росту. Зокрема, акцент на раціональне й ефективне використання ресурсів сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля, активує принципи «зеленої економіки», а соціально відповідальні ініціативи допомагають покращити якість життя спільноти та сприяють соціальному розвитку територіальних громад.

Однак, варто зазначити, що впровадження принципів ESG і цілей сталого розвитку потребує цілеспрямованості та систематичності. Це вимагає не лише реалізації конкретних проєктів, але й постійного моніторингу, звітування, оцінки результатів і внесення коректив у стратегію підприємства. Звітність про сталий розвиток може принести компаніям цілу низку переваг, зокрема фінансову вигоду, гарну репутацію, вдале управління ризиками та стратегічні бонуси. В результаті все більше компаній визнає важливість звітності про сталий розвиток і робить це пріоритетом у своїй бізнес-практиці [2, с. 89]. Зрештою, впровадження ESG-стратегії може стати важливим фактором конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку.

Отже, взаємодія стійкості та ESG-стратегії виступає як системний підхід до управління бізнесом, який сприяє покращенню позицій компанії через інтеграцію екологічних, соціальних і корпоративних аспектів. Ця взаємодія дозволяє забезпечити більш збалансований підхід до прийняття управлінських рішень. Такий концепт не лише сприяє сталому розвитку підприємств, але й формує позитивний вплив на суспільство загалом, забезпечуючи зростання якісних і структурних змін у бізнес-середовищі країни.

#### **Список використаних джерел**

1. Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Розробка стратегії розвитку підприємництва на засадах ESG-орієнтирів. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 30. С. 194-2023. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.194>

2. Макаренко І.О. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 86-93. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-2\(104\)-86-93](https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-86-93)

## ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ESG ДЛЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В АФРИЦІ

ESG (англ. Environmental, Social, and Corporate Governance) — екологічне, соціальне та корпоративне управління – параметри, відповідно до яких компанії здійснюють управління, орієнтоване на стійкий розвиток. На початку 2000-х років у США налічувалося лише 20 компаній із ESG-рейтингом. До 2020 року їхня кількість зросла майже до 800 [1].

Дослідження 2022 року американської компанії з управління активами Capital Group, показало, що 89% інвесторів розглядають питання ESG у своїх інвестиційних рішеннях. Ілюстрацією того, наскільки це може бути потужним стимулом для бізнесу є дослідження глобальної аудиторської компанії Moore Global з Великої Британії, яке показало, що при чіткому дотриманні принципів ESG за три роки з 2019 по 2022 рік прибутки компаній зросли на 9,1% [2].

Особливе значення дотримання принципів ESG має в Африці. При тому, великі переваги забезпечуються для фінансово-технологічних компаній. Це проявляється не тільки у суто фінкції інвестування, а в тому, що при дотриманні вимог ESG африканському фінтех бізнесу самі інвестиції буде значно легше залучати, і такі компанії будуть більш стійкими. Звадяки цьому вони будуть краще підготовлені до подальшого зростання та збільшення прибутковості.

Для бізнесу в Африці принципи ESG при належному об'єднуючому втіленні мають велике значення.

За даними Африканського банку розвитку Африка є найбільш вразливим континентом до кліматичних змін, що обумовлює важливість екологічних стандартів. Фінтех-компанії, які працюють над забезпеченням стабільності своєї діяльності, допомагають пом'якшити наслідки змін клімату на планеті, й також створити середовище майбутнього, де ця компанія зможе зростати [2].

Важливість соціального критерію ESG в Африці проявляється як забезпечення різноманітного найму всередині самих компаній, позитивного внеску у зайнятість у сферах, де це найбільш потрібно, а також підтримки ММСП (мікро-, малих та середніх підприємств). При цьому, особлива значимість соціальної опори фінтех бізнесу в Африці визначається її фінансовою інклюзивністю.

Різнорманітний найм має очевидні соціальні переваги: наприклад, співробітники з маргіналізованих груп тепер можуть бути залучені в економіку на набагато вищих рівнях. І чим вище в організації піднімаються такі працівники, тим більшими є накопичені вигоди. Це дозволяє урізнорманітнювати зайнятість, що також дає значні соціальні переваги для суспільства і бізнесу. За даними Boston Consulting Group, компанії, в яких управлінські команди урізнорманітнені вище середнього, мають на 19% вищі доходи від інновацій.

Підтримка мікро-, малого та середнього бізнесу через фінтех полягає в тому, що ММСП на континенті складають велику клієнтську базу (особливо для

фінтех-компаній, орієнтованих на B2B). В Африці на південь від Сахари налічується приблизно 44 млн МСП. Ці підприємства — це двигун багатьох африканських економік. Однак, традиційні гравці фінансових послуг їх ігнорують і недостатньо обслуговують. Надаючи послуги, які безпосередньо стосуються проблем мікро- та малих підприємств, фінтех-компанії можуть не тільки вийти на швидко зростаючий та прибутковий сегмент, але й сприяти загальному економічному розвитку [2]. Фінансова інклюзивність є критично важливою. В країнах Африки на південь від Сахари лише 43% людей мають офіційний банківський рахунок. Це ускладнює доступ до кредитів на бізнес, а заощадження, не охоплені банками, не можуть бути використані для інвестицій. Саме фінтех-компанії в Африці допомагають подолати ці бар'єри, розширюючи фінансові послуги, такі як цифровий банкінг, мікрофінансування та цифрові платежі для людей, які раніше не мали до них доступу.

Третій критерій ESG – управлінський — також є важливим в Африці. Правильне корпоративне управління у поєднанні з корпоративною культурою забезпечує ефективну роботу компаній. Це звільняє від бюрократії і зайвої роботи; гарантує прийняття ключових рішень саме тими співробітниками, які найкраще розуміють сутність проблем та процесу, і дозволяє більш вільно приймати рішення уповноваженим членам колективу. В результаті формується динамічна, організована та гнучка організація [2]. Для належного управління фінтех компаніям необхідні прозорі процеси прийняття рішень, етична поведінка та підзвітність перед зацікавленими сторонами. Це укріплює довіру з боку клієнтів, інвесторів та регуляторів; сприяє стійкості та зростанню.

Прикладом успішного фінтех бізнесу в Африці є MFS Африка [3]. В цій компанії застосовують підхід трьох стовпів, який зосереджується на «налаштуванні», «вимірюванні» та «звітуванні» про вплив на місцеві громади континенті. Під час фази «налаштування» окреслюються параметри, якими керуватиметься організація у її прагненні побудувати сильну організацію, орієнтовану на стійкий розвиток на основі принципів ESG. Потім роблять вимірювання відповідно до параметрів «налаштування», і потім подається прозорий звіт про отримані результати вимірювань. Це допомогло MFS Африка вирости до такої організації, яка змогла підключити понад 500 млн мобільних гаманців у 40 африканських країнах, підтримуючи понад 300 тис. агентів та надаючи доступ до фінансових послуг мільйонам африканців [2], [3].

### Список використаних джерел

1. Що таке ESG-принципи і чому компаніям важливо їх дотримуватися. – Режим доступу: <https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-pryncypy-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvo-yih-dotrymuvatysya/>
2. *Funmi Dele-Giwa, General Counsel & Head, GRC at MFS Africa.* Why ESG makes great business sense for African fintechs. – Режим доступу: <https://ventureburn.com/2023/08/why-esg-makes-great-business-sense-for-african-fintechs/#>
3. <https://mfsafrica.com/about>

**Торяник Ж.І.**

к.е.н., доцент

ННІ «Каразінський банківський інститут»

ХНУ ім. В.Н. Каразіна (Україна)

**Торяник І.В.**

здобувач

ННІ «Каразінський банківський інститут»

ХНУ ім. В.Н. Каразіна (Україна)

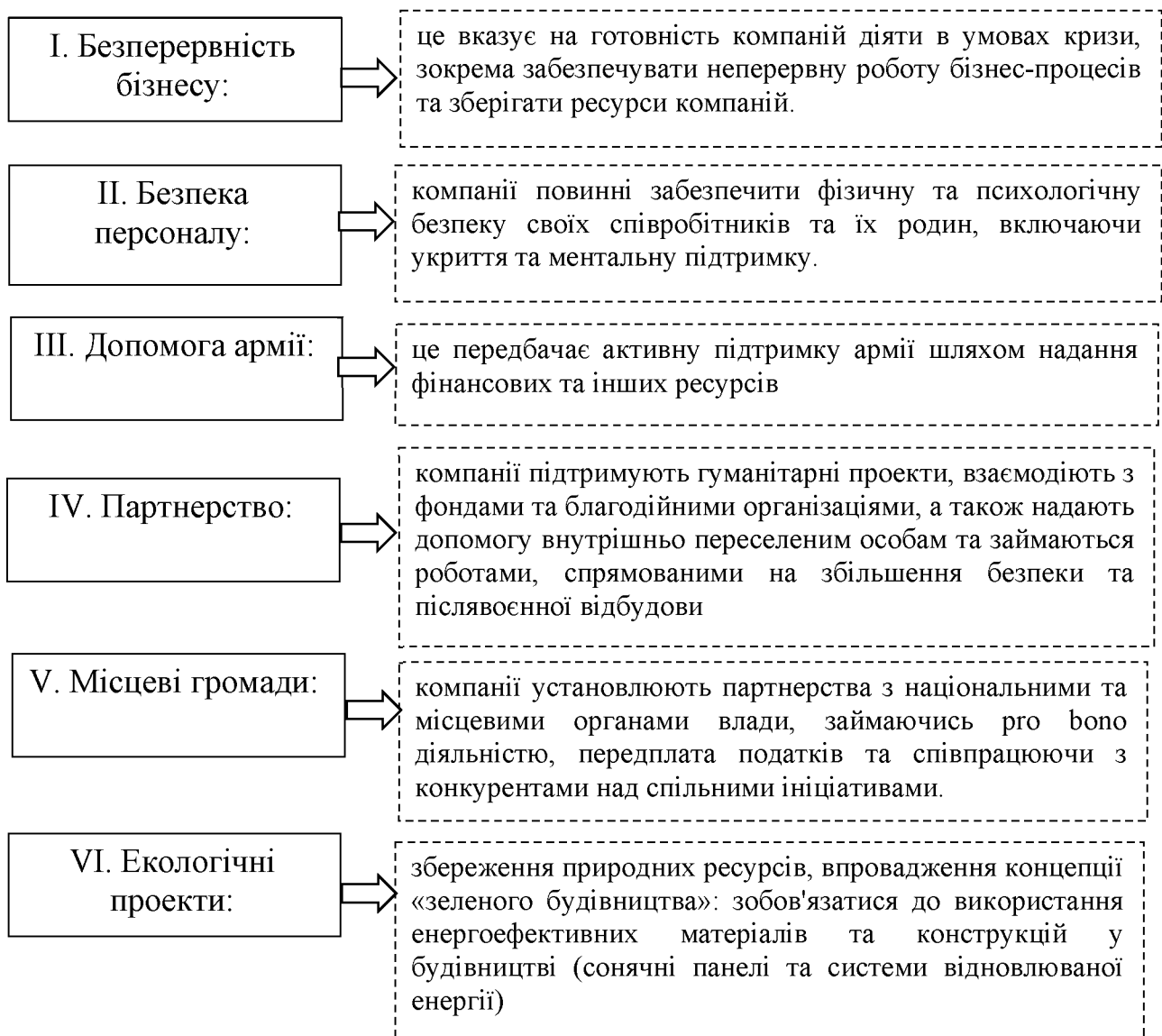
## **КОНЦЕПЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

Сьогодні корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) вже не служить лише інструментом для поліпшення репутації компаній. Вона є необхідною складовою стратегії для кожної компанії, яка має намір довготривало діяти в Україні. Громадськість відчуває важливість того, що кожен бренд вносить у підтримку країни. Урахування позиції та соціальної активності підприємств не тільки впливає на споживачів, але й формує уявлення про бренд як привабливого роботодавця. Сучасним компаніям потрібно адаптувати свої активності до ситуації в країні, діяти оперативно і ефективно. Відповідальний бізнес повинен не тільки фінансово підтримувати соціальні проекти, але й застосовувати свою фахову компетенцію для вирішення суспільних проблем. Кожна ініціатива в межах корпоративної соціальної відповідальності повинна мати позитивний вплив на суспільство та спрямовуватися на вирішення важливих проблем.

Так, наприклад, Центр "Розвиток КСВ" розробив 5-компонентну модель сталого розвитку в умовах війни, опираючись на досвід вітчизняних компаній. Ця модель може бути використана під час збройних конфліктів або екологічних катастроф. На основі цієї моделі, Центр "Розвиток КСВ" буде визначати КСВ-індекс та проводити дослідження для оцінки сталості соціальних програм компаній. Такими прикладами можна демонструвати іншим компаніям, як розробляти свої стратегії корпоративної соціальної відповідальності навіть у воєнний час [1]. Можливо розширити модель соціальної відповідальності для компаній під час війни до 6 компонентів, як це зображено на рисунку 1.

Коли мова йде про основні аспекти, такі як інвестиції в безпекові рішення або відновлення пошкоджених будівель, ці проблеми не можна вирішити швидко. Тут необхідне залучення держави, партнерів, громад тощо. Це вимагає великої кількості ресурсів та кропіткої праці. Однак саме в таких стратегічних ініціативах великі компанії можуть зробити системний внесок.

Розробка ESG-стратегії допоможе компанії забезпечити сталість своєї діяльності в умовах воєнного конфлікту, зберегти довіру клієнтів, співробітників та інших зацікавлених сторін. Така стратегія дозволить підтримувати ефективність бізнесу та впроваджувати позитивні зміни у довкіллі та соціальній сфері, навіть в умовах війни.



**Рис. 1. Модель соціальної відповідальності для компаній під час війни.**

Таким чином, впровадження ESG-принципів у діяльність компаній стає ключовим фактором для підтримки сталого розвитку та збереження нашого навколишнього середовища. Ретельна робота з впровадження ESG-стратегії допоможе не тільки впоратися з екологічними викликами, а й забезпечить соціальну відповідальність та корпоративну етику. Наразі, коли Україна стоїть перед великим викликом відновлення після війни, ми маємо унікальну можливість зробити нашу країну лідером у сталому розвитку та впровадженні ESG-підходів. Це не тільки змінить діловий ландшафт країни, а й позитивно позначиться на майбутньому нашого суспільства.

#### **Список використаних джерел**

1. Модель КСВ для компаній під час війни URL: <http://csr-ukraine.org/news/model-ksv-dlya-kompaniy-pid-chas-viyuni/> (дата звернення: 3 серпня 2023 р.)

## **КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ**

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) як явище знайшла своє поширення та відгук серед представників українського бізнесу не так давно (з 2000-х років), але стрімко перетворилась на провідну тенденцію господарської діяльності, індикатор прогресивності бізнес-структури та маркер сприйняття підприємцями системи європейських цінностей.

Генезис наукової думки щодо сутності, характеристик, проявів та природи появи КСВ дає підстави констатувати, що КСВ, як і більшість економічних категорій носить історичний характер, тобто модифікує своє змістовне наповнення відповідно до змін соціально-економічних та політико-правових умов середовища свого вияву. Варто також акцентувати увагу на тому, що КСВ слід сприймати не лише як економічну дефініцію, вона одночасно виступає правовою, етичною і соціальною категорією, тобто пронизує усі ключові сфери життя сучасного суспільства.

Професор А.М. Колот вважає, що основоположними є три концепції соціальної відповідальності [1] – базова концепція корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility – CSR-1), сформульована у працях Г. Боуена, К. Девіса, А. Керролла, М. Шварца; концепція корпоративної соціальної сприйнятливості (Corporate Social Responsiveness – CSR-2), обґрунтована у роботах Р. Акермана, Р. Бауера, Д. Вотави, А. Керролла, С. Сеті, В. Фредеріка та концепція корпоративної соціальної діяльності (Corporate Social Performance – CSP), розроблена такими науковцями як С. Вартік, Д. Вуд, А. Керролл, Ф. Кохрен, Д. Свансон, С. Сеті. Зазначені концепції сформувались у другій половині ХХ ст. та, заклавши підвалини філософії соціальної відповідальності бізнесу, трансформувались із суто теоретичних положень у стратегію реальних дій, орієнтовану на використання потенціалу соціальної відповідальності як додаткового ресурсу організації.

У ході подальшого суспільного поступу та розвитку наукової думки теорія КСВ доповнювалась новими теоретико-практичними розробками та підходами (концепції екологічної соціальної відповідальності (Environmental CSR), соціально відповідального маркетингу (Socially responsible marketing), соціально відповідального інвестування (Socially responsible investment), залучення зацікавлених сторін (Stakeholder engagement), корпоративної підзвітності (Corporate accountability), політичної корпоративної відповідальності (Political Corporate Social Responsibility), створення спільних цінностей (Creating Shared Value), корпоративного громадянства, корпоративної стійкості та інші [2]), котрі акцентували увагу на суміжних теоретичних сферах, не змінюючи загальну логіку КСВ, а поглиблюючи її розуміння та адаптуючи відповідальність бізнесу перед суспільством з урахуванням нових викликів, сформованих розвитком людства та підвищенням рівня зрілості суспільних очікувань.

Серед значного різноманіття етапів та модифікацій положень КСВ одним із найбільш значущих на нашу думку слід вважати конвергенцію концепції соціальної відповідальності та концепції сталого розвитку, котра сформувалась як відповідь на нові глобальні виклики наприкінці ХХ століття. Прискорений науково-технічний розвиток глобальної економіки, котрий до цього сприймався як компонент прогресу людства, перетворився на фактор руйнування цивілізаційної стабільності, загрозу його майбутньому. Людство прийшло до усвідомлення того, що надмірне використання природних ресурсів, котре орієнтоване на досягнення максимальної економічної віддачі, є виснажливим для довкілля, споживання природних ресурсів значно випереджає потенціал їх відновлення, а отже – ставить під сумнів саму можливість біологічного виживання майбутніх поколінь, формує загрозу появи соціально-політичної та економіко-екологічної кризи для людства. Це і стало передумовою появи нової цивілізаційної моделі – концепції сталого розвитку, що прийшла на зміну техногенній моделі, і за базову ідею розглядає спробу балансування соціального, економічного та екологічного компонент враховуючи поточні та перспективні потреби людства.

Підхід до розуміння соціальної відповідальності через призму ідей сталості – зв'язок економічної стійкості, соціального благополуччя й екологічної стабільності відповідального бізнесу (М. Ван Марревік, Р. Штойер), знайшов широку підтримку серед теоретиків та практиків КСВ і доволі часто розглядається як базова норма відповідальності, принцип, якого дотримуються відповідно до сформованої компанією системи корпоративних цінностей.

Реальні моделі КСВ, котрі сьогодні використовує бізнес крім загальних рис мають певні специфічні особливості та форми вияву, що обумовлені географічними, історичними, культурними чи політичними факторами. Фахівчиня з КСВ в компанії «Coca-Cola Beverages Ukraine» О. Кудіна зазначає, що «зі зміною пріоритетів ведення бізнесу актуалізуються нові напрями відповідальності підприємств, на яких раніше не акцентувалась увага» [3].

Так, сучасний український бізнес, демонструючи соціально-відповідальну поведінку, повинен відповідати суспільним очікуванням щодо підтримки гуманітарної та мілітарної сфер нашої країни, проявляти нульову толерантність до будь-яких форм співпраці із представниками країни-агресора, чи бізнесовими структурами іноземних країн, лояльними до неї. Саме ця складова КСВ сьогодні є вирішальною з точки зору суспільства та країни: її відсутність нівелює решту заходів бізнесу, а наявність – сприймається як головна цінність, яку власник та персонал компанії демонструють своєю діяльністю.

#### **Список використаних джерел**

1. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. Економічна теорія. 2013. № 4. С. 5-26.

2. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця: ВНАУ, 2020. 228 с.

3. Бізнес і КСВ: як компанії впроваджують практики соціальної відповідальності. URL: <https://tinyurl.com/y37rsdy5>

**Kalachevska L. I.**

Doctor of economic sciences, Professor  
Sumy National Agrarian University (Ukraine)

**Chonglong Bi**

Student, SP Administrative Management  
Sumy National Agrarian University (Ukraine)

## **DEVELOPMENT OF ENTERPRISE ORGANIZATIONAL CULTURE MANAGEMENT**

An excellent corporate organizational culture management must clearly define the core values of the super enterprise, promote and promote it within the enterprise, and ensure that employees can understand and identify with the core culture of the enterprise. Core values should reflect the mission and vision of the company and guide employees to pursue common goals in their daily work.

There will also be a positive working atmosphere, creating a positive, cooperative and challenging working environment, encouraging employees to innovate and take responsibility. Pay attention to employee welfare and work balance, promote personal growth and career development of employees [1, p.33-34].

The organizational culture management of supermarket enterprises involves many aspects, from the core values, working atmosphere, customer orientation, teamwork, innovative learning, communication, incentive and reward to promote the enthusiasm of employees and the improvement of corporate performance [2, p.187]. Organisational and cultural management of supermarket enterprises in the conditions of development of market relations needs to focus on the following aspects:

Establishment of shared values: superstore enterprises should define their core values and communicate them to all employees. This can be achieved by developing a company mission and vision, as well as a clear set of codes of conduct and ethics. Shared values help to unite a sense of identity and belonging among employees and drive the organisation towards common goals [3, p.21].

Encourage innovation and learning: Supercommercial organisations should encourage their employees to innovate and continuous learning to adapt to market changes and improve competitiveness. The organisation can provide training and development opportunities, set up an innovation reward system, and establish a platform for knowledge sharing and learning exchange. At the same time, employees should be encouraged to suggest improvements and innovative ideas, which should be adopted and implemented in a timely manner.

Establish efficient teamwork: Supercommercial enterprises should focus on teamwork, break down departmental barriers, and promote cross-departmental communication and collaboration. Organisations can regularly organise cross-departmental working meetings and project teams to enhance information sharing and collaborative work. At the same time, clear objectives and performance evaluation



mechanisms should be set up to motivate employees to work together to achieve individual and team goals [4, p.86.].

In conclusion, under the conditions of market relations development, the organisational culture management of superstore enterprises needs to focus on the establishment of values, the creation of a positive working atmosphere, the emphasis on customer orientation, the encouragement of innovation and learning, as well as the establishment of efficient teamwork. These measures help to enhance employees' motivation and satisfaction, as well as the competitiveness and market position of the enterprise.

**Table 1 - Pang donglai enterprise culture concept formulation and implementation**

Draw up a plan	Implementation strategy
Business super enterprises should clearly define the goal	Pang donglai management and corporate culture are derived from the fact that they are seriously doing one thing, not just doing retail and making money.
Enterprises should regularly train employees about corporate culture	A detailed employee career and life plan has been developed to "implement the work-life balance of employees." The complete employee life planning includes two parts, one part is "work career", to become a job expert and management expert, the other part is "life leisure", to "learn to live, enjoy the happiness of life".
Emphasize the team cooperation of employees to develop corporate culture	Pang donglai as a result of the balance between business rationality and organizational humanity, enterprises have to earn more money to give better returns to employees, and employees have to work hard to obtain continuous "care" of customers. This is the idea to create a cultural concept of common unity and development.

Business leaders also lead by example, through the words and deeds of leaders to create a positive, full of human and people like to participate in the building of the "house ". Finally, enterprises should evaluate the process: regularly evaluate the effect of cultural operation, make corresponding adjustments after the completion of the goal, and maintain the pace of modern operation development.

### References

- 1.Li Anran. Research and Analysis of Corporate Strategy and Corporate Culture --taking Pang donglai as an example [J] *China Business Review*, 2016(3), p.33-34.
- 2.Hao Li. Analysis on the value of Ideological and Political Work in the Development and Construction of Enterprise Culture [J]. *Office Business*, 2012(9), p.187.
3. Yuan Wenxia&XU Guihong. Corporate institutional culture is the institutional guarantee of incentives [J]. *Journal of Beihua University (Social Science Edition)*, 2004(5), p.21.
4. Tian Xu. The Characteristics and Enlightenment of American and Japanese Corporate Culture [J] *Business Research*, 2002(12), p.86.