

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ТОРГІВЛІ**

**VII МІЖНАРОДНА НАУКОВА КОНФЕРЕНЦІЯ  
«ПІДПРИЄМНИЦТВО І ТОРГІВЛЯ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ»**

17 травня 2024 року



Одеса – 2024

**Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку:  
матеріали VII Міжнародної наукової конференції (17 травня 2024 року).  
Одеса: Національний університет «Одеська політехніка»,  
2024. 198 с.**

**Редакційна колегія:**

д.е.н., професор Філіппова С.В., д.е.н., професор Бавико О.Є., д.е.н.,  
професор Левкіна Р.В., д.е.н., професор Фролова Л.В., д.е.н., професор  
Валінкевич Н.В., д.е.н., професор Гросул В.А., д.е.н., професор Ткаченко  
А.М., д.е.н., професор Рєпіна І.М., д.е.н., професор Міщук І.П., д.е.н.,  
професор Павлова В.А.

У збірнику матеріалів VII Міжнародної наукової конференції розкриваються теоретико-методологічні та практичні засади підприємництва і торгівлі в системі національних та світових економічних процесів. Дослідження авторів спрямовано на визначення стану, тенденцій та перспектив розвитку сучасного підприємництва, тенденцій розвитку внутрішньої торгівлі України та вирішення актуальних проблем забезпечення ефективності управління підприємницькими структурами.

Збірник розраховано на наукових працівників, аспірантів і здобувачів, усіх, хто цікавиться позитивними та негативними тенденціями розвитку підприємництва і торгівлі в Україні та світі.

*Матеріали друкуються мовами оригіналів. Погляди, висловлені в публікаціях, є позицією авторів. Повну відповідальність за достовірність та якість поданого матеріалу несуть учасники конференції та наукові керівники.*

*Національний університет «Одеська політехніка»,  
Інститут економіки та менеджменту,  
Кафедра підприємництва і торгівлі*

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1

#### ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

<b>Kateryna Bekh, Dr.</b> CONCEPTS OF GLOCAL MARKETING AND GLOCALIZATION	9
<b>Бавико О.Є.,</b> д.е.н., професор, <b>Гуцан П.В.,</b> здобувачка вищої освіти ЛІНІЙНА ТА КРУГОВА ЕКОНОМІКА: СУТНІСТЬ ТА ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ	11
<b>Беженар І.М.,</b> к.е.н., старший дослідник АГРАРНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	15
<b>Бойко Р.В.,</b> к. е. н., доцент, МЕТОДИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ	18
<b>Джурмій О.В.,</b> здобувач вищої освіти, <b>Михайловський К.І.,</b> здобувач вищої освіти СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В МЕТАЛУРГІЇ: ІННОВАЦІЇ ДЛЯ ЕКОЛОГІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	20
<b>Дискіна А.А.,</b> к.е.н., доцент РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ	24
<b>Зайченко К.С.,</b> к.е.н., доцент, <b>Подвіженко А.Р.,</b> здобувачка вищої освіти ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ: ЇЇ РОЛЬ ТА ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ	27
<b>Єрмак С.О.,</b> д.е.н, професор, <b>Молчанова І.О.,</b> здобувачка вищої освіти РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ УКРАЇНСЬКОГО РИТЕЙЛУ	29
<b>Івашенко А.Г.,</b> к.е.н., доцент, <b>Городецька Т.Б.,</b> к.е.н., доцент, ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВАЛЮТНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВО-ПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	31
<b>Kravchenko S.A., Sc.D.,</b> professor, DEVELOPMENT OF POPULATION FARMHOUSES FROM THE PRODUCTION OF LIVESTOCK PRODUCTS IN WARTIME CONDITIONS	34
<b>Levkina R.V.,</b> Doctor of Economics, Professor, <b>Kotko Y.M.,</b> Candidate of Economic Sciences, Associate Professor DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ADVERTISING MARKET: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT	38
<b>Михайленко Є.І.,</b> здобувачка вищої освіти СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СП «ВІТМАРК-	

<b>УКРАЇНА» ТОВ</b>	<b>40</b>
<b>Молчанова І.О.</b> , здобувачка вищої освіти ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ – ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	<b>44</b>
<b>Таха Мохамед Халед</b> , здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ УГОДИ ПРО АСОЦІАЦІЮ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС	<b>48</b>
<b>Свіріпа І.О.</b> здобувач вищої освіти СУЧАСНІ ТРЕНДТ У СПОРТИВНОМУ ОДЯЗІ	<b>50</b>
<b>Тертична Г.М.</b> , здобувач вищої освіти ВІЙНА = РУЙНАЦІЯ. ДЕЯКІ НЮАНСИ ОБЛІКУ ЗНИЩЕНИХ АКТИВІВ	<b>51</b>
<b>Фаснгольд М.А.</b> , здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ЗМІСТ ТА СТАН ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ	<b>53</b>
<b>Хартій М.В.</b> , здобувачка вищої освіти ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР	<b>55</b>
<b>Ходаківський В.М.</b> , к.е.н., доцент, <b>Герасимчук Ю.Ю.</b> , здобувач вищої освіти МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	<b>58</b>
<b>Ходаківський В.М.</b> , к.е.н., доцент, <b>Герасимчук Ю.Ю.</b> , здобувач вищої освіти СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ ОРГАНІЗАЦІЇ	<b>61</b>
<b>СЕКЦІЯ 2</b>	
<b>ТОРГІВЛЯ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКІВ</b>	
<b>Ахновський М.І.</b> , здобувач вищої освіти, <b>Павлова М.Б.</b> , к.е.н., викладач ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	<b>64</b>
<b>Вербицький А.В.</b> , здобувач вищої освіти ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	<b>66</b>
<b>Зайченко К.С.</b> , к.е.н., доцент, <b>Алексєєв В.В.</b> , здобувач вищої освіти ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР: РОЛЬ ТА ЇЇ ПІДСИСТЕМИ	<b>69</b>
<b>Коваленко В.Ю.</b> , здобувач вищої освіти ФАКТОРИ ПЕРСПЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	<b>71</b>
<b>Левкіна Р.В.</b> , д.е.н., професор, <b>ГалузаК.</b> , здобувачка вищої освіти МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦІН	<b>73</b>

<b>Левкіна Р.В.</b> , д.е.н., професор, <b>Орленко А.С.</b> , здобувачка вищої освіти ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ В УКРАЇНІ ТА МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДАЖІВ	<b>76</b>
<b>Пучкова С.І.</b> , к.е.н., доцент, <b>Пилипак А.А.</b> , здобувач вищої освіти ОГЛЯД СТАНУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПРОДУКТОВИХ РІТЕЙЛЕРІВ	<b>81</b>
<b>Сергєєва О.Р.</b> , к.н.держ.упр., доцент ВПЛИВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	<b>86</b>
<b>Сергєєва О.Р.</b> , к.н.д.упр., доцент, <b>Лошкарьов Є.І.</b> , здобувач вищої освіти СТАН РИНКУ ХЛІБА ТА ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ	<b>88</b>
<b>Сергєєва О.Р.</b> , к.н.д.упр., доцент, <b>Сирота К.Ю.</b> , здобувачка вищої освіти ВПЛИВ РЕКЛАМНО-ІНФОРМАЦІЙНИХ ЗАСОБІВ НА ПРОЦЕС ПРОДАЖУ ДИТЯЧОГО ВЗУТТЯ	<b>89</b>
<b>Сисун О.В.</b> , здобувач вищої освіти, <b>Шатило В.Г.</b> , здобувач вищої освіти ФОРМАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМНИХ ЗАСАД РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ	<b>91</b>
<b>Срібний А.В.</b> , здобувач вищої освіти НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ	<b>93</b>
<b>Якіна Н.О.</b> , здобувачка вищої освіти ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	<b>95</b>

### СЕКЦІЯ 3 УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ: ОРГАНІЗАЦІЯ, МЕХАНІЗМИ, ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

<b>Бойко І.М.</b> , ст.викладачка ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	<b>97</b>
<b>Бондарчук М.Є.</b> , к.е.н., доцент ТОРГОВО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ В ТОРГІВЛІ	<b>100</b>
<b>Виговський О.О.</b> , здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, <b>Виговський П.О.</b> , здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, <b>Матвєєв О.Д.</b> , здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ІНСТРУМЕНТИ ТА ЗАСОБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ МОБІЛЬНОСТІ В СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА	<b>102</b>
<b>Гресь А.М.</b> , здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, <b>Гресь Б.А.</b> , здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,	

ІНСТРУМЕНТИ ТА ЗАСОБИ АНАЛІЗУВАННЯ СТРУКТУРНИХ ЗМІН У ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ СЕКТОРІ ТА НА РИНКУ ПРАЦІ	105
<b>Губар І.Є.</b> , здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА	107
<b>Дронов Д.А.</b> , здобувач вищої освіти СПОЖИВЧІ ПЕРЕВАГИ ЩОДО МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ	110
<b>Захарчук Р.Р.</b> , здобувач вищої освіти ЯКІСТЬ ТОВАРІВ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	111
<b>Іпполітова І.Я.</b> , к.е.н., доцент РОЗВИТОК КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	113
<b>Кічук Є.А.</b> , здобувач вищої освіти ПОЛІТИКА ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА	116
<b>Котляров О.І.</b> , здобувач вищої освіти ОЦІНКА СКЛАДУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»	118
<b>Левкіна Р.В.</b> , д.е.н., професор, <b>Білінська Д.М.</b> , здобувачка вищої освіти ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ ІЗ ЯПОНСЬКИМИ БІЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ	121
<b>Левкіна Р.В.</b> , д.е.н., професор, <b>Побірський О.Г.</b> , здобувач вищої освіти ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СТАДІЯХ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ВІДПОВІДНО ТЕОРІЇ Л. ГРЕЙНЕРА	124
<b>Ляшенко А.В.</b> , здобувачка вищої освіти ЦІНОВІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	128
<b>Мульська О.П.</b> , д.е.н., с.д., <b>Мульський В.Я.</b> , здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, <b>Карпа А.Г.</b> , здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти АДАПТИВНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	131
<b>Омеко А.В.</b> , здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ІННОВАЦІЙНИЙ ТА ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА НОВОЇ МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ	134
<b>Оршацький Д.В.</b> , здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ФАКТОРИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР	136

<b>Павлова В.А.</b> , д.е.н., професор ЦІНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ	139
<b>Пачковський Д.В.</b> , здобувач вищої освіти ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР У СУЧАСНИХ УМОВАХ	141
<b>Пикус І.О.</b> , здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, <b>Магас Д.О.</b> , здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, <b>Полієнко А.В.</b> , здобувач вищої освіти СТРУКТУРНІ ДИСПРОПОРЦІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ РОБІТНИЧИХ КАДРІВ У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ	143
<b>Поліщук Р.</b> , здобувачка вищої освіти, <b>Таушанжи Р.</b> , здобувач вищої освіти ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	147
<b>Пучкова С.І.</b> , к.е.н., доцент, <b>Колєв М.О.</b> , здобувач вищої освіти МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ	151
<b>Ромасєвич Т.А.</b> , здобувачка вищої освіти, <b>Єрмак С.О.</b> , д.е.н., професор ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ	156
<b>Стельмашук Д.Д.</b> , здобувач вищої освіти АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АКТИВІВ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»	158
<b>Танчук М.Ю.</b> , здобувач вищої освіти ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	163
<b>Терентьєва А.О.</b> , здобувачка вищої освіти ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ СИСТЕМ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ВАНТАЖІВ В СУЧАСНОМУ СВІТІ	165
<b>Фролова Л.В.</b> , докт. екон. наук, професор, <b>Власенко М.А.</b> , здобувач вищої освіти ФІНАНСОВИЙ ЛЕВЕРИДЖ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	167
<b>Фролова Л.В.</b> , докт. екон. наук, професор, <b>Грушанський С.С.</b> , здобувач вищої освіти ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	169
<b>Чайковський І.А.</b> , здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ УПРАВЛІННЯ	

ДОСТАВКОЮ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	171
<b>Чумак Д.В.</b> , здобувач вищої освіти СОЦІАЛЬНА ЦІННІСТЬ ЯК ПОКАЗНИК СОЦІАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ’ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА	174
<b>Щуцький Є.Д.</b> , здобувач вищої освіти ТОВАРООБОРОТ ПІДПРИЄМСТВ ТА ФАКТОРИ, ЯКІ НА НЬОГО ВПЛИВАЮТЬ	177
<b>Яблонь В.Д.</b> , викладач ПРИНЦИПИ АНАЛІЗУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ’ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ	179
<b>СЕКЦІЯ 4</b>	
<b>АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ПІДПРИЄМНИЦТВА</b>	
<b>Бавико О.Є.</b> , д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЗМІСТУ ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 ПІДПРИЄМНИЦТОВО ТА ТОРГІВЛЯ	181
<b>Бендасюк О.О.</b> , д.е.н., доцент НОВІТНІ ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ПІДХОДИ ДО НАВЧАННЯ ПІДПРИЄМЦІВ-АГРАРІЇВ	183
<b>Константинов В.Р.</b> , ПП «Лібра-Транс 2000» АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ПІДПРИЄМНИЦТВА У ЛОГІСТИЧНІЙ СФЕРІ	186
<b>Левкін А.В.</b> , к.т.н., доцент, <b>Левкін Д.А.</b> , к.т.н., доцент МІСЦЕ МАТЕМАТИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПРИ ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ З ПІДПРИЄМНИЦТВА	187
<b>Levkin A.</b> , Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, <b>Kotko Ya.</b> , Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, <b>Chaliy I.</b> , Candidate of Technical Sciences, Associate Professor DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS ENTITIES AND THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE	191
<b>Пучкова С.І.</b> , к.е.н., доцент, <b>Грабов Є.А.</b> , директор ВКП «Елптекс» ІНТЕРАКТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ	193
<b>Олексів Т., Дрібнюк А.</b> , здобувачі вищої освіти ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	196

**СЕКЦІЯ 1**  
**ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**  
**ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**UDK 339.9**

**CONCEPTS OF GLOCAL MARKETING AND GLOCALIZATION**

***Kateryna Bekh, Dr.***

*Webster Vienna Private University,  
Vienna, Austria*

The concepts of glocal marketing and glocalization are widely used in the 21st century to explain the advantages of doing business in different countries. Multinational enterprises successfully save on marketing using global opportunities and local resources not forgetting the national characteristics of buyers in different countries.

Among the authors, who devoted their latest researches to the topic of glocalization or glocal marketing, are Roudometof, who investigated the term of glocalization [1; 2] and offered an overview and theorization of digital glocalization [3], Roudometof and Dessì, who studied inter- and cross-disciplinary engagement with the topic of glocalization [4] and determined that glocalization is here to stay – its uses are limited only by our own imagination and creative capacity [4, p. 19], Bardoz, who explored the issue of glocal marketing strategy [5], Deliceirmak, who explored the glocal marketing strategies of global brands [6], Neira, Clares-Gavilán, and Sánchez-Navarro, who explored the glocal strategy of Netflix [7].

There are at least 46 definitions of the term of glocalization [8, p. 55-57]. One of these definitions is that glocalization is a process of interaction and mutual influence of global trends and local features of different countries, globalization and localization [8, p. 56]. To put it in a nutshell, glocalization is a mix of globalization and localization (Fig. 1).



Figure 1. Glocalization  
Source: made by author

Going glocal happens when a brand embraces a global marketing strategy where they maintain consistent brand identity and core values across different markets while tailoring strategies and offerings to the preferences and needs of local customers in parallel [9]. Glocal marketing was invented to solve the following marketing problems:

- Cultural differences.
- Different marketing research methodologies.
- Resource allocation and maintaining brand consistency.
- Managing communication and language barriers.
- Ensuring regulatory and legal compliance.
- Dealing with competition and market saturation.
- Ensuring scalability and operational efficiency [9].

So glocal marketing is marketing that combines the advantages of global and local approaches to marketing, and takes into account trends and changes in the marketing

environment, generated by the dialectic of unity and struggle of the global and the local. To put it in a nutshell, glocal marketing is a mix of global and local marketing (Fig. 2).



Figure 2. Glocal marketing  
Source: made by author

One of the major benefits of glocalization is that it helps gain trust from local customers. Glocalization makes your global brand feel local while maintaining its international appeal [10]. Glocalization is a better balance between global and local. It brings opportunities to increase resilience and sustainability and ultimately spread prosperity [11].

The concepts of glocal marketing and glocalization are widely used by researchers in marketing to explain the features of the current marketing and the peculiarities of buyers in different countries. Glocalization is a process of interaction and mutual influence of global trends and local features of different countries, globalization and localization. Glocal marketing is marketing that combines the advantages of global and local approaches to marketing, and takes into account trends and changes in the marketing environment, generated by the dialectic of unity and struggle of the global and the local. Glocal marketing is a mix of global and local marketing. The concepts of glocal marketing and glocalization help multinational enterprises gain higher profit from international business.

#### References:

1. Roudometof V. Qu'est-ce que la glocalisation ?. *Réseaux*. 2021. Vol. 2-3, No. 226-227, P. 45-70. URL: <https://doi.org/10.3917/res.226.0045> (access date: 14.05.2024).
2. Roudometof V. Globalization, glocalization and the ICT revolution. *Global Media and Communication*. 2023. Vol. 19, No. 1, P. 29-45. URL: <https://doi.org/10.1177/17427665231157287> (access date: 14.05.2024).
3. Roudometof V. Digital glocalization: theorizing the twenty-first-century ICT revolution. *Frontiers in Communication*. 2023. Vol. 8, P. 1-8. URL: <https://doi.org/10.3389/fcomm.2023.1244614> (access date: 14.05.2024).
4. Roudometof V. N., Dessi U. Handbook of Culture and Glocalization. Edward Elgar Publishing Limited. 2022. 448 p. URL: <https://doi.org/10.4337/9781839109010> (access date: 14.05.2024).
5. Bardoiz S. 5 Ways Brands Can Create A 'Glocal' Marketing Strategy. *Forbes*. 2023. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2023/01/24/5-ways-brands-can-create-a-glocal-marketing-strategy/> (access date: 14.05.2024).
6. Deliceirmak F. D. The Glocal Marketing Strategies of Global Brands: Coca-Cola and McDonald's. *Journal of International Business and Management*. 2022. Vol. 5, No. 7, P. 1-22. URL: <https://doi.org/10.37227/JIBM-2022-06-5414> (access date: 14.05.2024).
7. Neira E., Clares-Gavilán J., Sánchez-Navarro J. Plantar cara a Hollywood: la estrategia glocal de Netflix para popularizar series en habla no inglesa en todo el mundo. *Profesional de la información*. 2023. Vol. 32, No. 4, P. 1-18. URL: <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/87280/63454> (access date: 14.05.2024).

8. Bekh K. Interpretation of the Term “Glocalization” in Researches of the World Economy and International Economic Relations. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. International Relations*. 2021. Vol. 54, No. 2, P. 55-58. URL: <https://intern.bulletin.knu.ua/article/view/2042/1765> (access date: 14.05.2024).

9. Gaur A. Going ‘Glocal’: How Brands Can Adapt And Thrive In A Changing Global Landscape. *Forbes*. 2023. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/10/04/going-glocal-how-brands-can-adapt-and-thrive-in-a-changing-global-landscape/> (access date: 14.05.2024).

10. Langer B. Building a profitable glocalization strategy for your brand. *VeraContent*. 2022. URL: <https://veracontent.com/mix/glocalization-strategy/> (access date: 14.05.2024).

11. Busch R. Can 'glocalization' lead to a more sustainable and equitable world? *World Economic Forum*. 2023. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2023/01/globalization-isn-t-working-but-glocalization-can-davos2023/> (access date: 14.05.2024).

**УДК 338.3:332**

## **ЛІНІЙНА ТА КРУГОВА ЕКОНОМІКА: СУТНІСТЬ ТА ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ**

*Бавико О.Є., д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі*

*Гуцан П.В., здобувачка вищої освіти*

*Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

Лінійна та кругова економіка, як теоретичні концепції, відображають дві важливі парадигми в сучасній економічній науці: перша визначається як традиційна модель, що базується на використанні обмежених ресурсів для виробництва та споживання товарів і послуг; друга пропонує циклічний підхід до економіки, де економічні процеси спрямовані на збереження та повторне використання ресурсів у системі «замкнутого контуру».

У сучасному світі, де зростає усвідомлення екологічних проблем та необхідності збереження природних ресурсів, дебати навколо придатності та ефективності різних моделей економічного розвитку стають особливо актуальними. Розуміння переваг та недоліків лінійної та кругової економіки може визначити шляхи до стійкого та екологічно збалансованого економічного зростання.

Дослідженням даного питання займалися такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Гончаренко К.В., Горбаль Н.І., Ломага Ю.Р., Еллен МакАртур.

Метою роботи є дослідити теоретичні аспекти лінійної та кругової економіки, проаналізувати переваги та недоліки кожної моделі та оцінити реальний досвід їх впровадження в різних країнах та секторах економіки.

Основні результати дослідження. Було виявлено, що кожна з моделей економіки має свої переваги та недоліки з погляду ефективності, стійкості та екологічної придатності. Аналіз реального досвіду впровадження дозволило визначити, що саме лінійна економіка найбільш відповідає потребам сучасного світу та сприяє досягненню сталого розвитку.

Лінійна економіка – традиційна модель економіки, за якою для виробництва продукції та/або послуг ми беремо сировину, яка не відновлюється пізніше. Тобто не відбувається повторного використання, скорочення матеріалів, переробки чи навіть відновлення цієї сировини (якщо це можливо) [1]. Узагальнено, вона характеризується як модель «бери – використовуй – викидай».

У лінійній економіці виробники стимулюють продажі різними способами, наприклад, закладають в товар так зване «заплановане старіння» – воно передбачає, що кожна річ має певний термін служби, після якого відремонтувати її стає складніше і дорожче, ніж купити нову. З цієї причини товар може продатися дешевше.

Прихильники кругової економіки, яку ми розглянемо пізніше, вважають, що такий підхід не є раціональним і призводить не тільки до ресурсних втрат, додаткових витрат на утилізацію відходів, але також до погіршення якості товарів і зростання невдоволення у споживачів.

На противагу запланованому старінню існують, наприклад, «довічні» гарантії на речі: коли за зламаний товар відповідає виробник (продавець), він готовий відремонтувати річ. Якщо річ втратила споживчі властивості, саме виробник піклується про те, щоб зробити з неї нову, не виводячи з циклу. Тому замість перегонів перевиробництва, запропонованої лінійною економікою, кругова пропонує менш інтенсивну, але більш розсудливу модель виробництва і споживання [2].

Розглянемо плюси та мінуси впровадження лінійної економіки.

Плюси лінійної економіки:

1. Стрімкий розвиток виробництва.
2. Розширення виробничих можливостей.
3. Забезпечення товарами та послугами більшої кількості людей.

Мінуси лінійної економіки:

1. Викиди парникових газів.

Вони виникають через спалювання викопного палива, вирубку дерев, використання добрив тощо. Це призводить до того, що виробництва пошкоджують атмосферу, не маючи можливості її регенерувати [1].

2. Розкладання упаковки і відходів продуктів.

Пластик, поліетилен, тетрапак, батарейки тощо, так чи інакше, потрапляють на сміттєзвалища, не зазнаючи переробки, тому відходи з їх розкладання йдуть у воду, яку споживає людство, отруює ґрунт, який людство використовує для вирощування їжі, та шкодить мешканцям водойм й іншим тваринам.

3. Вичерпання сировини/природних ресурсів планети.
4. Накопичення відходів.
5. Зміна клімату (впливає з першого пункту).

Для виробництва і споживання товарів та послуг потрібна велика кількість енергії, значна частина якої надходить з викопного палива. В атмосферу викидаються парникові гази, які затримують тепло і викликають підвищення глобальної температури, що призводить до більш небезпечних погодних явищ, підвищення рівня моря та інших серйозних екологічних наслідків.

6. Нестабільність.

Лінійна економіка схильна до економічної нестабільності, оскільки вона значною мірою залежить від наявності ресурсів та цін на товари. Коли ресурсів стає менше, ціни на них зростають, що призводить до інфляції та економічної нестабільності.

7. Соціальна нерівність.

Лінійна економіка вкорінює соціальну нерівність, оскільки вона спирається на модель, засновану на споживанні. Ця модель винагороджує тих, хто може дозволити собі споживати більше, що призводить до нерівномірного розподілу багатства, благ та ресурсів. Крім того, лінійна економіка часто експлуатує низькооплачуваних працівників та ресурси в країнах, що розвиваються, сприяючи соціальній несправедливості та нерівності.

Реальний досвід впровадження лінійної економіки: фактично ми зараз живемо у лінійній економіці – звісно, у більш розвинених країнах вона може бути «з домішками» кругової. Вже в середині ХХ століття стало зрозуміло, що ресурси планети обмежені і з ростом населення небезпека їх виснаження стає все більш реальною.

Якщо нічого не змінювати і не знаходити альтернатив, людство просто захлинеється у відходах.

Кругова економіка. Проблемаю сьогодення стали складнощі у функціонуванні традиційної лінійної економічної моделі, яка досконало працювала в умовах достатку ресурсів. Тому для максимального збереження доданої вартості товару та усунення накопичення відходів пропонується концепція, або ж система, кругової чи циркулярної економіки, де передбачається, що, коли товар закінчує свій життєвий цикл, він залишається в економіці як ресурс, який може використовуватися продуктивно знову і знову, створюючи подальшу вартість [3].

Кругова (циркулярна, замкнута) економіка (англ. closed-loop economy, circular economy) – це економічна система замкнутих циклів, в якій сировина, компоненти та продукти якнайменше втрачають свою цінність, використовуються відновлювані джерела енергії, а в основі лежить системне мислення [4].

Кругова економіка, у першу чергу, спирається на сталий розвиток.

Що означає сталий розвиток суспільства? Це сучасна концепція, що ґрунтується на принципах взаємодії суспільства і природи та передбачає гармонізацію економічного й соціального розвитку та збереження довкілля. Сталий розвиток – це такий розвиток суспільства, який задовольняє потреби нинішніх поколінь і не ставить під загрозу можливості наступних поколінь задовольняти свої потреби [5].

З вищенаведеного визначення можна виділити головні принципи сталого розвитку, які тісно переплітаються з циркулярною економікою:

- принцип «задоволення потреб» – на перший план висувуються потреби найбільш вразливих прошарків населення;

- принцип «встановлення обмежень»: на розвиток людства та стан технологій накладаються обмеження задля збереження довкілля [5].

Використання ресурсів у круговій економіці йде за підходом «3R»:

- «Reduce» – зменшення (мінімальне використання сировини);

- «Reuse» – повторне використання (максимальне повторне використання продуктів та компонентів);

- «Recycle» – переробка (високоякісне повторне використання сировини).

Управління відходами у циркулярній економіці охоплює п'ять головних процесів:

- 1) запобігання відходам (раціоналізація виробництва і споживання);

- 2) підготовка до повторного використання: розроблення продуктів із вже використаних матеріалів/сировини;

- 3) рециклінг – перероблення відходів на матеріали, які можна використовувати повторно;

- 4) відновлення речовин/енергії, які містяться у відходах, чи перероблення відходів;

- 5) видалення – розміщення відходів у спеціальних місцях для оброблення з метою досягнення стану, який не шкодитиме життю, здоров'ю людей чи навколишньому середовищу.

Звичайно, найкращим методом боротьби із відходами є запобігання їм на етапах:

- виробництва – завдяки інноваційним технологіям;

- споживання – зменшення чи раціоналізування.

Але, на жаль, найпоширенішим варіантом все ще є знищення відходів [6].

Впровадження кругової економіки – складний, але неодмінно вартий досягнення сталого розвитку шлях, який вимагає комплексного підходу та спільних зусиль громади, бізнесу та уряду. Розглянемо плюси та мінуси її впровадження.

Плюси впровадження кругової економіки:

1. Зменшення/утилізація відходів та шкоди для довкілля.

Кругова економіка спрямована на мінімізацію відходів та повторне використання ресурсів, що дозволяє зменшити забруднення навколишнього середовища та споживати менше природних ресурсів, не шкодячи планеті.

2. Зменшення витрат на сировину, економія самих ресурсів.

Кругова економіка спонукає підприємства до більш ефективного використання сировини та ресурсів, що може зменшити витрати на закупівлю сировини.

3. Стимулювання інновацій.

Перехід до кругової економіки стимулює розробку нових технологій та процесів для відновлення та переробки вироблених товарів, що є одним з провідних напрямків сталого розвитку.

4. Створення нових робочих місць.

Розвиток сектору переробки та вторинної переробки ресурсів може створити нові робочі місця, оскільки потребує більше робочої сили для розподілу, переробки та відновлення матеріалів [6].

Мінуси впровадження кругової економіки:

1. Потребує багато інвестицій.

Перехід до циркулярної економіки може вимагати значних інвестицій у нові технології, устаткування та навчання людей, персоналу підприємств.

2. Обмежений діапазон застосування.

Не всі сектори виробництва можуть легко впровадити принципи кругової економіки, особливо якщо це пов'язано з токсичними матеріалами або складними технологічними процесами.

3. Зміна моделі бізнесу.

Для багатьох підприємств перехід до кругової економіки може вимагати радикальної зміни їхньої моделі бізнесу, що може бути складним й іноді надто витратним процесом. Тут може допомогти, зокрема, державна підтримка, грантові програми тощо.

4. Юридичне підґрунтя.

Щоб підтримати кругову економіку, необхідні відповідні правові норми та механізми регулювання, що можуть бути складними для впровадження.

5. Питання споживчої поведінки.

Впровадження циркулярної економіки також потребує змін у споживчій поведінці та банальних звичках людей [4].

Реальний досвід впровадження кругової економіки: згідно з дослідженнями Фонду Еллен МакАртур та Римського клубу забезпечення урядами підтримки впровадження моделі циркулярної економіки сприятиме зростанню показників ВВП та середньої зайнятості населення, а також зменшенню викидів парникових газів. Так, для ЄС в цілому від впровадження моделі циркулярної економіки прогнозується ріст ВВП на 6,7%, а також окремо для Швеції, Нідерландів та Фінляндії – 3%, 1,4% та 0,8%.

Впровадження моделі циркулярної економіки сприяє росту показника середньої зайнятості населення за рахунок створення нових робочих місць у зв'язку з розвитком сфери повторного використання, переробки, реструктуризації виробництва, сервітизації (перехід до надання послуг поряд із виробництвом товарів), і становитиме 3% у Швеції, 1% у Європейському Союзі, 0,6% у Нідерландах, 0,3% у Великобританії та Канаді.

Також прогнозується зменшення кількості викидів парникових газів за рахунок удосконалення менеджменту відходів та сфери переробки на 25% у Європейському Союзі, в тому числі на 70% у Швеції та на 8% у Нідерландах [7].

Висновки. Отже, базуючись на аналізі переваг та недолік кожної економічної моделі, саме кругова економіка сприятиме використанню зворотного потоку ресурсів, допоможе усунути відходи із ланцюга створення вартості. У майбутньому дослідження в цьому напрямку може сприяти розвитку нових стратегій та політик, спрямованих на побудову стійкого та екологічно збалансованого суспільства.

#### Література:

1. Що таке лінійна економіка? ЕкономікаФінанси : веб-сайт. 2022. URL: <https://www.economiafinanzas.com/uk/%D1%89%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5-%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0-%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0/> (дата звернення: 07.04.2024)
2. Чим відрізняється циркулярна економіка від лінійної. Онлайн-журнал EcoIdea : інформаційний портал. 2023. URL: <https://info.ecoidea.by/chem-otlichaetsya-cirkulyarnaya-ekonomika-ot-linejnoj/> (дата звернення: 07.04.2024)
3. Гончаренко К.В. Дослідження розвитку циркулярної економіки в умовах системної кризи світового господарства : кваліфікаційна робота. Національний авіаційний університет : Київ. 2020. 117 с.
4. Circular Economy Knowledge Map. Kenniskaarten : інформаційний портал. 2021. URL: <https://kenniskaarten.hetgroenebrein.nl/en/> (дата звернення: 07.04.2024)
5. Боголюбов В.М., Соломенко Л.І. Основні поняття і визначення сталого розвитку суспільства і природи. Стратегія сталого розвитку : навчальний посібник. Навчально-інформаційний портал НУБіП України : веб-сайт. 2016. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=59193> (дата звернення: 08.04.2024)
6. Горбаль Н.І., Ломага Ю.Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств : стаття. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». No 1 (9). Національний університет «Львівська політехніка» : Львів. 2022. 16 с.
7. Towards a circular economy: Business rationale for an accelerated transition. Фонд Еллен МакАртур : веб-сайт. 2023. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/towards-a-circular-economy-business-rationale-for-an-accelerated-transition/> (дата звернення: 08.04.2024)

УДК 338.43:631.11(477)

## АГРАРНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Беженар І.М., к.е.н., старший дослідник  
ННЦ «Інститут аграрної економіки»,  
м. Київ*

Зараз важко оцінити повний обсяг збитків, завданих українській економіці війною. Ворог продовжує знищувати підприємства та інфраструктуру, що спричиняє значні втрати. За оцінками уряду та експертів, економічні втрати України становлять приблизно 35-50% ВВП [1].

Різні сектори економіки України зазнали значних змін через війну. Деякі з них були повністю зупинені, інші функціонують частково в безпечніших регіонах. Вплив на сільське господарство військової агресії росії є значним. Окупація територій і військові дії (заміновані поля, обстріли) призвели до значного зменшення посівних площ на 3,5 мільйона гектарів, виникнення дефіциту робочої сили (виїзд робочої сили), обладнання, коштів, а також до руйнування логістичних маршрутів. Військове вторгнення росії на територію України також спричинило збої у постачанні та подорожчання насінневого матеріалу, мінеральних добрив і палива. Крім того, постійні обстріли об'єктів

енергетичної інфраструктури змусили аграріїв переглянути підходи до забезпечення функціонування агропромислового комплексу в умовах воєнного стану [3].

Проте сільське господарство є одним із секторів, що продовжує працювати навіть у таких умовах. Аграрії змушені переносити виробництво з окупованих територій на захід України, щоб забезпечити безперервність виробництва [2].

Експортна значимість сільського господарства є величезною. Аграрний сектор є ключовим джерелом експортної виручки для України. Основними експортними товарами є зернові та олійні культури. У 2021 році Україна експортувала майже 6 мільйонів тонн олії, що склало понад 47% світового ринку цього продукту. Саме 2021 р. став роком поновлення експортних рекордів України.

Україна і досі є одним із провідних світових експортерів зернових та олійних культур, хоча війна суттєво вплинула на глобальні ринки продовольства. Війна спричинила значне зростання цін та зниження обсягів поставок. У березні 2022 року FAO повідомила, що глобальний індекс цін на продовольство досяг історичного максимуму. Експерти ООН прогнозують, що кількість людей, які страждають від нестачі продовольства, може досягти 15-річного максимуму через наслідки війни та пандемії COVID-19 [4].

Військова агресія росії унеможливила нормальне функціонування морських портів України, через які здійснювалося близько 90% експорту сільськогосподарської продукції. За даними Міністерства аграрної політики, у 2022 році залізничним транспортом перевозили до 20 тисяч тонн зерна на день, тоді як раніше через морські порти проходило близько 150 тисяч тонн [5]. Як наслідок світ недоотримував продовольство, Україна валютну виручку.

Серед внутрішніх ризиків слід відзначити втрату виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектору, закриття багатьох аграрних підприємств, зміну спеціалізації через значні економічні втрати, руйнування об'єктів інфраструктури зберігання та первинної переробки сільськогосподарської продукції, ускладнення виходу на зовнішні ринки. Екзогенні ризики включають скорочення інвестицій в агровиробництво, проблеми з закупівлею та ввезенням добрив і засобів захисту рослин, затримки у придбанні сучасної сільськогосподарської техніки тощо [6].

При сучасних умовах господарювання сільськогосподарські виробники впроваджують наступні антикризові заходи :

- зміна структури посівів, переорієнтація на культури, які є дешевшими при сівбі (ярий ячмінь, яра пшениця, олійні культури);
- перенесення обладнання з небезпечних регіонів, а подекуди повністю релокація бізнесу;
- перегляд технологічних процесів для оптимізації витрат;
- призупинення інвестиційних проєктів для фінансування уже діючих;
- розробка альтернативних логістичних маршрутів і перегляд ринків збуту;
- пошук заміників імпортних матеріалів.

Підтримка держави в такий складний час є дуже важливою для аграріїв. Державна підтримка аграрного сектору включає мінімізацію бюрократичних процедур для агробізнесу. Позитивними є прийняті зміни, що спрощують імпорт сільськогосподарської продукції, включаючи посівні матеріали.

З 1 липня 2022 року стартувала програма проєкту «єРобота» – гранти від держави на створення власної справи, розширення малого і середнього бізнесу. Для малих форм господарювання в сільському господарстві вони доступні за такими напрямками: «єРобота»: Своя справа - гранти до 250 тис. гривень на будь-який мікробізнес; «єРобота»: Свій сад - грант у розмірі не більше 70 відсотків вартості проєкту висадки насаджень, але не більше 10 млн. гривень відповідно до суми на один гектар (до 400 тис. грн.) на висадку нових садів, ягідників та виноградників площею від 1 до 25 гектарів; «єРобота»: Своя

теплиця - грант у розмірі не більше 70 відсотків вартості проєкту будівництва модульної теплиці, але не більше 7 млн. гривень, площею не менше 0,4 та не більше 2,4 гектара.

За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України станом на 21 вересня 2023 року за програмою «Робота» гранти на розвиток тепличного господарства отримали 24 господарства, з них 7 фермерських господарств [2].

Станом на 21 вересня 2023 року погоджених проєктів надання грантів для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства налічується 125 проєктів, з них 45 фермерські господарства. У трійку лідерів входить Закарпатська область, погоджених проєктів надання грантів – 21, Київська область – 17, Дніпропетровська – 13, Івано-Франківська та Львівська область – по 12. Далі, у Волинській – 10, Вінницька – 7, Житомирська – 5, та по 4 у Полтавській, Хмельницькій Чернівецькій областях. І на завершення, 3 проєкти у Рівненській, Чернігівській та Тернопільській, а також 1 у Черкаській областях. Всього загальна сума грантів складає 547,5 млн. гривень, загальна площа – 1791,73 гектарів [2].

Важливим у розвитку підприємництва, функціонуванні сільських фермерських господарств є посилення економічної активності громад, а саме реалізація «проєкту «Згуртовані громади», який спрямований на підтримку життєдіяльності громад та сприяння економічній активності в громадах під час війни»

Державна підтримка протягом військового стану також включала:

- збільшення обсягу державних гарантій;
- розширення програми "Доступні кредити 5-7-9%";
- введення кредитних канікул для бізнесу;
- надання місцевих субсидій та дотацій;
- часткове зняття обмежень на експорт аграрної продукції;
- впровадження міжнародних ініціатив для підтримки аграрного сектора тощо

[7].

Висновки. Аграрний сектор залишається одним з найперспективніших для зростання, створюючи значну частку ВВП, забезпечуючи робочі місця, сприяючи розвитку інфраструктури. Україна має сприятливі умови для виробництва аграрної продукції, зберігаючи перспективи для подальшого розвитку та інвестицій. Війна підкреслила важливість України для глобальних аграрних ринків. Попри всі труднощі, український аграрний сектор зберігає значний потенціал для зростання, впроваджуючи нові підходи та технології, диверсифікуючи свою діяльність. Зараз існує потреба в забезпеченні необхідних показників експорту, відновлення пошкоджених зерносховищ та інших інфраструктурних об'єктів, будівництві нових. Крім того, існує потреба в оновленні технічних засобів та транспорту, консультативній підтримці фермерів з питань фінансів, одержання грантів та логістики.

Література:

1. Державна служба статистики України. Економічні втрати від війни. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <http://minagro.gov.ua/>
3. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO). URL: <http://fao.org/>
4. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України/ URL: <http://mtu.gov.ua/>
5. Асоціація фермерів та приватних землевласників України. URL: <https://farmer.co.ua/ua/>
6. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-priorytetnykh-dii-uriadu-na-2023-rik-221r-140323>
7. AgroPortal. URL: <http://agroportal.ua/>

**МЕТОДИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ**

*Бойко Р.В., к. е. н., доцент,  
Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів*

Провідним пріоритетом інвестиційної політики, закономірно, слід визначити формування сприятливого економіко-правового середовища для підприємницької діяльності та інвестиційного клімату. Це ключова природньо-ринкова передумова розвитку бізнесу та бажання інвестувати, а, відтак, здатність регіональної економіки формувати й залучати інвестиційний ресурс. Від неї відштовхуються пріоритети державної політики, які вже надалі стосуються в більшій мірі розміщення й використання інвестиційних ресурсів.

Більше того, згідно авторської позиції, це стимулювання розвитку тих, чи інших секторів економіки, територій, видів економічної діяльності та галузей; нарощення виробничих потужностей і досягнення процесів розширеного відтворення виробництва й споживання товарів і послуг; зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних стратегічних підприємств головно за рахунок їх інноваційно-технологічного розвитку і технологічної модернізації виробництва; збереження, формування, розвиток та ефективно використання людського капіталу; зростання якості життя; діджиталізація й технологізація всіх сфер суспільного життя.

Розуміння пріоритетів інвестиційної політики створює підґрунтя для визначення її методів. Деякі науковці визначають такі методи інвестиційної політики, як організаційно-правові (законодавчі норми, державні вимоги та стандарти в сфері інвестування, ліцензування інвестиційної і пов'язаної з нею діяльності, антимонопольні заходи, інструменти приватизації, умови купівлі/продажу, користування землею, нерухомістю), економічні (механізми оподаткування, амортизації, ціноутворення, фінансування) та грошово-кредитні (встановлення обов'язкових нормативів, проведення операцій з цінними паперами, зміна облікової ставки, здійснення рестриктивної чи експансивної кредитно-інвестиційної політики) [1].

Й справді, коли йдеться про фінансову чи інвестиційну сферу як об'єкт політики регулювання, то грошово-кредитні методи набувають значної ваги, закономірно переростаючи в ранг окремого властивого сектору стратегування й втілення вжиття державної політики. Однак, відомі й більш усталені (у певній мірі класичні) підходи, як от – прямі (правові, адміністративні), непрямі (фіскальні, бюджетні, монетарні, структурні, ін.) та організаційно-управлінські (формування організаційно-управлінської системи та механізмів взаємодії і контролю тощо) методи інвестиційної політики.

В економічній літературі можна віднайти й інші способи декомпонування методів інвестиційної політики. Це макроекономічні, мікроекономічні, інституційні (Р. Бойчук [2]); змінні і постійні з фокусуванням державної політики чи загальним підходом до регулювання інвестиційної діяльності (Н. Шевченко [3], А. Пересада [4]); реалізації внутрішнього потенціалу, зовнішні, регуляторної політики (А. Чуб [5]).

Класифікацію методів інвестиційної політики можна розвивати й надалі, втрачаючи, як на думку автора, їх первісний зміст та призначення. Адже, як відомо, методи регулювання економіки визначають концептуальний спосіб впливу на перебіг тих, чи інших процесів у економіці регіону, вони покликані або активізувати або, навпаки, стримувати відповідні господарські ініціативи, формуючи перспект для всього іншого, наступного інструментарію державного регулювання – механізмів, інструментів, засобів та заходів.

З цих та деяких інших позицій є всі підстави вважати не методи, а безпосередньо

механізми провідним проактивним елементом державного регулювання економіки на загал та інвестиційної політики регіональних органів влади зокрема.

Саме механізми, особливо на рівні регіональної політики, вбирають в себе та визначають весь спектр інструментів, засобів та заходів, які будуть реалізовані у певній системі та послідовності заради досягнення мети й цільових орієнтирів публічної інвестиційної політики, вони закладають і конфігурацію комплексного поетапного впливу на соціально-економічні процеси, явища в регіоні. Як правило, саме на засадах реалізації повноцінного механізму стає можливою критична зміна, трансформація ситуації, яка розвивалася тривалий час. Відтак, саме механізм (чи їх поєднання) інвестиційної політики слугує одночасно і моделлю і прикладним засобом досягнення цілей та завдань відносно інвестиційної компоненти регіонального соціально-економічного зростання.

Як в економічній літературі на загал, так і в сфері інвестиційної політики зокрема, цілковито об'єктивно і закономірно не існує єдиного бачення в частині чіткого переліку механізмів регулювання та/чи провідного з них. Більше того, зачасту саму інвестиційну політику розглядають як механізм регулювання, говорячи про інвестиційний механізм державної / регіональної / місцевої економічної політики.

Якщо ж вести мову про механізми, якими найчастіше оперують в профільній економічній літературі, то доцільно виокремити наступні:

а) загальні (інвестиційного регулювання, комплексний механізм залучення інвестицій, інвестиційної безпеки);

б) функціональні (організаційно-економічний, організаційний, правовий, інформаційний, фінансовий, організаційний, соціальний, політичний, психологічний, інноваційно-технологічний, публічного управління, просторово-структурний, ресурсний, мотиваційний);

в) часткові (господарські, ресурсні, суб'єктні тощо) (територіально-орієнтований, організації моніторингу).

Важливо вказати на в певній мірі різний характер типів механізмів регіональної інвестиційної політики, що має сенс під час їх формування й організації реалізації, а саме щодо поєднання, послідовності впровадження, режимів екстреного застосування і т. п.

Так, механізми у межах загальної інвестиційної політики в більшій мірі орієнтовані на формування, зміни та/чи покращення у характеристиках бізнес-середовища. Й, на правду, вони позначаються не тільки на діловій активності населення та суб'єктів господарювання, але й на економічній мотивації до планування й реалізації інвестиційних проєктів як вітчизняних підприємств, так і нерезидентів.

Література:

1. Вовчак О. Д. Інвестування : навч. посібник. Львів : Новий Світ – 2000. 2007. 544 с.
2. Бойчук Р. П. Форми, методи та інструменти державного регулювання інвестиційної діяльності. Право та інноваційне суспільство. 2016. № 2(7). С. 9–17.
3. Шевченко Н. І. Методи реалізації державної інвестиційної політики. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. 2010. С. 259–268.
4. Пересада А. А. Інвестування : навч.-метод. посібник. К. : КНЕУ, 2001. 251 с.
5. Чуб А. Досвід країн Європейського Союзу в реалізації регуляторної політики. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-6>.

## СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В МЕТАЛУРГІЇ: ІННОВАЦІЇ ДЛЯ ЕКОЛОГІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

*Джурмій О.В., здобувач вищої освіти*  
*Михайловський К.І., здобувач вищої освіти*  
*Науковий керівник: к.е.н., доц. Зайченко К.С.*  
*Національний університет «Одеська політехніка»,*  
*м. Одеса*

Переробка металургійних відходів в сучасному світі стає дедалі важливішою, оскільки дозволяє зменшити вплив важких промислових процесів на навколишнє середовище та прискорити відновлення природних ресурсів. Використання передових технологій у переробці металургійних відходів може сприяти покращенню продуктивності та зменшенню енергетичних витрат.

Відповідно до досліджень, правильне застосування технологій у переробці металургійних відходів може мати значний вплив на покращення якості продукції та зниження відходів, що випускаються в навколишнє середовище.

Метою нашої роботи є дослідження соціального підприємництва в металургії та методи їх інновацій для екологічного розвитку.

Необхідно зауважити, що проблематика соціального підприємництва є наразі актуальною у наукових дослідженнях і активно обговорюється у наукових публікаціях. Вона розглядається у контексті вирішення соціально-економічних питань у національній економіці, її окремих галузях та на макрорівні [0]. Часто реалізація соціальних проектів вимагає вирішення екологічних проблем або переходу до природоохоронної діяльності чи екологізації виробництва [2]. Серед науковців, які досліджували питання поєднання соціального, економічного й екологічного характеру для металургійної галузі, необхідно назвати: Грес Л. П., Єрьоміна О. О., Каракаш Є. О., Радченко Ю. [3], Кузнєцова О. В. [4], Редько К.Ю. [5], Ранського А. Ю. [6], результати їх досліджень мають високий внесок у подальший розвиток науки.

Соціальне підприємство в сфері металургії ґрунтується на трьох основних принципах, які визначають його специфіку та сутність [2]. Перший з них – це соціальна місія, що полягає у забезпеченні соціального ефекту через діяльність підприємства, зокрема, підтримку місцевих спільнот, створення робочих місць для вразливих верств населення та сприяння розвитку соціальних проектів.

Другий принцип – це комерційна діяльність, яка дозволяє соціальному підприємству генерувати прибуток та створювати економічну цінність для його стабільності та розвитку.

Нарешті, третій принцип – це демократичне управління, що полягає у залученні співробітників, споживачів та інших зацікавлених сторін до прийняття стратегічних рішень та визначення вектору розвитку підприємства.

В сучасних технологіях переробки металу використовують такі методи [3]:

- плавильні печі з відновлюваною енергією: Використання сучасних технологій у виробництві плавильних печей, які працюють на відновлюваній енергії, сприяє зменшенню викидів та покращує екологічні показники;

- електрохімічні методи очищення: Використання електрохімічних методів у переробці металургійних відходів дозволяє ефективно очищати і відновлювати вторинну сировину з мінімальним впливом на навколишнє середовище;

- технології відновлення металів: Використання сучасних технологій відновлення металів з відходів дозволяє зберігати природні ресурси та зменшувати потребу у видобутку первинних матеріалів.

У зв'язку із зростанням світових тенденцій до сталого розвитку, металургійна галузь стикається з серйозними соціальними викликами. Підприємства металургії змушені адаптуватися до суворіших стандартів якості та екології, щоб забезпечити своє місце на ринку та довести свою придатність у збереженні природних ресурсів. Вирішення цих проблем передбачає постійне вдосконалення технічних процесів та суворий контроль їх збереження. Безперечно, це потребує великих інвестицій та впровадження передових технологій виробництва [6].

У металургійній галузі використання вторинної сировини стає дедалі більш актуальним завдяки постійному підвищенню вартості первинної сировини.

Технології дозволяють використовувати шлаки та золу з металургійних процесів у сфері будівництва, дорожнього будівництва та виробництва цементу.

Використання виробничих відходів дозволяє ефективно використовувати ресурси та знижувати витрати на придбання первинної сировини, що впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Переробка металургійних відходів напряму впливає на екологію. Зменшення кількості сировини, яка потрапляє на смітник, сприяє зменшенню забруднення довкілля. Значення питомих викидів трактом руху та переробки рідких продуктів плавки наведено в таблиці 1 [3].

Таблиця 1 – Питомі викиди трактом руху та переробки рідких продуктів плавки

Ділянки викидів	Кількість викидів, г/т			
	пил	CO	SO <sub>x</sub>	H <sub>2</sub> S
1. Ливарний двір	400–700	700–1150	110–170	-
2. Обробні машини	40	60	–	-
3. Переробка шлаку	20	8	20	50

З представленої таблиці чітко видно значні обсяги викидів забруднюючих речовин, що генеруються на різних ланках виробничого процесу металургійного підприємства. Найбільш значущими викидами є пил, оксид вуглецю (CO), оксиди сірки (SO<sub>x</sub>), а також сірководень (H<sub>2</sub>S).

Ці дані свідчать про негативний вплив металургійної діяльності на навколишнє середовище. Високий рівень викидів пилу може призвести до респіраторних захворювань у людей, а також до забруднення ґрунту та водних ресурсів. CO та SO<sub>x</sub> негативно впливають на якість повітря, спричиняючи кислотні дощі та інші екологічні проблеми. H<sub>2</sub>S є токсичною речовиною, яка може призвести до отруєння при вдиханні.

Соціальне підприємництво може допомогти зменшити ці викиди та зробити металургійну промисловість більш екологічною та соціально відповідальною.

Виникає можливість використання вторинної сировини, що зменшує викиди шкідливих речовин у процесі виробництва. Нові технології переробки дозволяють зменшити викиди в атмосферу та уникнути забруднення ґрунту та водойм.

Дослідження в галузі розвитку технологій переробки металургійних відходів демонструють, що створення більш екологічно чистих виробничих процесів стає все більш актуальним завдяки зростаючому середовищу-орієнтованому підходу в промисловості.

Впровадження соціального підприємства в сфері металургії може призвести до значних соціальних вигод для регіону. По-перше, це може створити нові можливості для зайнятості місцевого населення, зокрема для людей з вразливих груп. Вища зайнятість сприятиме підвищенню економічного рівня та соціальної стабільності в регіоні [6].

Крім того, впровадження соціального підприємства може призвести до поліпшення умов праці, соціального захисту та інших аспектів життя працівників металургійної галузі. Це сприятиме збереженню та залученню нових кваліфікованих фахівців у сферу металургії та підвищенню загального рівня соціального благополуччя співтовариства.

Технологічні інновації в галузі допоможуть в залежності від первинної сировини, підвищити процес переробки та покращить екологічні показники, До таких методів можна віднести [3]:

1. Розроблення високоміцних і міцних матеріалів з використанням металургійних відходів;
2. Впровадження сучасних систем автоматизації та контролю;
3. Впровадження нових технологій, спрямованих на мінімізацію енерговитрат у переробці відходів.

Ефективність використання технологій в переробці металургійних відходів суттєво впливає на зменшення викидів та використання вторинної сировини. Інноваційні технології дозволяють підвищити чистоту та якість отриманих матеріалів, що впливає на широкомасштабне використання їх у виробництві.

Застосування сучасних технологій переробки, таких як плавлення в електродних печах або гірському печі з окисненням, спрощує видалення домішок та забруднень, що робить процес більш продуктивним та ресурсозберігаючим.

Додатково, використання автоматизованих систем у переробці дозволяє знизити втрату сировини та матеріалів, що впливає на загальну ефективність процесу, а також позитивно впливає на середовище.

У цьому контексті, важливо розглядати технології переробки в комплексі та звертати увагу на їхню взаємодію, оскільки від цього залежить загальна ефективність використання технологій в металургійній галузі.

Однією з ключових перспектив впровадження нових методів переробки є зменшення негативного впливу на довкілля. Шляхом використання більш ефективних технологій, можна зменшити викиди та забруднення, що сприятиме збереженню навколишнього середовища [4].

Нові методи переробки можуть призвести до оптимізації виробничих процесів та зменшення витрат на виробництво. Це відкриває можливості для підприємств знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Інноваційні методи дозволяють отримувати відновлені матеріали з вищою якістю, що допомагає поліпшити якість виробництва та виготовлених з них продуктів.

Використання сучасних технологій у переробці металургійних відходів може призвести до значного підвищення продуктивності виробництва. Ефективніша утилізація відходів та використання вторинної сировини дозволить зменшити витрати та підвищити виходи готової продукції.

Застосування інноваційних технологій може сприяти зменшенню витрат на закупівлю сировини та матеріалів. Крім того, оптимізація процесу переробки відходів може позитивно позначитися на витратах на енергію та зменшити витрати у виробництві.

Використання передових технологій переробки впливає на якість виробленої продукції, що може мати позитивний ефект на конкурентоспроможність на ринку. Чистіша виробнича технологія також може відкрити нові можливості для експорту виробництва.

Однією з основних перешкод є високі витрати на впровадження нових технологій в переробці. Це включає в себе витрати на закупівлю нового обладнання, навчання персоналу та впровадження змін у виробничому процесі.

Перехід на нові технології часто супроводжується змінами у вимогах до екологічної безпеки. Деякі підприємства можуть зіткнутися з великими витратами на модернізацію, щоб відповідати новим нормам [6].

Необхідність адаптації існуючого обладнання до нових технологій часто ускладнює процес їх впровадження. Це може вимагати значних зусиль та витрат на розробку та впровадження нових технічних рішень.

Екологізація має вплив на діяльність бізнесу не лише в екологічній сфері, а і в інших аспектах, а саме економічній та соціальній, що в свою чергу прямо впливає на його

розвиток в цілому та підвищує рівень свідомого ставлення населення до оптимального споживання, раціонального природокористування та захисту навколишнього середовища [7].

Вивчення різних сучасних технологій та їх вплив на зменшення викидів шкідливих речовин підтверджує високу ефективність переробки металургійних відходів.

Рекомендується впровадження державних програм та підтримки для підприємств, які активно використовують вторинну сировину, що прискорить перехід до більш екологічно чистих технологій виробництва.

Разом з тим, важливо налаштувати більш активну співпрацю між науковими установами та промисловими підприємствами з метою пошуку нових технологій та підвищення їх ефективності.

Розвиток соціального підприємства в металургійній галузі відкриває безліч можливостей для покращення ділових показників, соціальних умов праці, та взаємодії з місцевою спільнотою. Шляхи впровадження новітніх технологій, оптимізації виробничих процесів та збільшення конкурентоспроможності стають реальністю через соціально відповідальний підхід до бізнесу у металургійній сфері.

На нашу думку для розвитку і впровадження нових технологій переробки необхідно:

- створення державних програм та фондів для стимулювання впровадження нових технологій переробки відходів.
- надання податкових пільг та субсидій підприємствам, які інвестують у екологічні та ресурсозберігаючі технології.
- створення онлайн-платформ та ресурсів для обміну досвідом та кращими практиками у сфері переробки відходів.
- налагодження співпраці з міжнародними організаціями та дослідницькими центрами для обміну досвідом та технологіями в сфері переробки відходів.
- сприяння залученню іноземних інвестицій у розвиток екологічно чистих виробництв в Україні.

Ці пропозиції допоможуть в екологічному розвитку металургії в Україні.

Соціальне підприємництво в металургії, яке використовує інноваційні технології переробки відходів, може стати потужним рушієм екологічного та соціального розвитку. Впровадження соціального підприємництва в металургії з використанням інноваційних технологій переробки відходів може стати ключовим фактором у переході до екологічно стійкого та соціально відповідального розвитку України.

Література:

1. Filyppova S.V., Levkina R.V., Kotko Ya.M. Reputational Component of the Organizational Development Management System of Socially Oriented Business Enterprises. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2022. № 4 (22). С. 42-51. Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2022/No4/42.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2022.5.

2. Левкіна Р.В., Котко Я.М. Соціальна орієнтація мотиваційного механізму суб'єктів аграрного бізнесу. *Вісник ХНТУСГ ім. П. Василенка: Економічні науки*. 2018. Вип. 191. С. 51-59.

3. Грес Л. П., Єрьомін О. О., Каракаш Є. О., Радченко Ю. М. Екологічні аспекти металургійних технологій (1 ч.) : навч. посібник. Дніпро: Україн. держ. ун-т науки і технол., 2022. – 106 с. Режим доступу: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb255377-f08c-4ebb-9edc-c46bb1c25bc0/content>

4. Кузнецов О. В. Екомайбутне металургії: погляд з України: 2020. Режим доступу: <https://ecolog-ua.com/articles/ekomaybutnye-metalurgiyi-poglyad-z-ukrayiny>

5. Редько К.Ю. Соціальне підприємництво як основа для переходу до циркулярної економіки в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. Режим доступу: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278421/273142>

6. Ранський А. Ю. Соціальне підприємництво в Україні: аналіз нормативно-правової бази та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. Вип. 58. 2023. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3300/3225>

7. Зайченко К. С., Болховська А. П. Екологізація бізнесу як інструмент підвищення рівня його безпеки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/998>.  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-25>

**УДК 334.012**

## **РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ**

*Дискіна А.А., к.е.н., доцент*

*Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

У сучасних умовах господарювання розвиток малого та середнього бізнесу повинен бути основним напрямком політики економічного розвитку держави, оскільки це допомагає вирішувати питання та проблеми як соціально-економічного, так і суспільного характеру в Україні. Отже, підприємництво являє собою складний багатокомпонентний об'єкт, унікальне явище, наділене рисами та ознаками, яких в процесі еволюції стає все більше. Бізнес змінюється, модифікується, набуває нових форм, відповідно в нього виникають нові ознаки, з'являються нові вимоги до його власників та, безпосередньо, до його функціонування.

В умовах подолання кризових явищ в Україні вітчизняний уряд повинен розуміти важливість розвитку малого та середнього підприємництва, а особливо діяльність фізичних осіб-підприємців, їх роль та місце у формуванні економіки країни. Сьогодні суб'єкти малого та середнього бізнесу стикаються з низкою проблем, зокрема: недосконала політика держави в податковій сфері, відсутність доступних програм підтримки малого та середнього бізнесу в Україні, високі ставки за кредитні кошти, що обмежує підприємства та підприємців у залученні капіталу для своєї операційної діяльності. Ці та низка інших проблем призводять до виникнення та функціонування тіньового сектору економіки [1].

Дослідження стану бізнесу в умовах війни є важливим завданням, що дає можливість зрозуміти вплив воєнних дій на економіку та підприємницьку діяльність. Такий аналіз дозволяє виявити наявні проблеми та перешкоди, з якими стикаються суб'єкти господарювання, а також визначити можливі шляхи подолання цих труднощів для подальшого успішного та системного соціально-економічного розвитку України.

На сьогодні одним із вагомих і стабільних джерел наповнення бюджету держави є сплата податків фізичними особами – підприємцями.

Статистика свідчить, що малий бізнес працює, кількість зареєстрованих фізичних осіб – підприємців по Україні за останні 5 років коливається в межах 2 млн осіб.

Так, кількість ФОП, які перебувають на обліку в органах ДПС: на 01.06.2023 року – 2008,2 тис. осіб; 2022 рік – 1975,7 тис. осіб; 2021 рік – 1974,4 тис. осіб; 2020 рік – 1901,2 тис. осіб; 2019 рік – 1885,9 тис. осіб [2].

Так, на сьогодні малий бізнес у період воєнного часу намагається відновити свою діяльність, і певна частина підприємців користуються наданими державою преференціями у воєнний час. Зокрема, платники 1 та 2 груп (починаючи з квітня 2022 року) використовують своє право до закінчення воєнного, надзвичайного стану у разі неможливості не сплачувати щомісячні авансові внески з єдиного податку. Але, незважаючи на складні економічні умови, підприємцями – платниками єдиного податку забезпечено надходження єдиного податку в цілому по Україні за п'ять місяців 2023 року в сумі 15,2 млрд грн, зокрема, платниками 1 та 2 груп – 2,3 млрд грн, або 17,1 % загальних надходжень єдиного податку [3].

У своїй діяльності мале вітчизняне підприємництво нашоується на різноманітні макро- та мікроекономічні перешкоди. До першої групи належать такі: податкова політика, відсутність належного законодавчо-нормативного забезпечення. Сьогодні податкова система країни впливає на розвиток бізнесу вкрай негативно. За нашими підрахунками, понад 80% доходу підприємства вилучається у вигляді різноманітних податків та платежів. Сучасна податкова система не дає змоги підприємствам здійснювати інвестування, а також створює як найсприятливіші умови для їх відходу у тіньовий сектор економіки.

Існують адміністративні бар'єри, а саме велика кількість законів, нормативних актів, інструкцій заплутує підприємців, вони змушені витратити багато часу на вивчення змін до законодавства та втілення їх у свою діяльність.

Обмеженість внутрішнього попиту та наявність кризи збуту на внутрішньому та зовнішньому ринків. В результаті масового зростання безробіття, збільшення заборгованості по зарплатах та пенсіях, інфляційних стрибків зменшуються доходи громадян. Малий бізнес втрачає головних споживачів своєї продукції.

Недостатня державна підтримка. На сьогодні в Україні ще не склалася ефективна система державної підтримки та захисту малого бізнесу. Діє слабкий механізм фінансування та кредитування, має місце невідповідне інформаційне та консультаційне забезпечення, недосконала система підготовки та перепідготовки кадрів для підприємницької діяльності.

Низька інвестиційна активність пов'язана з військовим станом у країні. Нестабільність стримує підприємців від інвестування. Більшість МП не мають коштів для здійснення капіталовкладень, оскільки кредити є надто дорогими і короткостроковими, а більша частина прибутків спрямовується на сплату податків.

Нерозвинутість інфраструктури. Незважаючи на велику кількість об'єктів інфраструктури, їхня роль у розвитку малого бізнесу ще дуже незначна. Між різними організаціями підтримки МП та, власне, МП ще не налагоджено ефективної співпраці та обміну інформацією.

Слабка розвинутість ринку фінансових джерел. Дорожня кредитних ресурсів та обмеженість державних фінансових фондів значно лімітують можливості МП. Фірми змушені в основному покладатися на власні кошти та капітал приватних осіб.

Тіньова економіка. Малий бізнес щораз ширше використовує практику роботи без оформлення договорів, а також намагається переводити свої операції у готівковий оборот, з метою мінімізації оподаткування. Найчастіше МП є вимушеними учасниками тіньової економіки, їх туди "заганяють" податковий тиск, державна бюрократія тощо.

Неефективна приватизація. Хоча малу приватизацію вже майже завершено, вона не дала значного поштовху розвитку приватного підприємництва. Процес малої приватизації був підпорядкований багатьом обмеженням. У результаті при нефункціонуючому вторинному ринкові приватизаційних об'єктів багато підприємств перебувають в руках тих, хто неспроможний ними управляти, але не може їх продати.

Загальна криза економіки. На тенденції розвитку малого підприємництва безпосередньо впливає негативна динаміка основних макроекономічних показників. Постійний спад ВВП призводить до зменшення внутрішніх фінансових ресурсів держави,

обігових коштів у суб'єктів підприємницької діяльності, зниження купівельної спроможності населення України. Можливості малих підприємств на ринку значно обмежує висока питома вага бартеру в обороті.

Нерозвиненість лізингу та франчайзингу значно звужує діапазон фінансування бізнесу. Внаслідок дороговизни лізингових платежів малий бізнес в Україні не має можливості брати обладнання у лізинг. Тому потрібно створити умови для зародження та становлення лізингових компаній, а також заохочувати банки та інші фінансові установи до участі у лізингових відносинах.

Від так, підтримка малого бізнесу в умовах війни є надзвичайно важливою для збереження економічної стабільності та здатності країни функціонувати. На нашу думку, на цьому етапі найбільш необхідними для України є такі інструменти та кроки щодо стимулювання розвитку вітчизняного бізнесу:

- сприяння підвищенню якості професійної освіти й навчання за рахунок розвитку дуальної форми навчання; активізація участі роботодавців у підготовці освітніх і професійних стандартів, організації виробничої практики, роботі наглядових рад закладів освіти; посилення практикоорієнтованого змісту освітніх програм для набуття найбільш затребуваних навичок;

- покращення інформування роботодавців (представників малого й середнього бізнесу) щодо можливостей підтвердження повної або часткової професійної кваліфікації осіб у кваліфікаційних центрах для забезпечення кадрових потреб у секторах із великим дефіцитом кадрів;

- покращення перспектив формування кадрового потенціалу підприємств у повоєнній перспективі (зокрема, унормування процесів мобілізації, створення умов для повернення переміщених осіб);

- допомога й налагодження стійких до кризових умов каналів збуту вітчизняної продукції на експорт, запровадження системи податково-митного стимулювання експортних операцій;

- більш швидке відновлення інфраструктури (у тому числі енергетичної та транспортної) за рахунок міжнародних грантів, фондів, траншів, допомоги;

- зменшення адміністративних перешкод і бюрократичних процедур, що може поліпшити бізнес-середовище та стимулювати підприємництво;

- посилення якості, кількості та доступності наявної фінансової підтримки для суб'єктів бізнесу, а також упровадження нових механізмів фінансової підтримки.

#### Література:

1. Р. О. Мірошник, У. О. Прокоп'єва. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління". 2020. Т.4, № 1. С. 63-71.

2. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

3. [https://biz.ligazakon.net/news/220491\\_v-ukran-zarestrovano-2-mln-fopv-76-z-nikh--platnikami-dinogo-podatku---dps](https://biz.ligazakon.net/news/220491_v-ukran-zarestrovano-2-mln-fopv-76-z-nikh--platnikami-dinogo-podatku---dps).

## ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ: ЇЇ РОЛЬ ТА ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ

*Зайченко К.С., к.е.н., доцент,  
Подвіженко А.Р., здобувачка вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

Продуктивність праці є одним із показників діяльності сучасного підприємства, вимірювання якого є важливим аспектом у стабільному та ефективному його функціонуванні, а також забезпеченні високого рівня його конкурентоспроможності. Це пояснюється багатьма причинами. По-перше, визначення показників продуктивності праці дозволяє підприємству провести оцінку власної ефективності, визначити можливості задля оптимізації усіх його бізнес-процесів, зокрема управлінського та виробничого. Проводячи аналіз основних її показників топ-менеджмент здатний визначити слабкі місця та запровадити ряд заходів, що забезпечить їх усунення. Це сприятиме підвищенню рівня загальної ефективності функціонування підприємства. По-друге, розрахунок рівня продуктивності праці є важливим також у контексті формування досяжних та реалістичних цілей, оперативних та тактичних завдань, поточних планів, що в цілому визначає потенціал для його підвищення. Це забезпечить підприємству можливість більш точно прогнозувати власні фінансові показники та плани зростання. По-третє, продуктивність праці прямо впливає на рівень собівартості продукції. При високому рівні продуктивності досягається зниження витрат на одиницю продукції, що в цілому підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку, що є особливо важливим в умовах жорсткої конкуренції.

Грیشнова О. відзначає продуктивність праці як узагальнюючий показник використання робочої сили, що характеризує співвідношення результатів праці та її витрат [1].

Варто відзначити, що якщо розглядати показник продуктивності праці як узагальнюючий показник, то на його рівень впливають і інші показники діяльності підприємства, що в свою чергу підтверджує наявність між ними зворотнього зв'язку.

Гринчуцький В. вважає, що продуктивність праці – це ефективність, результативність витрат праці й визначається кількістю продукції, виробленої в одиницю робочого часу, або витратами праці на одиницю виробленої продукції, або виконаних робіт [2].

Визначення рівня продуктивності праці є необхідним з точки зору забезпечення стійкості розвитку підприємства, особливо в умовах швидких змін на ринку та зростання вимог до якості продукції чи послуг. Ті підприємства, які проводять активний моніторинг та підвищують рівень продуктивності праці, здатні більш швидко адаптуватись до нових умов та забезпечувати власну конкурентоспроможність на ринку досить тривалий час.

Високий рівень продуктивності дозволяє ефективно використовувати власні трудові ресурси для виробництва продукції або надання послуг. Завдяки підвищенню продуктивності праці підприємство здатно збільшити обсяги виробництва без додакових витрат на оплату праці. Це в свою чергу дозволяє розширювати ринки збуту, підвищувати рівень дохідності та інвестувати в нові проекти та інноваційну діяльність.

Зростання продуктивності праці залежить від багатьох факторів, які можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми, та поділяються на чотири основні групи [3]:

1) техніко-технологічні чинники визначаються рівнем розвитку засобів виробництва із впровадженням нових технологій, використанням якісної сировини. Важливим чинником є індустріалізація, яка полягає у створенні прогресивної виробничо-технологічної бази. Це комплексний процес, в якому лежить застосування сучасних нових

виробничих технологій, упровадження нових комп'ютерних розробок, перехід до механізованого складання різноманітних виробів тощо;

2) організаційні чинники спрямовані на створення такої організації виробничого процесу, яка ліквідує втрати робочого часу і забезпечує оптимальне завантаження як усім членам трудового колективу, так і основним виробничим фондам підприємства;

3) соціально-економічні чинники можна умовно поділити на фактори морального і матеріального стимулювання. До них належать зростання заробітної плати, премії та доплати, можливість самовираження і творча заінтересованість, кар'єра, підвищення кваліфікації тощо;

4) природні умови та географічне розміщення виділяють і аналізують передусім на підприємствах сільськогосподарської, добувної та деяких переробних галузей промисловості, а саме впливають на вид діяльності підприємства і його зв'язки з постачальниками і споживачами.

Жулавський А. та Шкурко М. вважають, що факторами підвищення продуктивності праці є об'єктивні умови виробництва, що визначають її рівень, до яких належать [4]:

1) природні умови (кліматичні умови, характер родовища і фізико-механічні властивості корисних копалин та ін.);

2) географічне положення підприємства;

3) виробнича потужність, структура, комбінація і масштаби виробництва;

4) характер і глибина галузевого і міжгалузевого поділу та кооперації праці;

5) умови праці;

6) технологічне застосування наукових досягнень у виробництві.

У ринковій економіці підвищення продуктивності праці – основний чинник вирішення економічних проблем підприємства. Зміна співвідношення між затратами робочого часу і кількістю виробленої продукції характеризує рух продуктивності праці. Рівень і динаміка продуктивності праці визначаються складною взаємодією чинників: матеріально-технічних, організаційних, економічних, соціальних, природо-кліматичних, структурних тощо [5].

Таким чином визначення показників продуктивності праці на підприємстві є доволі актуальним та важливим завданням, що сприяє підвищенню ефективності, забезпеченню конкурентоспроможності, зростанню рівня мотивації персоналу та досягнення його стійкого розвитку. Продуктивність праці є важливим показником і для інших сфер функціонування підприємства, адже впливає на економічні результати, соціальну відповідальність, інноваційний розвиток та загальну ефективність роботи, що потребує подальших її досліджень.

Література:

1. Гарбузюк О.О. Розробка і впровадження програм управління продуктивністю праці на підприємстві. URL: [http://www.confcontact.com/2009\\_03\\_18/ek1\\_garbuzyuk.php](http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek1_garbuzyuk.php)

2. Гринчуцький, В.І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 304 с.

3. Овсюк Н.В. Продуктивність праці та основні чинники її підвищення. Економіка та управління підприємствами, регіонами і країнами в умовах ризиків: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 27-28 листоп. 2014 р., м. Чернігів. URL: <http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/148372>

4. Жулавський А., Шкурко М. Чинники та фактори зростання продуктивності праці на підприємстві. Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності

ф-ту економіки та менеджменту СумДУ (Суми, 3–5 квітня 2012 р.) / відп. за вип. О. Прокопенко. Суми: СумДУ, 2012. С. 58-60.

5. Махначова Н. М., Семенюк І. Ю. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 8. С.303- 308.

**УДК 330.341**

## **РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ УКРАЇНСЬКОГО РИТЕЙЛЮ**

*Єрмак С.О., д.е.н., професор,  
Молчанова І.О., здобувачка вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса*

Український роздрібний сектор, ще не відновившись від викликів, що виникли внаслідок пандемії COVID-19, зіткнувся з новими труднощами, спричиненими повномасштабним військовим конфліктом. Пандемія COVID-19 спонукала бізнес до пошуку адаптаційних стратегій, але значні зміни в умовах роздрібною ринку були впроваджені через масштабне військове вторгнення на територію України.

Серед тенденцій технологій на ринку роздрібною торгівлі під час війни можна виділити [1; 2; 3]:

1. Зростання шопінгу в соцмережах. У період військового конфлікту спостерігається збільшення популярності онлайн торгівлі серед українського населення, що виявляється більш значущим порівняно з періодом пандемії. Це призвело до істотного зростання обсягів онлайн шопінгу у соціальних мережах. За даними компанії Accenture, протягом наступних чотирьох років торгівля у соцмережах буде зростати втричі швидше, ніж традиційна онлайн комерція. На сьогоднішній день користувачі можуть використовувати всі переваги онлайн шопінгу, не залишаючи свої улюблені соціальні мережі.

2. Розвиток штучного інтелекту та чат-ботів. На відміну від працівників компанії, які працюють у режимі змінності, чат-боти можуть функціонувати безперервно та без відпусток, працюючи цілодобово і без вихідних, і навіть без перерв на відпочинок. Вони невтомно надають відповіді на усі запитання клієнтів. Чат-боти, засновані на штучному інтелекті, мають здатність не лише надавати інформацію співрозмовникам, а й навчатися спілкуванню з ними. Крім того, вони можуть направляти відповідний рекламний контент до точок контакту, які найбільше цікавлять клієнта, що сприяє збільшенню обсягів продажів та прибутку компанії.

3. E-Commerce з голосовим пошуком. Протягом останніх років у ритейлі дуже поширилося використання обробки природної мови (natural language processing). Згідно з прогнозами Global Market Insights, у світі вже продано понад 30 мільйонів смарт-колонок. Але чому вони настільки популярні?

По-перше, голосові помічники пришвидшують шлях клієнта до покупки. Замість кропіткого пошуку потрібних товарів у каталозі, користувач може керувати пошуком та купівлею, просто за допомогою голосових команд. У такому разі весь процес придбання забере максимум хвилину.

По-друге, смарт-колонки можуть підказати клієнту бажаний товар, просто керуючись його інтересами та історією попередніх покупок. Як бачимо, штучний інтелект та персоналізація значно поживляють торгівлю в інтернеті.

4. Використання доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності. Розширену та віртуальну реальності можна з упевненістю вважати передовими технологічними тенденціями у роздрібній торгівлі, які забезпечують ряд переваг. Наприклад, якщо завдяки AR-технологіям клієнт може отримати більш чітке уявлення про бажаний продукт, ймовірно, він буде менше схильний до розчарування в покупці та бажання повернути товар продавцю. Замість того, щоб дивитися на одяг на манекені в магазині, покупці тепер можуть віртуально приміряти на себе (точніше, на своє фото) різний одяг та потім придбати той, який найкраще пасує їм. Узагальнюючи, застосування AR та VR-технологій дозволяє розширити асортимент товарів, що значно підвищує рівень конверсії.

5. Предиктивна аналітика. Онлайн-продажі щодня генерують велику кількість даних. За допомогою предиктивної аналітики учасники ринку можуть перетворювати цей структурований та неструктурований масив даних на зрозумілу та корисну інформацію. Це допомагає ритейлу зрозуміти вподобання та поведінку покупців, а також спрогнозувати динаміку продажів та ринкові тренди. Штучний інтелект та алгоритми машинного навчання дозволяють ритейлерам відстежувати поведінку потенційних покупців за різними каналами. Знання про те, що покупець переглядає в онлайн-магазинах, дозволяє будувати таргетовану рекламу та індивідуальну торгову пропозицію.

6. Поширення візуального пошуку. Покупці десятиліттями користувалися текстовим пошуком інформації на сайтах, але зараз і це стає історією. Сьогодні більшість з них обирає швидший та простіший варіант пошуку, який забезпечує чудовий результат. Зокрема покупці просто фотографують товар, який хочуть придбати, й завантажують цей знімок в додаток для ідентифікації. Наразі більшість гігантів ритейлу тестує або розробляє власні аналоги Google Lens для бізнесу.

7. Діджиталізація швидкого доставляння. Серед усіх трендів сучасної торгівлі швидке доставляння є наріжним каменем для будь-якого успішного ритейлу. А саме забезпечення оперативного доставляння товарів неможливе без діджиталізації бізнесу. Така оптимізація буде корисною бізнесу на багатьох рівнях:

- зберігання товарів. Аналітика даних дозволяє ритейлерам з'ясувати, коли потрібно поповнювати чи розпродавати запаси на складах, яких товарів потрібно позбутися, а які матимуть підвищений попит;

- виробництво. Діджиталізація процесів дозволяє автоматично відстежувати стан виробничого обладнання, страхувати виробничу лінію від форс-мажорів та зупинок;

- логістика. Завдяки автоматизації TMS перевізники можуть прокладати найкоротші та найбезпечніші маршрути, уникаючи при цьому заторів та дорожніх робіт. Це дозволить пришвидшити доставляння, а також заощадити на витраті пального.

8. Подальше зростання FinTech. Безконтактні картки, електронні гаманці та оплата за допомогою QR-коду швидко витісняють готівку з повсякденного вжитку. За даними Visa, лише протягом 2020-2021 років кількість транзакцій за системою tap-to-pay зросла більш ніж на 30%, і цей тренд лише підсилюється. Разом з тим половина користувачів зазначили, що не користуватимуться магазином, якщо він не пропонує безконтактної оплати. Споживачі віддають перевагу цифровим платежам через їх швидкість, зручність та безпеку, спонукаючи цим роздрібний ритейл пропонувати різні форми оплати.

9. Каси самообслуговування. Тенденція імплементації кас самообслуговування на роздрібних торгових площах підвищилася під час воєнного стану та залишається актуальною, сприяючи розвитку та підвищенню ефективності ритейл-сектору. Ця тенденція сприяє збільшенню пропускнуої здатності, зменшенню черг у касовій зоні, поліпшенню клієнтського досвіду, автоматизації операційних процесів та зниженню загальних витрат для роздрібногo підприємства.

10. New Retail. Хоча ще не всім учасникам роздрібногo торгівлі вдається реалізувати концепцію омніканальності, новий підхід – New Retail – вже визначає тенденції в цій галузі. Він передбачає цифрову трансформацію та оптимізацію всіх аспектів, що стосуються взаємодії з клієнтом. Різноманітні ритейлери все частіше

розробляють мобільні додатки, спрямовані на забезпечення ефективного взаємозв'язку з брендом.

Ще одна з особливостей тренду – використання QR кодів у торговому залі, що дозволяє вирішувати маркетингові завдання – інформувати про промоакції або ж про додаткову інформацію про продукт. Наприклад у мережі Сільпо активно використовуються QR-коди не лише для анонсу акцій, але й для оплати на касах самообслуговування – зручна альтернатива звичайній касі та еквайрингу.

Перелічені вище тенденції є далеко не повним списком інновацій у сфері українського ритейлу. Окремі бізнеси впроваджують ще більше нових ідей для розвитку своєї діяльності у такий складний час.

Загалом, можна сказати, що сучасний стан роздрібною торгівлі в Україні, попри складні умови, невпинно розвивається. А головними сучасними методами продажу в сфері ритейлу можна назвати онлайн торгівлю, торгівлю в соцмережах та огляд і продаж товарів через доповнену й віртуальну реальності.

Література:

1. Тенденції технологій в Retail на 2023 рік: веб-сайт. URL: <https://wezom.com.ua/blog/tendentsiyi-tehnologiy-v-retail-na-2023-rik> (дата звернення: 12.11.2023).

2. Тренди ритейлу 2023: веб-сайт. URL: <https://www.c4r.eu/ukr/blog/trendy-riteyla/trendy-riteyla-2023/> (дата звернення: 12.11.2023).

3. 10 технологічних трендів, які будуть рухати галузь ритейлу у пост-воєнні часи: веб-сайт. URL: <https://ua-retail.com/2022/04/10-texnologichnix-trendiv-yaki-budut-ruxati-galuz-ritejlu-u-post-voyenni-chasi/> (дата звернення: 13.11.2023).

**УДК 336.77**

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВАЛЮТНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВО-ПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

*Іващенко А.Г., к.е.н., доцент*

*Городецька Т.Б., к.е.н., доцент*

*Національний університет «Одеська політехніка»  
м.Одеса*

Україна зазнає складних часів, пов'язаних з військовим конфліктом та загрозою національній безпеці. Умови війни негативно вплинули на всі сфери суспільства, включаючи фінансову систему та валютний ринок країни, який закономірно виступає одним із яскравих індикаторів стабільності та надійності банківської системи, фінансового ринку й економіки загалом [6].

Війна створила надзвичайно нестабільне та непередбачуване економічне середовище, що суттєво вплинуло на валютний ринок України та поставило його на межу серйозної кризи. Тому, наразі, основна проблема полягає: в ретельному аналізі та визначенні впливу воєнного стану на валютний ринок України та національну грошову систему загалом; в дослідженні того, які конкретні аспекти валютного ринку найбільше піддані впливу через воєнні дії, як це відображається на курсах валют, резервах країни та інших економічних показниках.

Крім того, важливо дослідити можливі стратегії та заходи, які Україна може вжити для забезпечення стабільності на валютному ринку під час воєнних дій та після них.

Аналіз таких стратегій може допомогти уникнути можливих криз та негативних наслідків для економічної стійкості країни.

Тому одними з перших кроків Національного банку України в часи макроекономічної та військово-політичної нестабільності були саме заходи з жорсткого валютного регулювання, направлені на мінімізацію валютних ризиків.

Без жорстких обмежень курс національної валюти до іноземних валют формується природним шляхом – попит та пропозиція на валютному ринку постійно балансують у пошуку цінової рівноваги. Якщо виникають перекоси в балансі попиту та пропозиції, курс змінюється до нового рівноважного рівня.

Імпортери, експортери й інвестори можуть купувати чи продавати валюту залежно від потреб та планувати свою діяльність з урахуванням курсових трендів. Але повномасштабна війна зруйнувала звичайну мотивацію учасників валютного ринку, тож для збереження фінансової стабільності НБУ довелося запровадити жорсткі валютні обмеження та зафіксувати курс гривні до долара США. Таке адміністративне втручання допомогло збалансувати валютний ринок в умовах, коли ринковими методами це було б неможливо зробити.

Отже, зважена превентивна політика НБУ та належна підтримка фінансових установ в перший рік війни дозволили втримати ажіотаж, ефективно збалансувати емоційні настрої населення та впорядкувати ймовірний хаос і досить успішно врегулювати валютний ринок за усіма ключовими критеріями його розвитку. Так, тимчасова фіксація валютного курсу, встановлені жорсткі обмеження щодо операцій з валютою, обмеження на зняття коштів з валютних рахунків та інші заходи стали надійним підґрунтям для стабілізації як валютного ринку, так і фінансової системи України.

Звісно, що адміністративні обмеження згладжують тимчасові перекоси на валютному ринку, однак з часом можуть призвести до накопичення дисбалансів, оскільки ринковий механізм балансування попиту та пропозиції на валюту в пошуку курсової рівноваги, в умовах жорстких валютних обмежень припиняє діяти, що рано чи пізно може призвести або до раптових великих криз, або до нескінченної стагнації.

Тому тривале регулювання валютного ринку жорсткими адміністративними заходами може мати негативні наслідки. Це спонукало НБУ, згідно з новою стратегією поступового відмовлення від фіксованого валютного курсу гривні, перейти до стратегії пом'якшення валютних обмежень та повернення до гнучкого курсоутворення і таргетування. Ця стратегія – один зі структурних маяків меморандуму з МВФ, який визначатиме послідовність кроків з лібералізації валютних обмежень та повернення до гнучкішого курсового режиму. Якщо не робити таких пом'якшень навіть в умовах жорстокої війни, то наслідки для фінансової системи країни та функціонування бізнесу можуть бути негативними.

Отже, у міру відновлення здатності валютного ринку до самобалансування НБУ послаблюватиме валютні та капітальні обмеження з поступовим поверненням до плаваючого курсоутворення.

Підводячи підсумки, можна зробити наступні висновки, що до повномасштабної війни валютний ринок України був переважно збалансованим та не потребував значного втручання НБУ. Однак, функціонування валютного ринку під час війни зазнало суттєвих змін, зокрема [1]:

- попри запровадження значних валютних обмежень здатність ринку до самозбалансування залишається низькою та наразі значною мірою залежить від продажу валюти НБУ (валютних інтервенцій) – з початку воєнного стану НБУ покривав 37% пропозиції валюти;

- значна частина валютних потреб країни під час війни покривається надходженнями коштів від міжнародних партнерів. Ця валюта переважно продається

напряму НБУ поза ринком і надходить на ринок вже у вигляді інтервенцій НБУ, обсяг яких під час війни суттєво збільшився;

– в період воєнного стану валютні операції з купівлі та переказу іноземної валюти за кордон дозволено здійснювати лише у випадках, критично необхідних для економіки держави. Зокрема, максимально обмежені операції, пов'язані з рухом капіталу з України;

– стійкий дефіцит валюти за клієнтськими операціями має місце навіть попри те, що майже увесь обсяг купівлі та перерахування валюти за кордон під час воєнного стану здійснюється під імпорتنі операції, при цьому капітальні операції суворо обмежено;

– обсяги клієнтських операцій як з купівлі, так і з продажу валюти з початку війни суттєво знизились: з купівлі – через запроваджені валютні обмеження, з продажу – через вплив війни на економічну діяльність. Але поступове налагодження економічної діяльності зумовлює поступове, але стабільне збільшення обсягів клієнтських операцій на валютному ринку: на збільшення обсягів продажу валюти найбільше вплинуло запровадження роботи зернового коридору, а на збільшення обсягів купівлі валюти – зростаючі бюджетні видатки;

– у перші місяці війни українські картки активно використовувалися для виводу капіталів з України (картковий туризм тощо), що створювало значний тиск на валютний ринок і одночасно значний регулювальний виклик, оскільки обмеження на розрахунки картками не мали зачіпати інтересів звичайних вимушених переселенців. Тому з початку війни значно зросли обсяги купівлі валюти банками для проведення власних операцій – насамперед внаслідок розрахунків українськими картками за кордоном на тлі значної вимушеної міграції. Тобто, під час війни вагому роль у формуванні попиту банків на валюту відіграє чисте від'ємне сальдо за розрахунками банків з міжнародними платіжними системами (через операції з картками українських банків за кордоном), тоді як до війни вплив цього чинника був непомітним і не чинив жодного суттєвого впливу на стан валютного ринку;

– офіційний курс з початку війни і до кінця липня 2022 року є фіксованим на рівні 36,5686 грн/1 дол. Курси операцій банків з клієнтами (крім карткових та готівкових) прив'язані до офіційного. Через валютні обмеження спред між безготівковим та готівковим курсами є значно більшим, ніж до війни;

– з 3 жовтня 2023 року НБУ перейшов у режим керованої гнучкості обмінного курсу. У цьому режимі офіційний курс визначатиметься на основі курсу з операцій на міжбанківському ринку, а не встановлюватиметься директивно НБУ, як це відбувалося раніше. Завдяки компенсації структурного дефіциту курс на міжбанківському ринку зможе як зростати, так і знижуватись, реагуючи відповідним чином на зміни у балансі попиту та пропозиції на валютному ринку. Крім того, НБУ значно обмежуватиме курсові коливання, не допускаючи як значного ослаблення гривні, так і суттєвого її зміцнення. Це дозволить забезпечити контрольованість переходу та мінімізувати ризики для фінансового ринку, економіки та громадян, а також забезпечити повернення в майбутньому до інфляційного таргетування – публічного оголошенні кількісних цілей з інфляції та зобов'язання центрального банку досягати цих цілей упродовж середньострокового періоду.

#### Література:

1. Офіційний сайт Національного банку України. «Валютна політика в умовах воєнного стану». URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Currency\\_policy\\_conditions\\_martial\\_law\\_Lupin\\_pr\\_2023-04.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Currency_policy_conditions_martial_law_Lupin_pr_2023-04.pdf?v=4)

2. Постанова НБУ «Про внесення змін до Положення про структуру валютного ринку України, умови та порядок торгівлі іноземною валютою та банківськими металами на валютному ринку України» № 75 (20.06.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0075500-23#Text>

3. «Проблеми розвитку валютного ринку України в контексті забезпечення фінансової незалежності», С. В. Шарова, Д. О. Рудьковський. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4645>
4. «Курс гривні, інфляція та ВВП: що чекає на економіку України у 2023 році», Вінокуров Я. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2022/12/29/695546/>
5. «Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні. Квітень 2023 року». URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voynnoho-11>
6. Іващенко А. Г. Огляд банківського сектору України в умовах воєнного стану / А. Г. Іващенко, В. О. Іваненко, А. Е. Приходько // Економіка. Фінанси. Право. – Київ, 2022 – № / 11/3'2022., стр. 16-22. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/344>

UDC 338.43:633.1

## DEVELOPMENT OF POPULATION FARMHOUSES FROM THE PRODUCTION OF LIVESTOCK PRODUCTS IN WARTIME CONDITIONS

*Kravchenko S.A., Sc.D., professor,  
NSC "Institute of Agrarian Economics" NAAS,  
Kyiv*

The essence of supporting entrepreneurial activity in the agrarian sector of the economy is the mutual complementation of stimulation and regulation of the activities of participants in economic relations. The regulatory function creates a synergistic effect of the interaction of economic agents in the field of animal husbandry. At the same time, the subjects of entrepreneurial activity in the field of animal husbandry do not function efficiently enough, in particular, due to problems of an economic, legal, and social nature that accompany rural entrepreneurs. Their solution requires state intervention, which is an important tool for forming institutional conditions for entrepreneurial activity. An important role in the effective economic activity of households is played by the principles of state policy, which ensure the creation of equal conditions for the development of all business entities, regardless of the chosen form of business. Over a long period of time, households have played an important role in the development of animal husbandry. In 2023, in the gross production of livestock products, the products produced by households accounted for 46.3 percent, and in the total production of gross products, the product made up 32.1 percent. The activities of households ensure the preservation and development of the family form of management, self-employment of members of peasant families and their receipt of income from their own activities for the personal economy, reduction of costs from the state and local budgets, as well as the development of rural areas. As of the beginning of 2024, there are 3.8 million personal peasant farms in Ukraine, the area of which is about 6 million hectares. Moreover, about half of the land area is used for commercial agricultural production [1, p. 41-53].

Family farms, which are formed on the basis of personal peasant farms, are created for the purpose of commodity production. A feature of economic activity on these farms is the use of labor by members of the peasant family, including minors, who are owners and co-owners of the property used for production. The main areas of production on the family farm are the production of livestock products, primarily milk, beef, pork, lamb, poultry, eggs, honey, etc. Legally, a family farm is defined as a form of entrepreneurial activity. Approval and implementation of the Concept of the State Targeted Economic Program for Livestock Development for the period up to 2033 makes it possible to increase the number of dairy cattle;

to develop cooperatives of households and personal peasant farms with the aim of increasing the volume of milk and meat products; to support family farms and personal peasant farms with access to veterinary care and quality feed. A difficult problem of the formation and development of family farms is the sale of produced products. An effective way to solve it is the development of agricultural cooperation. Agricultural cooperatives, created by family farms and individual peasant farms, can organize the sale and processing of grown products, providing animal husbandry of family farms with fodder and technical means. In accordance with the legislation of Ukraine, state support for small businesses at the local level is carried out within the framework of the implementation of regional and local programs. An important factor in the implementation of the planned measures is the provision by local executive bodies of adequate amounts and stability of funding from the beginning of the program until its end, and the level of financial support reflects the attitude of local authorities to solving the problems of small entrepreneurship in the regions.

Family farms under the USAID AGRO program have the opportunity to receive funds from co-financing to support value-added milk production by family farms. The goal is support for improving and expanding the activities of family dairy farms in the Poltava, Sumy, and Chernihiv regions. The main areas of support are the provision of veterinary services, legal advice on the provision of pastures and hayfields for livestock, and the purchase of feed harvesting equipment. Expected results: increase in the profitability of milk production in family farms; improvement of cooperation between subjects of the dairy production business on issues of joint procurement of fodder, production of products and expansion of sales channels; implementation of best practices for harvesting fodder, provision of veterinary services and legal support in the process of obtaining land for haying and grazing livestock. Action plan: provision of systematic consulting and expert support to dairy family farms (in the form of information, laboratory, veterinary, zootechnical services, etc.); purchase of equipment for the provision of consulting and veterinary support services, procurement of fodder for the target group, etc.; it is expected that the equipment will be used to establish cooperation and cooperation between family farms in harvesting fodder; legal advisory support in obtaining land for haying and grazing livestock. In the Agricultural Development Program of the Ivano-Frankivsk City Territorial Community for 2022-2025, it is proposed to support households with: reimbursement of the cost of purchasing an individual milking machine (100% of the cost, but no more than UAH 30,000); reimbursement of the cost for the purchase of equipment for the primary processing of milk in domestic conditions (100% of the cost, but no more than UAH 20,000); reimbursement of the cost for the purchase of an automatic incubator in domestic conditions (100% of the cost, but not more than UAH 30,000).

The measures of the Program for the Development of the Agro-Industrial Complex of the Sumy Oblast for the Period Until 2027 In 2024, it is envisaged that the funds of the regional budget will be directed to the following areas of support: a) partial reimbursement of the cost of purchased sperm of breeder bulls for artificial insemination of the brood stock of Lebedin, Ukrainian Brown and Simmental dairy cows breeds (to the subjects of the breeding case, in the amount of 80% of the cost of one dose (excluding VAT), but no more than 200 hryvnias for one dose at the rate of no more than two doses per head of own breeding stock); b) partial reimbursement of the cost of installing an individual milking machine (milking machine), equipment for cooling milk (milk cooler) of domestic production with a working volume of up to 2000 liters (provided that the applicants keep at least 5 identified and registered cows (heifers, heifers) ), in the amount of 80% of the cost of the purchased equipment of domestic production (excluding VAT), but not more than: for the installation of individual milking (milking machine) - 20,000 hryvnias; for equipment for cooling milk (milk cooler) with a working volume up to 2,000 liters inclusive - 250,000 hryvnias); c) partial compensation of the cost of the milk processing facility (for communal enterprises) for the creation of premises, the purchase of technological equipment, furniture and inventory from domestic manufacturers and/or their dealers for their own use, in the amount of 80% of the project cost of the processing facility milk

(excluding VAT), but no more than 3,000,000 hryvnias; d) a special budget subsidy for the increase in the herd of self-breeding cows (for each available additional cow of self-breeding, by which the main herd was increased as of July 1 of the current year compared to the existing herd of cows as of January 1 of the current year, in the amount of up to 10,000 hryvnias per head, but no more than 500,000 hryvnias per recipient (provided they keep from 5 to 250 cows) [2, p. 68-70].

The Food and Agriculture Organization of the United Nations (Food and Agriculture Organization), with the financial support of the German government (the charity organization "West Support in Ukraine"), is starting a program to support the health of farm animals kept by families of the Yampil community of the Shostky district of the Sumy region. The family will receive a voucher in the amount of UAH 5,180 for the purchase of veterinary drugs: antibiotics, vitamins, antiparasitic and antiseptic agents. Voucher assistance allows households to meet the needs of animal health products, to purchase additional veterinary drugs to improve production potential. To receive assistance, a family can keep up to 5 heads of cattle and poultry; small farmers - up to 50 pigs, 30 dairy cows or 30 goats. Conditions for receiving assistance: households headed by single parents with a child (children) under 18 years of age; large families (three or more children under 18); families with pregnant and/or nursing mothers and children under one year of age; families that include persons with disabilities or persons with serious/chronic diseases; families with elderly people (65+); families with adopted children (two or more children under 18); households that provide food to collective centers of internally displaced persons; households hosting internally displaced persons; families who have returned since the beginning of the war and cannot meet their basic needs.

The AGRIS project "Restoration of Livelihoods in Rural Areas" has also started to be implemented. The goal is to support residents of Skorokhodivska, Bilytska, Nekhvoroshchanska, Kobelyatska, Poltava rural communities of Poltava region with micro grants. Areas of support: purchase of small poultry, rabbits, etc. livestock for feeding, seeds, seedlings, etc. for growing and meeting the food needs of the family. Targeted assistance subjects: a) internally displaced persons: single parents or guardians of one or more children under the age of 18; a household with a pregnant woman or a mother with a child under 3 years old; a member of the household has a disability or a serious/chronic illness; elderly people 60+ (pensioners); people aged 50+ (unemployed, not retired); a household with 3 or more children; b) local families, in particular: lost a breadwinner (in the period from February 24, 2022, not from military actions); low-income families (on the basis of a certificate from the social protection authorities); physically affected by the war.

On January 31, 2024, the collection of applications from agricultural producers from Lviv, Ivano-Frankivsk, Zakarpattia and part of Chernivtsi regions for participation in the second cycle of the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) grant program, which is implemented with the financial support of the European Union in the State agrarian register. The goal is to support households or families or small agricultural producers, micro and small agricultural enterprises, agricultural cooperatives to ensure sustainable production, increase efficiency, as well as strengthen national value-added and supply chains. The following grant directions are implemented: up to UAH 370,000 (USD 10,000) for households or families or small agricultural producers; up to UAH 925,000 (USD 25,000) for agricultural micro- and small enterprises, agricultural cooperatives and associations of producers of products.

As the analysis shows, in recent years the situation regarding the actual financing of regional small business support programs has worsened. According to the programs, the regional policy of support is carried out in four main blocks: streamlining of regulatory and legal regulation of business activity; financial credit and investment support; resource and information support, development of business infrastructure; as well as improving the qualifications of personnel in the field of entrepreneurship, according to which we formed a mechanism for supporting small businesses and personal peasant farms. The block of tasks related to financial, credit and investment support provides annually, when preparing local budget projects, to

allocate funds in their expenditure part to support entrepreneurship in the amount of at least 0.5% of the revenues of the relevant budgets, i.e. at least UAH 20 million; improvement of the mechanism of partial reimbursement from local budgets of interest rates on loans; providing assistance in the creation of a local guarantee fund for the support of small and medium-sized enterprises on a competitive basis, etc.

To date, there is still no practice of effective interaction between business entities and central or regional state authorities. The institutional basis for such relations should be informal, based on personal connections and acquaintances. From a financial point of view, state support for certain entrepreneurial forms is reduced only to cheaper loans, and planned budget funds are not allocated at all or their amount is too small. It should be noted that the sectoral specifics of small enterprises are also neglected. The main reason for banks' reluctance to cooperate with small business entities lies in the fact that the costs of servicing small and large loans are approximately the same. It is clear that it is more profitable for financial and credit institutions to focus on finding one large loan than to disperse their efforts among ten small ones. Under these circumstances, the state should be included in the regulation of credit flows of domestic commercial banks, ensuring certain incentive mechanisms for the development of lending institutions in the direction of micro-crediting of small forms of agribusiness and introducing guarantee schemes for the return of borrowed funds. Among the organizational and economic factors that have an impact on the development of entrepreneurship in dairy cattle breeding, in addition to the reduction of production volumes, the increase in transport and logistics costs, the limitation of export operations, the prices of certain types of dairy products are also important. There was no direct budget support for dairy farming in 2022, with the exception of minimal subsidies from donor funds to individual entrepreneurs for keeping cows.

209 investors provided funds in 2023 for the development of the "Family Dairy Farms" project in the amount of more than 28 million hryvnias, of which: 4 million hryvnias were used to install equipment for the purpose of collecting and harvesting hay; 1.5 million hryvnias – to expand the capacity of the milk processing process from 1 to 3 tons per day; 2 million hryvnias – for the purchase of cows and the construction of cow sheds, the purchase of fuel for sowing for specific 13 business entities. Also, the investors of the "Family Dairy Farms" project in 2023 supported 37 small farmers and provided more than 10 million hryvnias for their development, in particular, for the purchase of: 14 generators; 1480 liters of lubricant for machinery; medicines; products. The project involves 189 family dairy farms that have from 10 to 50 cows and feed the cows with balanced feed in order to increase productivity by 10-15%. In 2024, the development of the Family Dairy Farms project will be implemented on the basis of an investment loan with an expected return of 21% per year.

In the period of 2023-2024, the "Emergency project of providing inclusive support for the recovery of agriculture of Ukraine (ARISE)" is being implemented in the country. In 2024, 700 million dollars were provided to support business entities in agriculture, in particular, to help small entrepreneurs (breeding goats or sheep, cows; land owners); and financial support for production and processing in agriculture under the program "Affordable loans 5-7-9%". It is necessary to leave the preferential financing of dairy cattle breeding business entities under the program "Affordable loans 5-7-9%" as "survival loans" with the expansion of limits to UAH 130-140 million. and the reduction of the interest rate to 5% and for the period of post-war reconstruction of the economy. In 2024, the Food and Agricultural Organization of the United Nations (FAO) plans to attract \$290 million to support agricultural business entities, including: \$138 million for the development of agrarian business; \$150 million – for the implementation of operational actions in the market environment. In addition, 800,000 rural residents do not have the means to finance their survival needs. Entrepreneurs in 2024 have the opportunity to receive assistance in complying with hygienic standards in milk production from Switzerland, in particular, a three-month need for: gloves; means of pre- and post-milking udder processing; reagents for detecting hidden forms of mastitis; means for washing and disinfecting milking

equipment; disinfectants for livestock premises; wipes for udder hygiene, etc. In January 2024, 355 business entities became project participants.

A partial improvement of the situation regarding the financial and credit provision of small agricultural entrepreneurship in modern conditions is possible due to effective measures of an institutional nature: a) adoption of the law "On the system of state guarantees for crediting of business entities" with the aim of creating a reliable credit and guarantee system for supporting small enterprises, which will provide incentives at the legislative level for the provision of loans by banking institutions by guaranteeing their return and the development of small businesses through partial reimbursement of payments for the use of the provided guarantees; b) the adoption of the law "On the development of credit cooperatives" for the activation of the system of credit cooperatives in the countryside with the regulation of the principles of operation, the definition of the mechanism of their refinancing by the NBU, which in general should increase the level of economic efficiency of the functioning of credit cooperatives in the field of small business financing; c) implementation of interest-free (fully or partially) lending to small enterprises operating in priority areas or engaged in innovative activities; d) reduction of reserve norms for financial and credit institutions that lend to the small business sector, and the introduction of preferential taxation for those that lend to priority innovation projects of relevant business entities.

#### References:

1. Malik M., Kravchenko S., Shpykuliak O., Hudz H. (2024). Development of small businesses producing cereals, legumes, and sunflower seeds in wartime conditions. *Ekonomika APK*, 31, 1, 41-53. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-31-1-2024/rozvitok-sub-yektiv-malogo-pidpriyemnitstva-z-virobnitstva-zernovikh-bobovikh-i-nasinnya-sonyashniku-v-umovakh-voyennogo-chasu>

2. Kravchenko S. (2023). Activities of business entities of the agrarian sector of the economy in wartime conditions. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій* : збірник праць. Львів: ЛНУП, С. 68-70. URL : <https://www.repository.lnup.edu.ua/jspui/handle/123456789/901>

**UDC 332.1; 334.7**

## **DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ADVERTISING MARKET: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT**

*Levkina R.V., Doctor of Economics, Professor  
National University "Odesa Polytechnic",  
m. Odesa*

*Kotko Y.M., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
State Biotechnology University,  
m. Kharkiv*

The digital transformation of the advertising business is developing rapidly. Innovative technologies help to expand the market segment and raise awareness of products and services among the target audience. Businesses that use modern technologies are able to track the real needs of consumers and partners and changes in their behavior over time. Thus, the use of the latest digital technologies contributes to the achievement of business goals by optimizing trade flows and setting marketable prices. This affects the capital turnover and gross profit of the enterprise.

The study of the influence of advertising on the promotion of trade and manufacturing companies is devoted to the works of well-known scientists, among whom we would like to mention O. S. Bratko [1], N. V. Karpenko, V. V. Ruban. The influence of digital technologies on the formation and functioning of the advertising market was studied by: Z. V. Grigorova [2], I. V. Perevozova, A. J. Sakun, O. M. Antonova [3], and others. Despite the sufficient interest of scientists in theoretical, methodological and practical issues of the digital transformation of the advertising market, there are still a number of problematic issues that remain unaddressed and require further research. These issues include the impact of digitalization and online advertising on the efficiency of business structures, and the formation of a system of online advertising performance indicators. In recent years, we have also conducted research on these issues, and the results were published in a scientific publication [4]. This demonstrates the relevance of the chosen research topic and the importance of its practical application.

The use of digital technologies in the advertising business fundamentally changes its business model, promotes the development of new implementation mechanisms and the use of innovative tools. It is the practical possibilities of using artificial intelligence as a tool that lead to the reorientation and transformation of business models [1]. Thus, Z.V. Grigorova notes that the most popular digital technologies in the advertising business are:

- social networks/media - availability of tools that provide visibility of social channels, optimization of social media management, support for integrations, systematic analysis of various indicators of their monitoring, building strong relationships, comprehensive research of the target audience (Hootsuite, Sprinklr, Sprout Social);

- programs and applications with artificial intelligence - optimization of digital advertising, targeting a specific audience, personalization of content, application of innovative methods of demonstrating products and services, providing the possibility of virtual testing of products or receiving services, providing personalized assistance, strengthening the relationship and interaction of business with consumers on the basis of trust, ensuring an uninterrupted process of buying and selling goods or providing services, opening up new opportunities for data security and privacy (AR, chatbots, VR, 5G, UGC);

- Mass media - to expand the radius of visibility of advertising spaces and expand the existing audience, effectively target more optimized areas of business while minimizing costs, increase the ability to conduct PPC research on competitors and partners, and improve interaction with the audience through social networks (Leadpages, SEMrush, SpyFu);

- SEO tools - tracking changing search algorithms, competitor research, segmentation and identification of URLs, providing analytical information and generating reports (Ahrefs, Public, Google Search Console, Screaming Frog);

- electronic platforms and software - automation of the marketing system, establishing interaction with the audience through testing and updating the personalization of the offer, using real-time segmentation of user behavior and needs, improving technical aspects and methodology of PPC content (MailChimp Google Data Studio, Digital Garage, GA4, LinkedIn);

- voice assistant technologies - specific sounds, playlists, satisfaction of musical tastes, which improve interaction with consumers (audio branding, UX content);

- other tools include browser extensions, search for potential contacts, integration of automation, expansion of advertising space, and real-time optimization of ad placements (Seamless, AdTech, Hunter) [2].

Along with the advantages, there are a number of minor disadvantages that can, under certain conditions, lead to major problems. Such problems, without proper attention to their presence in various business areas, require the involvement of additional specialists. Economic (rising advertising costs and business dependence on online advertising) and non-economic (fear of new technologies, lack of awareness of the impact of new technologies on the life and health of users) problems need to be gradually addressed. However, there are some problems related to the cybersecurity of users, businesses, and the country as a whole. They arise as a result of

imperfect protection of relevant data, leakage of information on trade secrets of a business structure or violation of the country's cybersecurity, etc. [2; 3].

Preventive actions should include the search for and use of additional means of protecting information with simultaneous interaction and a certain level of trust in customers. Flexible and creative methods of communication with the market audience, adaptive business characteristics to quickly adapt to changing conditions, change management, while consciously applying digital innovations remain key in an unstable market and political environment. Thus, the development of the advertising business, the transition to new technologies and tools require new approaches to building a change management mechanism that will ultimately help to realize the existing development potential and positive prospects.

#### References:

1. Bratko O. S., Salamon I. R. Vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii dlia prosuvannia produktsii na mizhnarodnykh rynkakh. *Efektivna ekonomika*. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.80/

2. Hryhorova Z.V. Rozvytok reklamnoho rynku ukrainy v umovakh kryzy. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. 2023. Vyp. 79. S. 87-92. <https://doi.org/10.32782/bses.79-12>.

3. Antonova O. M. Reklama yak instrument formuvannia brendu zakladiv vyshchoi osvity v suchasnykh umovakh. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*. 2023. (2). S. 89-99. <https://doi.org/10.36695/2219-5521.2.2023.19>.

4. Levkina R.V., Levkin A.V. Digitalization and internet advertising in business activities: performance indicators. *Finansova arkhitektonika ta stsenarii konkurentnykh modelei rozvytku: tezy dopovidei Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 17 lystopada 2023 r. / Derzh. biotekhnolohichniy un-t. Kharkiv*, 2023. S. 214-217. <https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyyi>.

**УДК 338:008**

### **СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА» ТОВ**

*Михайленко Є.І., здобувачка вищої освіти  
Науковий керівник д.е.н., професор Смачило В.В.  
Університет імені Альфреда Нобеля,  
м. Дніпро*

Актуальність теми. Харчова промисловість належить до сфери діяльності, в якій відбуваються дослідження, розробки, формування наукової бази харчової науки та виробництво нових продуктів, і в умовах ринково орієнтованої економіки стикається з проблемами впровадження результатів науково-технічної діяльності та маркетингу і виробництва нових харчових продуктів для споживачів.

В економіці країни наразі відсутні необхідні умови для ефективної взаємодії між комерційним сектором, основним завданням якого є реалізація нових товарів на споживчому ринку, та підприємствами, що виробляють новий асортимент сучасної продукції. Така ситуація призвела до значного відставання у розвитку виробничого потенціалу країни порівняно з розвиненими країнами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формулювання чинників ефективного розвитку харчової промисловості віддзеркалено у значній кількості наукових праць зарубіжних та вітчизняних учених. Зокрема, опорні основи розвитку

та управління розкрито в дослідженнях таких зарубіжних учених, як А. Сміт, А. Маршалл, Дж. Робінсон, Й. Шумпетер, Д. Кейнс, Ф. Фішер, М. Портер, П. Самуельсон. Серед вітчизняних учених, які сформувавши сучасні підходи до визначення факторів ефективного розвитку харчової промисловості, слід виділити роботи Н. Басюркіна, М. Бутка, В. Геєця, Л. Дейнеко, П. Купчака, О. Тура та ін. Однак нові умови діяльності підприємств потребують трансформації підходів до визначення базових чинників формування дієвої та ефективної системи управління розвитком підприємств харчової промисловості.

Постановка завдання. Мета роботи – розкрити сучасні виклики та перспективи розвитку підприємництва і, зокрема, СП "Вітмарк-Україна" ТОВ.

Виклад основного матеріалу дослідження. СП "Вітмарк-Україна" ТОВ заснована в 1994 році на базі Одеського заводу дитячого харчування. Компанія є лідером українського ринку в категорії фруктових та овочевих соків і пюре для дитячого харчування та одним з лідерів в категорії фруктових соків і нектарів.

Орієнтація бізнесу на споживача є привілеєм СП "Вітмарк-Україна" ТОВ. Компанія виробляє високоякісну конкурентоспроможну продукцію, яка відповідає міжнародним стандартам якості. Наразі ТОВ СП "Вітмарк-Україна" має найбільший торговий портфель серед усіх компаній, що працюють на українському ринку соків. До нього входять наступні торгові марки: Jaffa Select, Jaffa Viva, Jaffa Natura, Jaffa Fresh Up, Jaffa Ice Tea, Jaffa Spring, Aquarte, Наш Сік, Jusik, Соковита і Чудо-Чудо. Один з продуктів компанії займає особливе місце на українському ринку соків та нектарів. Особливість продукту полягає в тому, що його отримують з фруктів та овочів, вирощених в домашніх умовах в екологічно чистих регіонах України, а невисока ціна робить його доступним для всіх верств населення. У 2002 році запуск цього продукту створив новий недорогий сегмент в категорії соків-нектарів в Україні. Він створив новий низький ціновий сегмент в категорії соків-нектарів в Україні, зробивши натуральні, високоякісні соки доступними для споживачів з низьким рівнем доходу. За останні вісім років сік "Наш Сік" став соціально орієнтованим продуктом і соком вибору для більшості українських споживачів. Частка бренду на ринку становить 22%.

Компанія експортує свою продукцію у понад 35 країн світу.

СП "Вітмарк-Україна" ТОВ вже понад 15 років завойовує звання абсолютного лідера в галузі технологічних інновацій. Жодна інша українська компанія не впровадила стільки нових та інноваційних рішень у виробництві натуральних соків та нектарів.

Компанія тісно співпрацює з великими українськими сільськогосподарськими підприємствами. Багато українських фермерів мають ринок збуту для виробленої ними сировини завдяки довгостроковим контрактам з компанією на постачання свіжих фруктів та овочів. СП "Вітмарк-Україна" ТОВ також має партнерські відносини з іноземними постачальниками сировини, що спеціалізуються на вирощуванні високоякісних фруктів у Бразилії, Таїланді, Еквадорі, Індії, Ізраїлі, Греції, Іспанії, Італії, Китаї, Чилі та Південній Африці.

СП "Вітмарк-Україна" ТОВ є одним з найбільших роботодавців в Україні. У компанії працює 2 500 осіб. Тим, хто працює в компанії, пропонуються можливості для швидкого кар'єрного зростання, професійної самореалізації та професійного розвитку через додаткове навчання, яке фінансується компанією. Крім того, СП "Вітмарк-Україна" ТОВ пропонує можливості працевлаштування сільським жителям, особливо молодим людям, які закінчують навчальні заклади в сільській місцевості.

Про успішність формування комерційної діяльності ТОВ СП «Вітмарк-Україна» свідчать дані розрахунку оборотності активів підприємства. Зокрема, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, який характеризує можливість відновлення господарської діяльності та шляхи більш ефективного використання коштів, у 2020 році становив 7,86 оборотів, а у 2022 році зріс до 8,00 оборотів, тобто на 0,14 оборотів. Коефіцієнт оборотності запасів має більш стабільне значення і становить 15,30 оборотів в 2022 році.

Сумарні активи підприємства характеризуються надзвичайно високими термінами окупності, оскільки прискорюються до 20,20 днів у 2022 році. Тривалість операційного циклу підприємства становить 45,52 дня, що на 1,98% менше, ніж у 2020 році. Така позитивна тенденція свідчить про прискорення обігу фінансових ресурсів.

Підприємництво виконує особливу функцію в економіці і народному господарстві, змістова сутність якої зводиться до оновлення економічної системи, створення інноваційного середовища, що спричиняє руйнацію традиційних структур і відкриття шляху до перетворень, зрештою стає тією силою, котра прискорює рух економіки по шляху ефективності, раціоналізації, бережливості і постійного оновлення [2].

Виробництво СП "Вітмарк-Україна" ТОВ – це поєднання багаторічного досвіду і сучасних технологій. Заводи СП "Вітмарк-Україна" ТОВ оснащені сучасним обладнанням, Компанія має власну фруктову експертизу.

Одеський консервний завод дитячого харчування (ОКЗДХ) є основним виробничим майданчиком компанії «Вітмарк-Україна» і має три основні технологічні цехи:

- овочевий,
  - фруктовий,
  - фабрикатний,
- а також допоміжні та обслуговуючі підрозділи:
- тарний цех,
  - транспортний цех,
  - ремонтно-механічний цех,
  - холодильник,
  - котельня.

Регіональні представництва компанії знаходяться в найбільших містах України, зокрема: Київ, Одеса, Львів, Харків, Рівне, Хмельницький, Дніпро, Запоріжжя, Миколаїв. Підприємство оснащене новим сучасним обладнанням. Ретельний контроль сировини та якості продукції відбувається на кожному з етапів виробництва. Якість та безпека продукції сертифіковані за стандартами ISO 9001 та ISO 22000.

На успіх компанії СП «Вітмарк-Україна» ТОВ вплинув багаторічний досвід та використання сучасних технологій. Потужності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ облаштовані сучасним обладнанням. Підприємство використовує свою власну фруктову експертизу.

Виробничі потужності СП "Вітмарк-Україна" ТОВ розташовані в Одеській та Вінницькій областях. У селі Степанівка налагоджено повний цикл виробництва - від отримання сировини до переробки та випуску продукції. Ще один завод, Равнянський консервний завод "Лісовий", виробляє фруктові та овочеві пюре і концентровані соки.

Фруктові соки - це продукти, що містять лише фрукти та овочі. Виробники зазвичай виготовляють їх шляхом розведення з сокового концентрату або прямого віджиму.

Відновлення з концентрату є дуже складним і трудомістким процесом. Однак, завдяки використанню низьких температур під час обробки, сік з концентрату повністю зберігає вітаміни і мінерали, які містяться у свіжих фруктах.

Безпосередньо вичавлені соки не потрібно концентрувати або збирати. Після механічної обробки фруктів і овочів сік розливають у пляшки і стерилізують (пастеризують).

СП "Вітмарк-Україна" ТОВ отримала понад 60 нагород за смак, якість та інноваційні технології на дегустаційних конкурсах та міжнародних виставках.

Основним рослинним інгредієнтом, який замінює молоко, є борошно. Важливо, щоб сировина була ретельно відібрана і змелена до найдрібнішого помелу, щоб гарантувати смак напою. Основна вимога до цієї сировини полягає в тому, що вона має бути придатною для виробництва дитячого харчування та відповідати встановленим вимогам. Виробничий процес складається з декількох етапів, таких як пропарювання борошна, ферментація суміші, сепарація суміші та пастеризація.

Продукти для дітей раннього віку виробляються на Одеському заводі дитячого харчування за традиційними рецептами. СП "Вітмарк-Україна" ТОВ контролює якість вирощених місцевих південних овочів і фруктів на всіх етапах виробництва і перевіряє готовий продукт на відповідність 24 стандартам якості, щоб гарантувати, що дитяче харчування на 100% безпечне. Крім того, сировина, що використовується у виробництві дитячих молочних сумішей, також контролюється і відповідає стандартам якості.

Діяльність СП "Вітмарк-Україна" ТОВ ґрунтується на принципах соціальної відповідальності перед споживачами, партнерами, співробітниками, державою та українським суспільством. Таким чином, місія СП "Вітмарк-Україна" ТОВ базується на соціальному фундаменті. Це активна турбота про розвиток людини на різних етапах її життя.

Ця ідея є ключовим аспектом бізнесу СП "Вітмарк-Україна" ТОВ. Здоровий розвиток людей різного віку, здоровий спосіб життя та правильне харчування через споживання натуральних і корисних продуктів є найважливішими факторами підтримки здоров'я людини. Все це відбувається завдяки правильному ставленню до проблеми збереження здоров'я українських дітей і дорослих, а також завдяки продуктам і програмам, що випускаються компанією, які пропагують здоровий спосіб життя і здорове харчування.

Розвиток здоров'я українського суспільства, як в прямому, так і в переносному сенсі, СП "Вітмарк-Україна" ТОВ розглядає як важливе завдання не тільки держави, яка гарантує фізичне і психічне благополуччя громадян України, але і компанії.

У зв'язку з цим СП "Вітмарк-Україна" ТОВ обрала позицію соціально активної бізнес-організації, ініціюючи власні соціальні проекти та беручи участь у державних і недержавних соціальних ініціативах.

Одеський консервний завод дитячого харчування (ОКЗДХ), який є основним виробничим майданчиком компанії «Вітмарк-Україна», став частиною Спільки молочних підприємств України (СМПУ). У своєму комунікаті Спілька високо відзначила здобутки і повідомила, що до них приєдналася компанія з великим досвідом виробництва дитячого харчування, яка випускає молочні продукти для всієї родини, що виготовляються за стандартами дитячого харчування.

Висновки. Отже, сучасний стан і перспективи розвитку підприємства харчової промисловості пояснюється тим, що СП "Вітмарк-Україна" ТОВ - перша компанія в Україні, яка почала виробляти функціональну питну воду, збагачену рослинними екстрактами. В процесі виробництва напій наповнюється біологічно активними речовинами та антиоксидантами. Компанія використовує сучасне обладнання та традиційні рецептури у виробництві холодного чаю, щоб створити продукт, який полюбилися мільйонам споживачів. Компанія піклується про своїх споживачів і постійно оновлює асортимент продукції. Завдяки використанню традиційних рецептур та сучасному обладнанню наша продукція не тільки смачна, але й корисна та безпечна з перших місяців життя. Компанія заохочує та активно підтримує здоровий розвиток споживачів та суспільства в цілому і створює бренди, які є джерелом натхнення, мотивації та турботи. Крім того, СП "Вітмарк-Україна" ТОВ є лідером галузі у виведенні на ринок лінійки інноваційних продуктів, що відповідають потребам споживачів.

#### Література:

1. Небава М. І. Адлер О. О., Лесько О. Й. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Ч.2. Організація виробництва : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2011. 131 с.
2. Бутко М. П., Бердар М. М. Підходи до визначення чинників формування ефективної виробничо-просторової організації підприємств харчової промисловості. *Економіка та держава*. 2018. № 6. С. 28–32.
3. СП "Вітмарк-Україна" ТОВ. URL: <https://vitmark.com/production/>.

## ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ - ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

*Молчанова І.О., здобувачка вищої освіти  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Городецька Т.Б.  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

У сучасному динамічному світі штучний інтелект (ШІ) стрімко набирає обертів, перетворюючись на потужний інструмент для оптимізації бізнес-процесів. Його впровадження відкриває перед компаніями будь-якої сфери безліч можливостей для підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності.

Простими словами, штучний інтелект (англ. Artificial intelligence, AI) - це широка галузь комп'ютерних наук, які спрямовані на імітацію інтелекту людини машинами. І хоча про цю технологію активно говорять десь з початку 2000-х, вона далеко не нова.

Термін «штучний інтелект» ще в 1956 році ввів професор Дартмутського коледжу Джон Маккарті, коли очолив невелику команду вчених, аби визначити, чи можуть машини вчитися, як діти, методом спроб та помилок, врешті розвинувши формальне мислення [1].

Із розвитком технологій, штучний інтелект, який раніше не викликав значного інтересу, тепер стає невід'ємною частиною стратегій розвитку будь-якого бізнесу. У сучасному світі, він є не лише новаторською технологією, але й ключовим фактором, який визначає успіх бізнесу. Його вплив на ефективність та конкурентоспроможність підприємств стає все більш суттєвим. Нижче розглянемо, які можливості відкриває ШІ для сучасних підприємств [2-3]:

1. Автоматизація процесів. В першу чергу, ШІ дозволяє автоматизувати роботу з різноманітними платформами, типу Інстаграм, Фейсбук та ін., також оптимізувати завдання та операції, що раніше вимагали значних зусиль співробітників. В результаті цього компанії можуть значно підвищити ефективність роботи та знизити витрати на персонал.

2. Аналіз даних. Штучний інтелект може обробляти великі обсяги даних набагато швидше та ефективніше, ніж звичайна людина. За допомогою цього підприємства отримують багато цінних інсайтів з даних, що дозволяє приймати більш обґрунтовані та правильні рішення.

3. Персоналізований сервіс. ШІ допомагає створювати персоналізовані пропозиції та рекомендації для клієнтів на основі їхніх індивідуальних потреб і поведінки. Це значно підвищує задоволеність споживачів і в цілому покращує їхні відносини з брендом.

4. Автоматизація рутинних завдань. Рутинні завдання, такі як введення даних, планування та навіть складні процеси, такі як нарахування заробітної плати, можна автоматизувати за допомогою ШІ, звільняючи людські ресурси для більш стратегічної діяльності. Автоматизація не тільки підвищує ефективність, але й зменшує ймовірність людської помилки.

5. Прогнозування. Штучний інтелект дозволяє підприємствам робити більш точні прогнози щодо майбутніх тенденцій та подій на основі аналізу даних. Тому, підприємства, які використовують цю технологію є більш гнучкими та адаптивними до змін на ринку.

6. Зниження помилок. Також, ШІ може не тільки виявляти, але й усувати помилки в роботі підприємства, що допомагає зменшити ризики та збільшити надійність різноманітних процесів.

7. Конкурентна перевага. Підприємства, які успішно використовують штучний інтелект, мають можливість швидше реагувати на зміни на ринку та впроваджувати нові ідеї та продукти перед конкурентами.

8. Глобальна доступність. Завдяки розвитку ШІ, навіть невеликі підприємства можуть отримати доступ до передових технологій та інструментів, що раніше були доступні лише великим корпораціям.

9. Підвищення ефективності маркетингу і продажів. Штучний інтелект дозволяє автоматизувати процеси маркетингу та продажів, підбирати оптимальні стратегії та забезпечувати більшу точність у прогнозуванні попиту на товари та послуги.

10. Створення нових ринків та можливостей. За допомогою ШІ, підприємства можуть створювати нові продукти та послуги, які раніше були неможливими, або вдосконалювати існуючі, відповідаючи на зміни потреб споживачів.

11. Інноваційний розвиток. Використання штучного інтелекту сприяє інноваціям у всіх сферах діяльності підприємства, створюючи нові можливості для розвитку та росту.

Зважаючи на широкі можливості штучного інтелекту, його застосування не обмежується лише світом бізнесу. Нещодавно вчені з Бельгії створили ШІ, який покращує смак пива. Нейромережа проаналізувала 250 сортів хмільного напою, щоб знайти ідеальне поєднання компонентів. ШІ, використовуючи хімічні показники, навчився визначати основні параметри хорошого пива. Він навіть зміг передбачити оцінки споживачів для кожного сорту.

Такі інноваційні застосування ШІ демонструють, що ця технологія може бути корисною в найрізноманітніших сферах, як комерційних, так і некомерційних.

За даними Forbes, застосування штучного інтелекту в бізнесі може пришвидшити виробничі процеси на 50%, зменшити витрати на 20% та покращити якість продукту на 60%.

Зараз ШІ найбільше використовують в маркетингу та рекламі, у кадровому менеджменті, логістиці та виробництві. Наприклад, компанія Amazon інтегрувала ШІ для прогнозування попиту та оптимізації запасів на складах. Це дозволило зменшити час доставки товарів до клієнтів та мінімізувати витрати на зберігання.

Один з яскравих прикладів використання штучного інтелекту в бізнесі — це системи чат-ботів, які надають підтримку клієнтам у режимі реального часу. Наприклад, компанія H&M використовує чат-бот у Facebook Messenger, який допомагає клієнтам знайти потрібний розмір одягу, дізнатися про наявність товару та отримати іншу інформацію [4].

Україна також поступово розвивається у галузі ШІ та вже відома деякими успішними проектами. Наприклад, Grammarly використовує ШІ для покращення стилістики в англійських текстах. Компанія Rozetka застосовує систему для прогнозування попиту на товари та оптимізації процесів доставки.

Genesis – українська IT-компанія, яка розробляє програмне забезпечення для автоматизації банківських операцій. ШІ використовує для розв'язання задач у сфері ризик-менеджменту, аналізу фінансових даних та автоматизації рутинних процесів.

Ще однією сферою застосування штучного інтелекту в Україні є медицина. Наприклад, компанія «Інтермедика» розробила систему для діагностики захворювань. Система використовує нейромережі для розпізнавання ознак хвороб на рентгенівських знімках, що дозволяє більш точно встановлювати діагноз та призначати лікування.

Інші приклади застосування штучного інтелекту в Україні включають автоматизовану систему планування та управління логістикою компанії SoftServe, систему аналізу даних для рішень у фінансовій сфері компанії Datrics, та багато інших [4].

Як ми бачимо, штучний інтелект має багато переваг як в оптимізації бізнес-процесів, так і в інших сферах, проте, як і будь-яка новітня технологія, він має певні недоліки над якими ще потрібно працювати. Тож для відповідального та етичного

впровадження ШІ на підприємстві необхідно розуміти і враховувати такі основні моменти [5]:

- Висока вартість впровадження та обслуговування. Створення машини, яка може імітувати людську логіку та міркування, потребує багато ресурсів та часу, що робить пристрій досить дорогим.
- Машинам бракує творчості. Проблема в тому, що пристрої працюють запрограмовано. Хоча штучний інтелект зробив машини здатними самонавчатися, вони не можуть навчитися мислити нестандартно. ШІ завжди буде аналізувати ситуацію з погляду попередньо введених даних та минулого досвіду. Машинам складно підійти до справи творчо. Один із класичних прикладів – звіти про доходи Forbes. Для їх написання використовується робот Quik. Звіти є фактами/даними, які попередньо завантажуються в бот. Forrester прогнозує, що такий контент, керований ботами, може замінити 16 % робочих місць у США до 2025 року, але це дискусійна тема.
- Відсутність емоційного інтелекту. Машинам не вистачає емоцій, людського співчуття, що робить їх непридатними для певних завдань, таких як консультування чи догляд.
- Не розуміння етики. Штучний інтелект порушує важливі етичні проблеми, такі як конфіденційність, підзвітність, можливість використання в шкідливих цілях.
- Машини з ШІ можуть вбити робочі місця. Роботи замінюють більшість завдань, що повторюються ботами. Потреба втручання людини знижується, оскільки підприємства прагнуть більш безпомилкової і безпечної роботи. Крім того, вони привносять із собою швидкість. Це призвело до втрати багатьох робочих місць, які колись були поширені. Робочі ролі, такі як просте введення даних або спілкування з клієнтами в першій точці взаємодії, тобто підтримка чату, тепер обробляються ботами, які можуть робити це більш ефективно та цілодобово. Експерти припускають, що до 2030 року роботи замінять принаймні 30 % людської праці, тобто майже 800 мільйонів робочих місць.

Прикладом невдалого використання ШІ є компанія Amazon, яка у 2018 році запустила програму набору персоналу, що використовувала алгоритми штучного інтелекту. Проте система виявилася несправедливою, оскільки здібності жінок та людей з певних етнічних груп оцінювалися нижче, ніж здібності білих чоловіків.

Поширений зараз ChatGPT вже кілька раз призводив до бізнес-ризиків. Зокрема, у квітні 2023 року стало відомо про злив даних компанії Samsung. Виявилось, що розробники корпорації перевіряли за допомогою ШІ написані комп'ютерні програми. Але вони не врахували, що всі дані, передані до бази, стають загальнодоступними.

Маніпулювання даними, характерне для штучного інтелекту на сучасному етапі розвитку, призвело до поширення 3 квітня 2023 року «Новим каналом» неправдивої інформації про Олесья Гончара. З'ясувалося, що журналістка каналу дала завдання ChatGPT згенерувати маловідомі факти з біографії письменника. ШІ ж їх просто вигадав. Компанії довелося зіткнутися з негативом та просити вибачення перед аудиторією.

Успішне впровадження ШІ потребує не тільки розуміння принципів, але й досконалого знання області його застосування. Приклади вдалого застосування ШІ демонструють потенціал технології в багатьох галузях, де вона забезпечує ефективність та зменшення витрат. Однак, негативні приклади показують, що застосування системи має бути обгрунтованим та здійснюватися з урахуванням потенційних наслідків для суспільства [4].

Однак, поряд з перевагами та недоліками, виникають й питання щодо глобальних потенційних ризиків використання ШІ. Зокрема, чи може він вийти з-під контролю людини та становити загрозу для людства?

«Розвиток штучного інтелекту може означати кінець людської раси», – вважав Стівен Гокінг.

«Штучний інтелект до біса мене лякає. Він здатний на значно більше, ніж ми уявляємо, і швидкість його самонавчання експоненціальна», – сказав засновник Tesla та SpaceX Ілон Маск на технічній конференції SXSW.

Колишній CEO компанії Google Ерік Шмідт вважає, що застосування штучного інтелекту варто регулювати так само, як і застосування ядерної зброї.

Щоб відповісти на запитання, чи дійсно ШІ має руйнівну силу, потрібно розібратися в термінах. Розрізняють два види штучного інтелекту: слабкий (Narrow AI) та сильний (General AI). Слабкий перевершує людину лише в одній специфічній галузі і не може працювати автономно. Такий вид ШІ розповсюджений зараз.

Сильний штучний інтелект має свідомість та може працювати в будь-якій галузі, здатен навчатися та приймати рішення без допомоги людини. Але його ще не існує. Можливо, General AI з'явиться в найближчі 20 років [6].

Важливо зазначити, що ці ризики є гіпотетичними, адже сильний ШІ ще не створено.

Отже, безперечно штучний інтелект – це потужний інструмент, який може допомогти компаніям удосконалити їхні процеси різними способами. Автоматизація завдань, прийняття кращих рішень, оптимізація процесів або покращення взаємодії з користувачем – це лише деякі способи, якими ця технологія може принести користь бізнесу.

Водночас не можна ігнорувати певні виклики та ризики від використання штучного інтелекту. Це висока вартість, етичні проблеми, потенційна втрата робочих місць тощо. Тому дуже важливо ретельно оцінювати переваги та недоліки перед тим, як впроваджувати ШІ у свій бізнес.

Проте попри всі ризики, штучний інтелект відкриває нові можливості для компаній. Ті підприємства, які зможуть грамотно інтегрувати ШІ у свою роботу, матимуть значну конкурентну перевагу. Використання передових технологій, таких як штучний інтелект, є ключовим для забезпечення успіху бізнесу в сучасних умовах цифрових перетворень.

#### Література:

1. Всі говорять про штучний інтелект. Простими словами пояснимо, що це. URL: [https://espreso.tv/article/2017/11/04/shtuchnyy\\_intelekt](https://espreso.tv/article/2017/11/04/shtuchnyy_intelekt) (дата звернення: 11.05.2024).
2. Вплив штучного інтелекту на ефективність та конкурентоспроможність бізнесу. URL: [https://sitniks.ua/blog\\_post/vplyv-shtuchnogo-intelektu-na-efektyvnist-ta-konkurentospromozhnist-biznesu/](https://sitniks.ua/blog_post/vplyv-shtuchnogo-intelektu-na-efektyvnist-ta-konkurentospromozhnist-biznesu/) (дата звернення: 11.05.2024).
3. Navigating the Future: How AI Is Revolutionizing Modern Business Strategies. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/navigating-future-how-ai-revolutionizing-modern-business-saxena-umdoc/> (дата звернення: 11.05.2024).
4. Штучний інтелект для бізнесу: сфери застосування, ризики та перспективи. URL: <https://strategi.com.ua/shtuchnyy-intelekt-dlia-biznesu/> (дата звернення: 11.05.2024).
5. Чи потрібен штучний інтелект у бізнесі? URL: <https://inproject.org/chy-potriben-shtuchnyj-intelekt-u-biznesi/> (дата звернення: 11.05.2024).
6. Штучний інтелект для бізнесу: які завдання здатен вирішувати та в яких галузях допомагає. URL: <https://mind.ua/publications/20254126-shtuchnij-intelekt-dlya-biznesu-yaki-zavdannya-zdaten-virishuvati-ta-v-yakih-galuzyah-dopomagaе> (дата звернення: 13.05.2024).

**РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВ  
В УМОВАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ УГОДИ ПРО АСОЦІАЦІЮ  
МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС**

*Таха Мохамед Халед, зобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Науковий керівник д.е.н., проф. Некрасова Л.А.  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

Впродовж останніх років в Україні широко обговорюються питання наслідків імплементації економічної частини Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Процес управління сталим розвитком підприємства, як виробничої системи, в умовах євроінтеграції відноситься до категорії слабо структурованих процесів у силу того, що для нього є характерним [1]:

- висока ступінь динамічності та швидкості зміни зовнішнього середовища, в якій існує підприємство;
- виникнення і посилення впливу процесів глобалізації світової економіки та євроінтеграції на окреме підприємство;
- висока ступінь впливу зовнішніх (екзогенних) та внутрішніх (ендогенних) факторів на розвиток виробничих систем;
- посилення впливу зв'язку складних соціально-економічних систем як всередині держави, так і за рахунок інтеграції у Європейський Союз.

На думку більшості дослідників [2], Україна отримала такі основні вигоди від імплементації цієї Угоди: зниження Європейським Союзом розмірів митних зборів при імпорті з України важливих для вітчизняної економіки товарних груп, що суттєво підвищує ступінь конкурентоспроможності українських товарів на ринку ЄС; посилення захисту прав українських споживачів шляхом перенесення в Україну відповідних європейських норм і стандартів; поступове скасування Україною ввізних мит на більшість товарів, вироблених у ЄС, що дає можливість українцям купувати більш дешеві і більш якісні європейські товари; в Україні стало вигідніше розширювати виробництво товарів згідно європейських стандартів, безпечна продукція не сертифікується взагалі, скасовано більшість раніше діючих ДСТУ і технічних умов; завдяки впровадженню елементів європейського нагляду, поступово зменшуються розміри корупції в економічній сфері України.

До основних негативних для економіки України наслідків імплементації даної Угоди відносять наступні: втрата конкурентоспроможності українського машинобудування та інших високотехнологічних галузей, оскільки вітчизняне виробництво цих галузей не може відповідати всім європейським вимогам та стандартам; вплив найбільш кваліфікованих українських кадрів до країн ЄС; підвищення комунальних тарифів, зростання цін на товари широкого вжитку, енергоносії, зниження реальних доходів населення, підвищення вартості життя в Україні.

Для пояснення того, яким чином вплинуло впровадження Угоди про асоціацію між Україною та ЄС на розвиток відповідних торговельно-економічних відносин, було складено таблицю 1, яка відбиває динаміку сальдо зовнішньої торгівлі товарами [3] та сальдо зовнішньої торгівлі послугами [4] між Україною та окремими країнами ЄС за 2018-2022 роки.

Як витікає з таблиці 1, в цілому для України динаміка сальдо зовнішньої торгівлі товарами та сальдо зовнішньої торгівлі послугами між Україною та окремими країнами ЄС за 2018-2022 роки має загальну тенденцію до покращення. Цей факт також свідчить на

користь в цілому позитивного впливу на процес розвитку і поточний стан економіки України факту імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

Таблиця 1 - Динаміка сальдо зовнішньої торгівлі товарами та сальдо зовнішньої торгівлі послугами між Україною та окремими країнами ЄС за 2018-2022 роки

Країна ЄС	Сальдо зовнішньої торгівлі товарами, млн. дол.		Сальдо зовнішньої торгівлі послугами, млн. дол.	
	2018 рік	2022 рік	2018 рік	2022 рік
Австрія	-54,7	-14	101,5	137
Бельгія	49,7	-20,2	-53,4	-42,5
Болгарія	254,44	292,97	563	1090,0
Греція	190,3	89,9	-15,1	-7,4
Данія	-25,7	-29,7	110,9	147,2
Естонія	0,211	0,989	18,1	60,1
Іспанія	73,3	26,1	0,055	0,028
Італія	59,5	18,2	-467,3	-338,9
Ірландія	91,1	99,2	56,6	208
Латвія	0,142	0,0782	29,961	-17,826
Люксембург	-75,118	-0,623	-102,62	-47,959
Литва	0,333	1,114	3,7	19,8
Німеччина	-377,5	-202,2	213,6	258
Нідерланди	827,0	1249,9	5,1	16,0
Польща	-384,6	31,8	350,1	477,6
Португалія	0,111	-590,1	6,0	-36,5
Румунія	421,5	96,8	93	125,4
Словенія	-157,2	-212,3	11,2	14,8
Словаччина	112,7	57,7	-74,9	-37,2
Угорщина	-101,8	-120,7	2,7	2,1
Франція	-0,87	-0,31	0,36	0,11
Фінляндія	-245,5	0,835	-1,65	23,6
Хорватія	-11,4	-21,7	-34,2	0,4
Чехія	62,1	-244	30,1	31,4
Швеція	-395,3	-21,9	-33,4	24,9

Джерело: [3], [4].

Таким чином, динаміка сальдо зовнішньої торгівлі товарами та сальдо зовнішньої торгівлі послугами між Україною та окремими країнами ЄС за 2018 - 2022 роки має загальну тенденцію до покращення. Цей факт свідчить про ефективність поточного процесу імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

#### Література:

1. Anatolii V. Usov, Liubov A. Niekrasova, Predrag V. Dašic. Management of development of manufacturing enterprises in decentralization conditions. *Management and Production Engineering Review*. 2020. Vol. 11. N 4. pp. 46-55.

2. Ярмак О.В., Семенець А.О., Тюріна Д.М., Кузькін Є.Ю. Аналіз розвитку євроінтеграційних процесів в Україні. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. №4 (35). 2020, с.495-506. URL : <https://www.researchgate.net/publication/348114352>

3. Географічна структура зовнішньої торгівлі України товарами. URL : [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/ztt/ztt0224\\_ue.xls](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/ztt/ztt0224_ue.xls)

**УДК 234.001**

## **СУЧАСНІ ТРЕНДИ У СПОРТИВНОМУ ОДЯЗІ**

*Свірина І.О. здобувач вищої освіти  
Університет імені Альфреда Нобеля  
м. Дніпро*

Щоб стопити трендовий спортивний одяг треба, опиратися на ці факти, а саме: зручність та технологічності тканини. Але ще треба впроваджувати незвичайні кольорові поєднання, які роблять одяг модними та не однотипні. Основі тренди на цей рік це: функціональність та комфорт; екологічність та стійкість; технології та інновації у матеріалах та дизайні; оверзайз; акцент на ретро стилі.

Функціональність та комфорт. Трендовий спортивний одяг у сучасному світі дає такі переваги як функціональність завдяки сучасним матеріалам, ергономічний дизайну, зручним швам та волговідведенню. У сучасному одязі використовують спеціальну тканину, яка добре вентилюється та відводять вологу, що запобігає перегріву шкіри людини. Спортивний одяг у сучасному світі дає свободу руху та підтримують м'язи, завдяки таким тканинам як спандекс. Також треба звернути увагу на шви, які можуть бути приховані або плоскі, вони зменшують подразнення шкіри. Для того щоб людина мала змогу підібрати собі одяг для свого тіла, придумали манжети та пояси які можна регулювати, щоб підлаштовувати одяг під себе. Кишені у які можна скласти дрібні речі такі як: навушники, ключу та інше. Це дає змогу людині більш комфортно проводити тренування. Технології захисту від вітру та дощу дають змогу тренуватися у будь яку погоду та і для повсякденного життя, через те що забезпечує зручність та комфорт.

Екологічність та стійкість: все більше виробників і споживачів спортивного одягу розуміють важливість екологічності та стійкості для зменшення негативного впливу на довкілля. Виробники використовують органічну бавовну, перероблений поліестер та натуральні волокна, як-от віскоза і бамбук. Застосовуються ефективні технології, переробка та утилізація відходів для мінімізації викидів і енергоспоживання. Багато брендів прагнуть отримати сертифікацію GOTS та OEKO-TEX, що підтверджує екологічну чистоту їхніх продуктів. Виробники також дбають про справедливі умови праці. Довговічний спортивний одяг знижує потребу в частій заміні, а продуманий дизайн спрощує утилізацію та переробку. Свідомий вибір споживачів, які підтримують екологічні та стійкі практики, допомагає зменшити вплив на довкілля.

Технології та інновації у матеріалах та дизайні: вони роблять так щоб людина віглядала більш підтягнутою та обирала саме цей продукт, але ці технології роблять так щоб тренування проходило більш зручніше. Багато спортивних брендів розробляють тканини та дизайни, що покращують циркуляцію повітря та відведення вологи від тіла. Терморегулюючі матеріали – це інноваційний спортивний трикотаж, який здатний комфортно температуру тіла, як у спеку, так і в холодну погоду. Еластичні матеріали. Сучасні тканини можуть забезпечувати відмінну еластичність та підтримку м'язів, що важливо для спортсменів, які займаються високоеробними видами спорту. Комп'ютерний аналіз рухів та моделювання дизайну дозволяє створювати одяг, який ідеально відповідає анатомії та рухам спортсменів. Антибактеріальна обробка допомагає запобігати появі неприємних запахів та бактерій у спортивному одязі.

Для створення індивідуальних елементів спортивного одягу, а також для виробництва легких та міцних компонентів, таких як підошви для спортивного взуття, використовуються Технології 3D-друку.

Інтеграція електроніки. Спортивний одяг може бути обладнаний сенсорами та пристроями, що збирають дані про фізичну активність та стан спортсмена.

Все частіше застосовують персоналізований дизайн – це, коли за допомогою сучасних технологій, створюють спортивний одяг, з урахуванням індивідуальних уподобань та потреб спортсмена.

Оверсайз в спортивному одязі пішло від сучасних трендів на одяг для повсякденного життя. Це який перевищує стандартні розміри, та надає більший обсяг та вільність у рухах в одязі.

Акценти ретро стилю - спортивний одяг з історичними відтінками відбиває дух минулих десятиліть. Є таке прислів'я, що мода циклічна і це саме про це. Виробники спортивного одягу часто повертаються до кольорів які були популярні у свій час. Також деталі та дизайн такого одягу дає можливість згадати про відомі стилі або кумирів того часу, таким чином роблячи образ більш ефектнішим.

Література:

1. <https://freever.ua/obzor/top-5-trendov-v-sportivnoj-odezhde>
2. <https://www.slk.kh.ua/novini-kompanij/sucasni-trendi-sportivnogo-odagu.html>

**УДК 657.44**

## **ВІЙНА = РУЙНАЦІЯ. ДЕЯКІ НЮАНСИ ОБЛІКУ ЗНИЩЕНИХ АКТИВІВ**

*Тертична Г.М., здобувач вищої освіти*

*Науковий керівник: к.е.н., доцент Гавриленко Н.В.*

*Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова  
м. Миколаїв*

Усі підприємства, які постраждали від війни, можна умовно розділити на три категорії: (1) підприємства, які потрапили в тимчасову окупацію. До них слід відносити як ті підприємства, які досі знаходяться на тимчасово окупованій території (наприклад, м. Мелітополь), так і ті, які розташовані на територіях, що вже деокуповані (наприклад, м. Херсон); (2) підприємства, які знаходяться в зоні бойових дій. Сюди відносяться як ті підприємства, які перебувають у зоні бойових дій з початку війни (наприклад, м. Харків), так і ті, де бойові дії наразі припинилися (наприклад, м. Чернігів); (3) інші підприємства, постраждали від війни. Сюди відносяться підприємства, які не потрапили до перших двох груп, але менше з тим їхнє майно було знищене внаслідок війни (через ракетні та/або авіаційні удари). Прикладами тут можуть бути підприємства, розташовані в таких містах, як Кременчук або Кривий Ріг (ці міста розташовані доволі далеко від лінії фронту, але вони зазнали великої кількості ракетних ударів). Однак, у принципі, такі підприємства є і у Львові, і в Ковелі, і в Івано-Франківську. Тобто фактично по всій Україні.

Якщо підприємство належить до першої чи другої категорії, воно, в принципі, не зобов'язане проводити інвентаризацію одразу після того, як відбулися руйнування. Життя та здоров'я є важливішими, ніж облік. Та й доступ до активів не завжди є. Тож допоки у підприємства немає вільного доступу до активів або є загроза життю та здоров'ю працівників унаслідок обстрілів з інвентаризацією пропонуємо зачекати. Це прямо

впливає із спецправила інвентаризації для фронтних та окупованих підприємств, прописаного в [п. 8 розд. I Положення № 879](#)[1].

Інвентаризація має в такому випадку бути обов'язково проведена станом на перше число місяця, наступного за місяцем, в якому зникли перешкоди доступу до активів чи загроза здоров'ю працівників. Втім, є право, а не обов'язок підприємства - наблизити дату інвентаризації. Керівник підприємства має право вирішити провести інвентаризацію безпосередньо на дату, на яку встановлено факт руйнувань.

У бухобліку знищення активів унаслідок війни слід відображати так само, як і знищення внаслідок інших обставин. Тобто балансова вартість знищеного майна списується на витрати, що відображається проводками:

- Дт 947                      Кт 20, 22, 23, 25, 26, 27, 28 (для запасів);
- Дт 131, 132              Кт 10, 11 і
- Дт 976                      Кт 10, 11 (для необоротних активів).

Списувати активи з балансу слід щойно, як встановлено їх знищення або псування. Тобто тоді, коли вони перестали відповідати критеріям для визнання активом (не можна більше отримати з них економічну вигоду). При цьому логічно прив'язати списання активів до дати, на яку складено акт про інвентаризацію. Саме цей акт засвідчує факт знищення і, відповідно, саме з дати його складання знищене майно не повинні відображатися на балансі у складі активів підприємства.

Списання будь-яких активів у зв'язку із форс-мажорними обставинами, зокрема, дією обставин непереборної сили, до яких належить і війна, і викликані нею лиха, не є постачанням цих активів. Для основних засобів це і так впливало з [п. 189.9 та п.п. 14.1.191 ПКУ](#), а для товарів (визначення яких охоплює і ОЗ) це прописано спеціально під війну у [п. 32<sup>1</sup> підрозд. 2 розд. XX ПКУ](#). Тож ніякого мінбазного ПДВ у зв'язку зі списанням знищених активів, звичайно ж, немає [2].

А чи не потрібно компенсувати податковий кредит, відображений при придбанні знищеного майна, у зв'язку із його негосподарським використанням ([п.п. «г» п. 198.5 ПКУ](#))? Також ні. Адже у тому самому [п. 32<sup>1</sup> підрозд. 2 розд. XX ПКУ](#) чітко прописано, що ніякий компенсуючий ПДВ не нараховується, якщо списання активів відбулося через війну. І, власне, таке списання не вважається використанням активів у негосподарській діяльності.

Тож важливо проінвентаризувати і документально підтвердити той факт, що активи підприємства знищила саме війна. І, наостанок, розглянемо наступну ситуацію. Внаслідок ракетного удару на підприємстві зруйновано складське приміщення (балансова вартість - 800000 грн, сума накопиченого зносу - 400000 грн) і товарів на суму 45000 грн. Факт знищення встановлено інвентаризаційною комісією. Актом про пожежу підтверджується, що руйнування і знищення відбулися саме у зв'язку із війною. Таким чином, списання основних засобів і товарів, знищених війною подано в таблиці 1.

Таблиця 1 - Списання основних засобів і товарів, знищених війною

№ з/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків грн		Сума, грн
		дебет	кредит	
1	Списано суму накопиченого зносу знищеної будівлі	131	103	400000
2	Списано балансову (залишкову) вартість знищеної будівлі	976	103	800000
3	Списано вартість знищених на складі товарів	947	281	45000

Як бачимо, облік не складний. А от воєнна ситуація, на жаль, складна.

Таким чином, фронтовим та тимчасово окупованим підприємствам інвентаризацію знищеного майна слід проводити після відновлення доступу до активів та за відсутності загрози життю і здоров'ю працівників. Списувати знищені агресором активи з балансу слід у тому звітному періоді, коли закінчено інвентаризацію. Компенсуючий і мінбазний ПДВ за списаними активами, знищеними війною, не нараховується.

Література:

1. [Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань, затверджене наказом Мінфіну від 02.09.2014 № 879](https://ips.ligazakon.net/document/RE26142). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE26142>
2. Податковий кодекс України: Затверджено ВРУ від 02.12.2010 року № 2755. – VI. URL: <https://ibuhgalter.net/ru/tax-codex>.
3. Гавриленко Н.В., Грищенко О.В. Податкові витрати та контроль їх стану в системі обліково-податкового інформаційного простору. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 14. С. 922–927. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/185.pdf/>.
4. Кулініч Т., Шепель І., Гавриленко Н. Розвиток управлінського обліку на основі ризик-орієнтованого підходу. Економічний аналіз. 2021. Т. 31. № 1. С. 17-24. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1868/6565656954>
5. Козіцька Н., Гавриленко Н. Управлінський облік та внутрішньогосподарський контроль виробничих процесів [Management Accounting and Internal Economic Monitoring of Production Processes]. Cambridge Journal of Education and Science. Cambridge University Press, 2015. № 2 (14), vol. 5. С. 321–329. URL: <http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/handle/123456789/5772>.
6. Гавриленко Н.В., Грищенко О.В., Козіцька Н.О. Основні проблеми функціонування системи збалансованих показників у стратегічному контролінгу. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 5. С. 13–20. URL: <http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4691>.

УДК 338.2:4

## ЗМІСТ ТА СТАН ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

*Фасенгольд М.А., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м.Одеса*

Сучасний етап розвитку економічних відносин характеризується визначальним для їх перебігу впливом, що спричиняється широким впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в різні сфери економіки з метою підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності. В бізнесі ІКТ використовуються для автоматизації процесів, управління виробництвом, ланцюгами постачання, фінансами та обліком. Електронна комерція, онлайн-банкінг, системи управління відносинами з клієнтами (CRM), електронні системи управління ресурсами підприємства (ERP). Всі ці технології використовуються для оптимізації бізнес-процесів підприємств, що забезпечує їх спроможність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та умов підприємницького середовища [1].

В торгівлі ІКТ використовуються для створення електронних магазинів, онлайн-платежів, систем управління запасами, аналізу даних про споживачів та підвищення якості

обслуговування клієнтів. У фінансовому секторі – для онлайн-банкінгу, електронних платежів, фінансового аналізу та прогнозування. У сфері транспорту – для управління транспортними потоками, відстеження вантажів, оптимізації маршрутів та зменшення витрат палива. В умовах постійного розвитку ІКТ спостерігається зростання їхнього впливу та подальше розширення областей застосування для покращення економічної ефективності.

Впровадження ІКТ отримало назву «діджиталізація». Цей термін є похідним від англійського – digitization, що перекладається, як переведення інформації в цифрову форму. Необхідно зазначити, що у науковій практиці в якості синоніму діджиталізації використовується поняття цифровізація [2].

На нашу думку ці поняття мають деякі змістові відмінності. Цифровізація відноситься до процесу перетворення існуючих аналогових або традиційних систем, продуктів чи послуг у цифровий формат. Діджиталізація включає в себе цифровізацію, але йде далі, включаючи в себе впровадження цифрових технологій та стратегій для поліпшення процесів, послуг та взаємодії з клієнтами. Це означає, що діджиталізація враховує не лише перетворення в цифровий формат, а й активне використання цифрових технологій для досягнення більшої продуктивності, ефективності та інновацій.

Отже, цифровізація – це перший крок у переході до цифрової сфери, а діджиталізація включає в себе цей перехід плюс використання цифрових інструментів та стратегій для досягнення більшої цінності та результативності. Подібний зміст мають змістові характеристики діджиталізації, що наводяться сучасними українськими дослідниками. Наприклад, Клименко К.В. розглядає діджиталізацію як проникнення цифрових технологій у бізнес-процеси суб'єктів підприємницької діяльності з метою підвищення їх ефективності [3]. На рівні організації бізнес-процесів діджиталізація, на як вказують Чкан А., Кириченко М., Касай П., знаходить свій прояв у впровадженні ІКТ, відповідного обладнання, програмних застосунків, що покликані підвищити економічну ефективність підприємства [4].

Вагомість ІКТ та їх впливу на економічний розвиток обумовили виділення цієї сфери в окремий сектор економіки, частка якого у ВВП України постійно зростає. За інформацією Державної служби статистики України частка виду економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» у період з 2010 по 2020 рр. зростає з 3% до 5% ВВП. Необхідно зазначити, що експорт ІТ послуг у 2021 р. досяг понад 8% всього українського експорту. Тенденції до зростання масштабів застосування ІКТ є глобальним трендом розвитку соціальних та економічних відносин [5]. Необхідно зазначити, що зростання масштабів діджиталізації в Україні характеризується певною інерційністю та дисбалансом. Найбільших обсягів сягає доступ до мережі Інтернет та мобільного зв'язку. Одночасно, більшість інновацій у сфері діджиталізації є запозиченими, що вказує на недостатній рівень розвитку інноваційної екосистеми.

Узагальнена оцінка рівня діджиталізації може бути сформована на основі інформації, що надається чисельними міжнародними рейтингами та індексами: Індекс мережевої готовності (Networked Readiness Index – NRI), Індекс прийняття цифровізації (Digital Adoption Index – DAI), Індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index – DESI), Індекс цифрової еволюції (Digital Evolution Index – DEI), Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index – IDI) та інші.

Індекс мережевої готовності складається з чотирьох груп показників, за якими комплексно оцінюється рівень впровадження ІКТ у 134 країнах світу [6]:

1. Доступ до технологій та інтернет-інфраструктури – відображає ступінь наявності цифрової інфраструктури, її якість та орієнтованість на новітні технології (Technology).
2. Використання технологій громадянами, бізнесом та державою (People).
3. Регулювання та управління сферою інформаційно-комунікаційних технологій (Governance).

#### 4. Вплив технологій на економіку та якість життя (Impact), рис. 1.

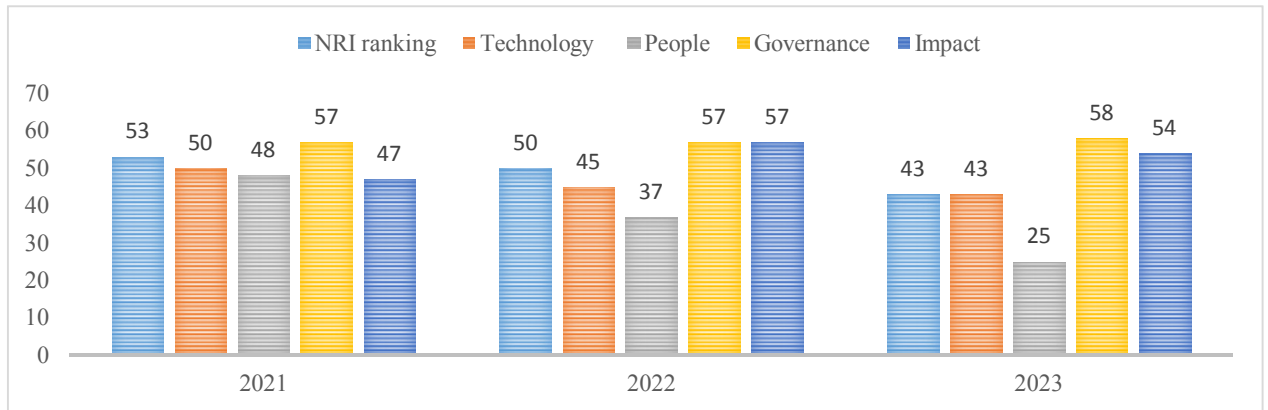


Рисунок 1 – Динаміка рейтингу України за Індексом мережевої готовності

Підсумки міжнародного ранжування вказують на позитивну динаміку розвитку ІКТ в Україні. За останні два роки, не дивлячись на тяжкі умови, пов'язані з військовим станом, Україна піднялась в загальному рейтингу на 10 позицій. Найвищою є позиція України за рівнем використання та ІКТ в суспільстві, бізнесі, публічному управлінні. Найнижчим виявляється значення показників щодо якості нормативного регулювання та безпеки.

Література:

1. Бавико О.Є., Бавико О.О., Козаков О.Ш. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/13.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/13.pdf)
2. Безрук Д.І. Діджиталізація економіки в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 71. С. 43–50.
3. Клименко К.В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4, Том 3. С. 13–18.
4. Чкан А.С., Кириченко Н.В., Касай П.Г. Діджиталізація бізнес-процесів як базис забезпечення ефективного менеджменту сучасного підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2021. Т 26. Вип. 3(88). С. 60–66.
5. Бавико О.Є. Синхронізація розвитку ринку інформаційно-комунікаційних технологій в Україні з глобальними трендами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 272–283.
6. Network Readiness Index 2023. URL: <https://networkreadinessindex.org/>

УДК 330.131.5:658

### ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

*Хартій М.В.*, здобувачка вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м.Одеса

Складність соціально-економічних відносин, що обумовлюється наявністю нескінченної кількості часто протилежних інтересів та стратегій їх реалізації в умовах

обмеженості всіх видів ресурсів призводить до їх змагального або конкурентного характеру. За відповідних умов, будь яка діяльність і перед усім економічна, завжди має цільове спрямування. Діяльність має складну структуру та складається з цілепокладання, цінностей та принципів, які визначають пріоритети та правила або норми, за якими ведеться діяльність, а також методів та способів реалізації. Доречність та продуктивність застосування визначених методів та способів діяльності відображається характеристикою їх ефективності – міри за якою вони забезпечили реалізацію встановленої цілі.

Ефективність підприємницьких структур, діяльність яких обумовлена факторами зовнішнього середовища, традиційно розглядається в межах трьох основних складових: економічної, соціальної, екологічної.

Економічна ефективність – це комплексна характеристика, що відображає співвідношення між ресурсами, витраченими на виробництво товарів або послуг, і результатом цього виробництва в термінах отриманого прибутку або іншої, у тому числі соціально значимої корисності. Об'єктивні закономірності економіки обумовлюють основний зміст економічної ефективності, який полягає у досягненні максимально можливого результату за мінімально можливих витрат ресурсів [1, 2].

Економічна ефективність підприємства визначається факторами, які впливають на фінансовий результат та конкурентоспроможність на ринку. Роль базового фактору економічної ефективності належить специфічним ознакам галузі в якій функціонує підприємство. Специфіка галузі має значний вплив на організацію діяльності підприємства, визначаючи особливості у використанні технологій та обладнання, обсяги та спрямування інвестиційних потоків, бар'єри входу та виходу. Галузі різняться за змістом їх правового регулювання, ступенем ринкового нагляду та державної підтримки. Рівень конкуренції може значно варіюватися в залежності від галузі. Наприклад, деякі галузі, такі як роздрібна торгівля, можуть бути вкрай конкурентними, тоді як інші, такі як інфраструктурні послуги, можуть бути менш конкурентними через високі вхідні бар'єри. Різні галузі мають свої унікальні потреби ринку та споживачів. Наприклад, галузь харчової продукції може бути чутливою до змін смакових уподобань споживачів, тоді як галузь технологій може бути більш зосередженою на інноваціях та швидкому розвитку. Рівень економічного розвитку, циклічність галузі та доступність фінансування можуть також впливати на організацію діяльності підприємства та його ефективність. Наприклад, в галузі будівництва кон'юнктура ринку може значно впливати на попит на будівельні послуги та матеріали.

Важливим фактором досягнення економічної ефективності підприємства є продуктивність праці, оскільки вона впливає на витрати, якість, конкурентоспроможність та загальну ефективність виробництва. Висока продуктивність праці означає, що на кожную одиницю виробленої продукції припадає менше витрат на оплату праці. Це допомагає знизити загальні витрати виробництва і підвищити маржинальну прибутковість. Збільшення продуктивності праці дозволяє підприємству використовувати свою виробничу потужність більш ефективно, виробляючи більше продукції або послуг за той самий час або використовуючи менше ресурсів. Висока продуктивність праці позитивно впливає на якість продукції або послуг, оскільки збільшення швидкості та ефективності виробничих процесів сприяє поліпшенню контролю якості та зменшенню виробничих помилок. Підприємства з високою продуктивністю праці мають перевагу на ринку, оскільки вони можуть пропонувати продукцію або послуги за більш конкурентоспроможними цінами, приваблюючи більше клієнтів.

Ефективне використання ресурсів є одним з ключових факторів для досягнення економічної ефективності підприємства, що дозволяє забезпечити його стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Ефективне використання ресурсів спрямоване на зниження витрат сировини, матеріалів, енергії у процесі виробництва. Це передбачає використання більш ефективних технологій, оптимізацію виробничих процесів, зменшення втрат та відходів, оптимізацію управління запасами.

Управління фінансами є критично важливим аспектом для досягнення економічної ефективності підприємства. Ефективне управління фінансами передбачає проведення бюджетування, що дозволяє підприємству раціонально розподіляти кошти між різними напрямками діяльності, враховуючи стратегічні цілі та потреби. Одним з головних завдань управління фінансами є постійний контроль за витратами та оптимізація їх структури. Проведення систематичного фінансового аналізу дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони фінансового стану підприємства, можливі ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення для покращення його ефективності. Управління фінансами включає розробку і реалізацію інвестиційної стратегії, що відповідає стратегічним цілям підприємства та забезпечує максимальний дохід при мінімальних ризиках.

Управління якістю відіграє важливу роль у досягненні економічної ефективності підприємства через покращення процесів виробництва та послуг, зменшення витрат на брак та повернення, а також забезпечення задоволення клієнтів і підвищення їх лояльності. Покращення процесів виробництва та послуг для досягнення вищого рівня якості та ефективності включає в себе застосування таких методів управління, як Lean, Six Sigma, або Total Quality Management. Використовуючи методiku Дж. Джурана в межах впровадження принципів і методів, визначених стандартами серії ISO 9000 та 9001, підприємства забезпечують відповідність своєї продукції потребам клієнтів, підвищують репутацію бренду, гарантуючи стабільні обсяги реалізації та прибутку.

В умовах розбудови інформаційної економіки інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ) мають значний вплив на економічну ефективність підприємницьких структур [3]. ІКТ дозволяють автоматизувати багато процесів виробництва, адміністрування та управління, забезпечують швидку та ефективну комунікацію як всередині підприємства, так і зовнішньо з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. ІКТ відкривають нові можливості для створення інноваційних бізнес-моделей, таких як електронна комерція, хмарні сервіси, платформи спільного використання та інші. Ці нові моделі можуть забезпечити додаткові джерела доходів та підвищити конкурентоспроможність.

В умовах інтенсивної конкурентної боротьби, важливим фактором досягнення економічної ефективності є виробництво інноваційної продукції. Це дозволяє підприємству відрізнятись від конкурентів і привертати увагу клієнтів через унікальність або високу якість своєї пропозиції [4]. Інноваційна продукція забезпечує можливість входу до нових сегментів споживчого ринку з високим рівнем прибутковості та привертати інвесторів для подальшого розвитку підприємства.

#### Література:

1. Мочерний С.В. Економічна теорія: навч. посіб. 3-є вид. Київ: Академія, 2005. 640 с.
2. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, практика, аналіз: монографія. Київ: КНЕУ, 2005. 292 с.
3. Бавико О.Є. Синхронізація розвитку ринку інформаційно-комунікаційних технологій в Україні з глобальними трендами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 272–283.
4. Khorolskyi V., Bavyko A., Yermak S., Riabykina Y., Khorolskyi K. Innovative functional food products for the workers of the mining industry. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2018. Vol. 24. pp. 55–62.

## МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

*Ходаківський В.М., к.е.н., доцент*  
*Герасимчук Ю.Ю., здобувач вищої освіти*  
*Поліський національний університет,*  
*м. Житомир*

Діагностика товарного асортименту це комплексний процес оцінки і вивчення структури, обсягів, якості та ефективності асортименту продукції або послуг, що пропонуються підприємством. Вона включає в себе аналіз споживчих потреб, конкурентного середовища, внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх факторів ринку з метою оцінки відповідності асортименту сучасним тенденціям, потребам споживачів та стратегічним цілям компанії.

Діагностика товарного асортименту це аналіз структури і складу асортименту товарів та послуг підприємства з метою оцінки його відповідності сучасним і майбутнім умовам ринку. Основна мета цієї діагностики отримати обґрунтовані висновки про те, які продукти приносять найбільший прибуток, а які можуть бути неефективними. Це дозволяє оптимізувати асортимент, відкидаючи менш вигідні товари або послуги [6, с. 77-78].

Застосування методології системного аналізу у цьому процесі полягає в тому, що об'єктом оцінки стає товарна політика компанії. Ця політика розглядається як сукупність управлінських заходів, спрямованих на управління асортиментом продукції. Розгляд об'єкта оцінки з точки зору його цілісності, наявності цільової системи та факторів, що обумовлюють необхідність його змін, дозволяє розбити процес оцінювання ефективності на різні напрямки, враховуючи загальні цілі та ключові аспекти.

Для діагностики товарного асортименту підприємства враховуються два основних критерії:

- рівень реалізації процесу управління, що може бути тактичним або стратегічним.
- фактори, що впливають на товарну політику компанії, поділяються на три групи: фактори, пов'язані з ринковою ситуацією; фактори, визначені цілями компанії; фактори, пов'язані з ресурсами компанії [4, с. 103].

Для ухвалення рішення про продовження чи відміну виробництва продукту та його включення чи виключення з асортименту, можна оцінити показники продажів, частку ринку, рівень собівартості та рентабельність. Ширина асортименту вважається занадто вузькою, якщо новий товар збільшує прибуток, та занадто широкою, якщо прибуток зростає після припинення виробництва окремих товарів.

Вивчення різних методів діагностики свідчить, що для аналізу управління товарним асортиментом та прийняття подальших рішень щодо його оптимізації доцільно використовувати такі методичні підходи:

1. SWOT аналіз факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на формування товарної політики підприємства.
2. рейтинговий аналіз сформованого товарного асортименту.
3. аналіз раціональності асортиментної структури.
4. ABC-XYZ аналіз [2; 5, с. 201-202].

Розглянемо детальніше ці методичні підходи.

1. Метод SWOT аналізу для оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на формування товарної політики підприємства визнаний за свою широку застосовність. Використання SWOT дозволяє виявити взаємозв'язки між сильними та слабкими

сторонами організації та зовнішніми загрозами та можливостями у розвитку асортименту продукції [1; 5, с. 204-205].

2. Рейтинговий аналіз товарного асортименту вважається ключовою передумовою для підвищення рентабельності та механізму самофінансування. Цей аналіз базується на економічній обґрунтованості формування асортименту, визначаючи значимість кожного виду продукції у виробництві та її рентабельність.

Побудова товарної політики з оптимізації асортименту включає такі етапи: ранговий аналіз фактичної асортиментної структури, аналіз асортиментно-політичних чинників, ухвалення рішень щодо покращення асортиментної структури за допомогою матриці «кількість випуску продукції» та рентабельності, ранговий аналіз бажаної асортиментної структури [3, с. 44]. При ранговому аналізі для кожного типу продукції визначається її вагомість у виробництві, рентабельність, виробничий ранг за вагомістю та рентабельністю, а також різниця в рангах за цими параметрами.

3. Аналіз раціональності асортиментної структури включає в себе дві ключові аспекти. По-перше, ефективне використання наявного асортименту товарів узгоджено з фазами життєвого циклу. По-друге, постійний розвиток нових продуктів для заміни застарілих, що знімаються з виробництва та ринку. Для досягнення стійкої структури асортименту, стабільних продажів та прибутку, підприємству необхідно мати та постійно вдосконалювати товарну стратегію.

4. ABC-XYZ аналіз може стати компромісом при формуванні бажаного асортименту продуктів, класифікуючи їх за трьома категоріями на основі прибутку та попиту, і застосовуючи різні стандарти обслуговування для кожної групи [7, с. 144].

Аналіз ABC XYZ – це поєднання двох методів, ABC та XYZ. ABC-аналіз визначає та оцінює обмежену кількість значень, які є найважливішими та мають найбільшу значимість у сукупності вартісних показників. XYZ-аналіз оцінює стабільність певних об'єктів або процесів, дозволяючи класифікувати товари за рівнем попиту на них протягом певного періоду. У результаті комбінованого аналізу ABC-XYZ товари групуються в 9 класів (табл. 1).

Таблиця 1 - Класифікація товарів підприємства за їх прибутковістю методом ABC-XYZ аналізу

Варіація впливів	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>X</b>	<b>AX</b> Висока прибутковість. Регулярність продажів (закупівель). Високий рівень прогнозованості продажу	<b>BX</b> Середня прибутковість. Регулярність продажів (закупівель). Високий рівень прогнозованості продажу	<b>CX</b> Низька прибутковість. Регулярність продажів (закупівель). Високий рівень прогнозованості продажу
<b>Y</b>	<b>AY</b> Висока прибутковість. Періодичність продажів (закупівель). Середній рівень прогнозованості продажу	<b>BY</b> Середня прибутковість. Періодичність продажів (закупівель). Середній рівень прогнозованості продажу	<b>CY</b> Низька прибутковість. Періодичність продажів (закупівель). Середній рівень прогнозованості продажу
<b>Z</b>	<b>AZ</b> Висока прибутковість. Нерегулярність продажів (закупівель). Низький рівень прогнозованості продажу	<b>BZ</b> Середня прибутковість. Нерегулярність продажів (закупівель). Низький рівень прогнозованості продажу	<b>CZ</b> Низька прибутковість. Нерегулярність продажів (закупівель). Низький рівень прогнозованості продажу

\* розроблено автором

Управлінням запасами також важливо мати інформацію про попит на продукцію та

потреби в матеріалах, використовуючи аналіз ABC-XYZ для розподілу асортименту з урахуванням рівномірності споживання та точності прогнозу. Підприємство ПрАТ «Київхліб» стикається з жорсткою конкуренцією на ринку, що вимагає впровадження ефективних маркетингових стратегій для успішного функціонування. Один із ключових напрямків для збільшення обсягів продажів - це вдосконалення стратегії управління асортиментом.

Асортиментна політика компанії повинна базуватися на споживчих потребах, раціоналізації господарської діяльності та відповідати філософії компанії. Це вимагає виваженого підходу до сегментації ринку та розуміння споживчих цінностей через ефективне позиціонування товарів. Розробка асортиментної політики повинна включати в себе ці аспекти для ефективності. Впровадження системи управління асортиментом і якістю продукції може стати ключовим етапом у вдосконаленні асортиментної політики. Ця система є необхідною складовою комплексного управління торговельною діяльністю підприємства і включає організацію планування, контроль і координацію.

Пошук ефективних рішень та заощаджень може розпочинатися саме з оптимізації асортименту товарів чи послуг. При цьому оптимізація асортименту продукції є важливим напрямком для підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Київхліб». Оптимізація асортименту вимагає узгодження інтересів фінансів, можливостей виробництва та логістики та ринкових умов. Роблячи вибір стосовно асортименту, важливо брати до уваги не лише економічні показники, а й стратегічні цілі. Наприклад, зменшення неприбуткових товарів сьогодні може призвести до втрати клієнтів, які хочуть отримати весь спектр товарів від одного постачальника. Тому компанії потрібно уважно враховувати як свої, так і інтереси своїх клієнтів.

Приймаючи рішення про асортимент, важливо не лише керуватися економічними вимогами, а й розглядати стратегічні перспективи. Наприклад, можна розглянути альтернативні шляхи вдосконалення асортименту хлібобулочних виробів ПрАТ «Київхліб». Оновлення товарного асортименту ПрАТ «Київхліб» відповідно до змін на ринку є важливим показником його діяльності та конкурентоспроможності. Проте, компанія рідко оновлює свій асортимент, що може бути причиною. З цієї причини введення нових товарів в межах вже існуючих груп товарів може бути перспективним шляхом поліпшення товарного асортименту ПрАТ «Київхліб».

#### Література:

1. Ареф'єва О. В., Вовк О. М., Очеретяна С. О. Методичні засади діагностування результативності модернізації підприємств в контексті реалізації інноваційного потенціалу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 4 (149). С. 8-16.
2. Бартко О. С. Суть маркетингового аналізу товарної політики. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1. С. 213-218.
3. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. К. : КНЕУ, 2020. 124 с.
4. Ковальчук А. М. Економічна діагностика інноваційного розвитку авіапідприємств. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення : монографія/ за ред. д-ра. екон. наук, професора Ареф'євої О. В. К.: НАУ, 2020, 260 с.
5. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
6. Ткаченко Н. Б. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. К. : КДТЕУ, 2019. 149 с.
7. Холодний Г. О. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Харків. Вид. ХНЕУ, 2016. 324 с.

## СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Ходаківський В.М., к.е.н., доцент  
Гаврилюк О.П., здобувач вищої освіти  
Поліський національний університет,  
м. Житомир*

Інвестиції відіграють важливу роль у економіці підприємства та країни в цілому. Вони є основою для оновлення та розширення виробничого капіталу, сприяють прискоренню науково-технічного прогресу, підвищенню якості продукції та структурної перебудови суспільного виробництва. Інвестиції сприяють збалансованому розвитку всіх галузей економіки. Без їхнього внеску неможлива підготовка та запуск нових видів продукції, підвищення якості та дизайну товарів, а також використання нових матеріалів та енергозбереження.

Термін «інвестиції» є ключовим для розуміння відтворення основних і оборотних коштів. Він походить від латинського слова «invest», що означає «інвестувати». Хоча найчастіше термін «інвестиції» асоціюється з «капітальними інвестиціями» у відтворення матеріальних активів, інвестиції можуть також включати приріст оборотних активів, у фінансові інструменти та нематеріальні активи. Таким чином, інвестування є формою інвестицій, але не є вичерпним визначенням.

У макроекономіці, інвестиції представляють собою складову загальних витрат, які включають витрати на нові ресурси, інвестиції у житло та нарощування запасів. Іншими словами, інвестиції є частиною ВВП, яка не використовується у поточному періоді і сприяє зростанню капіталу в економіці. У теорії виробництва та в мікроекономіці, інвестиції означають процес створення нового капіталу, включаючи засоби виробництва та людський капітал. З фінансової точки зору, інвестиції - це придбання матеріальних або фінансових активів, що є поточними витратами з метою отримання прибутку у майбутньому.

Інвестиційна діяльність підприємства є важливою формою його господарської діяльності і однією з ключових реалізацій його економічних інтересів. Цей процес орієнтований на створення необхідних інвестиційних фондів, що вирівнюються за параметрами інвестиційної програми (інвестиційного портфеля). Підприємство вибирає ефективні об'єкти та інструменти інвестування, а також надає підтримку їхній реалізації.

Інвестиційна діяльність – це процес розміщення капіталу для придбання фінансових і матеріальних активів, спрямований на отримання прибутку чи забезпечення довгострокового зростання вартості активів. Цей процес може включати придбання акцій, облігацій, нерухомості, виробничих засобів, а також інших форм інвестиційних об'єктів. Інвестиції сприяють розвитку економіки, модернізації підприємств і підвищенню їх ефективності.

Інвестиційна діяльність підприємства визначається рядом ключових ознак:

1. Гарантований і підпорядкований зростанню операційної діяльності компанії.
2. Залежить не тільки від галузевих особливостей компанії, але і від її загальної діяльності.
3. Має нерівномірний обсяг в окремі періоди.
4. Інвестиційний прибуток (інший ефект капітальних вкладень) формується з виразним «ефектом затримки».
5. Створює особливий самостійний вид грошового потоку підприємства.
6. Породжує окремі види ризиків – «інвестиційні ризики».
7. Показник чистих інвестицій вказує на швидкість економічного розвитку

підприємства [7, с. 93-94; 4].

Об'єктами інвестиційної діяльності в Україні є: новостворені та реорганізовані основні засоби та оборотні кошти в усіх галузях економіки; цінні папери (акції, облігації тощо); цільові грошові вклади; науково-технічна продукція та інше майно; права власності та права інтелектуальної власності. Об'єктами інвестиційної діяльності визначаються: інвестори (замовники), підрядники (виконавці робіт), користувачі інвестиційної власності, постачальники інвентарю, обладнання та проектної продукції, юридичні особи (банки, страхові та посередницькі організації, інвестиційні фонди та компанії і т.д.), громадяни України, іноземні юридичні та фізичні особи, держави та міжнародні організації [3; 6].

Головна мета інвестиційної діяльності полягає в забезпеченні найбільш ефективних способів реалізації інвестиційної стратегії підприємства (фірми) на різних етапах його розвитку.

Для досягнення цієї мети інвестиційна діяльність вирішує такі основні завдання економічного розвитку:

1. Визначення можливостей прискорення реалізації інвестиційних програм і проектів.
2. Забезпечення високих темпів економічного розвитку компанії.
3. Прибуток є основним показником, який характеризує не лише результати інвестицій, а й загальну господарську діяльність підприємства щодо забезпечення максимізації доходів від інвестиційної діяльності.
4. Забезпечення мінімізації інвестиційних ризиків.
5. Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства в процесі інвестиційної діяльності [1, с. 144-145].

Всі ці завдання в інвестиційній сфері тісно взаємопов'язані та взаємозалежні. Для досягнення високих темпів розвитку підприємства важливо обирати інвестиційні проекти з високим рівнем прибутковості та прискорювати реалізацію інвестиційних програм, що плануються на різних етапах їх розвитку. Таким чином, мінімізація ризиків в інвестиціях є ключовим чинником для забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності компанії під час інвестиційного процесу. З цього погляду, серед поставлених завдань інвестиційної діяльності важливо не лише максимізувати прибуток від інвестицій, але й забезпечити високі темпи економічного розвитку підприємств (фірм) та їх фінансову стабільність.

Дослідження свідчать про те, що інвестиційний менеджмент можна визначити як комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на досягнення розвиткових цілей компанії у сфері інвестицій. Як і в будь-якій іншій конкретній області управління, інвестиційний менеджмент володіє своїми особливостями:

1. Розрізненість в часі між вхідними та вихідними грошовими потоками.
2. Складний характер, який передбачає взаємодію з іншими сферами корпоративного управління під час реалізації інвестиційних проектів.
3. Високі вимоги до кваліфікації інвестиційних менеджерів.
4. Обов'язковість врахування ризиків при прийнятті інвестиційних рішень [5].

Відповідно до вказаної мети, управління інвестиціями передбачає вирішення конкретних завдань. Серед основних завдань управління інвестиційною діяльністю вирізняються такі:

1. Визначення потреби в інвестиціях на основі планів розвитку підприємницького потенціалу.
2. Координація інвестиційних потреб і внутрішніх можливостей компанії.
3. Вибір та використання ефективних інструментів управління.
4. Забезпечення максимальної прибутковості інвестицій при заданому рівні інвестиційного ризику.
5. Мінімізація інвестиційних ризиків при збереженні певного рівня прибутковості

інвестицій.

6. Забезпечення ліквідності інвестиційного портфеля компанії.

7. Забезпечення оптимального рівня фінансової стійкості підприємства при залученні інвестицій.

8. Знаходження та залучення найкращих джерел фінансування відповідно до співвідношення ціни та ризику [2].

Фактори зовнішнього середовища аналізуються з метою виявлення тенденцій їх розвитку та прогнозування ринкової ситуації та потенційних ризиків. Ці аспекти є важливими при формуванні інвестиційної стратегії та оцінці ефективності інвестиційних проєктів. Для аналізу факторів навколишнього середовища рекомендується використовувати метод PEST, що дозволяє визначити ключові фактори політичного, економічного, соціального та технологічного характеру. Також SWOT-аналіз може бути застосований, об'єднуючи оцінку як зовнішнього (можливості та загрози), так і внутрішнього (сильні та слабкі сторони) середовища [8].

Формулювання інвестиційних цілей відбувається відповідно до стратегії розвитку компанії та у зв'язку з фінансовою, виробничою та маркетинговою стратегіями.

Створення інвестиційної стратегії включає такі етапи:

1. Визначення періоду, на який розробляється стратегія, враховуючи встановлені цілі інвестиційної діяльності.

2. Визначення пріоритетних напрямків інвестиційної діяльності, враховуючи ринкові та продуктові параметри.

3. Визначення необхідного обсягу та джерел фінансування для реалізації інвестицій.

4. Розробка конкретних заходів у межах обраного напрямку та їх оцінка з точки зору ефективності, збалансованості та відповідності стратегічним і тактичним цілям корпоративного розвитку.

Впровадження інвестиційної стратегії включає конкретні дії, такі як визначення відповідальних осіб, розподіл обов'язків та повноважень, а також забезпечення необхідних ресурсів. Фактичні доходи від впровадження порівнюються з витратами на це для оцінки ефективності заходів. Рентабельність оцінюється за допомогою системи показників, таких як поточна вартість, індекс прибутковості, дисконтований період окупності і т. д.

Контроль успішності здійснюється шляхом порівняння фактичних результатів та показників інвестиційних заходів з запланованими. Виявлення відхилень фактичних показників від запланованих веде до розробки заходів для їх усунення.

Література:

1. Верба В. А. Проектний аналіз : підручник; КНЕУ. К. : КНЕУ, 2013. 322 с.

2. Гораль Л., Король С. Формування та організація механізму управління інвестиційно-інноваційною діяльністю газорозподільних підприємств: методологічний аспект. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 278-283.

3. Донцов С. С. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства у вигляді аналізу надійності його цінних паперів. *Фінансовий менеджмент*. 2013. № 3. С. 78-84.

4. Дробенко Ю. Механізм управління інвестиційними процесами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2016. № 484. С. 255-258.

5. Крамаренко К. М. Економічний механізм екологізації інвестиційної діяльності в Україні. *Науковий огляд*. 2015. № 6(16). С. 22-33.

6. Супрун С. Д. Управління ефективністю інвестиційної діяльності підприємств. *Фінанси України*. 2016. № 4. С. 82-87.

7. Управління інвестиціями на підприємстві : навчальний підручник. К. : Лібра, 2014. 372 с.

8. Феєр О. В. Управління інвестиційною діяльністю підприємств у ринкових умовах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 851. С. 140-145.

## СЕКЦІЯ 2 ТОРГІВЛЯ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКІВ

УДК 658.3 005.95.96

### ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Ахновський М.І., здобувач вищої освіти*

*Павлова М.Б., к.е.н., викладач*

*Хмельницький політехнічний фаховий коледж НУ «Львівська політехніка»*

*м. Хмельницький*

Формування системи мотивації персоналу є критично важливим для будь-якого підприємства, яке прагне досягати високих результатів і забезпечувати стабільний розвиток. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності роботою та лояльності співробітників. Ключовими аспектами важливості такої системи є те, що мотивовані працівники працюють більш ефективно, докладають більше зусиль для досягнення цілей і проявляють вищу ініціативу. Висока продуктивність веде до збільшення прибутковості та конкурентоспроможності організації.

Підприємства, що мають добре сформовану систему мотивації, приваблюють талановитих професіоналів. Крім того, такі системи допомагають утримувати ключових співробітників, знижуючи плинність кадрів. Це зменшує витрати на рекрутинг та навчання нових працівників. Мотивовані співробітники частіше демонструють високу якість виконання завдань, прагнуть до постійного професійного розвитку та вдосконалення своїх навичок. Це сприяє зростанню загальної якості продуктів і послуг компанії. Також мотивація заохочує персонал до пошуку нових рішень і креативного підходу до роботи. В організаціях з ефективною системою мотивації співробітники почувуються впевненіше у своїх ідеях і готові пропонувати інноваційні підходи, що може привести до значних поліпшень у продуктах та процесах.

Таким чином, формування системи мотивації персоналу є необхідним елементом успішного управління підприємством. Вона забезпечує не тільки високий рівень продуктивності та ефективності, але й сприяє створенню сприятливого робочого середовища, що в кінцевому результаті веде до стабільного зростання та розвитку компанії.

На практиці ефективність тієї чи іншої системи мотивації значною мірою залежить від керівництва підприємства, а грамотна система мотивації дозволяє організації досягати поставлених цілей. При цьому важливо розробити таку систему мотивації, яка підходить саме для даного підприємства, і правильно підібрати методи мотивації для кожного працівника. Тобто, менеджери підприємства повинні переконатися, що вони правильно обирають, як мотивувати кожного працівника до виконання його основних завдань. Головне - зробити правильний вибір, зорієнтувати працівників з точки зору управління та зрозуміти, як змусити їх досягти цілей компанії [1].

Для успішної мотивації персоналу потрібно провести аналіз інтересів та характерних особливостей кожного працівника. На основі цього аналізу розробити індивідуальні підходи до мотивації, які б стимулювали їхню продуктивність і відданість компанії. Важливо враховувати, що немає універсального рішення щодо мотивації, оскільки потреби та пріоритети працівників можуть змінюватися з часом. Тому важливо постійно моніторити їхні вподобання та адаптувати стратегії мотивації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Це дозволить максимізувати їхню продуктивність та забезпечити досягнення стратегічних цілей.

Перед кожною компанією стоїть завдання підвищити свою ефективність та стати більш конкурентоспроможною на ринку. Дослідження підтверджують, що працівники є рушійною силою розвитку компанії, а ефективна система мотивації є важливим інструментом стимулювання трудових ресурсів. Правильно побудована система може підвищити продуктивність праці на 40%.

Мотиваційні системи - це комплекс заходів, спрямованих на заохочення працівників до ефективної роботи задля досягнення загальних цілей компанії. Ці заходи включають різні форми винагород, системи похвали і визнання досягнень, можливості для кар'єрного зростання і розвитку, а також створення приємного і комфортного робочого середовища.

Ефективна система мотивації персоналу повинна бути гнучкою і здатною реагувати на індивідуальні потреби і мотивації кожного працівника. Вона також має бути прозорою та справедливою, щоб кожен працівник мав рівні можливості для отримання винагороди.

Мотивація працівників на підприємствах є однією з основних проблем системи управління людськими ресурсами. Для того, щоб зробити роботу працівників на підприємствах більш ефективною, їх необхідно зацікавити у виконанні ефективної роботи за допомогою матеріальної та моральної мотивації. Структура мотивації персоналу на підприємствах сьогодні містить сучасні вимоги ринку праці, рівень кваліфікації працівників та процес регулювання заробітної плати, яка не відповідає витратам на оплату праці. Основне завдання керівників компаній - мотивувати персонал так, щоб вони працювали більш продуктивно та ефективно[2].

Мотивація - це стан людини, який лежить в основі її поведінки та створює бар'єри для обмежувальних дій. Мотивація працівників у компанії охоплює такі питання, як мобілізація працівників, управління та впровадження цілеспрямованої поведінки. Найголовніше для керівника компанії - це сприятливий мікроклімат у колективі, але якщо колектив не згуртований, це означає крах компанії та бізнесу.

Мотивація співробітників для підвищення згуртованості команди є важливою складовою успіху будь-якої організації. Менеджери можуть використовувати різні стратегії, щоб досягти цього, наприклад:

1. Чітко формулювати цілі: співробітники мають розуміти цілі компанії та свій вклад у їх досягнення. Коли команда має спільну мету, це сприяє згуртованості.

2. Визнання та винагороди: регулярне визнання досягнень співробітників і команди в цілому підвищує мотивацію та створює позитивну робочу атмосферу. Це може бути як словесне визнання, так і матеріальні винагороди.

3. Створення позитивного мікроклімату в колективі: мікроклімат, який підтримує відкритість, довіру та взаємоповагу, сприяє згуртованості команди. Важливо, щоб співробітники відчували, що їх цінують і поважають.

4. Командні заходи та тимблдінг: організація спільних заходів, таких як тренінги, семінари, корпоративні заходи, виїзди на природу сприяє формуванню дружніх стосунків між співробітниками.

5. Професійний розвиток: надання можливостей для навчання та професійного розвитку показує працівникам, що компанія зацікавлена у їхньому зростанні, що підвищує їх лояльність та мотивацію.

6. Взаємна підтримка та зворотний зв'язок: важливо, щоб менеджери надавали конструктивний зворотний зв'язок і підтримували співробітників у розв'язанні проблем. Це допомагає створити атмосферу взаємної допомоги.

7. Гнучкість та баланс між роботою та особистим життям: забезпечення можливостей для гнучкого робочого графіку та підтримка балансу між роботою та особистим життям персоналу сприяє їхній задоволеності роботою.

8. Залучення до прийняття рішень: включення співробітників у процес прийняття рішень підвищує їхню відповідальність за результати та сприяє формуванню командного духу.

9. Ефективна комунікація: відкрита і прозора комунікація між менеджерами та співробітниками є ключовою для розуміння очікувань та побажань обох сторін.

10. Підтримка здорового робочого середовища: створення комфортних умов праці, таких як зручні робочі місця, сприяє підвищенню продуктивності та згуртованості команди.

Впровадження цих стратегій допоможе менеджерам створити більш згуртовану, мотивовану та продуктивну команду, яка буде готова досягати поставлених цілей і спільно долати виклики.

Таким чином, мотивація - це процес, який має безпосередній вплив на поведінку працівників, спрямовує їх у бажаному для організації напрямку, регулює інтенсивність їхньої діяльності та створює певні та необхідні передумови, які визначають межі, що проявляються у вираженні сумління, наполегливості та працьовитості в процесі досягнення поставлених цілей та завдань.

Література:

1. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 98–102.

2. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. Агрокебети PRO. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>.

**УДК 658:005.5**

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Вербицький А.В., здобувач вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м.Одеса*

Ринкові відносини мають тенденцію до постійного ускладнення умов ведення бізнесу. Основними причинами відповідного тренду є глобалізація економічних відносин, що призвела до відкритості національних та локальних ринків, широке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, які нівелюють фактор географічного розмежування, розвиток логістичних мереж, що сприяє полегшенню постачання товарів з будь якого регіону світу.

Сфера торговельної діяльності характеризується високим ступенем конкурентної боротьби. За умов низьких бар'єрів входу та виходу, кількість торговельних підприємств постійно збільшується, що призводить до загострення цінової конкуренції та вимагає від торговельних підприємств розробки та реалізації відповідних стратегій розвитку.

У сучасних дослідженнях можна зустріти різні підходи до визначення поняття «стратегія». Узагальнюючи результати сучасних досліджень, приходимо до висновку, що стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план дій, який визначає напрями та методи, за допомогою яких підприємство планує досягти своїх цілей і забезпечити успішний розвиток у майбутньому. Необхідно зазначити, що стратегія розглядається також як комплексний підхід, що охоплює визначення цілей, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір стратегій та тактик для досягнення цілей розвитку, а також механізми контролю та оцінки результатів [1].

Дослідники традиційно надають різні класифікації стратегій, які різняться в залежності від визначених ними критеріїв та цілей. Узагальнено систему стратегій сучасного підприємства вбачається можливим представити на основі диференціації за стадією життєвого циклу підприємства та функціональним спрямуванням. В першому випадку, стратегія підприємства визначається специфікою періоду та стану його розвитку. На основі відповідних критеріїв визначають такі стратегії: фундаментальні (стратегії зародження бізнесу), стратегії розвитку, підтримки, згасання. Специфіка стадії життєвого циклу безпосередньо впливає на функціональне призначення стратегій. Становлення бізнесу вимагає визначення стратегічних завдань та формування відповідних: маркетингової, фінансової, операційної, корпоративної стратегії. Період розвитку супроводжується стратегіями: концентрації, інтеграції, диверсифікації. Період підтримки або стабілізації передбачає формування стратегій модифікації та підтримки виробничого потенціалу. Період згасання або занепаду, стратегії: ліквідації, відновлення, відділення [2].

Зміст стратегії розвитку підприємства залежить від його економічного оточення або простору. Стан і тенденції розвитку економічного простору зазвичай аналізуються підприємствами в межах визначених груп факторів: загальний економічний стан (зростання або спад ВВП, інфляція, безробіття, зміни валютних курсів тощо), кон'юнктура ринку (обсяг попиту та пропозиції), фінансові умови (доступність фінансування, процентні ставки, стан фінансових ринків), державне регулювання та податкова політика, рівень технологічного розвитку [3].

Механізм розробки стратегії підприємства включає в себе кілька ключових складових, які спільно визначають напрямок та методи його розвитку.

*Аналіз внутрішнього середовища:* перший етап у розробці стратегії – це оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства. Він включає аналіз ресурсів, компетенцій, фінансового стану, ланцюга постачання, кадрового потенціалу тощо.

*Аналіз зовнішнього середовища:* другий етап, що включає в себе оцінку ринкових тенденцій, конкурентного середовища, економічного стану, технологічних змін, правового середовища тощо.

*Визначення місії, цілей і цінностей:* на третьому етапі визначають місію, цілі та цінності підприємства. Місія визначає основну мету існування підприємства, а цілі конкретизуються у вигляді міркувань, які підприємство прагне досягти у майбутньому.

*Вибір стратегій:* на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів визначаються стратегічні альтернативи, що можуть бути використані для досягнення поставлених цілей. Ці стратегії можуть включати розвиток нових продуктів, розширення ринків, концентрацію на економії витрат, підвищення якості, технологічності, ефективності тощо.

*Розробка планів дій:* після вибору стратегій розвитку розробляються конкретні плани дій для їх впровадження. Цей етап включає в себе визначення ресурсів, термінів, відповідальних осіб та інших деталей необхідних для успішного виконання стратегій.

*Впровадження і контроль:* здійснення запланованих дій та постійне відстеження їхнього впливу на досягнення поставлених цілей. Контроль дозволяє вчасно виявляти будь-які відхилення від стратегічних планів і коригувати їх, якщо необхідно.

Цей механізм розробки стратегії розвитку підприємства є циклічним і може використовуватися для постійного вдосконалення та оптимізації бізнес-процесів до змін (наприклад, технологічних або кризових) в економічному просторі [4].

Стратегії розвитку торговельних підприємств відмінні від стратегій інших видів економічної діяльності через специфіку торгівлі та відповідного конкурентного середовища. При розробці стратегій розвитку торговельних підприємств враховуються такі складові торговельної діяльності.

*Асортимент і асортиментна політика*: однією з ключових стратегій торговельних підприємств є формування та оптимізація товарного асортименту. Це може включати вибір продуктів, що максимально відповідають потребам місцевого ринку, управління цінами та забезпеченням постійної наявності популярних товарів.

*Лояльність клієнтів*: розвиток стратегій, спрямованих на залучення та утримання клієнтів, є критично важливим для торговельних підприємств. Це може включати програми лояльності, знижки, акції та інші маркетингові заходи.

*Мережевий розвиток*: для торговельних підприємств стратегія розвитку може включати розширення мережі магазинів або філій. Це може бути як розвиток у нових регіонах, так і концентрація на розвитку вже існуючих ринків.

*Оптимізація ланцюга постачання*: ефективне управління ланцюгом постачання є важливою частиною стратегії розвитку для торговельних підприємств. Це може включати пошук нових постачальників, впровадження технологій для вдосконалення процесів постачання та скорочення часу доставки товарів.

*Маркетинг та реклама*: торговельні підприємства часто вкладають значні ресурси в маркетинг та рекламу для просування своїх товарів та побудови бренду. Стратегії можуть включати участь у різноманітних заходах, спонсорство, рекламні кампанії тощо.

*Електронна комерція*: зростання важливості онлайн-торгівлі призводить до того, що торговельні підприємства активно розробляють та вдосконалюють свої стратегії електронної комерції, включаючи створення власних онлайн-магазинів, участь у маркетплейсах.

#### Література:

1. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2023. № 49. С. 36–43.

2. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34.

3. Бавико О.Є. Концептуальні підходи до визначення дефініції регіонального економічного простору. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1064>

4. Бавико О.Є., Бавико О.О., Козаков О.Ш. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/13.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/13.pdf)

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР: РОЛЬ ТА ЇЇ ПІДСИСТЕМИ

*Зайченко К.С., к.е.н., доцент,  
Алексєєв В.В., здобувач вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

В умовах війни, нестабільного економічного стану та наслідків пандемії стабільність розвитку підприємницьких структур значною мірою залежить від їх здатності своєчасно виявляти та реагувати на економічні загрози як зсередини, так і ззовні. Саме тому стратегія економічної безпеки набуває особливої важливості, стаючи ключовим елементом управління сучасним суб'єктом господарювання.

Стратегічне управління підприємницькими структурами дозволяє завчасно визначати потенційні економічні загрози і мати достатньо часу та ресурсів для їх подолання. Економічна безпека має значний потенціал для впровадження, адже вона дозволяє попередити загрози, розробити превентивні заходи для своєчасного реагування на них. Це може забезпечити стабільне функціонування підприємницьких структур на ринку, підвищити лояльність споживачів, постачальників та інших партнерів, а також допомогти їм бути більш мобільними і гнучкими до змін у зовнішньому середовищі.

Особливістю вітчизняних підприємницьких структур є відсутність стратегічного планування та управління бізнес-процесами, що дозволили б запобігти виникненню ризиків, негативних явищ або загроз загалом. Більшість з них не здійснюють превентивні заходи, а вирішують небезпечні ситуації в поточному режимі.

Внутрішні та зовнішні загрози однаково впливають на підприємницькі структури, і кожен суб'єкт підприємницької діяльності несе певні загрози, на які потрібно вміти своєчасно реагувати. Це включає вибір відповідальних постачальників та інвесторів, моніторинг змін у законодавстві та економіці країни, а також встановлення довірчих стосунків зі споживачами.

Економічна безпека досить широке поняття, яке вміщає в собі не лише такі зовнішні загрози як рейдерство, шахрайство, корупція, шпигунство, а й внутрішні, серед яких падіння рівня виробництва, втрата цінних зв'язків з постачальниками, втрата довіри споживачів, зменшення або відсутність прибутку [1].

Грунін О. визначає економічну безпеку підприємства як стан господарчого суб'єкта, у якому він при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів досягає послаблення, запобігання або захисту від існуючих небезпек та загроз або непередбачених обставин і в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарчого ризику [2].

Погоджуємося з авторами, в першу чергу економічна безпека – це стан захищеності суб'єкта підприємництва і його спроможність попереджувати та реагувати на загрози вчасно або впроваджувати превентивні заходи задля мінімізації їх виникнення.

Функціонування сучасних підприємницьких структур залежить від впливу різних факторів, як внутрішнього середовища, так і зовнішнього. Все це може відобразитись на їх діяльності як негативно, так і позитивно. Відповідно до цього, до джерел загроз, ризиків та небезпек можуть відноситись різноманітні події. Вважаємо за доцільно розглядати їх відносно елементів системи економічної безпеки.

В науковій літературі [1-3] виділяють такі підсистеми економічної безпеки підприємницьких структур: фінансова, організаційно-управлінська, екологічна, техніко-

технологічна, кадрова та інтелектуальна, інформаційна, політики-правова та силова. Розглянемо більш детально їх характеристику (таблиця 1).

Таблиця 1 – Характеристика підсистем економічної безпеки підприємницьких структур

Підсистема	Характеристика
Фінансова	включає комплекс заходів, спрямованих на захист від фінансових ризиків, збереження фінансової стійкості та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів;
Організаційно-управлінська	охоплює структуру управління, процеси прийняття рішень, систему внутрішнього контролю, а також політики і процедури, спрямовані на підтримку високого рівня організаційної культури та корпоративного управління;
Екологічна	включає комплекс заходів, спрямованих на дотримання екологічних стандартів, зниження екологічних ризиків та забезпечення стійкого функціонування в умовах підвищеної уваги до екологічних питань;
Техніко-технологічна	забезпечення технологічної автономії та досягнення високого рівня конкурентоздатності технічного потенціалу;
Кадрова	охоплює сукупність заходів і політик, спрямованих на захист від загроз, пов'язаних з персоналом, а також на підвищення ефективності роботи співробітників;
Інтелектуальна	охоплює всі аспекти, пов'язані з управлінням інтелектуальною власністю, захистом комерційних таємниць, інноваційною діяльністю та розвитком інтелектуального потенціалу;
Інформаційна	включає заходи з управління інформаційною безпекою, захисту даних від несанкціонованого доступу, втрат і пошкоджень, а також підтримання надійних інформаційних систем;
Політико-правова	включає заходи, спрямовані на забезпечення відповідності діяльності законодавчим вимогам, захист його прав та інтересів у правовому полі, а також адаптацію до політичних змін;
Силова	включає заходи з охорони, системи безпеки, організацію контролю доступу, підготовку персоналу та взаємодію з правоохоронними органами.

Економічна безпека підприємницьких структур в сучасних умовах є результатом взаємодії її підсистем. Досягти належний рівень економічної стійкості можливо лише за умови комплексного підходу, що базується на впровадженні превентивних заходів та координації зусиль основних підрозділів підприємницьких структур та відповідальних осіб у випадку виникнення ризикових ситуацій. У цьому контексті універсальними інструментами для забезпечення високого рівня економічної безпеки підприємницьких структур є: організаційно-управлінські заходи, підвищення рівня технічного забезпечення,

належний контроль та системний моніторинг основних показників підсистем економічної безпеки тощо.

Література:

1. Зайченко К.С., Діма Н.І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8900>
2. Ярова Ю.О. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 257-263. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2016\\_13\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_39)
3. Сосновська І.М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303>

**УДК 339.5**

## **ФАКТОРИ ПЕРСПЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

*Коваленко В.Ю., здобувач вищої освіти  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ*

Розпочата росією широкомасштабна війна проти України завдала нищівного удару по економіці нашої держави. Значні території були тимчасово окуповані, підприємства зруйновані, логістичні шляхи порушені. Міжнародна торгівля, як експортна, так і імпортна, опинилася під загрозою колапсу. Проте, незважаючи на надзвичайно складні умови воєнного часу, зовнішня торгівля України продовжує функціонувати.

Обсяг експорту в Україні за 2023 рік збільшився на 112 тисяч тонн в порівнянні з 2022 роком, до майже 100 млн тон товарів. Проте, вартість експорту скоротилася на 18,7% або 35,8 млрд дол. Цю інформацію оприлюднило Міністерство економіки України. Ціна на яйця за період великої війни зросла на 43,9% – до 51,02 грн за десяток, за даними держстату. Крім того, експорт цукру зріс на 18,9 %[1]. На фоні цього, варто відзначити кроки, які вживає уряд для покращення ситуації. Зокрема, розвиваються альтернативні логістичні шляхи експорту, проводяться перемовини щодо розблокування кордону та запуску нових експортних маршрутів. Щодо динаміки експорту та імпорту, за січень-травень 2022 року відзначається зменшення експорту на 5 млрд дол. США, але зростання на 36,9% протягом перших двох місяців року не врятувало ситуацію, оскільки збільшення експорту не змогло компенсувати зниження в березні-травні на 50,3%. Усе це призвело до змін в товарній структурі експорту: частка продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції зросла до 44%, в той час як частка металів зменшилася до 17,9 %[2]. Такі зміни були спричинені війною РФ проти України, інфляційним тиском та ситуацією на зовнішніх ринках. Однак, країна вживає заходів для подолання цих труднощів, таких як розвиток альтернативних логістичних шляхів експорту та пошук нових ринків. Крім того, важливо відзначити, що негативний вплив воєнних дій в Україні відчутний не лише на внутрішньому ринку, але й на світовій економіці. Підвищення цін на продовольство та обмеження поставок товарів, які Україна експортує, має серйозні наслідки для глобального ринку. Наприклад, виробництво напівпровідників значною мірою залежить від поставок неону з України. Однак, особливий вплив війни в Україні відчувається на

ринку зернових. Зменшення поставок зерна та інших сільськогосподарських товарів призводить до підвищення цін на них, що збільшує ризики для продовольчої безпеки в бідніших регіонах світу. Також важливо врахувати глобальні тенденції зростання цін на енергетичні та неенергетичні ресурси. Збільшення цін на зернові в основному пов'язане з підвищенням цін на пшеницю та інші зернові культури, на які Україна є великим виробником і експортером. Україна продовжує вживати заходів для подолання цих труднощів, зокрема шляхом розвитку альтернативних енергетичних джерел та пошуку нових ринків збуту для своєї продукції. Також прискорюється процес євроінтеграції, що сприятиме розвитку зовнішньої торгівлі та розширенню торговельних зв'язків з країнами Європейського Союзу.[3]

Отже, до основних стимулюючих факторів розвитку зовнішньої торгівлі слід віднести:

- Диверсифікація торгових партнерів. Історично Україна орієнтувалася на торгівлю з країнами СНД. Проте війна значно ускладнила відносини з державами, які підтримували агресора. Зараз відбувається переорієнтація на нових торгових партнерів, таких як Китай, Туреччина, Індія, країни Перської затоки, Африки та Латинської Америки. Подальша географічна диверсифікація дозволить мінімізувати ризики залежності від окремих ринків.

- Розвиток альтернативних логістичних шляхів. Блокада чорноморських портів росією значно обмежила експортні можливості вітчизняних виробників. Пріоритетним постало відновлення та розбудова залізничних, автомобільних та річкових шляхів для постачання товарів на зовнішні ринки. Великого значення набуває розвиток логістичної інфраструктури з країнами-сусідами;

- Стимулювання вітчизняного виробництва. Імпортозаміщення під час війни є надважливим чинником відновлення промисловості. Підтримка державою виробників продукції, що імпортувалася раніше, зокрема товарів критичного імпорту, здатна помітно скоротити імпортні витрати та збільшити обсяги можливого експорту;

- Залучення зовнішніх інвестицій. Чималі руйнування потребуватимуть колосальних коштів для відбудови. Створення сприятливих умов для інвесторів має стати одним з пріоритетів економічної політики. Залучені іноземні інвестиції дозволять модернізувати виробництво, збільшити експортний потенціал, посилити міжнародні торговельні зв'язки.

- Поглиблення євроінтеграції. Підписання Україною Угоди про асоціацію з ЄС суттєво полегшило співпрацю з європейськими партнерами. Невід'ємною складовою цього процесу є приєднання до Спільного авіаційного простору та сфери цифрової економіки ЄС, що відкриває нові широкі перспективи для розвитку торгівлі, міжнародних перевезень, руху капіталів.

Таким чином, відновлення та нарощування зовнішньої торгівлі в умовах війни є життєво необхідним для функціонування національної економіки. Диверсифікація експорту та імпорту, модернізація логістичної інфраструктури, підтримка власного виробництва, залучення інвестицій та поглиблення євроінтеграції можуть стати ключовими факторами, що забезпечать перспективний розвиток міжнародних торговельних зв'язків України.

Література:

1. За два роки війни ціни на базові продукти в Україні зросли на 30-50%.  
Олександр Бідняк. 27.02.2024. DOI:  
[https://zaxid.net/za\\_dva\\_roki\\_viyeni\\_tsini\\_na\\_bazovi\\_produkty\\_v\\_ukrayini\\_zrosli\\_na\\_30\\_50\\_n1580769#:~:text=%D0%A6%D1%96%D0%BD%D0%B8%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%B1%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BD%20%D1%96%20%D0%B1%D1%96%D0%BB%D0%B8%D0%B9%20%D1%85%D0%BB%D1%96%D0%B1%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%B4%D0%B2%D0%B0,%D0%B4%D0%BE%2051%2C02%20%D0%B3%D1%80%D0%BD%2](https://zaxid.net/za_dva_roki_viyeni_tsini_na_bazovi_produkty_v_ukrayini_zrosli_na_30_50_n1580769#:~:text=%D0%A6%D1%96%D0%BD%D0%B8%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%B1%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BD%20%D1%96%20%D0%B1%D1%96%D0%BB%D0%B8%D0%B9%20%D1%85%D0%BB%D1%96%D0%B1%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%B4%D0%B2%D0%B0,%D0%B4%D0%BE%2051%2C02%20%D0%B3%D1%80%D0%BD%2)

[0%D0%B7%D0%B0%20%D0%B4%D0%B5%D1%81%D1%8F%D1%82%D0%BE%D0%BA%2C%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83](https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-tovaramy-ukrayiny-u-sichni-travni-2022)

2. ЗОВНІШНЯ торгівля товарами України у січні-травні 2022 року. Ус І. 24.06.2024. DOI: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-tovaramy-ukrayiny-u-sichni-travni-2022>

3. ЗОВНІШНЯ торгівля товарами України у 2023 році. 10.01.2024. DOI: [https://export.gov.ua/news/5170-zovnishnia\\_torgivlia\\_tovarami\\_ukraini\\_u\\_2023\\_rotsi](https://export.gov.ua/news/5170-zovnishnia_torgivlia_tovarami_ukraini_u_2023_rotsi)

УДК 338.57.87.12

## МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦІН

*Левкіна Р.В., д.е.н., професор*

*Галуза К., здобувачка вищої освіти,*

*Національний університет “Одеська політехніка”,*

*м. Одеса*

Актуальність дослідження теми державного регулювання цін у різних країнах світу постійно зростає в умовах глобалізації економіки та постійних змін на світових ринках. Динаміка зміни цін впливає на всі сфери економіки країни, життєвий рівень її населення. Тож дослідження державного регулювання цін у різних країнах допоможе зрозуміти, як іноземні уряди використовують цей інструмент для досягнення економічної стабільності й розвитку. Досвід даних країн є корисним для вітчизняних підприємців, що працюють на ринку продовольчої продукції і має бути використаний на національному рівні з метою створення сприятливих умов для їх ефективного функціонування.

Дослідженням вказаних питань займалися такі науковці та практики як Сидор І., Косенко А.В. та Косенко В.В., які у своїх роботах дослідили практику державного регулювання цін в Україні та можливості її вдосконалення.

Державне регулювання цін – це втручання органів державної влади в процес ринкового ціноутворення задля реалізації певної цінової політики. Безпосередньо процес впливу держави може бути як прямим, так і опосередкованим (непрямим). Розрізняють два види цін – вільні та державні регульовані. Державні регульовані ціни запроваджуються на товари, які справляють визначальний вплив на загальний рівень і динаміку цін, мають істотну соціальну значущість, а також на товари, що виробляються суб'єктами, які займають монопольне (домінуюче) становище на ринку. Державно регульовані ціни повинні бути економічно обґрунтованими, а їх зміна здійснюється в порядку і строки, що визначаються відповідними органами, враховувати специфіку галузевої належності товару, її роль у продовольчій безпеці країни [1, 2]. В Україні державне регулювання цін здійснюється Кабінетом Міністрів України, органами виконавчої влади, державними колегіальними органами та органами місцевого самоврядування [3]. На період воєнного стану контроль за встановленням суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю цін на товари, більшість яких належить до продовольчих: борошно пшеничне, макаронні вироби, батон, хліб, крупа гречана, свинина, яловичина, птиця (тушки курячі), молоко, масло вершкове, сметана, яйця курячі, олія соняшникова, цукор кристалічний, овочі та ін. й стратегічних: етанол (розчин 96%), лікарські засоби вітчизняні, бензин, дизельне пальне [3]. Таким чином практика державного регулювання цін використовується з метою захисту споживачів, запобігання

монопольним зловживанням, забезпечення доступності основних товарів та послуг, а також стабілізації ринкових цін у випадках економічних криз, інфляції, або природних катастроф.

Розрізняють наступні форми державного регулювання цін: обмеження рівня ціни, введення податкових платежів із метою вилучення частки доходів у виробників і споживачів та державна підтримка цін через дотації: обмеження рівня ціни, введення податкових платежів, державна підтримка цін через дотації [4]. Серед методів державного регулювання цін виділяють прямі й опосередковані (рис. 1) [4].

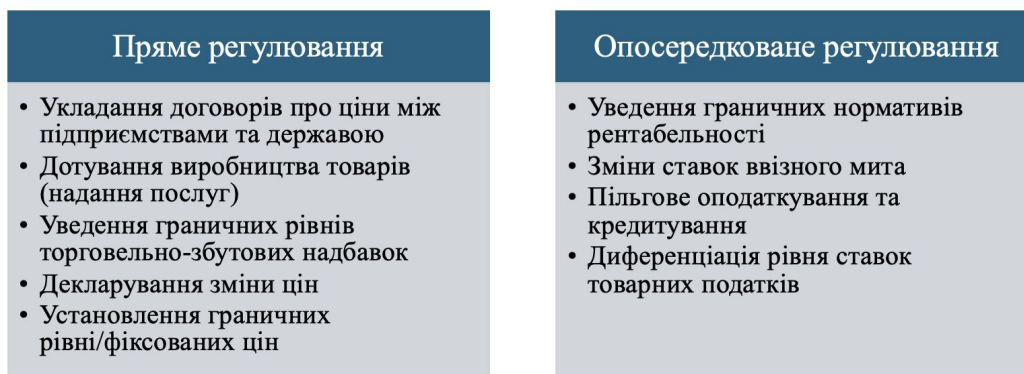


Рисунок 1 – Методи державного регулювання цін (джерело: власна розробка на основі [4])

Вибір конкретного методу впливу або їх комбінації значною мірою визначається специфічними цілями економічної та соціальної політики, а також поточним станом економіки.

Прямі методи часто застосовуються для швидкого реагування на критичні зміни на ринку або для контролю цін на товари первинної необхідності, гарантуючи їх доступність для всіх шарів населення. Опосередковані методи, у свою чергу, забезпечують більш стійке та довготривале регулювання, сприяючи здоровій конкуренції та стабільності ринку через податкові стимули та субсидії. У більшості країн державне регулювання цін, як і в Україні, здійснюється шляхом непрямого впливу економічними методами. Однак в окремих випадках держави встановлюють прямий (адміністративний) контроль за цінами.

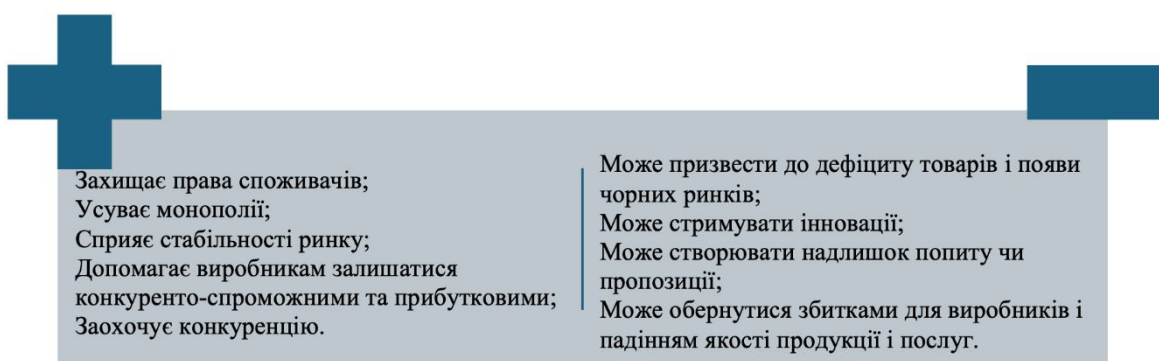
Державне регулювання цін у США застосовуються в наступних галузях: енергетика та комунікації; охорона здоров'я; сільське господарство [5]. З метою забезпечення сталого економічного розвитку, США вдається до використання непрямих методів регулювання. Пряме державне регулювання цін сьогодні застосовується лише у високомонополізованих галузях, що підпадають під юрисдикцію антитрестівського регулювання. Усього в США державою регулюється від 5 до 10 % цін. Порівняно з США Німеччина має більш активний підхід до регулювання цін у різних секторах економіки [5, 6]. Державне регулювання цін у країні охоплює кілька ключових сфер: енергетика; фармацевтичний сектор, транспорт і будівництво.

Венесуела є яскравим прикладом негативного впливу державного регулювання цін. Застосовуючи переважно прямі методи регулювання цін, держава намагається стримувати інфляцію та захистити споживачів. Однак Уряд запровадив надто жорсткий контроль над цінами на широкий спектр товарів та послуг [5]. Основні аспекти політики включають: запровадження контролю валюти та цін, прийняття закону про справедливі ціни, [7, 8]. Таким чином втручання держави мало лише негативні наслідки, як от: зниження якості та доступності продуктів першої необхідності, дефіцит товарів та послуг, поява чорних

ринків, зростання економічних проблем. Тож результатом надмірного регулювання виявилася довготривала економічна криза в країні.

Сінгапур відомий своєю ефективною та прозорою системою державного регулювання цін, яка відіграє вирішальну роль у сприянні економічній стабільності та зростанню. Держава застосовує як прямі, так і опосередковані способи регулювання цін [5]. Особлива увага приділяється наступним секторам: комунальні послуги, громадський транспорт: житлові фонди [9], де у результаті відбувається стабілізація витрат у ключових секторах економіки, доступність базових послуг, зниження витрат на продовольство і медицину.

На основі аналізу наведених даних пропонуємо систематизований перелік основних переваг і недоліків державного регулювання цін (табл. 2).



Захищає права споживачів; Усуває монополії; Сприяє стабільності ринку; Допомагає виробникам залишатися конкурентно-спроможними та прибутковими; Заохочує конкуренцію.	Може призвести до дефіциту товарів і появи чорних ринків; Може стримувати інновації; Може створювати надлишок попиту чи пропозиції; Може обернутися збитками для виробників і падінням якості продукції і послуг.
---	--

Рисунок 2 – Переваги й недоліки державного регулювання цін (джерело: власна розробка на основі [5])

Отже, ефективність державного регулювання цін залежить від багатьох факторів, зокрема вибору конкретних методів впливу, специфіки економіки, наявних обставин та якості управління. Аби політика державного регулювання цін була би ефективною, рішення про вибір конкретного методу або його групи має враховувати максимальну кількість внутрішніх і зовнішніх факторів. Головною метою є підтримка економічного розвитку країни. Більшість високорозвинених країн світу, наприклад, США і Німеччина, вдаються до поміркованого регулювання з акцентом на непрямі методи, тоді як країни з нестабільною економікою, наприклад Венесуела, демонструють негативні наслідки жорстких методів прямого втручання держави.

#### Література:

1. Про ціни і ціноутворення : Закон України від 21.06.2012 р. № 5007-VI : станом на 9 черв. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text> (дата звернення: 15.04.2024).
2. Левкіна Р.В. Особливості ціноутворення на органічну аграрну продукцію / Р.В. Левкіна, А.В. Левкін, Я.М. Котко. Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. Харків: ХНТУСГ, 2016. Вип. 171. С. 26-34. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/18359> (дата звернення: 15.04.2024).
3. Державне регулювання цін. Енциклопедія Сучасної України ЕСУ. URL: <https://esu.com.ua/article-26158> (дата звернення: 15.04.2024).
4. Ціноутворення : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекет., 2023. 134 с. URL: [http://eprints.kname.edu.ua/64146/1/2022%20печ.%2019%20Ціноутворення\\_25.11.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/64146/1/2022%20печ.%2019%20Ціноутворення_25.11.pdf) (дата звернення: 15.04.2024).

5. Price Regulation In Different Countries. FasterCapital. URL: <https://fastercapital.com/topics/price-regulation-in-different-countries.html> (date of access: 15.04.2024).

6. Germany's carbon pricing system for transport and buildings. Clean Energy Wire. URL: <https://www.cleanenergywire.org/factsheets/germanys-planned-carbon-pricing-system-transport-and-buildings> (date of access: 15.04.2024).

7. Foreign currency regulations and price controls in Venezuela. Legalmondo. URL: <https://www.legalmondo.com/2017/04/foreign-currency-regulations-venezuela/> (date of access: 15.04.2024).

8. Venezuela revises law on fair prices. Norton Rose Fulbright | Germany | Global law firm. URL: <https://www.nortonrosefulbright.com/en/knowledge/publications/44c20e1a/venezuela-revises-law-on-fair-prices> (date of access: 15.04.2024).

11. Housing & Development Board. A Singapore Government Agency Website. URL: <https://www.hdb.gov.sg/cs/infoweb/homepage> (date of access: 15.04.2024).

**УДК 004.738.5:658.6/.9(477)**

## **ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ В УКРАЇНІ ТА МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДАЖІВ**

*Левкіна Р.В., д.е.н., професор,  
Орленко А.С., здобувачка вищої освіти,  
Національний університет “Одеська політехніка”,  
м. Одеса*

Наразі електронна комерція набирає все більше обертів і стає ще популярнішою. Головними причинами такої затребуваності стали нові реалії. Спочатку пандемія, а потім війна. У зв'язку з коронавірусом багато підприємств були вимушені перейти в онлайн торгівлю, щоб не піддавати ризику ні співробітників, ні споживачів. Тим часом, покупці настільки звикли до дистанційних покупок, що навіть після завершення карантину, більшість так і продовжила замовляти онлайн. Наступним викликом для бізнесу стала війна. Офлайн магазини тимчасово припинили роботу, були вимушені переїхати, перейти в онлайн або взагалі припинили своє функціонування. Тож, електронна комерція стала чудовою альтернативою офлайн бізнесу.

Електронна комерція – це сфера цифрової економіки, що включає всі фінансові та торгові транзакції, які проводяться за допомогою комп'ютерних мереж, та бізнес-процеси, пов'язані з проведенням цих транзакцій [1]. Найбільші частки у продажах належать таким товарним групам: одяг та взуття; товари щоденного вжитку, техніка та електроніка [2]. Переваги електронної комерції: зручність і доступність; швидка доставка; нижчі ціни (не завжди); можливість купити оригінальні або рідкісні товари; широке охоплення аудиторії (не обмежується одним містом або країною, як наслідок збільшення продажів); перспективи розвитку з мінімальними вкладеннями; зниження витрат; великий вибір; мінімізація ризиків; значні можливості масштабування.

Недоліки електронної комерції: недостатня безпека даних; якість комунікацій; неможливо побачити товар наживо; залежність від стабільного підключення до мережі; нестабільність національної грошової одиниці у відношенні до долара; недосконала законодавчо-нормативна база; слабе поширення систем безготівкового розрахунку; ненадійні системи платежів; високі ціни на доставку; велика конкуренція; задовга

доставка; шахрайство; можлива невідповідність продукції.

На основі аналізу практичної діяльності суб'єктів електронної комерції можна виокремити ще низку відмінних характеристик галузі: передбачає великі постійні витрати на рекламу та просування товарів у мережі Інтернет, а також на підтримку комунікацій із клієнтами; зменшуються витрати часу на пошук та взаємодію з діловими партнерами та клієнтами; більша частина процесів з логістики та доставки віддається на аутсорсинг; постійне виникнення нових продуктів та послуг; глобальні можливості для придбання товарів покупцями; вільний доступ покупців до інформації про наявні цінові пропозиції, можливі дефекти, позитивні та негативні характеристики товарів [2].

Декілька фактів про електронну комерцію:

- 71 % покупців вірять, що пропозиція в інтернет-магазині буде вигідніша, ніж в офлайн-магазині.
- Кожна четверта людина купуватиме в інтернеті хоча б 1 раз на тиждень.
- 71 % всіх покупців починають шукати товар без вказівки бренду [3].

Електронна комерція заснована відносно нещодавно, але стрімкий технологічний прогрес не дозволяє їй стояти на місці. Регулярно з'являються нові інструменти та методи, які дозволяють спростити і водночас поліпшити E-Commerce, що дуже важливо для всіх його учасників [4]. До основних організаційних форм відповідного напряму комерційної діяльності належать: інтернет-магазини, маркетплейси, мобільні додатки, онлайн-сервіси об'яв, продаж товарів у соціальних мережах [2].

Найпоширеніші платформи для електронної комерції в Україні: OLX, Shafa, Prom.ua, Bigl.ua, Rozetka, Kasta. Розглянемо детальніше кожен з них. OLX - найпопулярніша українська дошка оголошень. Основною перевагою є те, що розміщуватися на майданчику можна безкоштовно. Є ліміти за кількістю оголошень у групах товарів, але для старту має вистачити й безкоштовних. Shafa - популярний сайт для продажу товарів різних категорій, який орієнтований на зручність покупців. Також мають вигідні пропозиції для продавців: можна додавати необмежену кількість речей, але після кожного продажу продавець сплачує комісію у розмірі 5-12 % від вартості речі. Prom.ua - відомий український маркетплейс. За функціоналом значно перевищує інші українські платформи для продажу. Реєструючись на Prom.ua, продавець отримує вітрину з його товарами та можливість додати свій домен [3].

Bigl.ua - позиціонує себе як маркетплейс із перевіреними продавцями, тому продавцям важливо підтримувати високий рівень обслуговування та гарантувати позитивний досвід онлайн-покупок. Щоб товар з Prom.ua з'явився також на Bigl.ua, достатньо підключити на нього ProSale або CPA рекламу. Вартість реклами в каталозі Bigl.ua залежить від категорії [3]. Rozetka - популярна платформа для продажу, де продавець може показати товар мільйонам покупців! Rozetka просить щомісячну абонплату в розмірі 100 грн. Розмір комісії залежить від категорії товару. З Rozetka можуть співпрацювати юридичні особи та ФОП II-III групи. Щоб розпочати продаж на Rozetka треба подати заявку, підготувати прайс-лист товарів, укласти договір та пройти активацію магазину. Kasta - це маркетплейс із товарами для комфортного життя. 11 років успішно працює на ринку України з 3000 компаній. Почати співпрацю досить просто, але до уваги треба взяти такі умови компанії: співпрацює виключно з ФОП; заявлена ціна для продажу товару має перевищувати вартості на платформах-конкурентах; на продукцію, що продається, необхідний сертифікат якості; на початку співробітництва необхідно подати не менше 100 артикулів продукції [3].

Соціальна комерція – це різновид електронної торгівлі, який передбачає використання соцмереж для просування та продажу товарів [5]. На сьогодні найбільш перспективними платформами для просування у соціальних мережах є: Facebook та Instagram.

Facebook — найбільша соціальна мережа, що почала працювати 4 лютого 2004 року як мережа для студентів деяких американських університетів [6]. Реєстрація на

платформі відбувається безкоштовно, тож, створення інтернет-магазину займе не більше 10 хвилин. Товари представлені у вигляді фотографій або відео з описом. Інтернет-магазини активно використовують stories для трансляції життя магазину і підвищення довіри з боку покупців. Замовити можна, написавши продавцю в особисті повідомлення або в коментарі. Також, інколи, у шапці профілю або під дописами вказується номер телефона менеджера, якому можна зателефонувати для замовлення або уточнення деталей. Для покращення продажів застосовують таргетовану рекламу, але цей метод платний і потребує додаткових знань у галузі таргетингу.

Instagram — соціальна мережа, що базується на обміні світлинами, а також поширенні їх через свій сервіс [6]. Реєстрація на платформі безкоштовна та займає не більше 5 хвилин. За бажанням, інтернет-магазини можуть поставити відмітку “Бізнес” у шапці профілю. Інформацію про товар публікують у вигляді фото або відео з описом. Замовити можна, написавши сторінці в приватні повідомлення або в коментарі. Деякі інтернет-магазини публікують весь асортимент у хайлайтс, щоб покупці могли зручно і швидко знаходити необхідні товари. Також важливим інструментом є stories, де транслюється закулісся магазину, демонструються актуальні товари і гарячі пропозиції, відповіді на запитання і загалом усе, що може зацікавити покупця. Для підвищення впізнаваності магазину і продажів у ньому, використовують таргетовану рекламу. Даний метод стимулювання продажів платний, мінімальна сума за рекламу 1\$/день. Існують 2 способи налаштування реклами: через Instagram або через Ads Manager FB. Другий спосіб потребує додаткових знань у галузі таргетингу, а також надає можливість детально ознайомитися з аналітикою і провести аналіз результативності проведеної рекламної кампанії.

На успішні продажі в соцмережах впливають такі показники: високоякісні фото, гарне оформлення профілю, презентабельний та лаконічний опис товару, комунікація, формування довіри (рейтинг, відгуки), терміни відправки і доставки, ціна, минулий досвід.

Social commerce динамічно розвивається завдяки тому, що цей рух відбувається у трьох напрямках одночасно: соціальні мережі створюють нові та розвивають існуючі інструменти для продажів, бізнес вчиться використовувати їх за призначенням, а користувачі активно здійснюють покупки [5]. У таблиці 1 наведено порівняння маркетплейсу Prom та соцмережі Instagram, їх переваги та недоліки.

Таблиця 1 - Порівняльна таблиця маркетплейсу Prom та соцмережі Instagram

Prom	Instagram
Переваги	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- зручний каталог (доступний 24/7);</li> <li>- можливість сортувати товар за категоріями;</li> <li>- можливість ознайомлення з відгуками покупців і рейтингом;</li> <li>- простота оформлення замовлення;</li> <li>- покупка контролюється сайтом;</li> <li>- практично неможливо натрапити на шахраїв;</li> <li>- багато способів оплати, зокрема Prom-оплата;</li> <li>- можливість зв'язатися з продавцем.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- каталог представлений у стрічці або закріплений у хайлайтс (доступний 24/7);</li> <li>- може бути як 1 так і декілька способів оплати;</li> <li>- безкоштовне створення інтернет-магазину;</li> <li>- є можливість транслювати життя магазину;</li> <li>- можливість проводити прямі ефіри;</li> <li>- покупець з покупцем можуть вести діалог через direct;</li> <li>- безкоштовне просування.</li> </ul>
Недоліки	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- збій у роботі сайту або некоректна робота;</li> <li>- збої при Prom-оплаті;</li> <li>- платне створення інтернет-магазину;</li> <li>- комісія за кожен продану одиницю товару.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збій у роботі мережі;</li> <li>- неможливо сортувати товар за категоріями;</li> <li>- висока ймовірність натрапити на шахраїв;</li> <li>- таргетована реклама не гарантує продажі.</li> </ul>

Звісно, у кожного продавця свої «секрети успіху». Хтось використовує експертність, хтось – власну харизму, бувають ті, хто експлуатують гендерні відмінності чи ті, хто умудряються продавати виключно за рахунок настирливості і занудства. Але, безсумнівно, існують деякі спільні принципи, якими керується переважна більшість успішних продавців, з яких було виділено кілька основних [8].

1. Слухайте клієнтів. Поки продавець говорить, він надає купу зайвої і непотрібної інформації, яка породжує клієнтські сумніви та заперечення. Але, якщо продавець уважно слухає клієнта і дізнається про його ключові потреби, то згодом, він зможе сформулювати переконливі аргументи.

2. Допоможіть вирішити проблему. Розповідайте клієнтові не про товар, а про вигоду. Клієнт не хоче купувати товари чи послуги. Він хоче, щоб йому допомогли вирішити проблеми чи завдання. Тому все, що потрібно – зрозуміти його проблему та запропонувати спокусливе рішення.

3. «Все вже вирішено». Поводьтеся так, ніби ви обов'язково домовитесь. По-іншому й бути не може. Тільки спокійна впевненість.

4. Готуйтеся до розмови. Найкращий експромт – підготовлений експромт. Не лінуйтеся прописати: початок розмови, спосіб встановлення контакту, які слід ставити питання, відповіді на заперечення, завершення розмови тощо.

5. Дозвольте відчути себе важливим. Більшість людей відчувають нестачу підтверджень власної значимості. Якщо вам вдасться дати клієнтові можливість відчути себе важливим – він буде співпрацювати з вами довго і щасливо.

«В успішного продавця має бути всюди порядок – в голові, вдома, на роботі. Він має бути впевнений у собі, мати позитивну енергетику. Покупець все зауважує. Він не думає про продаж, а підтримує комунікацію на дружньому рівні. Продавець допомагає придбати, а не продає. Якщо клієнт прийшов, у нього вже є бажання та інтерес. Основне завдання продавця – виявити потребу», – Іван Бойко, керівник ТОВ «Арія Моторс» [8].

З усіх елементів системи маркетингових комунікацій найбільшу перевагу віддається рекламі. Однак, суспільство вкрай перенасичене рекламою. Щодня на кожну людину впливає близько 500 рекламних звернень, з яких він здатний сприйняти і запам'ятати всього 5-6. Тому ефективність реклами значно переоцінюється [9]. З іншого боку, проблемним залишається визначення ефективності інтернет-реклами, оскільки більшість показників містять частку суб'єктивізму [10].

Такий елемент системи маркетингових комунікацій, як стимулювання збуту, часто переноситься більшістю підприємств на другий план, що абсолютно невіправдано. Стимулювання збуту - це методи і способи впливу на споживача, які спонукають його до покупки товару. Наприклад, маленька мережа кафе, які торгують морозивом, Cold Stone Creamery, в 1999 році була практично нікому невідома і поступалася іншим визнаним брендам, хоча виробляла високоякісне морозиво. Однак для того, щоб вистояти конкуренцію цього було недостатньо, тому виконавчий директор компанії Дуг Дьос створив надихаючу концепцію - «співаючі продавці морозива»: якщо відвідувачі, кинуть у спеціальний глечик чайові, то вдячні юні продавці морозива хором заспівають пісню. Так Дьос, подарував своїм клієнтам «кращі враження від морозива» [9].

Інший не менш яскравий приклад: Стюарт Френкель - це підприємець, який керував двома закусочними Subway в Майамі. У період, коли Південний Майамі переживав економічну кризу, більшість клієнтів зіткнулися з фінансовими ускладненнями. Тож, було необхідно внести корективи, щоб страви стали більш доступними. Тоді йому в голову прийшла ідея продавати тридцятисантиметрові сендвічі по 5 доларів. Ідея була радісно сприйнята споживачами, споживач отримав хорошу їжу за доступною ціною. Незабаром з'явилися і інші страви за 5 доларів, споживачів вражали такі знижки і турбота з боку Subway, саме це і принесло компанії мільярдні прибутки в період жорсткої економії коштів [9].

Ідеалом сервісного обслуговування є магазини найбільшої комп'ютерної корпорації

світу Apple - Apple Store. Споживач при виборі продукції може скористатися допомогою консультантів, особистих асистентів, експертів або ж персональних шоперів. У Apple Store всі продукти підключені до мережі Інтернет, клієнти мають можливість переглядати Інтернет, читати книги на iPad, грати в ігри на iPod Touch або слухати музику на iPod Nano. До того ж, тут немає ні касирів, ні касових апаратів. Кожен фахівець ходить по залу зі спеціальним пристроєм зчитування з кредитних карток, які дозволяють оплатити покупку в найкоротші терміни, а сама квитанція надсилається на електронну пошту покупця [9].

Компанія Toppers Pizza перевершує безліч конкурентів у своїй індустрії завдяки тому, що «враховує потреби своїх клієнтів і дарує їм радість». Служба доставки Toppers, опиняючись біля дверей свого споживача, вручає йому не тільки замовлення, а й іграшкових солдатиків або льодяники в подарунок, тому, що це «дарує радість і запам'ятовується» [9].

Готельна мережа Westin Hotel and Resorts вирішила застосовувати таку ідею стимулювання збуту: іменні бейджі працівників готелю, де під ім'ям людини розміщується наступна фраза, наприклад: «Моя пристрасть - це футбол». Така проста фраза заохочує гостей до розмови, на ту чи іншу тему, залишаючи приємні враження від готелю. У результаті одного з проведених досліджень було визначено, що такі «бейджи захоплень» посприяли діалогу між 15 тисячами працівників компанії з її гостями і послужили приводом доброзичливого ставлення до компанії та вибору її як місце відпочинку багатьма відвідувачами надалі [9].

Таким чином, як доведено у [9], методи стимулювання продажів, що застосовуються більшістю компаній, виправдовують витрати на їх реалізацію, та й до того ж витрати можуть бути абсолютно мінімальними, як, наприклад, з описаними вище "бейджами захоплень".

Для визначення ідеального інтернет-магазину і продавця з позицій споживачів було проведено соціальне опитування. На його основі сформувано наступні висновки:

1. Покупці віддають перевагу продавцю, який швидко відповідає і відправляє товар.
2. Продавець має ввічливо спілкуватися і гарно консультувати клієнтів, володіти достатньою інформацією про свій продукт. Проте, не варто вдаватися до занадто ввічливого спілкування, оскільки це може як заохотити покупців до покупки, так і відлякати. 40% покупців не здійснять покупку, якщо продавець виявиться занадто ввічливим або, навпаки, грубим. Тож, необхідно шукати золоту середину.
3. Відгуки і рекомендації знайомих відіграють найважливішу роль для прийняття рішення про покупку, тож, варто турбуватися про зворотній зв'язок від клієнтів і у разі виникнення конфліктних ситуацій, вирішувати їх. Просити клієнтів ділитися досвідом вирішених ситуацій, щоб потенційні покупці розуміли, що всі суперечливі моменти не залишаться осторонь і будуть вирішені. Таким чином, усі будуть задоволені.
4. У магазину має бути наявна післяплата, гарантія та послуга повернення товару.
5. Розвиток свого власного бренду. 70% покупців звертають увагу на відомість інтернет-магазину. Також, завдяки власному бренду, формується довіра.
6. Ні в якому разі не потрібно нав'язувати свої послуги клієнтам, оскільки це їх лише відлякує. Краще використайте методику Spin Selling або Solution Selling і підкресліть переваги вашого продукту так, щоб клієнт сам захотів здійснити покупку саме у вас.
7. Не варто консультувати клієнтів занадто довго, якщо бачите, що вони до цього не готові. 50% опитаних не куплять у занудного продавця. Ліпше, з'ясуйте, що саме шукає покупець і коротко розкажіть про переваги свого продукту.
8. Відповідайте на всі запитання чітко і без води. 100% респондентів нервують, коли продавець надає розмиті відповіді або ухиляється від них.
9. Тренуйте мистецтво нативних продажів. 60% опитаних здійснювали покупки, коли продавець майстерно розповідав про свій товар. Тож, вивчайте нові методики ненав'язливих продажів для збільшення чеку.

10. Акції, знижки, безкоштовна доставка стимулюють продажі, але не є пріоритетними у прийнятті рішення про покупку. Основну роль відіграє, все ж таки, комунікація продавця і покупця, а саме: гарне обслуговування і формування довіри.

11. Покупці готові чекати не більше 15 хвилин на відповідь і 1-3 дні на відправку.

12. Споживачі з середнім рівнем доходів готові платити більше за швидкість і якість.

Література:

1. Електронна комерція. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0\\_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%86%D1%96%D1%8F](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%86%D1%96%D1%8F) (дата звернення: 09.04.2024)

2. Бавико О.Є. Основні тенденції розвитку внутрішнього ринку електронної комерції в Україні. *Торгівля і ринок України*. 2019. № 1(45). С. 32-40. (дата звернення: 09.04.2024)

3. Платформи для продажу товарів через інтернет. URL: <https://ua.weblium.com/blog/platformi-dlya-prodazhu-tovariv> (дата звернення: 09.04.2024)

4. E-Commerce, або Електронна комерція. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/prodazhi/e-commerce-abo-elektronna-komerciya/> (дата звернення: 09.04.2024)

5. Як соціальна комерція змінює поведінку покупців і створює можливість для бізнесу. URL: <https://ag.marketing/blog/socialna-komerciya/> (дата звернення: 09.04.2024)

6. Facebook. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Facebook> (дата звернення: 09.04.2024)

7. Instagram. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Instagram> (дата звернення: 09.04.2024)

8. Що це таке: успішні та ефективні продажі? URL: <https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/scho-ce-take-uspishni-ta-efektyvni-prodazhi.html> (дата звернення: 16.04.2024)

9. Методи стимулювання продажу: гениально і просто! URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/metody-stimulirovaniya-prodazh-genialno-i-prosto.html> (дата звернення: 16.04.2024)

10. Levkina R.V., Levkin A.V. Digitalization and internet advertising in business activities: performance indicators. *Фінансова архітектура та сценарії конкурентних моделей розвитку* [електронний ресурс] : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., (17 листопада 2023 р.). Харків: ДБТУ, 2023. С. 214-217. Режим доступу: <http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/>

УДК 339.1(477)

## ОГЛЯД СТАНУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПРОДУКТОВИХ РІТЕЙЛЕРІВ

*Пучкова С.І., к.е.н., доцент*

*Пилипак А.А., здобувач вищої освіти*

*Національний університет «Одеська політехніка»,*

*м. Одеса*

Рітейл - одна з галузей економіки, яка відіграє ключову роль в економічному зростанні України. Внесок ритейлу в економіку проявляється у створенні попиту на товари та послуги. Кожна успішна торгова компанія сприяє збільшенню обсягів

виробництва та збуту, що, своєю чергою, стимулює зростання національного ВВП та загального добробуту країни. Він створює робочі місця для мільйонів людей – від продавців та касирів до менеджерів та спеціалістів з маркетингу. Цей сектор також сприяє розвитку інших галузей, таких як виробництво, логістика та реклама. Рітейл має значний вплив на глобальну торгівлю. Безліч світових брендів та товарів поширюються через роздрібні мережі, що діють у різних країнах. Міжнародний рітейл дозволяє компаніям просувати свою продукцію на світовому ринку та задовольняти запити клієнтів у різних частинах планети.

Під поняттям рітейл (від англійської «retail») розуміють останню ланку у ланцюжку між виробниками товарів та споживачами; об'єкти роздрібної торгівлі, які взаємодіють з покупцями товарів для особистісного користування.

Зміни у макроекономічній ситуації в Україні під впливом наслідків пандемії та початку повномасштабної війни відобразилися на бізнес-процесах багатьох підприємств, у тому числі і зі сфери роздрібної торгівлі.

Продуктові мережі (food-рітейл) кількісно – найбільша галузь роздрібної торгівлі України. Продуктові мережі до війни налічували 5270 об'єктів. На початок війни кількість об'єктів дорівнювала 5226, а через місяць бойових дій вже не працювали 21% магазинів.

Найважчим місяцем для food-рітейлу був квітень 2022 року, коли компанії були вимушені закрити 24 % своїх торгових точок. Вже на початок квітня 2023 року функціонує близько 98% українських продуктових рітейлерів від показника довоєнного часу. Переломним став жовтень 2023 р., коли продовольчі мережі не тільки відновили довоєнні показники по кількості відкритих магазинів, але й додали 10 нових точок. До кінця року ця цифра збільшилася до 129, або на 2% більше ніж було до війни [1, 2]. (рис. 1)

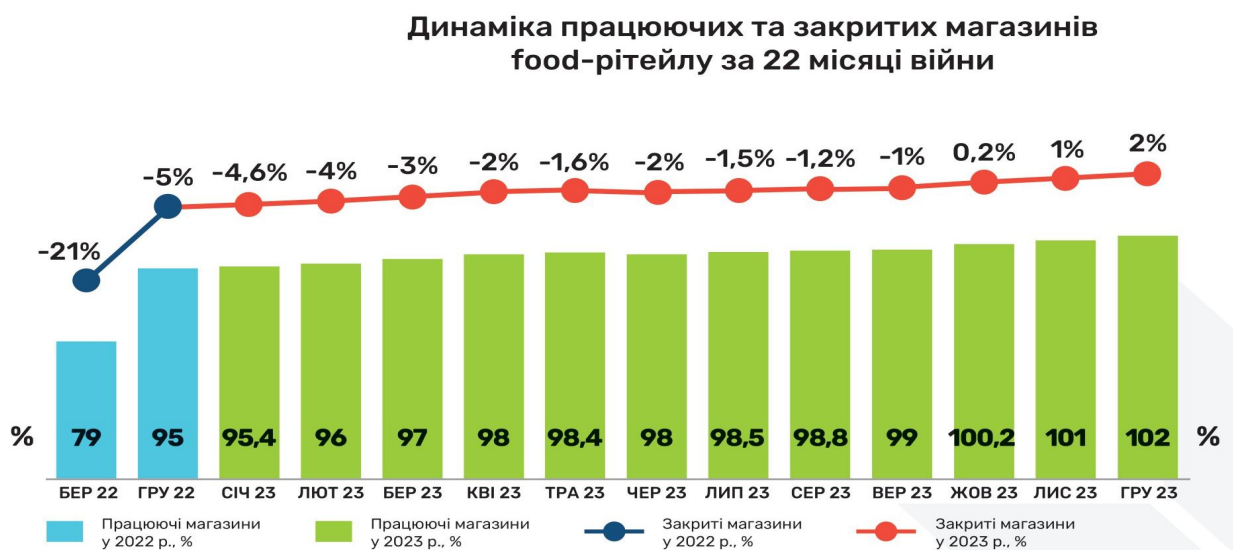


Рисунок 1 – Динаміка роботи об'єктів продуктової торгівлі в умовах війни

Джерело: [2]

Під впливом воєнних дій в Україні значно скоротилися темпи розширення торговельних мереж. (рис.2)

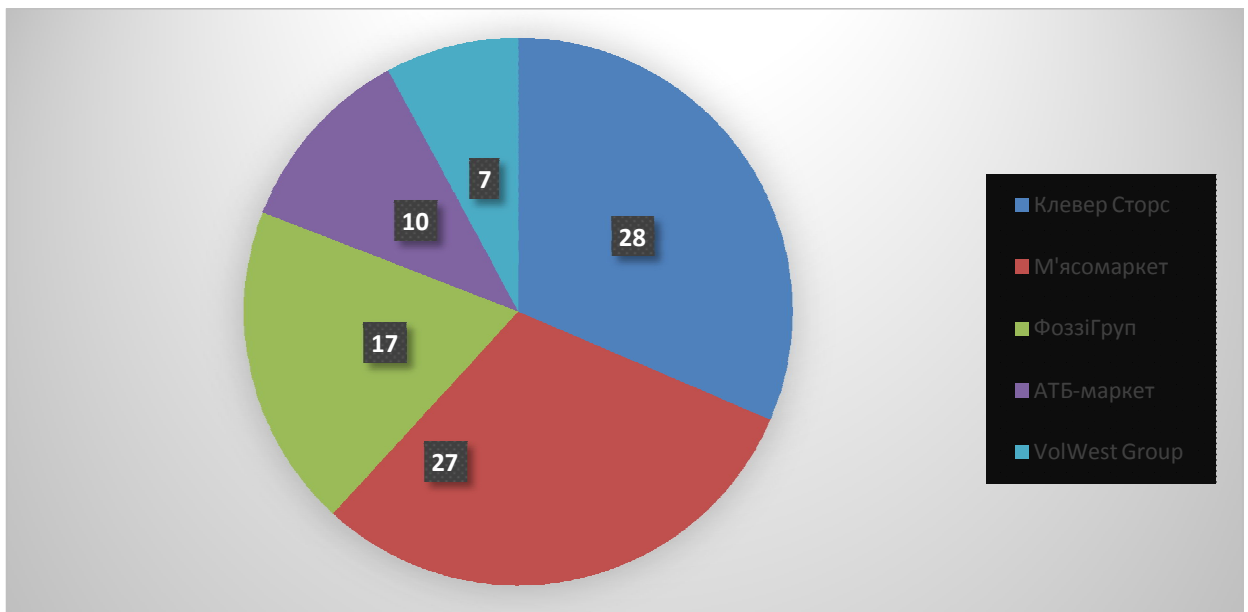


Рисунок 2 - Топ-5 продовольчих операторів за кількістю відкритих магазинів у 1 півріччі 2023 року

*Джерело: сформовано на підставі [4]*

У першому півріччі 2023-го найвищі темпи приросту мережі (+16,2%) та найбільшу кількість відкритих нових магазинів має ритейлер ТОВ «Клевер Сторс» з Луцька – одразу 28 магазинів під брендами СіМ23 та СіМі. В результаті станом на червень загальна кількість магазинів обох мереж ритейлера досягла позначки у 194 точки. За перше півріччя 2022 року «Клевер Сторс» замикав п'ятірку лідерів з відкриттям 12 нових магазинів [3, 4].

Ще один активний гравець – мережа магазинів М'ясомаркет, яку розвиває агрохолдинг МХП. Компанія відкрила за півроку 27 магазинів, що дозволило збільшити розмір мережі на 5%, до 231 точки. У червні 2022 року дана компанія займала лідерську позицію, забезпечену відкриттям 23 нових торгових точок [3, 4].

Станом на червень 2023 року, помітно, що серед трійки незмінних лідерів АТБ (Дніпро), Fozzy Group (Київ) та VolWest Retail (Луцьк) найбільш активно розвивається Fozzy Group. Так, за першу половину 2023 року компанія відкрила 17 нових магазинів проти 49-ти нових магазинів за перше півріччя 2021 року. В результаті загальна кількість торгових точок досягла 709 у 22 областях. Це на 5 магазинів менше, ніж було у Fozzy Group в довоєнному 2021 році. У відносному вираженні розширення мережі склало 2,5%. Компанія АТБ збільшила кількість магазинів всього на 2,2%, до 1187 торгових точок. До відновлення довоєнних показників мережі не вистачає більше 120 магазинів [3, 4].

Компанія VolWest Group (Луцьк), яка розвиває мережі Наш Край та SPAR по франчайзинговій схемі та є найбільшим ритейлером такого типу, показала тільки 1,2% приросту. Станом на червень 2023 року обидві мережі налічували 252 торгові точки, завдяки чьому компанія займає третє місце за кількістю магазинів [3, 4].

Більш показовою є не просто динаміка відкриття та закриття продуктових магазинів по Україні, а географія ритейлу. І тут простежуються різні тенденції у тих чи інших регіонах.

Загалом у більш важких умовах через війну виявилися локальні ритейлери, які діють у регіонах, які опинилися під окупацією. Додало складності те, що об'єктивно ресурсів для евакуації та роботи в безпечніших місцях у них немає. Відтік людей значно вплинув і на персонал, і на попит на товари. Також виникли суттєві складнощі з логістикою, втрачені регіональні постачальники продукції.

Можна визначити певні особливості роботи продуктових операторів залежно від регіону:

1) у південній частині країни найсильніше постраждали ритейлери Херсонської, Запорізької та Миколаївської областей. Багато торгових мереж тут змушено не працюють, більша їхня частина виявилася втраченою через окупацію, руйнування та інші об'єктивні причини. Основні завдання компаній – вибудувувати безпечні логістичні маршрути, оптимізувати транспортні витрати, шукати нових постачальників продукції.

2) на сході як зоні активних бойових дій багато продуктових торгових об'єктів або були зовсім знищені, або припинили роботу. Найскладніший стан справ у Луганській та Донецькій областях. У Харківській області також рівень небезпеки є високим. Ціль продуктових ритейлерів цього регіону – забезпечити продовольством населення країни. У цьому аспекті компанії зі сходу та півдня – це справді підприємства критичної інфраструктури України.

3) центральний регіон є більш безпечнішим. Винятком є Дніпропетровська область, яка географічно близька до бойових дій. Національні ритейлери в центрі України змогли відкрити кілька нових магазинів, а деякі з них навіть уперше розширюють свою географію на цей регіон саме під час повномасштабної війни.

4) у північному регіоні спостерігаються різні тенденції. У Чернігові та Сумах дуже небезпечна ситуація. Проте Київ та Київська область, як і раніше, характеризується підвищеною концентрацією торгових точок, а багато ритейлерів намагаються відкривати тут нові локації та розширюються.

5) на заході країни об'єктивно є найсприятливіші умови для продуктового ритейлу та бізнесу. Тут багато і національних, і локальних (регіональних) гравців, конкуренція між якими посилилася. Пов'язано це зі збільшенням цільової аудиторії у зв'язку з внутрішньою міграцією.

За даними аналітиків GT Partners Ukraine, основна маса нових магазинів була відкрита на заході України – більше 36%. Що обумовлено як фактором відносної безпечності цих регіонів, так і різким збільшенням кількості споживачів за рахунок евакуйованих [5].

Погіршення економічної ситуації в Україні та падіння купівельного попиту позначилися і на фінансовому стані торговельних мереж.

За даними Держкомстату, за 2022 рік вітчизняний роздрібний товарообіг зменшився на 21,4% і дорівнював 1,4 трлн. грн. Наприклад, «Сільпо-Фуд» зафіксував збиток 7,3 млрд. грн., «Метро Кеш енд Кері» – 455 млн. грн. [6]. Проте є національні торговельні мережі, діяльність яких за підсумками 2022 року була прибутковою. (рис. 3)

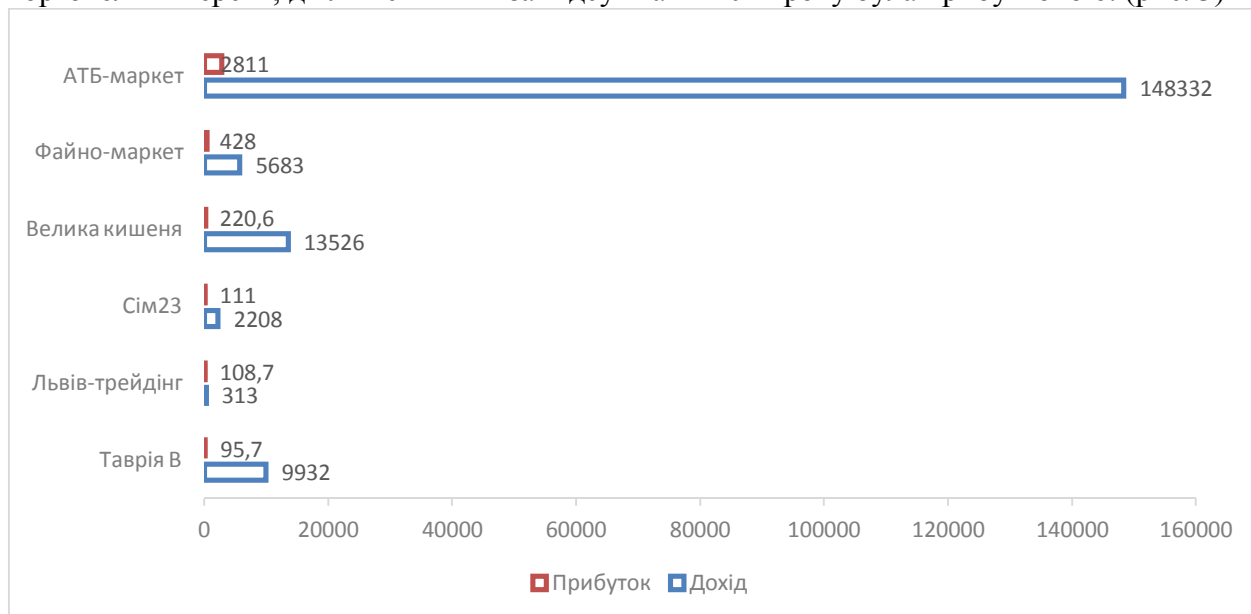


Рисунок 3 – Прибуткові торговельні мережі за 2022 рік, млн. грн.  
Джерело: сформовано на підставі [6]

Найбільший прибуток за 2022 рік у 2,8 млрд. грн. отримала компанія «АТБ-маркет».

Станом на кінець 2023 року компанія «АТБ-маркет» залишається лідером. Її виторг за 2023 рік становив 181 млрд грн., що на 22% перевищує показник 2022 року [7].

Розподіл ТОП-10 українських продовольчих ритейлерів за обсягом виторгу за 2021-2023 роки наданий у табл. 1.

Таблиця 1 – Характеристика продовольчих операторів України за обсягом виторгу

Торговельна компанія	Обсяг виторгу, 2021 рік	Обсяг виторгу, 2022 рік	Обсяг виторгу, 2023 рік	Темпи приросту 2023-2022 р.р., %
«АТБ Маркет»	148,7	148,3	181,1	22%
«Сільпо»	72,8	70,0	84,7	21%
«Фора»	18,9	19,6	29,5	50%
«Метро»	25,9	20,1	25,6	27%
«Novus»	17,3	16,0	22,5	41%
«Varus»	13,7	14,6	17,5	20%
«Велмарт»	12,7	13,5	17,2	27%
«Таврія Плюс»	9,2	9,9	12,4	25%
«Auchan»	14,5	10,7	11,0	3%
«Файно маркет»	3,1	5,7	7,7	35%

Джерело: [7]

За результатами дослідження можна зробити висновок, що ритейл є достатньо динамічною сферою, демонструє більш оптимістичні прогнози серед інших секторів. Більшість операторів продуктового ритейлу досягли довоєнного рівня діяльності.

Лідерство розподіляють між собою АТБ Маркет і Fozzy Group. Це дві різні бізнес-моделі, мають різні сегменти і підходи до управління. Кожна компанія розвивається і нарощує масштаби. Проте підвищують підприємницьку активність такі оператори як VolWest Group, «Клевер Сторс» та «М'ясомаркет».

Раніше більшість продовольчих мереж при відкритті магазинів орієнтувалися на схід України, оскільки там була розвинена промисловість та був стабільний рівень попиту. З початком воєнних дій в Україні ситуація змінилася, і продовольчі ритейлери почали орієнтуватися на Київ і на західний регіон.

Література:

1. Єрмакова Я. 430 днів спротиву: скільки магазинів втратили й відкрили провідні торговельні мережі України за 14 місяців війни (інфографіка). URL: <https://rau.ua/novyni/magaziniv-vtratali-merezhi-14/>

2. Єрмакова Я., Симоненко К. Незламні: торговельні мережі України за 22 місяці війни відновили довоєнну кількість діючих магазинів та почали розширення (інфографіка). URL: <https://rau.ua/novyni/merezh-ukraini-22/>

3. Симоненко К. Незважаючи на втрати: топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпам відкриттів. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-ukrainskih-produktovih/>

4. Симоненко К. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2023 році. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-erezh-kilkistju-magaziniv/>

5. В Україні зростає кількість відкритих магазинів. Дослідження. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3725236-v-ukraini-zrostaє-kilkist-vidkritih-magaziniv.html>

6. 10 продуктивних ритейлерів України, що показали прибуток у 2022 році (інфографіка). URL: <https://retailers.ua/news/management/13528-10-produktivnih-riteyleriv-ukrayini-scho-pokazali-pributok-u-2022-rotsi-infografika>

7. ТОП-10 українських продовольчих ритейлерів. URL: <http://shareupotential.com/ru/BE/ukraine-prodovolcjjy-rozdrib-2023-12.html>

УДК 339

## ВПЛИВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

*Сергєєва О.Р., к.н.держ.упр., доцент  
Університет імені Альфреда Нобеля,  
м. Дніпро*

Економіка України та розвиток підприємництва наразі опинились в дуже критичній ситуації, що становить найбільш серйозний виклик за весь період нашої незалежності. Військова агресія росії проти України викликала масштабні руйнування капіталу, інфраструктури та принесла численні втрати. У 2022 році економіка України втратила близько ~29% реального ВВП. Знизились темпи виробництва продукції, яка становить основну частку експорту України. Крім того, заблоковані порти, низькі темпи перевезень через довготривалі перевірки та черги зернової угоди та відсутність можливості авіаперевезень ставить експорт України в більш складне положення [1].

Не менш серйозною проблемою також є велика кількість переселенців, або ж внутрішньо-переміщених осіб. Станом на кінець 2022 року їх кількість за офіційними даними становить 4.867.106 ВПО, а за міжнародними даними кількість внутрішніх переселенців перевищує 7 мільйонів громадян. Також частина людей передислоковується на західні регіони держави, які виглядають більш безпечними. Це частково впливає на економічний розвиток східних та центральних областей. Всі ці події ставлять під загрозу можливість успіху збройних сил на фронті України. Всім вже давно відомо, що надійний економічний тил - це запорука військових успіхів та повоєнного зростання. Економічний розвиток та підприємницька діяльність у вигляді великого, середнього та малого бізнесу, стає одним із пріоритетних фронтів, який визначатиме спроможність України успішно провести відбудову країни в післявоєнний період [2].

Різного рода експерти вже “пророчать” нашій країні швидке економічне зростання після перемоги та неминучий вступ в Євросоюз та, як наслідок, відбудову зруйнованої інфраструктури та міст. Для цього є передумови, але і роботи для виконання цієї задачі з боку влади та бізнесу буде багато. Для початку треба відкинути дуже шкідливу пострадянську догму про визначальну роль державного бюджету в економіку України. Слід назавжди покінчити з монопольними формуваннями, які контролюють найважливіші сфери економіки країни. Основним завданням економічної політики на цьому етапі є розвиток приватних ініціатив та підприємництва в усіх його формах. Тільки індивідуальність підприємців в поєднанні з розвитком вільної та конкурентоспроможної риночної економіки дасть змогу розвиватись набагато швидше в умовах війни та в післявоєнний період [3].

Тезу сили індивідуальності в порівнянні з державою вже підтвердив важливий кейс волонтерського руху в Україні. Благодійні фонди під керівництвом приватних осіб, такі як “Повернись Живим”, “Фонд Сергія Притули” та інші наразі виконують задачі з тилового забезпечення ефективніше ніж міністерства. Цьому сприяють численні внески, станом на 2022 рік, з початку повномасштабного вторгнення загальна сума донатів на потреби

Збройних Сил та на підтримку гуманітарних ініціатив сягнула 98,9 мільярда гривень, половину з них українці задонатили на рахунки благодійних фондів [4].

Задля подальшого розвитку економіки владі України слід стимулювати саме розвиток малого та середнього бізнесу, також треба заохочувати самозайнятих осіб і різного роду підприємців вкладати ресурси у нові стартапи та інвестувати в реалізацію інноваційних проектів. Важливою задачею є - орієнтир нашої країни на підтримку підприємницької діяльності та бізнесу, бо інвестиції в великі корпорації та монополії можуть повернути нас в старий тип "олігархічної економіки" і тоді залучити іноземні інвестиції та стимулювати повернення внутрішніх переселенців буде дуже важко.

Останньою важливою тезою для післявоєнного економічного розвитку країни є швидкий перехід на інноваційні сектори економіки країни. На жаль враховуючи проблеми експорту агропродукції, суттєво підвищити темпи експорту сировини в найближчі роки не вдасться, тому для підвищення економічних показників слід шукати альтернативу. Однією з основних сфер розвитку в таких умовах може стати фріланс, ІТ та інновації. Саме ІТ-сектор, фінансові технології та послуги за підтримки з боку уряду країни можуть стати точкою опори для розвитку економіки. За оцінками «Українського інституту майбутнього», частка hi-tech та ІТ у ВВП України у найближчі десятиліття може скласти до 60% за умови залучення інвестицій та ефективного урядування. У цей час основна задача держави – створення найбільш сприятливих умов оподаткування та ведення бізнесу у цій ІТ, а також стимулювання освітньої галузі у напрямку інноваційних технологій, аби не втрачати кадровий потенціал. Ще кілька галузей, на які слід поставити фокус держави – інноваційне машинобудування та розвиток альтернативної енергетики. Це дасть змогу для створення нових опорних точок зростання економіки. Сфера, яка поки лише набирає оберти та потребуватиме значного залучення інвестицій – розвиток альтернативної енергетики [5]. Окрім позитивного впливу для розвитку економіки та енергетичної незалежності та національної безпеки, ця галузь є важливою для екології.

#### Література:

1. Фінансово-економічні наслідки війни [Електронне джерело] – [https://lb.ua/blog/tetiana\\_bohdan/550614\\_finansovoekonomichni\\_naslidki.html](https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html)
2. В Україні офіційно зареєстрували 4 867 106 переселенців [Електронне джерело] – <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3649695-v-ukraini-oficijno-zareestruvali-4-867-106-pereselenciv.html>
3. Економічний індивідуалізм дасть опір тоталітаризму сусіда [Електронне джерело] – <https://day.kyiv.ua/article/ekonomika/ekonomichnyy-indyvidualizm-dast-opir-totalitaryzmu-susida>
4. З початку війни на потреби ЗСУ та благодійність зібрали майже 100 млрд: топ фондів та банків [Електронне джерело] – <https://www.epravda.com.ua/news/2023/05/29/700615/#>
5. Точки опори: які галузі стануть локомотивом для економіки України у наступні 30 років [Електронне джерело] – <https://www.slovoidilo.ua/2021/08/30/kolonka/aleksandr-radchuk/ekonomika/tochky-opory-yaki-haluzi-stanut-lokomotyvom-ekonomiky-ukrayiny-nastupni-30-rokiv>

## СТАН РИНКУ ХЛІБА ТА ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ

*Сергєєва О.Р., к.н.д.упр., доцент,  
Лошкарєв Є.І., здобувач вищої освіти  
Університет імені Альфреда Нобеля  
м. Дніпро*

Хліб та хлібобулочні вироби відіграють важливу роль у щоденному раціоні.

У складі собівартості виробництва хліба та хлібобулочних виробів половину витрат формує борошно. В 2023 році валовий збір пшениці був на рівні 20,6 млн т. Тобто, фактично валовий збір пшениці дорівнює об'єму 2022 року при тому, що було засіяно на 20% менше площ. Але за рахунок погодних умов та збільшення врожайності були досягнуто такі об'єми. Середня врожайність складала 47,5 центнерів з гектара [1]. Що стосується якості то, потрібно відмітити, що нажаль показники якості зерна є низькими. Зменшився об'єм врожаю пшениці 3-го та 2-го класів. Якщо пшениці 2-го класу в 2012 році було 11% від валу, то 2023 року лише 4%. Пшениці 3-го класу в 2022 році було 24%, в 2023 році – лише 20% [2]. Низька якість борошна може призвести до погіршення якості хлібобулочних виробів, що в свою чергу впливає на популярність хлібобулочної продукції та конкурентоспроможність на ринку.

За даними [3] виробництво хлібобулочних виробів в 2021 році складало 2100 т/добу. З початком війни обсяги виробництва в хлібопекарській галузі зменшилися на 20%, тому що близько 20% підприємств хлібопекарської галузі зруйновані або не повернулися до виробництва.

За час війни в Україні значно зменшилась кількість населення і споживання хліба знизилася на 15%. Це пояснюється вимушеною міграцією населення, бойовими діями та окупацією територій. Тому незважаючи на проблеми в галузі населення на 100% забезпечено хлібом та хлібобулочними виробами. Так, на сьогоднішній день підприємствами, що входять до складу «Всеукраїнської асоціації пекарів», випікається близько 1000 т хліба на добу.

Позитивна динаміка фіксувалась в 2023 р. в поставках на міжнародний ринок хлібобулочних кондитерських виробів – 89 тис. т (+ 29 % до 2022 р.) вартістю 213 млн дол. (+ 40 % до 2022 р.) [4].

Особливість ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні характеризується декількома основними аспектами:

– Традиції споживання – хліб є важливою частиною українського харчування та культури. Традиційно українці виробляли та споживали велику кількість різних видів хліба та хлібобулочних виробів.

– Розвиток малого бізнесу – багато пекарень українських міст зазвичай сімейні або невеликі бізнеси, які працюють на місцевому ринку. Це сприяє розвитку регіональних та унікальних рецептів, а також збереженню традиційних методів виробництва.

– Ситуація в країні, включаючи війну, ціни на сировину та енергію, тарифи на експорт та імпорт, стан економіки, впливає на вартість виробництва хліба.

На основі динаміки обсягів виробництва та реалізації хліба і хлібобулочних виробів можна очікувати перспективи для українського ринку:

– При відновленні економіки можливе поступове збільшення обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів.

– Підприємства можуть звернути увагу на розширення асортименту продукції, включаючи нові види хлібобулочних виробів з врахуванням змін у споживчих уподобаннях та попиті.

- Шляхом впровадження нових технологій виробництва можливе підвищення якості продукції, зменшення витрат та підвищення конкурентоспроможності на ринку.
- При налагодженні та розвитку економічних зв'язків з іншими країнами підвищиться обсяг експорту українських хлібобулочних виробів.

Отже, український ринок хліба та хлібобулочних виробів є досить різноманітним і динамічним, але стикається з викликами, такими як війна, зменшення промислового виробництва та зростання конкуренції від непромислових виробників. Зростання обсягів експорту хлібобулочних виробів є позитивним сигналом для розвитку галузі, але це також вимагає уваги до внутрішніх потреб та конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Література:

1. Урожайність зернових б'є рекорди: Мінагрополітики підвищило прогноз збору. URL: <https://www.unian.ua/economics/agro/urozhaynist-zernovih-u-2023-roci-syagnula-rekordu-12478539.html>
2. Ціни на хліб зміняться вже з вересня: перший віце-президент Всеукраїнської асоціації пекарів Юрій Дученко. URL: <https://telegraf.com.ua/ukr/jekonomika-i-finansy/2023-08-31/5806546-tsini-na-khlib-zminyatsya-vzhe-z-veresnya-pershiy-vitse-prezident-vseukrainskoi-asotsiatsii-pekariy-yuriy-duchenko>
3. Компроміси, переробка та контроль за якістю: висновки форуму «Хлібна індустрія-2023». URL: <https://i-vin.info/news/kompromisi-pererobka-ta-kontrol-za-yakistyu-visnovki-forumu-hlibna-industriya-2023--6438.html>
4. Агропродовольчий експорт України в 2023 році. URL: <https://uaexport.org/2024/01/23/agroprodovolchij-eksport-ukrayini-v-2023-rotsi/>

УДК 338.45

## ВПЛИВ РЕКЛАМНО-ІНФОРМАЦІЙНИХ ЗАСОБІВ НА ПРОЦЕС ПРОДАЖУ ДИТЯЧОГО ВЗУТТЯ

*Сергєєва О.Р., к.н.д.упр., доцент,  
Сирота К.Ю., здобувачкавищої освіти  
Університет імені Альфреда Нобеля  
м. Дніпро*

Рекламно-інформаційні засоби мають значний вплив на процес продажу та можуть сприяти збільшенню обсягів продажів у магазині.

Способи, якими реклама і інформаційні засоби можуть впливати на продажі [1, 2]:

- Привертання уваги – яскраві рекламні банери, візуальні декорації та інші рекламні матеріали можуть привернути увагу потенційних покупців до магазину та асортименту товарів, включаючи дитяче взуття.

- Створення попиту – ефективна реклама може створювати попит на товари, у тому числі на дитяче взуття, шляхом акцій, знижок, особливих пропозицій та інших заходів.

- Інформування про товари – реклама надає можливість інформувати клієнтів про нові поступлення, акції, розпродажі та інші важливі події в магазині, що допомагає збільшити свідомість клієнтів про товари.

- Засіб стимулювання продажу – реклама може бути використана як засіб стимулювання продажу шляхом надання знижок, безкоштовних подарунків, програм лояльності та інших привабливих пропозицій для покупців.

– Підтримка бренду – реклама допомагає підтримувати позиції бренду серед конкурентів, створюючи позитивне сприйняття товарів та магазину серед клієнтів.

Усі засоби реклами можна підрозділити на три групи [3]:

– демонстраційні засоби реклами, засновані на демонстрації об'єкта рекламування;  
– зображувальні-словесні засоби реклами, в основу яких покладений опис і зображення об'єкта рекламування;

– демонстраційні-образотворчі, що поєднують демонстрацію та зображення об'єкта реклами.

Активізація продажу дитячого взуття в магазині за рахунок рекламно-інформаційних засобів може бути здійснена кількома способами:

Вітринні декорації. Створити привабливу вітрину з взуттям для дітей, де кожен товар буде представлений з його найкращого боку. Потрібно використовувати яскраві кольори та цікаві елементи, які привертатимуть увагу батьків та дітей.

Акційні пропозиції. Розмістити видатні таблички чи плакати в магазині з актуальними знижками та акціями на дитяче взуття. Наприклад, «Купуйте одну пару – отримайте другу зі знижкою», «Знижка 50% на другу пару», тощо.

Демонстраційні стенди. Створити спеціальні стенди або полиці з демонстрацією дитячого взуття, де можна приміряти та випробувати різні моделі. Забезпечити зручне місце для батьків, де вони можуть спокійно розглядати взуття та приймати рішення.

Спеціальні події. Організувати тематичні заходи або дні примірки дитячого взуття, наприклад, «День знижок для дітей», «Модний показ для маленьких моделей» або «Консультації з вибору взуття для дітей».

Онлайн присутність. Поширювати інформацію про асортимент дитячого взуття в магазині через соціальні мережі, запровадити власний веб-сайт.

Клієнтський сервіс. Надати високий рівень обслуговування, забезпечити індивідуальний підхід до кожного клієнта. Допомогати батькам підібрати правильний розмір та стиль взуття для їхніх дітей, надавати поради щодо догляду за взуттям та інші корисні рекомендації.

Основне завдання рекламно-інформаційного оформлення магазину полягає в тому, щоб допомогти працівникам магазину не просто запропонувати покупцеві товар, а зацікавити їм, спонукати зробити покупку. Для її розв'язку використовують різні засоби та прийоми. Умовно при рекламно-інформаційному оформленні магазину можна виділити такі зони: фасад будинку та вітринні вікна; інтер'єр і місця продажів (внутрішньомагазинна реклама).

Вітрини є одним з найефективніших інструментів торговельної реклами, якщо не основним, то одним із найважливіших. Вони не лише повідомляють про наявність окремих товарів у продажі та нагадують про наближення сезону або свят, але також рекламують нові товари, відображають нові тенденції у світі моди, повідомляють про додаткові послуги, що надаються магазином, впливають на естетичні уподобання покупців та сприяють їхньому активному формуванню.

Щодо інтер'єру торговельного залу магазину, він повинен відповідати естетичним та ергономічним вимогам. Фактор ергономіки має бути врахований при організації основних функціональних зон, розміщенні та конструюванні основних елементів інтер'єру торгового залу, а також виборі розмірів устаткування. В інтер'єрах торгових залів широко використовується реклама, яка повідомляє про наявність товарів, найближчі поставки, розташування торгових відділів, місця відпочинку, розділу знахідок і т.д.

Отже, рекламно-інформаційні засоби є потужним інструментом у просуванні товарів, включаючи дитяче взуття, та сприяють збільшенню обсягів продажів шляхом привертання уваги, створення попиту, інформування про продукт, стимулювання продажу та підтримки бренду.

Література:

1. Ефективна реклама: на які інструменти варто витратити гроші. URL: <https://interkassa.com/blog/efektivna-reklama-na-yaki-instrumenti-varto-vitratiti-groshi>
2. Реклама та її вплив на свідомість споживачів. URL: <https://www.rivneprod.gov.ua/2019/08/19/reklama-ta-yiyi-vplyv-na-svidomist-spozhyvachiv/>
3. Луцій О.П., Ларіна Я.С., Забуранна Л.В. Рекламний менеджмент: підручник. URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u194/pidruchnik\\_nubip\\_reklamniy\\_menedzhment.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u194/pidruchnik_nubip_reklamniy_menedzhment.pdf)

## УДК 339.5

### ФОРМАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМНИХ ЗАСАД РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ

*Сисун О.В., здобувач вищої освіти,  
Шатило В.Г., здобувач вищої освіти  
Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів*

Зовнішня торгівля характеризується значними коливаннями і є найбільш чутливим індикатором змін, що відбуваються у світовій економіці в сучасних умовах. Іншими словами, зміни та зрушення у зовнішній торгівлі мають значний вплив на всі країни світу, в т. ч. Україну.

Економічний успіх будь-якої країни значною мірою визначається її позицією на міжнародних товарних ринках. Дійсно, торгівля між країнами була і завжди буде найважливішим фактором розвитку національних економік і однією з найважливіших форм обміну. Ізоляція однієї країни від глобальної економічної системи не принесе процвітання жодній країні. У цьому контексті важливого значення набуває дослідження сучасних тенденцій у структурі та динаміці зовнішньої торгівлі України.

Зовнішня торгівля – це специфічний сектор економіки певної країни, який охоплює суб'єктів, що займаються продажем товарів (послуг, ідей) на зовнішньому ринку або продажем деяких іноземних товарів на внутрішньому ринку. Зовнішня торгівля в Україні підлягає державному регулюванню і пов'язана з торговельним балансом країни.

Нині існує два типи теорій торгівлі, кожна з яких по-різному відповідає на ці питання. Згідно з першим типом теорії, держава не повинна втручатися в структуру торгівлі. Ці теорії вивчають і пояснюють, якими товарами торгують, в якому обсязі і з ким за відсутності державного регулювання. До таких теорій належать теорія абсолютних переваг, теорія конкурентних переваг, теорія забезпеченості факторами виробництва, теорія життєвого циклу товару, теорія розміру країни, теорія подібності країн та теорія міжнародної конкурентоспроможності. Другий тип теорій передбачає втручання держави у вільний рух товарів між країнами, змінюючи обсяг, структуру та напрямок торгівлі. Теорії цього типу включають теорії меркантилізму, неомеркантилізму, залежності та ін. [1, с. 105–112; 2, с. 136–142]

Метою теорії зовнішньої торгівлі була і залишається допомога компаніям та урядам у виборі найбільш прийнятної спеціалізації та стратегій для раціонального використання національних ресурсів і забезпечення економічного розвитку господарства.

Зовнішня торгівля – це форма зв'язку між товаровиробниками різних країн, яка виникає в результаті міжнародного поділу праці і являє собою взаємну економічну

залежність. У літературі часто зустрічається таке визначення: «зовнішня торгівля – це процес купівлі-продажу між покупцями, продавцями та посередниками в різних країнах».

Варто відмітити, що зовнішня торгівля включає в себе експорт та імпорт товарів, співвідношення яких називається торговельним балансом. У статистичному довіднику ООН наводяться дані про обсяг і динаміку світової торгівлі як суму експорту всіх країн світу. Структурні зміни в національних економіках під впливом факторів глобалізації, спеціалізації та кооперування промислового виробництва посилюють взаємодію між національними економіками. Це сприяє інтенсифікації міжнародної торгівлі.

Примітно, що зовнішня торгівля опосередковує рух товарних потоків між усіма державами і зростає швидше, ніж виробництво. Тому умови для розвитку торгівлі є сприятливими. Коли торгівля порушується, виробництво також сповільнюється.

Зовнішня торгівля – це торгівля, що здійснюється однією країною з іншою, включаючи оплачуваний імпорт та оплачуваний експорт. Різноманітні види зовнішньоторговельної діяльності можна поділити на торгівлю готовими товарами, торгівлю машинами та обладнанням, торгівлю сировиною та торгівлю послугами, залежно від спеціалізації товарів. Зовнішня торгівля визначається як загальний оплачуваний товарообіг між усіма країнами світу [3, с. 68–72]. Однак термін «зовнішня торгівля» використовується і в більш вузькому значенні. Наприклад, валовий товарообіг промислово розвинених країн, валовий товарообіг країн, що розвиваються, валовий товарообіг континентальних і регіональних країн [4, с. 16–32].

Для визначення поточної ситуації, тенденцій та перспектив розвитку зовнішньої торгівлі використовувалися різні методи та підходи. Неформалізовані підходи ґрунтуються на логічних процедурах узагальнення уявлень про реальність, без необхідності підтвердження висновків певними аналітичними залежностями чи розрахунками. Формалізовані підходи використовують кількісні методи для проведення досліджень і уникають помилок суб'єктивізму, характерних для неформалізованих підходів. Саме використання кількісних методів забезпечує обґрунтовані прогнози щодо тенденцій та динаміки розвитку об'єкта дослідження.

Факторний підхід до аналізу розвитку зовнішньої торгівлі здійснювався в роботах дослідників або у вигляді суто описових досліджень, або на основі конкретних статистичних даних. Щодо актуальності використання факторного підходу в аналізі зовнішньої торгівлі в сучасних умовах невизначеності, важливо зазначити, що припущення щодо розвитку зовнішньої торгівлі України, сформульовані дослідниками, здебільшого є обґрунтованими і базуються на виявленні та узагальненні об'єктивних тенденцій.

Типовими факторами, що негативно впливають на розвиток зовнішньої торгівлі, є недосконале інституційне середовище, низька конкурентоспроможність, високий ступінь тінізації національної економіки, сировинна спрямованість експорту, залежність від імпорту енергоресурсів та високотехнологічної продукції, відсутність реальних економічних передумов та стимулів для проголошення євроінтеграційного вектору. Важливими є проблеми із застосуванням кількісних методів аналізу зовнішньої торгівлі. Воно потребує попереднього якісного аналізу, тобто виявлення чинників, які визначають стан і перспективи зовнішньої торгівлі країни [5, с. 33–40].

Зовнішня торгівля є джерелом надходжень у країну валюти, інвестицій, інноваційних технологій та ін. Для України, в теперішній стан війни, зовнішня торгівля є інструментом боротьби, здатним забезпечити національну безпеку країни. Завдання держави активно стимулювати зовнішньоекономічну діяльність вітчизняних підприємств, бізнесу – інвестувати та впроваджувати нові технології, що дозволяє виводити на зовнішній ринок конкурентоспроможну продукцію, населення – посилювати інтелектуалізацію праці, розвивати творчу діяльність, пропонуючи нові ідеї для прогресивного розвитку бізнесу та держави.

#### Література:

1. Vasylytsiv T., Lupak R. Priorities and tools of the state regional policy of import substitution in the market of consumer goods of Ukraine. *Стратегічні пріоритети*. 2017. № 3 (44). С. 105–112.
2. Лупак Р. Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 22. С. 136–142.
3. Міндова О. І. Пропозиції щодо оцінки факторів впливу на розвиток зовнішньої торгівлі України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 17. С. 68–72.
4. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Стратегічні орієнтири політики імпортозаміщення в Україні: регіональні особливості та аспекти економічної безпеки. *Економіка України*. 2019. № 7-8 (692-693). С. 16–32.
5. Савченко М. В., Кузьменко Є. Г., Чопляк М. П. Тенденції розвитку зовнішньої торгівлі України сировинними товарами та її наслідки для економіки країни та світу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 33–40.

УДК 658:005.5

### НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

*Срібний А.В., здобувач вищої освіти*  
*Національний університет «Одеська політехніка»,*  
*м. Одеса*

Важливою частиною стратегії бізнесу є вибір асортименту продукції, оскільки він визначає, які товари чи послуги вироблятиме та постачатиме на ринок підприємство, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність та успішність.

Сукупність методів прийняття управлінських рішень щодо змісту та структури асортименту продукції, товарів, послуг – отримала назву асортиментна політика. Узагальнення визначень цього поняття, що надаються сучасними дослідниками, дає підстави визначити його зміст таким чином. Асортиментна політика – «це сфера діяльності керівника й фахівців підприємства, що представляє собою сукупність принципів, стратегій і методик, що приводять до формування оптимального асортиментів продукції, що випускається підприємством, з погляду підвищення ефективності діяльності підприємства й задоволення потреб покупців» [1].

Асортиментна політика є важливим аспектом стратегії підприємства. Вона визначає, які товари чи послуги будуть представлені в його асортименті, якою буде цінова політика, а також його специфічні характеристики: широта, повнота та глибина.

Асортиментна політика має враховувати правові аспекти, що містяться в нормативних документах. Юридичне регулювання асортиментної політики підприємства може залежати від багатьох факторів, включаючи галузь діяльності. Одночасно існують загальні принципи та аспекти, які є об'єктами юридичного регулювання:

- антимонопольне законодавство: в Україні діють норми, які обмежують монополістичну поведінку та забороняють певні види домінуючого становища на ринку;
- правила безпеки та якості продукції: у багатьох сферах, особливо в харчовій та медичній промисловості, існують суворі вимоги до якості та безпеки продукції;
- ліцензування та сертифікація: певні групи товарів можуть підлягати обов'язковому ліцензуванню або сертифікації перед тим, як вони можуть бути представлені на ринку. Це стосується виробництва алкогольної продукції, лікарських засобів, харчових продуктів;

– правила маркетингу та реклами: у деяких випадках реклама товарів чи послуг може бути обмежена законом, особливо щодо товарів для дітей, лікарських препаратів, алкогольних та тютюнових виробів.

– правила торгівлі та споживчі права: організація торгівлі має відповідати вимогам Порядку організації торгівлі, Закону України «Про захист прав споживачів» [2].

Для підприємств важливо організувати свою діяльність у відповідності з нормами чинного законодавства, мати у своєму штаті кваліфікованих юристів або використовувати послуги сторонніх фахівців.

Асортиментна політика визначає стратегію підприємства щодо вибору та управління асортиментом продукції або послуг. Забезпечення комерційної ефективності залежить саме від реалізації цілей асортиментної політики.

Задоволення потреб клієнтів: головна ціль асортиментної політики – забезпечити асортимент, який відповідає потребам та очікуванням цільової аудиторії.

Створення конкурентної переваги: добре обґрунтована асортиментна політика допомагає підприємству відрізнитися від конкурентів та залучати більше клієнтів. Вибір унікальних товарів або створення унікальних пакетів послуг може стати основою конкурентної переваги.

Оптимізація управління запасами: ефективна асортиментна політика допомагає уникнути надмірного запасу або недостачі товарів, забезпечуючи баланс між попитом та пропозицією. Це дозволяє оптимізувати витрати на складське зберігання.

Максимізація прибутку: ціллю асортиментної політики також є максимізація прибутку підприємства шляхом вибору товарів та послуг з високим рівнем прибутковості.

Збільшення лояльності клієнтів: правильно підібраний асортимент може сприяти формуванню лояльності клієнтів, які знаходять все необхідне для своїх потреб та передають позитивний досвід своїм знайомим.

Підтримка маркетингових стратегій: асортимент продукції може бути інструментом для впровадження маркетингових стратегій, таких як крос-продажі, промоції тощо.

Цілі асортиментної політики можуть бути адаптовані відповідно до конкретних потреб та стратегій підприємства.

До основних методів управління асортиментом товарів відносяться: скорочення, розширення, стабілізація, оновлення, удосконалення [3].

Оптимізація асортиментної політики є важливим елементом стратегії підприємства. Її реалізація допомагає максимізувати ефективність та конкурентоспроможність. Реалізація відповідних заходів може відбуватись в межах таких напрямів.

1. Аналіз попиту і споживчих тенденцій: передбачає проведення регулярного аналізу попиту на товари або послуги, а також вивчення споживчих тенденцій. Це допомагає підприємству визначити, які товари чи послуги популярні серед клієнтів, а які можуть бути менш вигідними. На основі цього аналізу можна змінювати асортимент, включаючи видалення менш популярних продуктів та додавання нових.

2. Сегментація асортименту: передбачає розділення асортименту на категорії та сегменти, що допомагає краще розуміти потреби та вимоги різних груп клієнтів. Це дозволяє підприємству створити клієнт орієнтовані пропозиції для кожного сегменту, що може призвести до збільшення продажів та лояльності клієнтів.

3. Управління життєвим циклом продукту: підприємство повинне враховувати життєвий цикл кожного продукту або послуги. Відповідний напрям передбачає вчасне оновлення асортименту, видалення застарілих товарів та додавання нових, щоб забезпечити відповідність змінам ринку.

4. Аналіз конкурентів: передбачає дослідження асортименту конкурентів, з метою визначення можливих заходів диференціації для отримання конкурентних переваг. Цей напрям може включати вибір унікальних продуктів, додаткових послуг чи цінових пропозицій.

5. Впровадження цифрових технологій: використання цифрових технологій для управління бізнес-процесами, аналізу даних про продажі, попит та споживчі тенденції може допомогти підприємству оптимізувати бізнес-процеси формування та здійснення асортиментної політики [4].

6. Промоція і реклама: ефективне використання промоційних акцій та рекламних кампаній може допомогти збільшити обсяги продажів та підвищити увагу до певних товарів. Однак такі заходи повинні бути добре сплановані і спрямовані на цільову аудиторію.

Література:

1. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>

2. Бавико О.Є. Структурно-функціональна модель правового регулювання підприємницької діяльності в Україні. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки*. 2017. № 2. С. 5–13.

3. Ощипок І.М. Оптимізація асортиментної програми виготовлення продукції харчових підприємств із наявної сировини. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 66–72.

4. Бавико О.Є., Бавико О.О., Козаков О.Ш. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/13.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/13.pdf)

УДК 658.89:339.13

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

*Якіна Н.О., здобувачка вищої освіти  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ*

Незважаючи на кризові ситуації та перешкоди, українці продовжують змінювати споживчі звички та ретельно підходити до вибору товару, паралельно розвиваючи торгівлю у всіх її формах. Завдяки цьому з'являються інноваційні методики провадження роздрібно-торгівельної діяльності, які допомагають задовольнити потреби громадян України попри економічні кризи та воєнну нестабільність.

Основною тенденцією, яку важко ігнорувати, стає швидкий розвиток електронної комерції (інакше це можна назвати купівлю необхідного через інтернет). Переламним моментом у розвитку цієї галузі став карантинний 2020 рік, коли люди втратили можливість вільно переміщатися містами і були вимушені сидіти вдома. Для багатьох онлайн-покупки стали розрадою: здатність обдивлятися товар, не покидаючи домівку, знайти всю потрібну інформацію за два кліки і дуже часто низька ціна – вагомими перевагами.

У 2022 році через повномасштабне вторгнення багато магазинів вимушені були припинити діяльність, залишаючи споживачів з незадоволеними потребами та бажаннями. Електронна комерція, яка більш пристосована до зовнішніх змін, знов стала в нагоді.

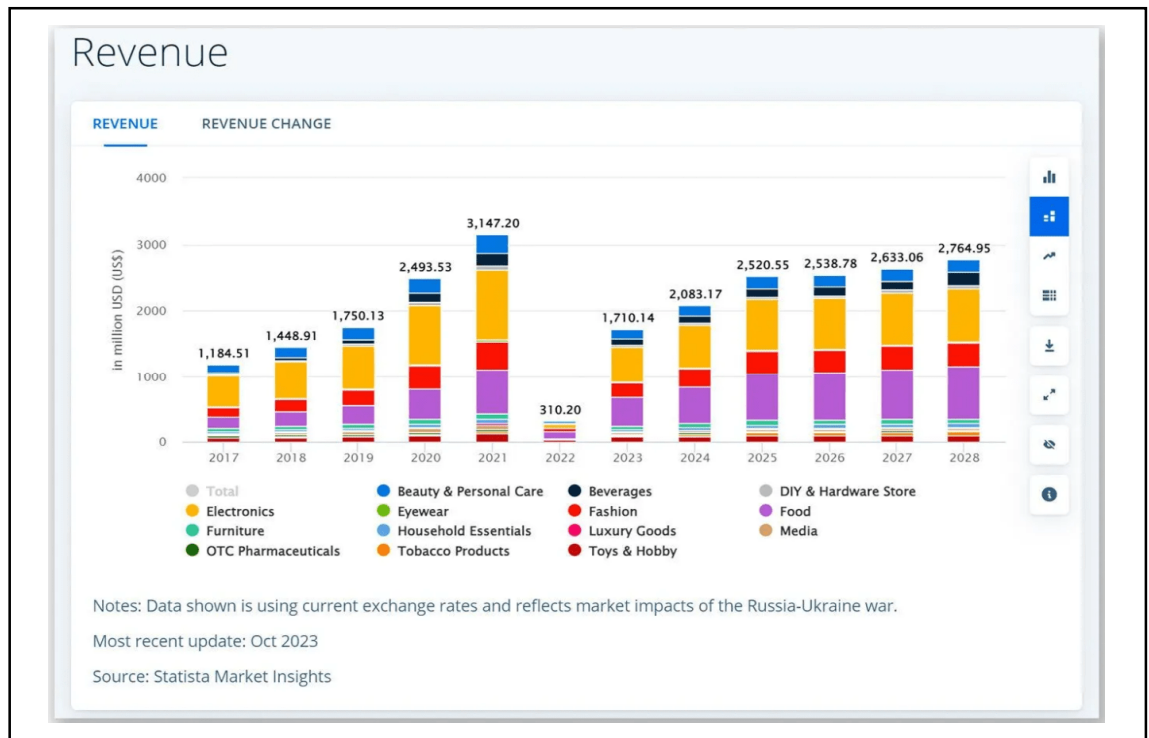


Рисунок 1 - Обсяги ринку електронної комерції: дані до 2023 року та прогнози на подальші роки

Джерело: <https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/economy/v-ukraini-ozhivayut-internet-magazini-aktivnist-jde-na-rekord-nazvano-top-tovariv-ta-klyuchoviy-tendentsii.htm>

Українці станом на 2024 рік у середньому витрачають приблизно 11,4 години на день на користування різними пристроями, на яких є доступ до Інтернету (смартфон, ноутбук чи комп'ютер) [1]. Це на 79% більше, ніж у 2021 році, а тому дані та прогнози від Statista, які можна бачити на рис. 1, не дивують. У 2023 році обсяг ринку вирівнявся з 2021, тож подальший розвиток електронної комерції очевидний [2]. Прикладами інтернет – платформ в Україні можуть бути OLX, Prom.ua, ROZETKA. Навіть магазини, які ми звикли бачити в реальному житті, намагаються розвивати паралельно торгівлю в інтернеті. Таким чином, в нас є сайти відомих мереж EVA, PROSTOR або «Сільпо».

Наступною цікавою інновацією є використання технологій доповненої реальності [4]. Прикладом може стати мережа магазинів з продажу косметики та «всього для дому» EVA, яка заснувала сервіс доповненої реальності VISUAL by EVA, який дає змогу віртуально приміряти макіяж перед покупкою. У 2023 році послугою скористались понад 145 тисяч разів, що насправді вражає [3]. А от додаток IKEA Place дозволяє перевірити, наскільки меблі з запропонованого переліку будуть доречно виглядати у квартирі.

Коли говорять про таку персоналізацію торгівлі, варто сказати про новий і досі цікавий підхід до продажу товарів, коли їх тестують у прямому ефірі. Наприклад, все більш популярними стають прямі ефіри в TikTok, де різні магазини або навіть «точки» на ринку показують асортимент одягу, а молоді продавчині його приміряють. Можна написати у коментарі своє побажання і тобі знайдуть такий саме або подібний одяг.

Тож у висновку важливо наголосити, що все більше підприємців у сфері роздрібною торгівлі намагаються взаємодіяти з кожним потенційним клієнтом індивідуально, показуючи свою зацікавленість у потребах споживача та бажання їх задовольнити [5]. Завдяки зазначеним вище технологіям реалізувати таку комунікацію легше, менш витратно і, як показують позитивні показники в статистиці, ефективніше.

Література:

1. Українці проводять 11 годин на день в інтернеті. 19.03.2024. DOI: <https://malyn.media/novyny/suspilstvo/ukrainsi-provodiat-11-hodyn-na-den-v-interneti/>
2. В Україні оживають інтернет-магазини, активність йде на рекорд: названо топ товарів та ключові тенденції. 23.01.2024. DOI: <https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/economy/v-ukraini-ozhivayut-internet-magazini-aktivnist-jde-na-rekord-nazvano-top-tovariv-ta-klyuchovi-tendentsii.htm>
3. Ми навчилися жити у війні: в EVA підбили підсумки розвитку мережі у 2023 році. 2023. DOI: <https://eva.ua/ua/about/post/mi-navchilis-zhiti-u-vijni-v-eva-pidbili-pidsumki-rozvitku-merezhi-u-2023-roci/>
4. 7 Retail Technology Trends: Innovations in Retailing in 2024. 18.04.2024. DOI: <https://mobidev.biz/blog/7-technology-trends-to-change-retail-industry>
5. Топ-10 головних тенденцій у роздрібній торгівлі на 2024 рік. 26.01.2024. DOI: <https://rau.ua/novyni/top-10-tendencij-torgivli-2024/>

### **СЕКЦІЯ 3. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ: ОРГАНІЗАЦІЯ, МЕХАНІЗМИ, ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ**

**УДК 658.589**

#### **ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

*Бойко І.М., ст.викладачка*

*Національний університет «Одеська політехніка»*

*м. Одеса*

Цифровізація принесла значне поліпшення в оптимізації процесів та процесах прийняття рішень, зокрема в досягненні цілей сталого розвитку. Цифровізація має величезний вплив на виробництво, ланцюг постачання, охорону здоров'я, енергетику тощо. Автоматизація, аналіз даних, штучний інтелект та Інтернет речей перетворили процеси, зменшуючи втрати та покращуючи якість продуктів та послуг. Підприємства, які швидко реагують на ці зміни і активно впроваджують цифрові технології, мають значну конкурентну перевагу. Цифрові технології перетворили традиційні процеси, підвищуючи їх ефективність, адаптивність та екологічну свідомість, дозволяючи підприємствам керувати складністю динамічного глобального ринку. Взаємозв'язки між цифровізацією, оптимізацією бізнес-процесів та процесами прийняття рішень стали ключовими аспектами сучасних досліджень у науковому співтоваристві. Аналіз публікацій показав, що оптимізація бізнес-процесів в умовах цифровізації актуальна, так А. Лапін, І. Грінчук, Д. Оленюк вважають, що «діджиталізація може розглядатися в якості ефективного механізму підвищення конкурентоздатності окремих суб'єктів економіки» [1]. Ю.В. Вдовиченко акцентує увагу на значенні цифрових технологій для прогресу сучасного бізнесу та міжнародних економічних взаємин, підкреслюючи, що ключовими перевагами є ріст продуктивності праці, розширення спектру міжнародної торгівлі, включаючи товари,

послуги та капітал, а також збільшення інтеграції компаній у світові ринки завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям. Багато міжнародних дослідників присвятили свої роботи аналізу цифровізації в бізнесі, такі як С. Масса, М.К. Анносі, П. Аугера, А. Барніра та Й. Галлауггера зосереджують увагу на тому, як вік та розмір компанії впливають на її готовність до інтеграції цифрових процесів, які сприяють присутності бізнесу в інтернеті [2]. Ю. Тарасенко, І.Яковенко визначають цифровізація бізнес-процесів на підприємствах включає інтеграцію цифрових технологій для перетворення традиційних операційних та адміністративних процесів у цифрові, що забезпечує більшу ефективність і продуктивність в управлінні бізнесом. Це тягне за собою застосування технологічних рішень для автоматизації, оптимізації та покращення бізнес-процесів, усуваючи залежність від ручних та паперових методів [3].

М. Деннер, Л. Пюшель, М. Рьоглінгер окреслили такі переваги в цифровізації бізнес-процесів на підприємствах:

- Аналітика на основі даних, однією з ключових областей цифрової трансформації є збирання даних. Уникнення паперової роботи та використання сучасних технологій для обробки даних відкриває нові методи стратегічного планування. Аналіз даних допомагає власникам бізнесу краще зрозуміти потреби клієнтів, знайти слабкі місця у бізнесі та відкрити нові можливості.

- Автоматизація процесів є невід'ємною частиною цифровізації. Це робить операції більш стабільними, точнішими та безпечнішими. Дотримання рекомендацій щодо цифрової трансформації усуває ризик втрати важливих документів або відсутності кроків у процесі трансформації. Автоматизація процесів скорочує ручну роботу і справляється з завданнями, що повторюються, щоб звільнити час ваших співробітників для більш складної роботи.

- Інтернет дає підприємствам можливість вийти на нові географічні ринки та ринки клієнтів, а інструменти автоматизації допомагають підприємствам робити це швидко та продуктивно. Ви можете збирати дані та вивчати поведінку своїх клієнтів, щоб розробити сильну маркетингову кампанію. Ви також можете використовувати ці інструменти для залучення нових клієнтів із соціальних мереж та підвищення поінформованості про ваш бізнес.

- Перехід на цифрові технології дозволяє масштабувати свій бізнес і приносити більший дохід, тоді як автоматизація управління допомагає ефективно організувати роботу співробітників. Технологія також може знизити ризик людських помилок та дозволити усунути поломки та переробити. За допомогою комп'ютеризованої аналітики власники бізнесу можуть ставити більш точні цілі та стежити за прогресом у їхньому досягненні. Технології допомагають керівникам вирішувати проблеми швидше та ефективніше. При правильному розгортанні цифрової трансформації ви все одно мінімізувати витрати [4].

Цифрова трансформація бізнес-процесів – це тривалий процес з різноманітними етапами, кожен з яких є вирішальною сходинкою на шляху до успішного, інтегрованого майбутнього підприємства. Науковці К. Монж та Д. Рібейро-Соріано визначають, що першим етапом у будь-якому процесі є усвідомлення необхідності змін; цифрова трансформація не є винятком. Підприємства повинні визнати постійно розвиваючийся цифровий ландшафт і зрозуміти потенціал цифрових технологій у підвищенні ефективності бізнесу. Цей етап часто включає аналіз ринкових тенденцій, конкурентів і внутрішніх процесів для визначення сфер, які можуть отримати вигоду від цифрового втручання. Наступним етапом визначають розробку чіткої, всеосяжної цифрової стратегії. Цей план повинен відповідати загальним цілям підприємства, викладати передбачувані технологічні зміни, установлювати чіткі цілі та формулювати бажані результати. Добре продумана цифрова стратегія забезпечує напрямок, фокусування та вимірювані цілі,

дозволяючи коригувати та перебудовувати плани. Важливим кроком у успішній цифровій трансформації є забезпечення прихильності та підтримки з боку керівництва організації. Лідери повинні прийняти зміни та бути готовими їх підтримувати, стимулюючи зміни зверху вниз. Їх розуміння та активне схвалення можуть відіграти важливу роль у подоланні опору, розвитку культури інновацій та просуванні підприємства вперед. Четвертий етап включає в себе розгортання нових технологій, їх інтеграцію з існуючими системами та забезпечення безпеки даних. Важливо починати з невеликих пілотних проектів, вчитися на досвіді та поступово масштабувати успішні ініціативи. Нарешті, цифрова трансформація — це не завершений процес. Це неперервний шлях, який вимагає постійного моніторингу, коригування та вдосконалення. Регулярне вимірювання прогресу у досягненні поставлених цілей, своєчасне виявлення та вирішення проблем, а також постійне тонке налаштування процесів є невід’ємною частиною підтримки імпульсу трансформації [5].

Реалізація цифровізації бізнес-процесів у підприємницьких структурах є ключовим та актуальним етапом, який сприяє глибоким змінам у їхній поточній діяльності та стратегічному розвитку. Перед тим, як ухвалити рішення про цифрову трансформацію, необхідно детально проаналізувати існуючі бізнес-процеси, виявити проблеми та можливості для їх вирішення. Після цього слід вибрати методи та інструменти для цифровізації існуючих процесів або створення з нуля нових, заснованих на цифрових технологіях та платформах. Щоб визначити, які саме підприємства та сектори мають потенціал для досягнення цілей, визначених у Національній стратегії, потрібно здійснити міжсекторальний аналіз стану цифровізації бізнес-процесів. На рівні кожної підприємницької структури доцільно розробити індивідуальні плани цифрових трансформацій, які допоможуть організувати заходи та зосередити зусилля на найбільш обіцяючих напрямках розвитку.

#### Література:

1. Лапін А. В., Грінчук І. О., Оленюк Д. О. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. No7. URL: [https://www.researchgate.net/publication/362275211\\_DIDZITALIZACIA\\_EKONOMIKI\\_V\\_UKRAINI\\_SUCASNIJ\\_STAN\\_TA\\_PERSPEKTIVI](https://www.researchgate.net/publication/362275211_DIDZITALIZACIA_EKONOMIKI_V_UKRAINI_SUCASNIJ_STAN_TA_PERSPEKTIVI)
2. Пенг, Ї.; Ахмад, С.Ф.; Іршад, М.; Аль-Разган, М.; Алі, Я.А.; Аввад, Е. М. Вплив цифровізації на оптимізацію процесів та прийняття рішень на користь сталого розвитку: *Посередницька роль екологічного регулювання*. *Сталість* 2023, 15, 15156. <https://doi.org/10.3390/su152015156>
3. Kasych, A., Yakovenko, Y., & Tarasenko, I. (2019). Optimization of Business Processes with the use of Industrial Digitalization. *2019 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)*, 522-525.
4. Denner, MS., Püschel, L.C. & Röglinger, M. How to Exploit the Digitalization Potential of Business Processes. *Bus Inf Syst Eng* 60, 331–349 (2018). <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0509-x>
5. Calderon-Monge, E., Ribeiro-Soriano, D. The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. *Rev Manag Sci* 18, 449–491 (2024). <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8>

## ТОРГОВО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ В ТОРГІВЛІ

*Бондарчук М.Є., к.е.н., доцент  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

Останніми роками світ став свідком розвитку багатьох цифрових технологій, включаючи платформи онлайн-торгівлі, робототехніку, штучний інтелект (AI), 3D-друк, хмарні обчислення, блокчейн, фінансові технології (fintech) тощо. Ці технології докорінно змінюють способи спілкування, пошуку, торгівлі та інвестування компаній і окремих осіб - як працівників, так і споживачів. Вони суттєво змінюють те, як уряди розробляють і впроваджують торговельну та інвестиційну політику та програми, і, таким чином, як вони взаємодіють з фірмами, окремими особами та один з одним.

У сучасному світі технології відіграють ключову роль у підвищенні ефективності діяльності торговельних підприємств і залученні клієнтів. Завдяки розвитку цифрових інструментів та Інтернету, компанії мають унікальні можливості для оптимізації процесів і створення персоналізованих пропозицій.

Торгово-технологічні інновації включають в себе використання новітніх технологій для вдосконалення процесів торгівлі, які можуть охоплювати різні аспекти бізнесу - від управління запасами та логістики до взаємодії з клієнтами та маркетингу. Найпоширенішими торгово-технологічними інноваціями є:

- *електронна комерція (e-commerce)* - процес купівлі та продажу товарів чи послуг через Інтернет. Електронна комерція включає в себе створення та управління веб-сайтами для продажу товарів, онлайн-платежі, цифровий маркетинг та інші електронні технології;

- *віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR)* - відкривають нові можливості для торгівлі, дозволяючи покращити споживчий досвід, залучити клієнтів та підвищити конверсію;

- *технологія NFC* - забезпечує зручність, ефективність та безпеку у різних аспектах взаємодії між споживачами та торговельними підприємствами; використовується для бездротового обміну даними між двома пристроями, які знаходяться на невеликій відстані один від одного;

- *мобільна торгівля* - розробка мобільних додатків для покупців, мобільні платежі, технології мобільного маркетингу та інші інструменти, які дозволяють клієнтам здійснювати покупки через мобільні пристрої;

- *аналітика та Big Data* - використання аналітики даних для збору, аналізу та використання великих обсягів інформації про покупців, щоб зрозуміти їхні поведінкові патерни, вподобання та потреби. Це допомагає підприємствам управляти запасами, персоналом та маркетинговими стратегіями;

- *Інтернет речей (IoT)* - використання підключених пристроїв та датчиків для збору даних та автоматизації процесів у торговій діяльності. Наприклад, використання датчиків для відстеження запасів або моніторингу умов зберігання товарів;

- *штучний інтелект (AI) та машинне навчання* - використання алгоритмів машинного навчання для автоматизації процесів, виявлення тенденцій та вдосконалення персоналізованого обслуговування клієнтів;

- *оптичне розпізнавання символів (OCR)*, яке використовується для зчитування номерів контейнерів, *радіочастотна ідентифікація (RFID) і QR-коди* для ідентифікації та відстеження відправлень, а також оцифрування торгових документів - підвищують надійність і ефективність торгівлі;

– *безпілотні доставки та роботи* - забезпечують швидку та ефективну доставку товарів клієнтам, допомагають сортувати товари на складах, здійснювати моніторинг запасів товарів;

– *електронні цінники* - технологічний інструмент, що замінює традиційні паперові цінники в магазинах самообслуговування;

– *SmartCart* - допомагає зробити процес покупок більш зручним для клієнтів та ефективним для магазину, сприяючи покращенню обслуговування та підвищенню відвідуваності.

Торговельно-технологічні інновації відіграють важливу роль у сучасній торгівлі, сприяючи вдосконаленню процесів, підвищенню ефективності та забезпеченню конкурентоспроможності підприємств, зокрема:

– покращення взаємодії з клієнтами - технологічні інновації дозволяють створювати персоналізовані та зручні для клієнтів досвіди покупок - включають в себе розвиток мобільних додатків, онлайн-платформ, програм лояльності та інших інструментів, що полегшують вибір товарів, оформлення замовлень та комунікацію з покупцями;

– автоматизація процесів - технології автоматизації, такі як системи керування запасами, роботи-магазини та автоматизовані платіжні системи, дозволяють знижувати витрати на операційну діяльність, спрощувати управління та підвищувати продуктивність;

– впровадження нових сервісів - торговельно-технологічні інновації сприяють впровадженню нових сервісів для клієнтів, таких як безпілотні доставки, віртуальні приміщення для покупок та інтерактивні технології в магазинах;

– оптимізація управління запасами - сучасні технології дозволяють підприємствам краще контролювати та оптимізувати свої запаси, зменшуючи ризики надлишку або нестачі товарів.

– підвищення безпеки та контролю - інновації безпеки, такі як системи відеоспостереження, антикрадіжкові технології та засоби виявлення шахрайства, допомагають забезпечити безпеку як для клієнтів, так і для підприємств;

– аналітика та прогнозування - системи аналітики даних дозволяють підприємствам аналізувати та розуміти поведінку покупців, прогнозувати попит на товари та розробляти ефективні маркетингові стратегії.

Загалом, торговельно-технологічні інновації допомагають торговельним підприємствам адаптуватися до змінного ринкового середовища, підвищувати задоволення клієнтів та забезпечувати стабільний розвиток в конкурентному світі бізнесу.

Впровадження технологій призвело до безпрецедентного зниження витрат на участь у міжнародній торгівлі, змінивши способи торгівлі, сприяючи зростанню конкурентоспроможності. Це також допомогло відкрити нові можливості для торгівлі, не в останню чергу в контексті подолання деяких наслідків пандемії COVID-19 і сприяння економічному відновленню. Однак, хоча в багатьох відношеннях участь у міжнародній торгівлі ніколи не була такою простою, прийняття компаніями нових бізнес-моделей ускладнило міжнародні торгові операції та політичні питання.

#### Література:

1. Бавико О.Є. Синхронізація розвитку ринку інформаційно-комунікаційних технологій в Україні з глобальними трендами. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 272-283.

2. Бавико О.Є., Яновський Д.Л. Управлінські аспекти забезпечення зростання товарообороту торговельних підприємств в умовах зростання конкуренції. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 2 (60). С. 22-28. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No2/22.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.02.2022.2. DOI: 10.5281/zenodo.7301860

УДК 334.012.61

## ІНСТРУМЕНТИ ТА ЗАСОБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ МОБІЛЬНОСТІ В СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

*Виговський О.О.,* зобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
*Виговський П.О.,* зобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
*Матвеев О.Д.,* зобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»,  
м. Львів

Економічна мобільність є умовою розвитку підприємства, але й водночас може бути вимушеною реакцією на зовнішні впливи. У будь-якому разі регулювання підприємництва має передбачати одну з цілей стимулювання економічної мобільності підприємств з врахуванням специфіки різних видів, форм, сфер діяльності.

Стимулювання економічної мобільності має входити у систему завдань *публічної політики в сфері розвитку підприємств*. Ефективна політика має бути публічною, базуватись на багаторівневному врядуванні, залучати кошти неурядових організацій. Через це важливо говорити не про державну, а публічну політику.

У науковій літературі та практиці використовують різну термінологію щодо управлінських засад розвитку підприємств:

- «державне регулювання підприємництва (підприємницької діяльності, бізнесу, підприємств)» – система заходів для стабілізації та створення умов для розвитку соціально-економічних відносин, зокрема пов'язаних з реалізацією підприємницького потенціалу [1];

- «економічна політика» – ширше поняття, оскільки охоплює систему заходів, спрямованих на ефективне використання і розвиток ресурсів різних територій, що відображається на розвитку підприємництва (економічна складова) та рівні доходів населення (соціальна складова);

- «регуляторна політика» – правове врегулювання господарських відносин;

- «політика в сфері промисловості та підприємництва» – діяльність органів влади у даній сфері; даний термін використовують у практиці реалізації політики ЄС (даний термін, зокрема, вживається в главі 10 Угоди про асоціацію між Україною та ЄС).

Різні підходи до розуміння управлінських засад розвитку підприємств визначають широкий діапазон цілей та інструментарію регулювання в даній сфері, що може реалізуватись на різних рівнях – міжнародному, державному, регіональному, місцевому (залежно від міри децентралізації та інтеграції у світові економічні процеси). У табл. 1 узагальнено основні складові багаторівневої системи публічної політики в сфері розвитку підприємств, розуміння яких є необхідним для подальшого переходу до специфіки регулювання діяльності МіСП та стимулювання їхньої економічної мобільності.

У практиці політики в сфері розвитку підприємств розвинутих держав значну увагу приділено підтримці *МіСП*. Як підтвердження, в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС у главі 10 при актуалізації співробітництва з питань політики в сфері промисловості та підприємництва виокремлено підтримку саме *МіСП*, базуючись на принципах і пріоритетах Європейської хартії малих підприємств. Система такої підтримки має ґрунтуватись на загальних підходах, але й водночас доповнюватись специфічним інструментарієм.

В Україні теж декларовано пріоритетність підтримки МіСП. Зокрема, в статті 48 Господарського кодексу України окремо визначено, що держава створює умови для розвитку малого підприємництва, підкреслюючи таким чином його особливе значення. З 2012 року діє спеціальний закон підтримки малого і середнього підприємництва в Україні, який змінив прийнятий 2000 року Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва», що регламентував прийняття Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва, яка є чинною до сьогодні. У 2017 році прийнято Стратегію розвитку малого і середнього підприємництва до 2020 року, яка залишається чинною на період воєнного стану.

Таблиця 1 - Цілі та інструментарій багаторівневої системи публічної політики в сфері розвитку підприємств

	Традиційні	Новітні
Підходи	Підтримка окремих видів, форм, сфер підприємництва	Створення ринкових конкурентних умов для підприємств
Основна мета	Забезпечення прибутковості підприємств та їх податкової спроможності, що сприятиме дохідності державного й місцевих бюджетів та подальшого економічного розвитку.	Забезпечення глобальної конкурентоспроможності й стійкості підприємств як інститутів реалізації та розвитку людського потенціалу.
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стимулювання підприємництва.</li> <li>- Підтримка конкурентного середовища.</li> <li>- Створення сприятливого інвестиційного середовища.</li> <li>- Створення сприятливого середовища використання людського потенціалу.</li> <li>- Інформаційна підтримка.</li> <li>- Стимулювання підприємництва окремих видів, форм, сфер економічної діяльності (структурні зміни в економіці).</li> <li>- Кадрове забезпечення діяльності підприємств.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стимулювання інноваційної діяльності.</li> <li>- Стимулювання ефективного використання і розвитку людського потенціалу, реалізації бізнес-ідей.</li> <li>- Стимулювання економічної мобільності (просторові, організаційні, функціональні форми).</li> <li>- Антикризова підтримка.</li> <li>- Стимулювання співробітництва підприємств, у т.ч. з зарубіжними суб'єктами.</li> <li>- Цифрова інклюзія, підтримка електронного бізнесу.</li> <li>- Розвиток підприємницької культури, соціальної відповідальності бізнесу.</li> <li>- Покращення саморегулювання господарської та професійної діяльності.</li> <li>- Деретуляція підприємництва.</li> </ul>
Інструменти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Бюджетні дотації, субсидії, трансфертні.</li> <li>- Стандартизація, ліцензування, сертифікація.</li> <li>- Порядок заснування (реєстрації) та ліквідації (банкрутства).</li> <li>- Оподаткування.</li> <li>- Валютно-фінансове регулювання.</li> <li>- Амортизаційні відрахування.</li> <li>- Інвестиційна, кредитна підтримка.</li> <li>- Право власності (майнової, немайнової, інтелектуальної).</li> <li>- Облік, звітність, аудит.</li> <li>- Антимонопольний контроль, цінові обмеження.</li> <li>- Державний і комунальний сектор підприємництва.</li> <li>- Публічні закупівлі.</li> <li>- Освітня підготовка кадрів (за державним і регіональним замовленням).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Грантове фінансування.</li> <li>- Державно-приватне партнерство.</li> <li>- Пільгове оподаткування за умов реінвестування.</li> <li>- Матеріально-технічна підтримка.</li> <li>- Технологічна підтримка.</li> <li>- Державні та міжнародні гарантії.</li> <li>- Саморегулювні організації.</li> <li>- Наглядові ради.</li> <li>- Представництво в громадських радах при органах влади.</li> <li>- Кадрові резерви.</li> <li>- Міграційні квоти.</li> <li>- Інфраструктура підтримки підприємств.</li> <li>- Міжнародне співробітництво.</li> </ul>

Джерело: узагальнено авторами

Огляд нормативно-правових, наукових та експертних джерел дозволяє виділити найбільш поширеній інструментарій підтримки МіСП, що в подальшому дозволить систематизувати інструментарій та засоби стимулювання їхньої економічної мобільності на різних рівнях, зокрема регіональному:

- *оподаткування* – спрощена система оподаткування регламентується як один з ключових напрямів державної політики в сфері розвитку МіСП. Головною особливістю є можливість сплати єдиного податку та максимально спрощення процедури сплати податку. При цьому можуть встановлюватись особливі податкові режими для мікропідприємств та фізичних осіб-підприємців, що передбачають зниження прямого податкового навантаження [2, с.150]. Пільгове оподаткування визначається як необхідне, однак посилює свою ефективність за умов реінвестування встановленої частки чистого прибутку;

- *фінансова підтримка* – через (а) кредитування (у тому числі мікро-) і позики для початку, розвитку бізнесу, купівлю обладнання, впровадження нових технологій, особливо енергозберігаючих, (б) компенсації за кредитами, лізинговими платежами, кооперацію з великими підприємствами, (в) гарантії за кредитами, (г) надання грантів;

- *стандартизація* діяльності, особливо що стосується облікової діяльності та фінансової звітності. Найбільш відомий – Міжнародний стандарт фінансової звітності для МіСП та на його основі – Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»;

- *діяльність спеціальних публічних інститутів підтримки* МіСП. Окрім спеціалізованих виконавчих органів державної влади, створюються спеціальні інститути. Так, з 1991 року створено Український фонд підтримки підприємництва. У 1993-2023 роках діяла Рада підприємців при Кабінеті Міністрів України, яку в 2024 році було перейменовано в Раду з підтримки підприємництва. З 1998 року створено Німецько-Український фонд, який у 2020 році перейменовано на Фонд розвитку підприємництва та який нині активно займається питаннями підтримки МіСП через використання фінансового інструментарію;

- *розвиток інфраструктури підтримки* МіСП. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» (стаття 14) визначає перелік відповідних інфраструктурних об'єктів, а саме бізнес-інкубатори, бізнес-, науково-технологічні, консультативні центри, центри трансферу технологій, фонди підтримки, лізингові компанії та ін. У цілому такі об'єкти можна розділити за функціональністю та сферами підтримки на фінансово-кредитні, науково-інноваційні, консультаційні, інформаційно-промоційні [3, с.320];

- *стимулювання самозайнятості та бізнесу через інститути служби зайнятості (праці)*. Наприклад, саме Державна служба зайнятості України корує реалізацію програм «Власна справа», «Робота», приймає рішення щодо фінансування розроблених бізнес-планів. Одним з важливих наслідків розвитку МіСП є сприяння гнучкості ринку праці, через що важливими є заходи служб праці і зайнятості [4, с.94].

#### Література:

1. Бавико О. Є. Необхідність державного регулювання підприємництва та механізми його здійснення. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5985>.

2. Андронік О. Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3(39). С. 144-154. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.13>.

3. Vasylytsiv T. H., 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. no. 4 (31). P. 320-330.

4. Ilyash O., Lupak R., Vasylytsiv T., Trofymenko O., Dzhadan I. Modelling of the dependencies of industrial development on marketing efficiency, innovation and technological activity indicators. *Ekonomika*. 2021. no. 100 (1). P. 94-116.

УДК 334.012.61

## ІНСТРУМЕНТИ ТА ЗАСОБИ АНАЛІЗУВАННЯ СТРУКТУРНИХ ЗМІН У ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ СЕКТОРІ ТА НА РИНКУ ПРАЦІ

*Гресь А.М., зобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Гресь Б.А., зобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»,  
м. Львів*

Методика аналізування структурних змін і реформ у підприємницькому секторі та на ринку праці має вагомим прикладним значенням, оскільки з її застосуванням стає можливим запровадження моніторингу, аналізу й діагностики як ефективності, так і динаміки перебігу процесів структурного реформування, а, відтак, формування висновків у частині якості і дієвості політики в цій сфері. Крім того, результати аналізування дозволяють додатково визначати причини й чинники відхилення від очікуваних результатів, роблять зрозумілішими прорахунки у системі регулювання макроекономічних пропорцій і соціальної системи регіону.

Потрібно одразу вказати на те, що методика аналізування структурних реформ априорі не може бути однозначною (єдино вивіреною та єдино визнаною), адже, по-перше, у регіонах з різним рівнем розвитку та, відповідно, різною структурою економіки на початковому етапі будуть різнитися цілі та завдання структурної політики, відповідно, її результати як критерії ефективності реформ; по-друге, у процесі аналізування фокус уваги концентрується в більшій мірі на наданні характеристики процесам перебігу змін, а не безпосередньо результату, як от, наприклад, конкурентоспроможності регіональної економічної системи, коли зрозуміло, що це різні речі і конкурентоспроможність є похідною, наслідком успішного структурного реформування; по-третє, під час аналізування структурних реформ у полі уваги перебуває широкий спектр безпосередньо не пов'язаних між собою процесів, більшість з яких потрібно оцінити і оптимізувати для цього є різні методи і методики, підходи до аналізування; головним підсумком цього аспекту є неможливість інтегрального оцінювання структурних реформ; по-четверте, предмет дослідження може опозиціонуватися, коли, з одного боку, це якість й інтенсивність реформ, але, з іншого, – рівень структурних дисбалансів економіки регіону; по-п'яте, попри висновки відносно глибини та якості реформ важливо охарактеризувати й зміни, які відбуваються в інституційному середовищі регіональної економіки з його провідними аспектами, а саме нормативно-правовим регулюванням, проблематикою функціонування внутрішнього ринку, умовами ведення бізнесу, станом розвитку інституційної інфраструктури, рівнем тінізації, монополізації регіональної економіки і т. п.

Власне, через існування цих та інших особливостей зачасти в економічній літературі можна віднайти методичні підходи, які позиціонуються для аналізування структурних змін і реформ, але стосуються (охоплюють) лише окремого чи кількох аспектів, не зачіпають всього спектру проблематики (всіх ознак класифікації) структурних характеристик регіональної економічної системи.

Так, методичний підхід М. Кизима до аналізування структурних змін стосується

суто галузево-секторального аспекту структурного реформування регіональної економіки зі спеціалізацією на такому виді економічної діяльності, як промисловість, коли інтегральний коефіцієнт являє собою суму з трьох доданків: а) частка валової доданої вартості обробної промисловості у загальному обсязі ВДВ промисловості до прогресивного рівня такого показника; б) частка валової доданої вартості високотехнологічного сектору промисловості у загальному обсязі ВДВ промисловості до прогресивного рівня такого показника; в) частка валової доданої вартості машинобудування у загальному обсязі ВДВ промисловості до прогресивного рівня такого показника. При тому, враховуються коефіцієнти вагової значущості цих трьох доданків [1].

Зрозуміло, що це метод аналізування структурних змін суто в промисловості, однак навіть за такого кейсу виникають питання щодо неврахування низки інших не менш важливих у сенсі нарощення доданої вартості секторів та галузей промисловості (до прикладу, переробної), а також методів визначення вагових коефіцієнтів та значень, які відповідають прогресивному рівню.

Ширший спектр видів економічної діяльності представлений у методиці Національного Банку України, якою передбачено розрахунок Індексу виробництва базових галузей економіки як композиційного показника – характеристики економічної активності, що включає такі види економічної діяльності, як сільське господарство, промисловість, будівництво, торгівля, транспорт. Вказані види економічної діяльності входять до реального сектора національної економіки та формують понад 50 % ВВП України. Індекс являє собою сумарне значення обсягів виробництва у зазначених галузях із урахуванням коефіцієнта, який відображає їх внесок у загальному обсязі ВВП.

За результатами вивчення таких джерел, як [2, с.90], чітко простежуються наступні підходи – вектори до аналізування структурних реформ (з відповідними індикаторами, що їх характеризують):

(1) галузевий (частка і темпи зростання: ВДВ галузей промисловості, високотехнологічних галузей регіональної економіки, виробництва товарів і нематеріальних послуг);

(2) відтворювальний (обсяги ВРП на одну особу населення, обсяги валових заощаджень, рівень оплати праці в економіці, обсяги чистих інвестицій у нефінансові активи, кінцеві споживчі витрати, внутрішнє кредитування приватного сектору, видатки на: соціальний захист, освіту, охорону здоров'я);

(3) технологічний (частка і темпи зростання: ВДВ високотехнологічних галузей промисловості, високотехнологічного експорту обробної промисловості, чисельності інноваційно активних підприємств, витрат на НДДКР; продуктивність праці);

(4) інституційний (сприятливість здійснення підприємницької діяльності, доступність кредитів і фінансових ресурсів, рівень безробіття, у т. ч. в сегменті молоді, рівень тінізації: регіональної економіки, зайнятості, оплати праці);

(5) зовнішньоекономічний (коефіцієнти: експортної та імпоротної залежності, покриття експортом імпорту; обсяги прямих іноземних інвестицій, обсяги та частка високотехнологічного експорту, енерго- та матеріаломісткість експорту; частка: експорту в загальних обсягах споживчих товарів, виробництва продукції іноземними та спільними підприємствами, експорту/імпорту наукомісткої продукції у загальних обсягах експорту/імпорту).

Таким чином, йдеться про систему індикаторів, яка комплексно характеризує зміни й зрушення, що відбуваються за провідними напрямками – характеристиками структурного реформування підприємницького сектора та на ринку праці.

#### Література:

1. Кизим М. О., Крамарев Г. В. Аналіз прогресивності структури промисловості та її впливу на зростання економіки в Україні та країнах світу. *Ефективна економіка*. 2019.

№ 8. С. 11.

2. Ходжаян А. Методичні підходи до оцінювання макроекономічних структурних трансформацій. *Економічний простір*. 2018. № 138. С. 89–107.

3. Vasylytsiv T. H., 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. no. 4 (31). P. 320-330.

4. Ilyash O., Lupak R., Vasylytsiv T., Trofymenko O., Dzhadan I. Modelling of the dependencies of industrial development on marketing efficiency, innovation and technological activity indicators. *Ekonomika*. 2021. no. 100 (1). P. 94-116.

## УДК 330.1

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА

*Губар І.Є., зобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Польської національний університет  
м. Житомир*

Сучасний світ кожного дня доводить нам, що в цифрову епоху використання інформаційних технологій на різних етапах функціонування підприємства не стільки бажане, скільки необхідне. В теперішніх умовах одним з механізмів забезпечення продуктивної діяльності підприємства є не лише автоматизація виробничих процесів та оцифрування аналогових даних, але і цифровізація (*англ. digitalization*) бізнес-процесів. Цифровізація передбачає впровадження в бізнес-процеси сучасних електронно-цифрових пристроїв, налагодження зв'язку між ними та обміну даними, що дає змогу створити інтегральну систему взаємодії віртуальних та фізичних елементів.

Цифровізація є визнаним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності [1].

В окремих аспектах цифровізацію бізнес-процесів варто розглядати в тому числі і як інвестиційний проект, спрямований на досягнення позитивного економічного ефекту. З огляду на це слід відмітити, що існує декілька методів оцінювання економічної ефективності, які можна згрупувати у наступних категоріях:

- фінансові методики оцінювання;
- ймовірнісні методи;
- інструменти якісного (евристичного) аналізу.

До традиційних фінансових методик оцінювання відносять методику сукупної вартості володіння - TCO (*англ. Total Cost of Ownership*). Вказана методика полягає у розрахунку сукупної вартості володіння як сукупність витрат на придбання, впровадження й користування інформаційною системою підприємства.

Методика розрахунку показника повернення інвестицій – ROI (*англ. Return on Investment*). ROI – це показник ефективності, який використовується для оцінки прибутковості інвестицій, та розраховується як відношення вигоди від інвестиції до її вартості.

Поряд з цим, слід зазначити, що останнім часом деякі інвестори та підприємства цікавляться розробкою нових форм ROI, які називаються соціальною віддачею від інвестицій SROI (*англ. social return on investment*). Ця варіація ROI допомагає зрозуміти

ціннісну пропозицію певних екологічних, соціальних та управлінських критеріїв, що використовуються в практиці соціально відповідального інвестування.

Ще однією фінансовою методикою оцінювання є визначення економічної доданої вартості - EVA (англ. *Economic Value Added*), яка є мірою фінансової продуктивності підприємства та обраховується як залишковий капітал, розрахований шляхом вирахування вартості капіталу з його операційного прибутку, скоригованого на податки на касовій основі. За допомогою EVA можна зафіксувати справжній економічний прибуток компанії. По суті, даний метод дозволяє оцінити який прибуток генерує підприємство за рахунок вкладених інвестицій. Негативне значення EVA свідчить про те, що інвестиції не мають прибутковості, навпаки ж, позитивне значення EVA свідчить про те, що компанія виробляє прибуток за рахунок вкладень.

Такий спосіб оцінювання був розроблений консалтинговою фірмою Stern Value Management (<https://sternvaluemanagement.com>).

Формулу обчислення EVA можна представити як:

$EVA = \text{ЧОППП} - (\text{ІК} * \text{СЗКК})$ , де:

ЧОППП - чистий операційний прибуток після сплати податків

ІК – інвестований капітал, який складається з акціонерного капіталу, боргових зобов'язань, оренди капіталу

СЗКК – середньозважена вартість капіталу, яка являє собою середню вартість капіталу компанії після сплати податків з усіх джерел.

Слід зазначити, що обчислення EVA значною мірою залежить від розміру інвестованого капіталу і як найкраще підходить для оцінки компаній з великими активами, які є стабільними, зрілими. Натомість підприємства з нематеріальними активами – технологічні підприємства, не дуже підходять для оцінювання методом EVA.

До ймовірнісних методів оцінювання відносять – аналіз реальної вартості опціону – ROV (англ. *Real Options Valuation*). Використовуючи ROV, менеджери можуть оцінити альтернативну вартість продовження або відмови від проекту та відповідно приймати кращі рішення. Зокрема, наприклад, в разі реалізації соціальних проєктів, менеджмент компанії в майбутньому може розраховувати на отримання вигоди для інших проєктів, поряд з цим конкретну фінансову вигоду таких переваг важко визначити на етапі реалізації соціальних. [2]

Ще одним способом оцінки є метод прикладної інформаційної економіки – AIE (англ. *Applied Information Economics*) – це синтез методів економіки, актуарної науки, теорії та психології прийняття рішень, інших математичних методів. Ці методи є частиною формалізованої процедури, яка включає наступні основні заходи:

- визначення реального рішення;
- моделювання того, що є на даний момент;
- визначення того, що дійсно має значення;
- прийняття кращого рішення. [3]

Одним з інструментів якісного аналізу є збалансована система показників – BSC (англ. *Balanced Scorecard*), завдяки якій керівники можуть розглядати бізнес з чотирьох перспектив: замовника (ставлення споживачів), внутрішньої перспективи бізнесу (в чому досягнути кращих результатів), перспективи інновацій та навчання (можливості покращення та створення прибутку), фінансової (ставлення акціонерів). [4]

Інший інструмент – економіка інформації (англ. *Information Economics*), яка вивчає вплив інформації та інформаційних систем на економіку та економічні рішення.

Порівнюючи зазначені вище методи оцінки ефективності впровадження цифрових технологій слід зупинитись на їх перевагах та недоліках з огляду на сферу застосування. Перевага фінансових методів полягає в тому, що їх базою є класична теорія визначення економічної ефективності інвестицій. Вони використовують загальноприйняті в економічній галузі критерії – чиста приведена вартість (*Net Present Value, NPV*), внутрішня норма прибутковості (*Internal Rate of Return, IRR*) та т.ін. Недолік полягає в

обмеженості застосування таких методів, у зв'язку із тим, що вони оперують поняттями приходу та розходу грошових потоків, які потребують конкретики і точності, натомість такі дані не завжди можливо отримати на певних етапах запровадження цифровізації бізнес-процесів.

Перевагою ймовірнісних методів є можливість оцінки виникнення ризиків та появи нових можливостей із використанням статистичних та математичних моделей. З іншого боку, для певних бізнес-процесів буде важко оцінити ймовірнісні характеристики результатів їх цифровізації, що може бути об'єктивно пов'язано з відсутністю певних статистичних даних, або ж низькою кореляцією зв'язків їх елементів, так, якісно спроектована та створена ІС не дасть очікуваного результату за умови несвоєчасного наповнення інформацією або її низькою якістю, відсутністю вміння користуватись її можливостями, поганою навченістю співробітників.

Якісні (евристичні) методи доповнюють кількісні розрахунки якісними оцінками. Вони дозволяють фахівцям самостійно обрати певні, найбільш вагомі на даному етапі, характеристики.

Основними показниками ефективності цифровізації можна вважати наступні:

- зниження ризику «людського фактору» - «ризик помилки». Іноді досить важко розрахувати реальну «ціну помилки», тому що такий розрахунок потребує статистичної інформації про додаткові витрати на усунення помилок, частоту їх виникнення. Зазвичай такі дані на підприємстві відсутні;

- зниження ризиків несвоєчасного отримання доступу до інформації, зокрема про результати діяльності, відхилення від запланованих показників, «провальні» елементи структур підприємства – для швидкого корегування бізнес-процесів, які потребуватимуть втручання;

- зниження ризиків втрати важливої для функціонування бізнес-процесу інформації;

- зменшення трудомісткості продукції;

- підвищення продуктивності праці.

Оцінка ефективності цифровізації бізнес-процесів надасть змогу раціонально розподілити власні ресурси підприємства та залучені інвестиційні кошти для їх найбільш виваженого та ефективного використання. З огляду на те, що кожний окремих метод оцінки не вичерпний для прийняття управлінського рішення, слід застосовувати комплексний підхід для визначення економічного ефекту від запровадження цифрових концепцій в діяльність підприємства.

Література:

1. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>.

2. Мейор Т. Методологии оценки ИТ. *Директор ИС*. 2002. № 9.

3. Applied Information Economics (AIE). URL: <https://hubbardresearch.com/about/applied-information-economics>.

4. Robert S. Kaplan and David P. Norton. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>.

## СПОЖИВЧІ ПЕРЕВАГИ ЩОДО МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

*Дронов Д.А., здобувач вищої освіти  
Університет імені Альфреда Нобеля,  
м. Дніпро*

Молочна продукція є дуже популярною і завжди буде мати попит, як через звичку вживання, так і через корисність молочних товарів для організму. Тому вивчення попиту та виявлення споживчих переваг щодо молочних товарів для підприємств цієї галузі є дуже важливим для ефективного функціонування бізнесу.

Одним із найпоширеніших методів досліджень при вивченні попиту є опитування. Опитування є важливим методом для збору первинної інформації і вважається основним засобом збору такої інформації. Цей метод дозволяє отримати інсайти щодо масової свідомості та громадської думки, фіксуючи їх поточний стан. Так, коли потрібно визначити попит на певний товар, важливо спочатку з'ясувати ставлення до нього у громадській свідомості. Ця свідомість визначає, чи будуть люди придбавати даний товар.

Для забезпечення високої надійності інформації, яка отримується за допомогою опитування, важливо враховувати специфіку самого процесу опитування, особливості якого полягають у тому, що потрібно уважно врахування методичних і технічних особливостей цього методу, таких як правильне формулювання питань, організація опитування та інше. Крім того, необхідно забезпечити виконання усіх трьох складових надійності отримуваної інформації: достовірності, сталості та репрезентативності, пильно стежачи за їх збереженням у процесі проведення опитування.

Незважаючи на те, що опитування має свої недоліки (спрощення складної соціальної реальності, можливий вплив інтерв'юера на респондентів) – вони зазвичай компенсуються основною перевагою цього методу: можливість отримати широкий спектр інформації, задавши практично будь-яке питання реальним та потенційним споживачам. Головне завдання полягає у тому, щоб отримати об'єктивні та надійні відповіді на ці запитання.

В результаті дослідження споживчих переваг щодо молочної продукції було виявлено, що найчастіше молочні продукти купують жінки у віці від 25 до 35 років для своїх дітей (32%), а також люди віком від 50 до 65 років та старше (17%). Натомість чоловіки віком від 36 до 40 років та підлітки від 16 до 18 років купують молочні продукти найменше серед усіх груп.

У відповідь на те, що впливає на вибір молочних товарів, респонденти навели такі дані: ціна – 33%, якість – 29%, виробник – 20%. Щодо впливу на вибір молочної продукції порад родичів чи друзів, відповідь становить 0,8%, тоді як зовнішній вигляд – 5,8%.

Більшість опитаних (55%) віддають перевагу торговельним маркам, які купують протягом тривалого часу. При цьому, 18% респондентів байдужі до цього питання.

Щодо художнього оформлення упаковки, більшість опитаних майже ніколи не звертають на це уваги (37%). Зауважимо, що 29% завжди приділяють увагу упакованню, а 14% ніколи не звертають уваги на художнє оформлення упаковки.

При спробах визначити, чи молоко, яке споживають опитані, є натуральним, були отримані наступні результати: 41% вважають, що молоко, яке вони купують, не є натуральним. 24% вважають, що молоко натуральне, оскільки воно проходить перевірку, тоді як 11% виявилися байдужими до цього питання.

Таким чином, вивчення споживчих уподобань на молочні продукти є важливим, оскільки молочна продукція популярна серед споживачів, зокрема завдяки її корисності та

вже сформованим звичкам споживання. Метод опитування є ефективним інструментом для збору первинної інформації, який дозволяє збирати думки покупців щодо молочних товарів, аналізуючи такі аспекти, як споживчі переваги, вплив чинників на вибір молочних товарів та усвідомлення якості продукції. Результати дослідження показали, що більшість споживачів віддають перевагу торговельним маркам, які вони купують тривалий час, та найбільш важливими факторами вибору молочних товарів для них є ціна, якість та виробник. Однак, деякі аспекти, такі як зовнішній вигляд упаковки не мають вирішального впливу на споживчі рішення.

Література:

1. Роль, види та методи соціологічного опитування. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/sociology/12369/>

УДК 658.012:664:338

## **ЯКІСТЬ ТОВАРІВ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Захарчук Р.Р., здобувач вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

Товар – головний об'єкт на ринку. Він характеризується вартістю і споживчою цінністю, якістю, технічним рівнем і надійністю, корисністю, показниками ефективності у виробництві та споживанні та іншими важливими характеристиками. Саме в товарі знаходять відображення всі особливості та протиріччя розвитку ринкових відносин в економіці. Товар є точним індикатором економічної сили та активності виробника. Дієвість чинників, що визначають позиції виробника, перевіряється у процесі конкурентного суперництва товарів за умов розвинутого ринкового механізму, що дозволяє виявити відмінності цього товару від товару-конкурента. Товар виступає основним об'єктом обміну на ринку, де відбувається купівля і продаж, якість та атрибути якого визначають його конкурентоспроможність та успіх на ринку.

Конкурентоспроможність відображає ефективність діяльності підприємства, продуктивність використання всіх видів ресурсів. Конкурентоспроможність підприємства не має абсолютної міри, вона може визначатися одним або кількома параметрами діяльності підприємства. Під чинниками конкурентоспроможності підприємства розуміють явища чи процеси виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально- економічного життя суспільства, які викликають зміни абсолютної та відносної величини собівартості продукції, виробництва, а також як результат - рівень конкурентоспроможності підприємства. Високий рівень конкурентоспроможності на ринку дозволяє покупцеві отримати повне задоволення своїх потреб. Конкуренція змушує продавців постійно коригувати комплекс маркетингу, активно впроваджувати інноваційну політику, благотворно впливає на ціни та додаткові послуги, оживляє ринок.

Проблема підвищення якості стає основним критерієм поліпшення якості життя, соціально-економічної, зовнішньоекономічної, політичної, екологічної безпеки. Поняття якості продукції зіставляється з конкурентоспроможністю, маючи загальну сферу формування та прояви. Якщо не підвищувати конкурентоспроможність підприємств, то неможливий і розвиток як економіки держави в цілому, так і її окремих регіонів. Нині у конкурентній боротьбі перемагають ті підприємства, які переслідують і показують вищу

продуктивність праці, кращу якість продукту. Першочерговою умовою підвищення конкурентоспроможності є поліпшення якості продукції. За перенасиченості ринку підвищення якості продукції забезпечує головний чинник конкурентоспроможності на вітчизняних та світових ринках.

Якість є стратегічним інструментом управління організацією та важливим елементом конкурентоспроможності. Це також важливий фактор для суспільства та навколишнього середовища. Якість можна інтерпретувати та пояснювати по-різному. Однак справа в тому, що відправною точкою для визначення цього терміну є збір даних про вимоги клієнтів, оскільки вони є вирішальними арбітрами оцінки якості. Якщо мати на увазі результати численних досліджень, згідно з якими під якістю розуміють досконалість, постійність, усунення дефектів та/або зменшення втрат через усунення дефектів, швидкість доставки, відповідність стандартам, надійність тощо, то можна стверджувати, що якість слід розглядати в більш широкому сенсі - не тільки як якість продукції та процесів, але також як якість бізнесу.

Конкурентоспроможність організації залежить від її здатності до інновацій та розвитку. Деякі організації отримують певні переваги перед більшими конкурентами у світі через тиск і виклики, яким вони піддаються. Вони перемогли через наявність сильних конкурентів удома, деяких агресивних постачальників і місцевих клієнтів, яких важко утримати.

Співвідношення якості - конкурентоспроможність є визначальним для будь-якого бізнесу, оскільки потреби клієнтів різноманітні. Сьогодні вже недостатньо тільки задовольнити потреби споживачів, але потрібно отримати максимальний результат, використовуючи їхні схильності до новизни продукту. Таким чином, підвищення якості має обернутися зростанням конкурентоспроможності.

Управління якістю є ключовим фактором у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, оскільки допомагає підприємствам зберігати та залучати клієнтів, забезпечуючи надійні продукти і послуги, які відповідають їхнім потребам і очікуванням. Якщо розглядати управління якістю в його еволюційному шляху, то можна виділити чотири підходи до управління якістю:

- підхід, заснований на продукті – якість буде забезпечена, якщо характеристики або атрибути продуктів були ідентифіковані; відповідно до цих характеристик і атрибутів встановлюється наявність якості; такий підхід передбачає контроль якості;

- підхід, заснований на виробництві – якість буде забезпечена, якщо продукт буде мати всі характеристики, передбачені специфікаціями інженерів; такий підхід відповідає повному контролю якості;

- підхід, заснований на споживачах продукту - якість буде забезпечена, якщо він повністю відповідає вимогам клієнтів або якщо він «придатний для використання»; цей підхід передбачає повне управління якістю.

- підхід, заснований на цінностях - якість буде забезпечена, якщо продукт відповідає потребам клієнтів, а також має прийнятну ціну, або якщо варіативність процесу, в якому виробляється продукт, контролюється на прийнятному рівні витрат; такий підхід відповідає управлінню якістю «Шість сигм».

Конкурентоспроможність організації проявляється в її можливостях і розширенні ринку, яке здійснюється, наприклад, шляхом збільшення виробництва сучасної високоякісної продукції.

Отже, якість і конкурентоспроможність є взаємопов'язаними властивостями продукції. Чим вище якість продукції, тим привабливішою вона буде для покупця, тим більше споживачів віддадуть йому свою перевагу, порівнюючи з іншою продукцією, яка пропонується на ринку.

Література:

1. Khorolskyi V., Bavyko A., Yermak S., Riabykina Y., Khorolskyi K. Innovative functional food products for the workers of the mining industry. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2018. Vol. 24. pp. 55-62.
2. Bondarchuk M., Bavyko O. Ice-cream with functional properties as a means of commercial networks assortment extension and population feeding improving. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2019. № 26. P. 127-133
3. Бондарчук М.Є. Стратегічні цілі розвитку ринку харчових продуктів у контексті забезпечення продовольчої безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 76-81

УДК 338.45

## РОЗВИТОК КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Інполітова І.Я., к.е.н., доцент*

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,  
м. Харків*

Розвиток ключових компетенцій організації є критично важливим у сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі. Швидкоплинність змін у зовнішньому середовищі через технологічний прогрес, зміни в ринкових умовах та клієнтських очікуваннях вимагають постійного розвитку ключових компетенцій, що дозволить організаціям адаптуватися до цих змін та ефективно використовувати нові можливості. В процесі цього розвитку, організаціям необхідно приділяти значну увагу розвитку компетентності власного персоналу. Організації, які інвестують у розвиток компетенцій своїх співробітників, стають більш конкурентоспроможними. Вони можуть швидше реагувати на зміни на ринку, вдосконалювати свої продукти та послуги та залучати та утримувати талановитих працівників. Крім того, розвиток ключових компетенцій сприяє стимулюванню творчого мислення та інновацій. Організації зі значною кількістю компетентних співробітників частіше створюють та запроваджують нові ідеї та рішення. Висококваліфіковані співробітники працюють більш ефективно та продуктивно, що сприяє збільшенню фінансових результатів, зниженню витрат та розширенню партнерських взаємовідносин. Організація, яка приділяє значну увагу розвитку ключових компетенцій намагається формувати та запроваджувати лідерську культуру та «вирощувати» нових лідерів у внутрішніх структурах організації. Висококваліфіковані керівники здатні керувати командами, вирішувати складні проблеми та запроваджувати інновації. Саме тому, розвиток ключових компетенцій в організації є необхідним для забезпечення її успіху та стійкості в умовах бізнес-середовища, яке швидко змінюється. Це дозволяє організаціям досягати стратегічних цілей діяльності, випереджуючи конкурентів в довгостроковій перспективі.

Засновниками теорії ключових компетенцій організації є К.К. Прахалад та Г. Хемел, які в межах свого дослідження розробили модель ключової компетенції. Запропонована модель фокусується на поєднанні конкретних, спільних, інтегрованих і прикладних знань, навичок і ставлення [1]. За їх визначенням ключова компетенція – це поєднання ресурсів і навичок, які виділяють фірму на ринку. Модель, яка має зосереджуватися не на боротьбі з конкуренцією, а на створенні нового конкурентного простору, включає чотири основні компетенції:

- 1) ресурси: джерела розвитку та набуття навичок і технологій;
- 2) здібності: можливості формування основних компетенцій;

- 3) конкурентна перевага: завоювання та збільшення частки ринку основних продуктів;
- 4) стратегія: стратегія розвитку шляхом збільшення частки ринку готової продукції [2].

Своєчасне визначення ключової компетенції дозволяє організаціям безпечно та розумно передати непрофільну діяльність на аутсорсинг. Це також створює умови для співпраці як всередині організації, так і поза нею та може впливати на зміну організаційної структури [3]. Тому, можна зазначити, що ключові компетенції організації – це набір знань, навичок, вмінь і характеристик, які є критичними для досягнення стратегічних цілей та успішного функціонування організації в її конкретній сфері діяльності. Ці компетенції визначаються контекстом і завданнями організації і можуть включати такі аспекти, як:

технічні компетенції – знання і вміння, що стосуються конкретної галузі діяльності організації, які можуть включати розуміння технологій, процесів виробництва або послуг, інженерні або програмні навички тощо;

м'які навички – комунікаційні, лідерські, командні та інші навички, які допомагають співробітникам ефективно працювати разом і взаємодіяти з клієнтами та партнерами;

лідерські якості – здатність фасилітувати діяльність команди, приймати стратегічні рішення, мотивувати підлеглих, а також до встановлення відносин зі зацікавленими сторонами;

інноваційність – здатність організації до постійного пошуку нових ідей, розвитку нових продуктів або послуг, впровадження нових технологій та удосконалення процесів;

гнучкість та адаптивність – здатність організації швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, а також до адаптації своїх стратегій та процесів до нових умов;

клієнтоорієнтованість – зосередженість на потребах та вимогах клієнтів і здатність надавати їм якісні продукти або послуги, що відповідають їх очікуванням.

Ці аспекти формують основу успішної діяльності організації та її здатність до конкурентної переваги на ринку. За таких умов формується компетентна організація, яка володіє високим рівнем знань, навичок, вмінь і поведінкових якостей серед своїх співробітників та ефективно використовує їх для досягнення стратегічних цілей та успішного функціонування в умовах конкурентного середовища. Ключові риси компетентної організації включають гнучкість, інноваційність, здатність до швидкої адаптації до змін та високий рівень внутрішньої співпраці і комунікації між різними підрозділами та рівнями управління. Також компетентна організація відзначається здатністю до постійного навчання та розвитку своїх співробітників, щоб вони могли ефективно впроваджувати інновації та вдосконалювати процеси у всіх сферах діяльності.

Крім того, необхідно відмітити, що й індивідуальні компетенції співробітників мають значний вплив на результативність бізнесу, бо співробітники з високим рівнем індивідуальних компетенцій зазвичай працюють більш ефективно та продуктивно. Вони можуть швидше та якісніше виконувати свої обов'язки, що призводить до підвищення загальної продуктивності організації. Індивідуальні компетенції співробітників впливають на якість виконаної роботи. Люди з високим рівнем професійних навичок та здатністю до самостійного розв'язання проблем зазвичай здатні досягати високих стандартів якості. Такі співробітники частіше мають здатність до творчого мислення та продукування інновацій. Вони можуть вносити новаторські ідеї та підходи до розв'язання проблем, що сприяє розвитку бізнесу та підвищенню конкурентоспроможності. Співробітники з високим рівнем комунікаційних навичок та здатністю до співпраці з іншими можуть бути більш ефективними в роботі у команді та досягати кращих результатів. Організації, в яких працюють висококваліфіковані співробітники, зазвичай відомі своєю гарною репутацією. Висока якість виконаної роботи та інноваційність сприяють покращенню бренду організації та залученню нових клієнтів.

Саме тому високий рівень розвитку індивідуальних компетенцій співробітників може значно впливати на результативність бізнесу, сприяючи підвищенню продуктивності, якості роботи, інновацій та командної ефективності. Залежно від рівня компетентності працівника та рівня усвідомлення ним завдання, можна спрогнозувати індивідуальний рівень ефективності працівника. Інструментом для цього можна запропонувати матрицю «Усвідомлення завдання – компетентність працівника» (табл. 1).

Таблиця 1 - Матриця «Усвідомлення завдання – компетентність працівника»

високий	середній рівень ефективності	високий рівень ефективності	високий рівень ефективності
середній	низький рівень ефективності	середній рівень ефективності	високий рівень ефективності
низький	низький рівень ефективності	низький рівень ефективності	середній рівень ефективності
Рівень усвідомлення завдання Рівень компетентності працівника	низький	середній	високий

У цій матриці кожен квадрант відображає комбінацію рівня компетентності співробітника та рівня усвідомлення ним своїх компетенцій. Можна зазначити таке: співробітники з високою компетентністю та високим рівнем усвідомлення зазвичай мають найвищу ефективність у виконанні завдань. Ті працівники, які мають високу компетентність, але низький рівень усвідомлення, можуть не максимально використовувати свої навички та знання в процесі виконання завдань. Співробітники з низькою компетентністю та високим рівнем усвідомлення можуть шукати можливості для власного вдосконалення та навчання, тоді як ті, хто мають низький рівень компетентності та низьке усвідомлення, можуть потребувати додаткової підтримки, детального роз'яснення та майбутнього навчання.

На основі матриці «Усвідомлення завдання – компетентність працівника» можна розробити індивідуалізований план розвитку для кожного співробітника, який складається з таких етапів.

Етап 1. Оцінка поточного стану. Необхідно провести оцінювання рівня компетентності та рівня усвідомлення кожного співробітника на основі внутрішніх оцінок та зворотного зв'язку від керівника та колег.

Етап 2. Визначення цілей розвитку. Спеціаліст з персоналу (HR) спільно з кожним співробітником визначає конкретні цілі розвитку на основі їх поточних компетенцій та рівня усвідомлення.

Етап 3. Визначення необхідних ресурсів. Обираються потрібні для досягнення цілей розвитку різні варіанти навчання співробітників: навчальні курси, тренінги, менторство тощо.

Етап 4. Розроблення плану дій. Складається персоналізований конкретний план дій для кожного співробітника, який включатиме участь у навчанні, виконання проєктів для розвитку навичок, регулярні оцінки прогресу тощо.

Етап 5. Підтримка та відстеження прогресу. Працівникам надається необхідна підтримка та відстежується їх прогрес протягом навчання, шляхом регулярного оцінювання та зворотного зв'язку.

Етап 6. Постійне вдосконалення. Постійно оновлюється та адаптується план розвитку працівника на основі його прогресу та змін, що відбуваються в організації.

Запропонований персоніфікований план розвитку дозволить кожному співробітнику максимально використовувати свої компетенції та потенціал для досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Отже, розвиток ключових компетенцій організації є важливою передумовою її успішності та конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі. Інвестування в навички та знання співробітників сприяє ефективному функціонуванню, інноваціям та підвищує загальний рівень продуктивності організації в довгостроковій перспективі. Такий підхід сприяє не лише досягненню успіху на ринку, а й створює основу для сталого розвитку, формування стратегічних партнерств та швидку адаптацію до змін у майбутньому.

Література:

1. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. How companies cultivate the skills and resources for growth. *Harvard Business Review*. 1990. № 5-6. URL: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>

2. Vitasek K. Prahalad and Hamel: Corporations and the Core Competency Concept. *Futureofsourcing*. 2020. URL: <https://futureofsourcing.com/prahalad-and-hamel-corporations-and-the-core-competency-concept>

3. Лепейко Т., Грузіна І. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 107-113. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-1>

**УДК 338.515**

## **ПОЛІТИКА ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Кічук Є.А., здобувач вищої освіти,  
Науковий керівник к.е.н., доцент Брагіна О.С.  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що характеризуючи перевищення надходжень над витратами, прибуток виражає мету підприємницької діяльності і береться за головний показник її результативності (ефективності). Прибуток є одним з ключових показників фінансової діяльності підприємства. Ефективне формування та використання прибутку визначає його конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

Прибуток є основним джерелом фінансування розвитку підприємства, удосконалення його матеріально-технічної бази, забезпечення всіх форм інвестування. Вся діяльність підприємства спрямовується на те, щоб забезпечити зростання прибутку або принаймні стабілізувати її на певному рівні» [1].

З метою визначення сутності поняття прибуток було здійснено дослідження нормативно-правових джерел.

Відповідно до Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати» (Форма №2) [2], «прибуток - сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати».

Прибуток визначається як різниця між доходами та витратами підприємства за певний період часу. Формування прибутку залежить від ефективного управління доходами та витратами, а також від вибору стратегій ціноутворення та маркетингових підходів.

Формування прибутку на підприємстві є складним процесом, який залежить від різноманітних факторів. Ось докладніше про деякі з них:

1. Виробничі витрати: Це включає в себе витрати на сировину, працю, енергію, обладнання та інші витрати, пов'язані з виробництвом товарів або послуг. Ефективне управління цими витратами може допомогти знизити загальні витрати і, отже, збільшити прибуток.

2. Цінова політика: Стратегії ціноутворення можуть впливати на прибуток. Наприклад, стратегія низьких цін може призвести до збільшення обсягів продажів, але може також знизити маржинальність. З іншого боку, стратегія високих цін може призвести до більшої прибутковості на продукт, але може зменшити обсяги продажів.

3. Маркетингові витрати: Витрати на маркетинг, рекламу та просування також можуть впливати на прибуток. Ефективні маркетингові заходи можуть привернути більше клієнтів і збільшити обсяги продажів, що в свою чергу може призвести до збільшення прибутку.

4. Оподаткування: Податки є важливим фактором, що впливає на прибуток підприємства. Оптимальне управління податками може допомогти знизити податкові платежі і, отже, збільшити чистий прибуток.

5. Фінансові витрати: Витрати на кредити, відсотки за позичками та інші фінансові витрати також можуть впливати на прибуток. Ефективне управління фінансами може допомогти знизити ці витрати і, відповідно, збільшити прибуток.

Ці фактори взаємодіють між собою, і успішне управління ними може допомогти забезпечити стабільний та прибутковий розвиток підприємства.

Формування прибутку на підприємстві може стикатися з різними проблемами, які можуть суттєво вплинути на фінансову стійкість та успішність бізнесу. Ось кілька типових проблем формування прибутку:

1. Низька маржа прибутку: Це може стати проблемою, особливо для підприємств, які діють у вузьких або конкурентних ринкових сегментах. Низька маржа прибутку може бути наслідком підвищення виробничих витрат, непродуктивних маркетингових витрат або неефективної стратегії ціноутворення.

2. Високі операційні витрати: Це може включати в себе витрати на оплату праці, оренду, утримання обладнання та інші витрати, пов'язані з поточною діяльністю підприємства. Високі операційні витрати можуть знизити прибутковість підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

3. Неефективне управління запасами: Надмірні запаси можуть призвести до збільшення витрат на утримання запасів, тоді як недостатній запас може спричинити втрату продажів через недостатню наявність товарів. Ефективне управління запасами може допомогти збільшити ефективність використання ресурсів та знизити витрати.

4. Велика заборгованість: Заборгованість може стати проблемою, особливо якщо підприємство має значні заборгованості перед постачальниками або кредиторами. Це може призвести до зниження кредитоспроможності підприємства та збільшення фінансового тиску.

5. Податкові проблеми: Неправильне управління податками може призвести до втрат прибутку через неправильне класифікування витрат, недостатню податкову стратегію або неоптимальне використання податкових пільг та винятків.

6. Недостатній контроль над витратами: Недостатній контроль над витратами може призвести до надмірного розходу коштів на непродуктивні цілі, такі як надмірне адміністративне управління, розкоші або невідповідність бюджету.

Розв'язання цих проблем може включати в себе удосконалення внутрішньої діяльності підприємства, впровадження ефективних стратегій управління та контролю, а також ретельне планування та моніторинг фінансових показників.

Основним напрямками використання прибутку є:

1. Інвестування в розвиток. Один зі способів використання прибутку - це інвестування в розвиток підприємства, в технологічне оновлення, розширення виробництва тощо.

2. Виплата дивідендів. Виплата дивідендів акціонерам є іншим варіантом використання прибутку, що сприяє залученню та утриманню інвесторів.

3. Фінансові резерви. Створення фінансових резервів дозволяє підприємству забезпечити себе в умовах економічної нестабільності або виникнення непередбачених витрат.

Таким чином, ефективне формування та використання прибутку є ключовим аспектом фінансового управління підприємством. Оптимальний підбір стратегій, а також управління ризиками, пов'язаними з використанням прибутку, дозволяє забезпечити стійкість та успішність підприємства на ринку.

Література:

1. Економіка підприємства : [підручник] / М. Г. Грещак, В. М. Колот, А. П. Наливайко, С. Ф. Покропивний (заг. ред.) та ін. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.

2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 "Звіт про фінансові результати" (Форма N 2) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0397-99>

**УДК 338.512**

## **ОЦІНКА СКЛАДУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»**

*Котляров О.І., здобувач вищої освіти,  
Науковий керівник к.е.н., доцент Брагіна О.С.  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що будь-яка підприємницька діяльність пов'язана з витратами, які є важливим показником в діяльності підприємства, оскільки саме витрати напряму впливають на його фінансовий результат.

Відповідно до Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» [1], «об'єкт витрат - продукція, роботи, послуги або вид діяльності підприємства, які потребують визначення пов'язаних з їх виробництвом (виконанням) витрат».

Вихідною інформацією для оцінки складу поточних витрат підприємства виступає Форма №2 «Звіт про фінансові результати». Отже, відповідно до даної форми звітності здійсимо оцінку поточних витрат ТОВ «Телекарт-Прилад» за видами діяльності, що представлено в таблиці 1.

Відповідно до аналізу поточних витрат ТОВ «Телекарт-Прилад» за видами діяльності можна зробити висновок про збільшення у звітному році витрат за операційною (торговою) діяльністю на 292912,00 тис.грн., що стало наслідком збільшення собівартості реалізованих товарів на 279641,00 тис.грн. та збільшення витрат операційної (торгової) діяльності на 13271,00 тис.грн.

Витрати фінансової діяльності збільшилися на 2941,00 тис.грн.

Таблиця 1 - Оцінка поточних витрат ТОВ «Телекарт-Прилад» за видами діяльності (складено автором на основі [2])

Види діяльності	Минулий 2022 рік		Звітний 2023 рік		Зміни	
	Сума, тис.грн.	Частка, %	Сума, тис.грн.	Частка, %	Суми, тис.грн.	Частка, %
1. Операційна (торгова) діяльність	588040	99,996	880952	99,66	292912	-0,33
1.1. Собівартість реалізованих товарів	530481	90,21	810122	91,65	279641	1,44
1.2. Витрати операційної (торгової) діяльності	57559	9,79	70830	8,01	13271	-1,77
2. Витрати фінансової діяльності	22	0,00	2963	0,34	2941	0,33
3. Витрати інвестиційної діяльності	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4. Інші витрати звичайної діяльності	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5. Надзвичайні витрати	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Аналіз витрат обігу ТОВ «Телекарт-Прилад» представлено в таблиці 2.

Таблиця 2 - Аналіз витрат обігу ТОВ «Телекарт-Прилад»

Види витрат	Минулий 2022 рік		Звітний 2023 рік		Структура витрат, %		Темп зміни, %
	сума, тис. грн	рівень %	сума, тис. грн	рівень %	Минулий рік	Звітний рік	
1. Адміністративні витрати	36474	5,90	42116	4,22	63,37	59,46	115
2. Витрати на збут	312	0,05	4726	0,47	0,54	6,67	1514
3. Інші операційні витрати	20773	3,36	23988	2,40	36,09	33,87	115
4. Відсотки за кредит	-	-	-	-	-	-	-
5. Транспортно-заготівельні витрати	-	-	-	-	-	-	-
Разом операційні витрати:	57559	9,30	70830	7,09	100	100	123
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	618713	-	998982	-	-	-	161

\*складено автором на основі [2]

За результатами аналізу витрат обігу ТОВ «Телекарт-Прилад» можна зробити висновок про зростання адміністративних витрат на 15,47%, витрат на збут в 15,15 раз. Інші операційні витрати навпаки збільшилися на 15,48%. Дані зміни призвели до того, що разом операційні витрати зросли на 23,06%.

Аналізуючи структурні зміни, можна відмітити зростання частки витрат на збут та скорочення часток адміністративних витрат і інших операційних витрат.

Аналіз витрат ТОВ «Телекарт-Прилад» за економічними елементами представлено в таблиці 3.

Таблиця 3 - Аналіз витрат ТОВ «Телекарт-Прилад» за економічними елементами (складено автором на основі [2])

Види витрат	Минулий рік			Звітний рік			Зміни суми, (+, -)	Темп змін і суми, %
	сума, тис. грн.	рівень витрат, %	пит. вага, %	сума, тис. грн.	рівень витрат, %	пит. вага, %		
1. Матеріальні витрати	481159	77,77	81,82	690596	69,13	78,39	209437	143
2. Витрати на оплату праці	63214	10,22	10,75	127809	12,79	14,51	64595	202
3. Відрахування на соціальні цілі	13254	2,14	2,25	26471	2,65	3,00	13217	199
4. Амортизація основних засобів	9640	1,56	1,64	12088	1,21	1,37	2448	125
5. Інші	20773	3,36	3,53	23988	2,40	2,72	3215	115
Разом витрати:	588040	95,04	100	880952	88,18	100	292912	149
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	618713			998982			380269	161

Аналізуючи витрати ТОВ «Телекарт-Прилад» за економічними елементами можна відмітити, що всі витрати у звітному році збільшилися. Так, матеріальні витрати зросли на 43,53%, витрати на оплату праці зросли на 102,18%, відрахування на соціальні цілі – на 99,72%, амортизація основних засобів на 25,39%, інші витрати – на 15,48%. Всі ці зміни спричинили загальне зростання всіх витрат на 49,81%.

Аналіз ефективності витрат ТОВ «Телекарт-Прилад» представлено в таблиці 4.

Таблиця 4 - Аналіз ефективності витрат ТОВ «Телекарт-Прилад» (складено автором на основі [2])

Показники	Минулий 2022 рік	Звітний 2023 рік	Зміни суми, (+, -)	Темп зміни, %
1. Рівень витратомісткості основної діяльності	91,68	85,78	-5,90	93,56
2. Рівень витратомісткості збуту продукції	0,05	0,47	0,42	938,15
3. Розмір зміни рівня витратомісткості	-5,90		-	-
4. Темп зміни рівня витрат	-6,44		-	-
5. Рентабельність поточних витрат	5,60	12,28	6,68	219,35

Аналізуючи ефективність витрат ТОВ «Телекарт-Прилад» можна відмітити скорочення рівня витратомісткості основної діяльності на 6,44% та зростання рівня витратомісткості збуту продукції в 9,38 рази. За рахунок цього розмір зміни рівня витратомісткості склав -5,90, а темп зміни рівня витрат -6,44. Позитивним моментом доцільно вважати зростання рентабельності поточних витрат в 2,19 рази.

Таким чином, за результатами проведено дослідження було визначено сутність витрат підприємства та визначено стандарти, якими вони регламентуються. Оцінка складу та ефективності поточних витрат було проведено за матеріалами ТОВ «Телекарт-Прилад». За результатами аналізу варто відмітити зростання загально суми витрат, в результаті чого відбулося скорочення рівня витратовіддачі, проте це дало можливість збільшення рентабельності поточних витрат.

Література:

1. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку Електронні текстові дані. URL: [https://services.dtkr.ua/catalogues/other\\_dov/136-polozenia-standarti-buxgalterskogo-obliku](https://services.dtkr.ua/catalogues/other_dov/136-polozenia-standarti-buxgalterskogo-obliku)
2. Річна фінансова звітність ТОВ «Телекарт-Прилад». Електронні текстові дані. URL: < <https://clarity-project.info/edr/13881657/finances> >.

**УДК: 394.912**

## **ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ ІЗ ЯПОНСЬКИМИ БІЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ**

*Левкіна Р.В., д.е.н., професор,  
Білінська Д.М., здобувачка вищої освіти  
Національний університет "Одеська політехніка"  
м.Одеса*

Україна займає важливе місце у системі світо господарських зв'язків, які навіть у останні роки воєнного стану набули міцності і чіткої визначеності. У цілому Україна характеризується великим споживчим ринком, високоосвіченим населенням і конкурентоспроможністю окремих промислових, сирових і аграрних галузей національної економіки. Крім того, робоча сила є конкурентоспроможною на світовому ринку праці, а природні ресурси сприятливі для розвитку аграрного підприємництва. Останніми роками Україна у міжнародній торгівлі виступає як виробник і постачальник аграрної продукції (продукція зернових культур, технічних, органічна продукція) та продовольства [1, 2]. Найбільша частка висококваліфікованих фахівців нараховується у секторі ІТ-послуг і розробки програмного забезпечення. Як зазначає С. В. Войтко, у різних галузях поступово запроваджуються інновації: технології відновлюваної енергетики, ядерної енергетики, видобувних галузей та ін. [3]. Інтелектуальний потенціал країни дозволяє у найближчому майбутньому перевести більшість галузей на засади Індустрії - 4.0 та цифровізувати державні послуги. Отже є усі передумови для розвитку співробітництва між вітчизняними бізнес-структурами і зарубіжними партнерами особливо із високорозвинених країн світу. Тому дослідження теоретичних і практичних питань щодо ділового спілкування з зарубіжними бізнес-партнерами є надзвичайно актуальним і вимагає дотримання формальних і неформальних правил у проведенні ділових заходів.

Японія є одним з ключових економічних і політичних партнерів багатьох країн, відповідно знання правил ведення переговорів із її представниками стає все більш затребуваною навичкою для бізнес-фахівців різних галузей. Японія – це країна з унікальною культурою і традиціями, які мають велике значення в діловій сфері, у тому числі при визначенні правил ведення переговорів. Знання цих особливостей і вміння їм відповідати є ключем до успішного проведення переговорів з японськими партнерами особливо в умовах міжнародної інтеграції України до світової економіки.

Наукові публікації таких вчених як: В. Цюра, Г. Хофстеде, Е. Г. Голді, Н. Кучеренко, О. Мельниченко, Т. Киккава присвячені саме вказаним питанням. Так Г.

Хофстеде - відомий нідерландський психолог, який досліджував вплив національних культурних відмінностей на виконання робочих обов'язків та спілкування. Його теорія про п'ять культурних вимірів описує, як культурні цінності впливають на поведінку людей у бізнесі, включаючи ведення переговорів [4]. Японський професор менеджменту Такео Киккава, який присвятив чимало книг і статей японському стилю ведення бізнесу та переговорів, відомий своєю працею "History of Innovative Entrepreneurs in Japan", що визнана класикою в цій області [5]. Відома праця "Silence: The Cultural Context of Communication" японсько-американського лінгвіста і антрополога Семануель Хаякава присвячена дослідженню культурних відмінностей у мові та спілкуванні. Вона допомагає краще зрозуміти невербальні засоби комунікації у Японії [6].

Аналіз даних публікацій дозволив дійти до висновку, що у японській культурі колективні цінності переважають індивідуальні. Це означає схильність до пріоритетів групових потреб над власними і прагнення до гармонії та консенсусу. Такі цінності не можуть не впливати на ведення переговорів. Іноді бізнес-партнери проявляють схильність до компромісу заради рішення, яке підходить усім. Японське суспільство є ієрархічним і кожна людина усвідомлює своє місце в ньому у залежності від віку та посади. Непряме спілкування, уникання прямих конфронтацій та відмов для необізнаних учасників переговорів може ускладнювати розуміння їх справжніх намірів. Японці цінують особисті стосунки та довіру, перед тим, як розпочати переговори, їм потрібно більше часу, щоб познайомитися з іншою стороною та налагодити стосунки. Важливими у японській культурі є ввічливість і повага. Це впливає на ведення переговорів, тому делегації схильні до стриманої поведінки і уникають емоційних проявів.

Низка традиційних рис японської поведінки відноситься до техніки контактів і ведення переговорів. Вона включає в себе такі елементи, як:

1. попереднє опрацювання головного питання переговорів протягом неофіційних контактів - «немавасі»,
2. пошук взаєморозуміння і довіри,
3. увага до мовних питань на переговорах і якості перекладу,
4. уважне ставлення до вибору партнера,
5. збір повної інформації про партнера, про його схильності та інтереси,
6. вибір місця і часу переговорів,
7. вибір рівня представництва на переговорах,
8. поведінка під час прийомів з нагоди початку переговорів.

Зупинимося на деяких питаннях більш докладно. Немавасі - це японський термін, який використовується для опису неформального та непрямого способу ведення переговорів та побудови консенсусу. Даний процес ґрунтується на налагодженні особистих стосунків, спілкуванні з різними зацікавленими сторонами та поступовому просуванню вперед для досягнення згоди. У Японії цей обряд проходить в кілька етапів. Перший етап – зустріч в неофіційній обстановці з менеджером компанії, якому формулюється ділова пропозиція. Другий етап – менеджер зустрічається в своїй компанії з тими, хто буде брати участь в нараді з даного питання з керівництвом компанії, і заручається їх згодою. Третій етап – проведення наради всіх відповідальних осіб компанії з метою підготовки офіційного рішення про «вивчення» пропозиції іншої сторони. Четвертий етап – у разі позитивного результату і схвалення або "вивчення" пропозиції проведення офіційних переговорів та укладення угоди (підписання контракту). Немавасі вимагає наявності довірчих каналів. Але навіть у такому випадку головні питання вирішуються на переговорах, що ретельно підготовлені.

Ще одна особливість пов'язана із мовним питанням, а саме звучить як «акуратність слів». При підготовці і веденні переговорів важливо пам'ятати, що японська мова за своєю природою асоціативна та алегорична. Наприклад, сказати "так" на пропозицію може означати, що людина погоджується обговорити цю пропозицію більш детально або що вона її почула. На відміну від цього, почути "ні" набагато складніше. Японці уникають

прямої відмови і реагують ухильно, кажучи, що їм потрібно думати, що ситуація складна і т.д. Японці уникають конфронтаційних ситуацій, бо вони вважають, що в ситуації конфронтації людина втрачає своє обличчя. Тому в переговорах варто бути обережними зі словами "ні", "ніколи" та іншими, так як пряма відмова принизлива і образлива. Щоб побудувати взаємовигідні відносини із бізнес-партнерами, важливо підтримувати гармонію і доброзичливість у спілкуванні.

Як відомо, особисте знайомство з потенційним діловим партнером має починатися з обміну візитними картками, де вказано ім'я особи, посада, назва компанії та контактні дані. Наразі у деяких бізнес-структурах відмовляються від двомовних візиток як пережитку минулого, але в Японії двомовні візитки сприймаються позитивно, а інформація, що подається японською мовою означає повагу і серйозне налаштування на співпрацю і присутність на японському ринку. У японських ділових традиціях візитні картки - це "обличчя" компанії, тому якість візиток має бути високою і поводитися з ними слід дуже акуратно. Вручення японцеві зім'ятої і брудної візитки негативно впливає на враження про представника і його бізнес-структуру, навіть за умови широкого вибачення.

Переговори також неможливі без фірмової брошури, де подається детальна інформація про бізнес-структуру, її спеціалізацію і переваги на ринку. Потрібно бути готовим відповісти на будь-які запитання щодо стратегії, цілей, завдань, місії компанії, а також історії заснування, портфеля рішень та продуктів, філософії бренду, бізнес-процесів, географічного охоплення, конкурентного аналізу тощо.

Особливу увагу необхідно приділити цифровому матеріалу, оскільки японці дуже довіряють точним даним, графікам у презентаціях. У ідеальній пропозиції повинно бути відображеним чіткий аналіз вигод, які отримає японський партнер від укладеної угоди. Чим більше буде продемонстровано розуміння принципів партнера, тим більше довіри можна отримати навзаєм. А сильні візуальні ефекти, що підкріплені серйозним аналізом, допоможуть закріпити позитивне враження.

Цікавою є роль невербальних засобів комунікації, жестів, міміки, рухів та ін. У процесі ділового спілкування із бізнес-партнерами з Японії широко використовується уклін як знак поваги. Перш ніж зустрітися з японськими партнерами, необхідно дізнатися про організаційну структуру компанії, оскільки відповідно до японського ділового етикету, привітання має ієрархічний характер. Прийнято вітати спочатку старшого за званням та віком, а потім інших колег.

Традиційним японським привітанням є уклін, і чим він нижче, тим більше поваги виявлено до конкретної людини. Одночасно партнери можуть демонструвати свої знання про культуру і традиції представників інших країн, простягнути руку у той момент коли до них вклоняються. Тож не варто недооцінювати своїх японських партнерів, а узяти ініціативу у привітанні, а потім зробити жест у відповідь.

Важливо пам'ятати, що в діловому спілкуванні японці звертаються один до одного на прізвище, а ім'я використовують при спілкуванні з дуже близькими родичами і друзями. Іноді навіть подружжя звертаються один до одного на прізвище в знак поваги до другої половини сім'ї. При зверненні до колеги та партнерів по бізнесу додається "san" (сан), як додаткова форма ввічливого поведіння, яка перекладається як "я глибоко поважаю Вас".

Підготовка до ділових контактів із японськими бізнес-структурами можуть здаватися надто складною і вимагати додаткових знань та навичок. Проте проведення зустрічей і ділове спілкування відіграє важливу роль у розвитку бізнесу. Розуміння культурних та комунікаційних відмінностей, вміння ними користуватися та встановлення довіри й ефективного використання ресурсів і сучасних технологій, як правило, допомагають досягти взаємної вигоди і економічного успіху.

Література:

1. Левкіна Р.В. Інституційні основи та проблеми участі України у системі міжнародного трансферу технологій. Сучасні парадигми розвитку конкурентоспроможного агропромислового виробництва: Кол. монографія [За ред. Ю.О. Нестерчук] / Р.В. Левкіна, А.В. Левкін. Умань: «Візаві», 2013. С. 50-54.
2. Левкіна Р.В., Левкін А.В. Міжнародний трансфер технологій як чинник розвитку агропромислового виробництва. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. № 161. Харків: ХНТУСГ. 2015. С. 31-37. <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/26394>
3. Войтко С. В. Україна як глобальний гравець у світовій економіці в третьому десятилітті XXI століття. *Економічний вісник НТУ "Київський політехнічний інститут"*. 2022. № 24. С. 31-37. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.24.2022.274810>
4. "Hierarchical Power Distance in Forty Countries". In: C.J. Lammers and D.J. Hickson (eds), *Organizations Alike and Unlike: Towards a Comparative Sociology of Organizations*. London, Routledge and Kegan Paul, 1979, 97-119.
5. Takeo Kikkawa, 2023. "History of Innovative Entrepreneurs in Japan," Springer Books, Springer, number 978-981-19-9454-8, June.
6. Hayakawa, S. I., Leo Hamalian, and Geoffrey Wagner. *Language in Thought and Action*. 5th ed. Chicago: Harcourt, 1949, 196.
7. Особливості ділового спілкування в Азії. URL: [https://studopedia.su/4\\_46423\\_osoblivosti-dilovogo-spilkuвання-v-azii.html](https://studopedia.su/4_46423_osoblivosti-dilovogo-spilkuвання-v-azii.html) (дата звернення: 04.05.2024).
8. Японський національний стиль ведення переговорів. URL: [https://stud.com.ua/5972/politologiya/yaponskiy\\_natsionalniy Stil\\_vedennya\\_peregovoriv](https://stud.com.ua/5972/politologiya/yaponskiy_natsionalniy Stil_vedennya_peregovoriv) (дата звернення: 04.05.2024).
9. Японський стиль переговорів. URL: <https://studfile.net/preview/7879301/page:59/> (дата звернення: 04.05.2024).
10. How to Negotiate in Japan. URL: <https://hbr.org/1970/11/how-to-negotiate-in-japan> (дата звернення: 04.05.2024).
11. The 6-D model of national culture. URL: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (дата звернення: 04.05.2024).

**УДК 65.01**

**ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СТАДІЯХ ПРОЦЕСУ  
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ  
ВІДПОВІДНО ТЕОРІЇ Л. ГРЕЙНЕРА**

*Левкіна Р. В., д.е.н, професор  
Побірський О.Г., здобувач вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

Дослідження питань організаційного розвитку бізнес-структур є надзвичайно актуальними, адже дозволяють визначити фактори адаптації до зміни внутрішнього і є дотичними проблем інтеграції й глобалізації, управління персоналом, зростання інформаційної залежності, формування екологічної свідомості. Не втрачатимуть вони своєї актуальності і в майбутньому, адже ті бізнес-структури, які можуть адаптуватися до змінних умов, демонструють стійкий розвиток і високий рівень ефективності.

Серед науковців, які досліджували в цілому проблематику організаційного розвитку та її окремі складові, необхідно відзначити: Л. Грейнера [1], Д. Б. Куїнна, І. Адісеса [2], Ч. Хенді та ін.

Так Д. Б. Квінн запропонував модель життєвого циклу бізнес-структури у її організаційному розвитку, яка складається з трьох етапів: динамічне зростання, стабільний стан та розпад, натомість Ч. Хенді вважав, що життєвий цикл не може мати менше чотирьох етапів, серед яких обов'язковим є зрілість, що поступово переходить у трансформаційні зміни. У свою чергу І. Адісес виділив вісім етапів: підприємництво, розширення, професіоналізація, бюрократизація, диверсифікація, розпад, криза та оновлення на основі іншого підходу до їх визначення.

З нашої точки зору, найбільш цікавою є модель Л. Грейнера, разом із попередніми становить методологічний базис для проведення наукових досліджень з проблематики організаційного розвитку бізнес-структур у контексті врахування конкретних змінних умов їх функціонування. При цьому слід звернути увагу такі публікації [3, 4]. Їх автори провели аналіз основних моделей життєвого циклу бізнес-структур і запропонували практичні настанови щодо стилю керівництва відповідно конкретного етапу життєвого циклу, а також зробили висновок про необхідність запровадження комбінованих моделей на концепції життєвого циклу та моделі з урахуванням впливу зовнішніх факторів [3, 4]. Цікавою є сформульована гіпотезу щодо впливу організаційної культури та психологічного капіталу на стратегічний розвиток бізнес-структур, що може бути перевірена емпіричним шляхом. Наші наукові дослідження також певною мірою пов'язані із оцінкою та аналізом взаємозв'язків і взаємозалежності питань формування репутації бізнес-структур та етапом їх організаційного розвитку. Така залежність дозволяє визначити конкретні заходи на певних етапах з метою розбудови ефективної системи репутаційного менеджменту [5]. З іншого боку, питання організаційного розвитку тісно пов'язані із розбудовою організаційно-економічного механізму ефективного й сталого функціонування бізнес-структур різної галузевої належності [6]. Отже, тема даної наукової публікації є логічним продовженням розпочатих досліджень.

Метою наукової публікації є дослідження теоретичних основ управління організаційним розвитком бізнес-структур на сучасному етапі їх функціонування та визначення таких інноваційних рішень, що дозволяють адаптуватися до змінних умов і продемонструвати високий рівень ефективності.

Спочатку слід більш детально розглянути саму модель організаційного розвитку Л.Грейнера і її складові. Як відомо, Грейнер виділяє п'ять стадій розвитку організацій [1]:

1. *Стадія творчості. Це стадія від моменту зародження організації до її першої організаційної кризи - кризи лідерства.* Основна увага в цей період зосереджена на розробці продукту і його маркетингу. Організаційна структура компанії при цьому найчастіше залишається формалізованою. Однак по мірі зростання організації її засновникам все більше потрібно контролювати і направляти її розвиток у специфічних напрямках, що вимагає нових спеціалізованих знань, якими вони поки не володіють. Це стає причиною першого кризи, головне питання якої полягає в тому, куди слід вести організацію і хто здатний це зробити? Вихід з кризи, як відомо є організація професійного менеджменту.

Аналіз стадії і проведення аналогії із вказаними раніше етапами життєвого циклу дозволяє зробити висновки щодо їх відповідності. Отже, ми вважаємо, що даний етап відповідає створенню бізнес-структури, адже його сутність відкриття бізнесу, формування стратегії, місії та команди однодумців, набір персоналу.

2. *Стадія керівництва, коли відбувається організаційне зростання, основою якого є чітко спланований і реалізований професійний менеджмент, у тому числі у виробничій сфері.* Проте поступове формування бюрократичної структури управління, концентрація управлінських рішень на верхніх рівнях організаційної структури починає обмежувати креативні підходи в управлінні на середньому рівні. Так управління у бізнес-структурі

виявляється джерелом протиріччя і виникає криза автономії, виходом з якої є децентралізація функцій і делегування повноважень. Даний етап відповідає зростанню, коли відбувається розширення діяльності, зростання чисельності працівників.

3. *Стадія делегування*, коли виникає криза контролю, виходом з якої має бути узгодження і координація у функціонуванні підрозділів або бізнес-процесів. Вона етапу зрілості і вимагає запровадження інноваційних рішень, у тому числі, нової техніки. Саме на даному етапі бізнес-структура досягає стабільного економічного стану, управління набуває ознак рутини, а структура управління все більше нагадує бюрократичну.

4. На *стадії координації* доцільним є створення або виокремлення стратегічних підрозділів із високим рівнем оперативної самостійності та одночасно контрольованих щодо використання стратегічних ресурсів бізнес-структури; фінансових, технологічних, трудових та ін. Наслідком додаткового імпульсу до розвитку на даній стадії може бути і часто підтверджується на практиці, розмежування управлінських функцій між керівництвом бізнес-структури і відокремленими стратегічними (функціональними) підрозділами. Виходом із кризи червоної лінії є розмежування і закріплення управлінських функцій для менеджерів різних рівнів при врахуванні їх власного бачення організаційного розвитку. Зважаючи на поступові втрати конкурентних переваг ефективність функціонування бізнес-структур зменшується і у найгіршому випадку може досягати банкрутства. Отже, ми вважаємо, вказана стадія відповідає такому етапу життєвого циклу як спад.

5. Перехід на *стадію співробітництва* для бізнес-структур фактично означає наявність і ефективність використання внутрішнього потенціалу для подолання кризи червоної лінії. Це вимагає об'єднання зусиль спеціалістів різних галузей, як от: ризик-менеджерів, психологів та ін., адже криза червоної лінії провокує міжособистісні конфлікти. Лише спільні інтереси і цінності команди однодумців дозволяють пройти успішно таку кризу. Ми вважаємо, що реструктуризація підприємства на даному етапі необґрунтована і не дозволяє отримати позитивний результат. За висновком Л. Грейнера 5 стадія не є останньою, оскільки її завершення вірогідне кризою психологічної насиченості персоналу. Емоційно і психічно виснажений інтенсивністю роботи в команді персонал, як правило, потребує введення змін на рівні підприємства і його бізнес-процесів шляхом використання інноваційних рішень. Відсутність уваги до даної стадії має високу вірогідність завершити функціонування бізнес-структури і привести до її закриття, отже, відповідає етапу його смерті.

Л. Грейнер вважав, що кожна стадія розвитку організації має свої особливості, які впливають на її структуру, культуру та стиль управління. Однак, як і будь-яка теорія, вона має своїх критиків, які ставлять під сумнів її універсальність та практичну цінність. Пропоную розглянути основні аргументи критиків теорії Грейнера: вона є занадто простою, не враховує вплив зовнішніх факторів і не дає чітких рекомендацій щодо переходу з однієї стадії на іншу. Проте вона є універсальною і її використання дозволяє визначити фактори розвитку бізнес-структур і їх невдач навіть попри дискусійність наступної стадії після співробітництва (закриття бізнес-структури, її смерть).

Теорія Л. Грейнера є основою для інших моделей організаційного розвитку, які враховують специфіку функціонування бізнес-структур, їх галузеву належність, вплив зовнішніх факторів і на усіх, без винятку, етапах розвитку запровадження інноваційних рішень є достатньо ефективним. Серед таких інновацій є використання інструментів штучного інтелекту, що дозволяють вирішувати такі завдання: аналіз даних, прогнозування, симуляція, генерація нових ідей [7]. Пропонуємо розглянути сферу використання і завдання штучного інтелекту на різних етапах розвитку організаційної структури бізнесу. Так на етапі зростання через креативність, ШІ можна використовувати для аналізу ринкових тенденцій, виявлення нових можливостей та генерації інноваційних ідей. На етапі зростання через керівництво – для систематизації й оптимізації управлінських процесів, прогнозування кризових явищ і розробки ефективних стратегій

реагування. Етап зростання через делегування вимагає координації діяльності підрозділів, аналізу ефективності децентралізованих рішень та розробці пропозицій щодо інструментарію підвищення продуктивності праці. Це має бути основним завданням ШІ. На етапі зростання через координацію, ШІ можна використовувати до процесів автоматизації планування та управління інформаційними потоками, виявлення проблемних ситуацій і оптимізації роботи підприємства. Аналіз командної динаміки, точкове визначення моменту для зростання гнучкості організаційної структури та генерування інноваційних ідей є актуальним саме на етапі на етапі зростання через співпрацю.

Проведення аналізу тенденцій розвитку підприємства, що є виробником і дистриб'ютором на ринку пакувальних товарів *BetoBe* для Південного регіону України, дозволяє зробити висновки щодо його місця на конкретному етапі і вимагає пошуку відповідних рішень із залученням інструментів ШІ. Так ми пропонуємо запровадження авторської моделі розвитку з п'яти стадій, що наведені далі.

**1. Трансформація** – відбувається усвідомлення керівництвом проведення змін та ініціювання їх. Розвиток організації має бути запланований і контрольований.

**2. Інновації** – впровадження нових технологій, продуктів, послуг, що дозволяє освоїти нові сегменти ринку. Так для досліджуваного підприємства це означає придбання нового технологічного обладнання для виробництва пакувальних матеріалів. Інноваційні пропозиції можуть бути сформовані за допомогою ШІ

**3. Співпраця** з іншими підприємствами: постачальниками, партнерами, клієнтами для досягнення спільних цілей. Для досліджуваного підприємства актуальною є співпраця із виробниками, імпортерами сировини, маркетинговими компаніями, торгівельними компаніями (пакувальні матеріали для виробників м'ясної, молочної, рибної продукції, мережі супермаркетів, ресторанів, кафе).

**4. Розвиток** – поступове запровадження технологій, що дозволяють одночасно вирішувати екологічні й соціальні проблеми. Запит на соціалізацію й екологізацію бізнесу надходить від суспільства від соціально активних клієнтів. Підприємство планує фундаментальні виробничі зміни, що будуть реалізовані найближчим часом.

**5. Глобалізація бізнес-процесів** – вихід за межі Південного регіону на нові регіональні ринки України та у майбутньому на зарубіжні ринки дозволяє реально сформулювати дві товарні позиції, які, ми впевнені, користуватимуться попитом. Перші результати мають бути отримані вже у 3 кварталі 2024 року.

Ми вважаємо, що, таким чином, будуть досягненні наступні результати:

1. Структура підприємства буде гнучкою та динамічною, що дозволить швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

2. Корпоративна культура буде інноваційною і орієнтованою на співпрацю, а працівники – мотивованими й залученими до бізнес-процесів.

3. Стиль управління буде демократичним та орієнтованим на реалізацію лідерських якостей, що дозволить запровадити мотиваційну систему і стимулювати працівників до високопродуктивної та інноваційної діяльності.

Література:

1. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Family Business Review*. 1997. 10 (4). С. 397–409. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00397.x> .

2. Адізес І. К. Як подолати кризу управління: Діагностика та лікування проблем керівництва /пер. з англ.. В. Стельмах. Харків: Фабула, 2019. 272 с.

3. Синявська О. Застосування теорії моделей життєвих циклів при визначенні стилю управління. *Європейські перспективи*. 2012. № 3. ч. 3. С. 192-199

4. Момот В. Є., Литвиненко О. М. Модель стратегічного розвитку підприємства з урахуванням ендогенних факторів. *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 102-111.

5. Filyppova S.V., Levkina R.V., Kotko Ya.M. Reputational Component of the Organizational Development Management System of Socially Oriented Business Enterprises. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. № 4 (22). С. 42-51. Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2022/No4/42.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2022.5. DOI: 10.5281/zenodo.7675785

6. 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.

**УДК 338.51**

## **ЦІНОВІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

*Ляшенко А.В., здобувачка вищої освіти,  
Науковий керівник к.е.н., доцент Брагіна О.С.  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

Наразі в Україні така ситуація, де динаміка економічного розвитку, різноманітні зміни в законодавстві, зміни в споживчих уподобаннях споживачів створюють нові виклики для бізнесу. У ціновій політиці, в умовах постійної нестабільності, підприємствам необхідно вміти швидко адаптуватися до цих змін, при цьому вони мають постійно вдосконалювати свої стратегії ціноутворення, однак враховувати варто не лише внутрішні (наприклад, витрати виробництва, стратегічні цілі компанії, позиціонування на ринку, тощо), а й зовнішні фактори (інфляція, валютні курси, рівень споживчих доходів, тощо). Отже, саме тому аналіз існуючих стратегій і обґрунтування їх запровадження у вітчизняних підприємствах є актуальним.

Питання щодо ціноутворення привертають увагу багатьох дослідників у різних наукових галузях. Наприклад, теорія трудової вартості була розглянута в працях А. Сміта, У. Петті та Д. Рікардо. А Р. Торренс розглядав витрати як основу цін. Агафонов О. К. досліджував проблеми ціноутворення та товарно-грошові відносини. К. В. Чичуліна та А.С. Метелиця – впровадження сучасних методів ціноутворення на сільськогосподарських підприємствах. Герасименко В.В. описала етапи організації процесу ціноутворення, тоді як Безкоровайна С.В. запропонувала розгалужений алгоритм формування ціни.

Метою даної роботи є аналіз ефективності різних цінових стратегій в умовах нестабільного економічного середовища. Враховуючи вже зазначені ризики та виклики, вивчення таких найбільш розповсюджених стратегій, як проникнення, «зняття вершків», психологічних цін, пакетного ціноутворення та стратегії за принципом «витрати плюс» (рис. 1), є надзвичайно актуальним.

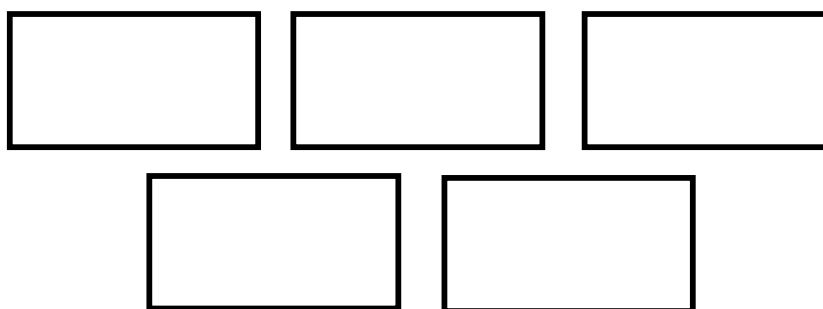


Рисунок 1 – Стратегії ціноутворення підприємств (джерело: складено автором на основі [1])

Будучи одним із найважливіших засобів, за допомогою яких компанії досягають своїх цілей та завдань, ціноутворення впливає на багато аспектів бізнесу: прибуток, рентабельність, обсяги продажів, частку ринку і, звісно, конкурентоспроможність. Задля того, щоб цей процес був ефективним, воно (тобто ціноутворення) має ґрунтуватися, у свою чергу, на чітко визначеній ціновій стратегії.

Отже, цінова стратегія – це такий комплекс заходів, який спрямований на формування та коригування цін на товари та послуги, що пропонуються на ринку, задля досягнення певних цілей. Це є важливою частиною маркетингової стратегії, оскільки від ціни залежить успіх продукту на ринку, прибутковість бізнесу та його конкурентоспроможність. Стратегії ціноутворення можуть відрізнятися та залежати від таких факторів, як цільова аудиторія, виробничі витрати, унікальні характеристики продукту чи послуги, ринкова конкуренція, тощо.

Для того, щоб обрати відповідну стратегію ціноутворення, компанії враховують такі фактори, як поточний попит на продукцію, вартість проданих товарів, поведінка споживачів і ринкові умови. Отже, надалі будуть надані стислі характеристики кожної зі стратегій ціноутворення [1]:

1. Стратегія проникнення (іншими словами «низьких цін») – підхід, за якого компанії встановлюють порівняно низькі початкові ціни на свої товари, щоб швидко завоювати значну частку ринку [2].

Дана стратегія, під час нестабільної економіки, матиме свої переваги під час її використання: швидкий продаж та доступність товарів та, у свою чергу, залучення нових клієнтів, більшість яких надають перевагу такому виду продукції, покращення оборотності запасів, успішне просування бренду та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Однак можуть виникати такі перешкоди, як: зниження рентабельності (через зростання витрат на логістику та виробництво), можливі збитки через зростання цих витрат, невдоволення споживачів через підвищення цін та сумніви стосовно високої якості товарів.

Отже, у цілому стратегія проникнення на ринок може бути успішною, однак перед початком її використання необхідно ретельно проаналізувати та дослідити можливі потенційні як вигоди, так і перешкоди. Незважаючи на те, що низькі ціни зможуть привабити багато споживачів, що сприятиме збільшенню прибутковості підприємства та подальший його розвиток на ринкові, однак треба також звертати увагу і на можливі загрози, які можуть виникнути в подальшому.

2. Стратегія «зняття вершків» - стратегія динамічного ціноутворення, розроблена, щоб допомогти підприємствам максимізувати продажі нових продуктів і послуг; вона передбачає встановлення високих ставок (цін) на початковому етапі продукту, а потім поступове зниження цін у міру появи на ринку конкурентних товарів [1].

Для даної стратегії можна виділити наступні переваги: створення уявлення про високу якість та унікальність продукції через початкову високу вартість, максимальний прибуток з перших продажів (здебільшого з тих споживачів, які першими бажають отримати цей продукт) та те, що якість товару може виправдати високу ціну.

Також існують і ризики, такі як те, що якість продукції може не відповідати високій ціні (можлива негативна реакція споживачів на низьку якість), конкуренція зі схожими продуктами за доступнішими цінами на інших підприємствах та можливість залишків запасів при невеликому попиті.

Отже, стратегія «зняття вершків» може бути ефективною лише у випадку максимізації прибутку та створення «ексклюзивного» товару. Однак потрібно враховувати наступне: успішність залежатиме від того, наскільки споживачі готові сприймати високу вартість продукції як ознаку унікальності та гарної якості.

3. Стратегія психологічних цін – техніка, яку маркетологи використовують, щоб спонукати клієнтів реагувати на основі емоційних імпульсів, а не логічних. Дана стратегія обманює зір покупців: коли споживач бачить цінник «999 умовних одиниць», більшість

підсвідомо округлюють його до «900», а не до «1000». Такий психологічний трюк дуже поширений в сьогоденні [1].

Завдяки даній стратегії можливе залучення більше споживачів та збільшення обсягів продажу, а також рентабельності підприємства. Окрім того, на більшість клієнтів такий «психологічний трюк» не працює.

Отже, дана стратегія здебільшого може бути використана в стимулюванні продажів у випадку лише короткострокових перспектив, оскільки продажі збільшаться тимчасово, а споживачі з часом розкриють такий «ціновий психологічний трюк».

4. Стратегія пакетного ціноутворення («ув'язування цін») – встановлення єдиної ціни на набір (пакет) з 2—3 і більше товарів або послуг; ціна пакета має бути нижчою за суму цін його компонентів, щоб стимулювати покупку [3].

Завдяки даній стратегії можливе збільшення кількості продажів через так зване «спонукання» споживачів придбати більше продуктів, ніж вони зазвичай купують; клієнти зможуть зекономити час на вибір та придбання товарів, оскільки певна продукція йтиме разом «у пакеті», однак все ж таки виникатимуть випадки, коли клієнтам, наприклад, не потрібні деякі продукти, що йдуть разом у комплекті, що може призвести до зниження попиту.

5. Стратегія економії – це простий підхід, який передбачає мінімізацію витрат на маркетинг і виробництво, наскільки це можливо, тобто виробництво товару низької якості. Через нижчу вартість витрат компанії можуть встановлювати нижчу ціну продажу та все одно отримувати невеликий прибуток [1].

Завдяки значному зниженню витрат, збільшиться рентабельність, а низькі ціни нададуть підприємству конкурентну перевагу на ринку. Однак продукти, які виготовлені за даною стратегією, найчастіше є низької якості, що може нашкодити лояльності клієнтів та репутації бізнесу.

Отже, вибір стратегії економії підприємством може бути досить вигідним підходом для максимально мінімізованих витрат на виробництво та маркетинг. Однак обов'язковою умовою буде уважно зважити наслідки та забезпечити баланс між зниженням витрат та збереженням відповідної якості продукції.

В умовах нестабільної економічної ситуації, підприємствам необхідно приділяти особливу увагу ціновим стратегіям, оскільки даний процес вимагає глибокого аналізу та добре зважених рішень. Важливо враховувати всі зміни в економічних умовах, а саме: споживчі вподобання, рівень доходів, тощо.

Перед прийняттям вибору стратегії потрібно дослідити всі свої можливості, детально вивчити особливості кожної з них, а після – розробити детальний план впровадження, усі подальші маркетингові та виробничі процеси, а також обрати стратегію, яка найкраще підходила б цілям підприємства.

Література:

1. Завербний, А., & Ніценко, Д. (2022). ЦІНОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ВИДИ, ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ. *Економіка та суспільство*, (44), 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1773/1709> (дата звернення 15.05.2024 р.)
2. Григорчук, Т. В. (2007). Маркетинг. Частина друга. Тема 6.5. Формування цінової стратегії. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/тема-6/6-5-формування-цінової-стратегії>.
3. <https://posibniki.com.ua/post-osnovi-formuvannya-cinovoio-> (дата звернення: 15.05.2024 р.).
4. Grasset, G. (2015). BUNDLE PRICING. URL: <https://www.lokad.com/bundle-pricing-definition/> (дата звернення: 15.05.2024 р.).

## АДАПТИВНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

*Мульська О.П., д.е.н., с.д.,*

*ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»,  
Мульський В.Я., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Карпа А.Г., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»,  
м. Львів*

Зростання обсягів, рівня та інтенсивності, а головне – все більш значимих (із негативним контекстом) демографічних, соціальних, економічних та інших наслідків зовнішньої міграції населення стало справжнім екзистенційним викликом сьогодення для України. З іншої сторони, міграція виконує так звану ринково-адаптаційну функцію, коли за працедефіцитної кон'юнктури ринку праці, низького рівня доходів та заробітної плати, інших умов дозволяє особі-мігранту забезпечити себе й свою родину необхідним заробітком. У цьому сенсі міграцію можна віднести в ранг природного рівня тінізації економічних відносин, побутової корупції. Відомі й інші позитивні ефекти міграційних переміщень – збалансування структурних характеристик сфери зайнятості, здобуття знань, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня та спеціалізованих навичок працівника й назагал нарощування інтелектуально-кадрового капіталу, покращення фінансово-ресурсних можливостей для фінансування подальшого розвитку і т. д. Відтак, умовно-керовані міграційні процеси явище, скоріше, сприятливе для розвитку включно з інклюзією країни, її територій до системи транскордонних, інтеррегіональних та міжнародних зв'язків і відносин, врешті-решт євроінтеграції України.

Проте, навіть за прийняттого рівня міграційної активності населення (не говорячи про фактичний критично високий як для України) існують загрози, які потребують своєчасної ідентифікації та нівелювання. Серед них – міграція певних елементів господарської системи країни, що стратегічно важливі для її структурної цілісності, слугують драйверами ділової активності, креативності, ініціюють, акумулюють та комерціалізують знання, інновації, технології, являють собою окремий фактор виробництва, сприяють становленню і розширенню середнього класу суспільства з відповідними наслідками його демократизації, соціалізації, соборності, національної самоідентифікації тощо. Сьогодні зовнішня *бізнес-міграція* стає новим трендом розвитку міграційних процесів України. Назагал вона має *дві форми*:

(1) класичну, коли суб'єкт господарювання знімається з реєстрації в Україні та реєструється як економічний агент – резидент іншої держави або реєструє нове підприємство за кордоном і переводить туди частину свого капіталу;

(2) приховану, коли особа – мігрант започатковує власний бізнес в іншій країні або одразу, або з часом, пропрацювавши як найманий працівник.

Як зазначається у [1], згідно результатів дослідження польського агентства з працевлаштування «EWL», на початок 2019 р. близько третини трудових мігрантів з України до Польщі планували відкриття тут власної справи (перспективними видами економічної діяльності розглядалися роздрібна торгівля та сектор споживчих послуг, будівельні послуги, готельно-ресторанний бізнес, транспорт і логістика, сфера розваг); за даними дослідження польського агентства зайнятості «Gremi Personal» на початок 2021 р. близько 80 % економічних українських мігрантів у Польщі мали намір розпочати власний

бізнес і частка таких осіб за останній рік зросла на третину; за інформацією, яку подає «Rzeczpospolita» з посиланням на реєстри ZUS, чисельність українців – власників суб'єктів малого підприємництва в Польщі з 2020 по 2021 рік збільшилася на близько 20 %, досягнувши 5,9 тис. осіб. При цьому, якщо раніше українці пробували працювати на засадах субпідряду (будівництво, сектор клінігу), то тепер це все частіше офіційно зареєстровані суб'єкти господарювання, більше того часто зі змішаним капіталом – українським, польським, німецьким, нідерландським.

В економічному механізмі ключовими є інструменти, які планується застосовувати для досягнення мети і завдань регулювання. Першим визначено інструмент превентивного спостереження, що дозволяє проаналізувати міграційні установки населення – підприємців, власників бізнесу. Це логічно, адже перш ніж реалізувати ті, чи інші кроки потрібно вивчити ситуацію та налагодити постійне спостереження за толерантністю суб'єктів бізнесу щодо якості вітчизняного бізнес-середовища. Для отримання необхідної інформації потрібно періодично проводити соціологічні дослідження, а також експертні опитування серед підприємців, представників бізнес-асоціацій, громадянського суспільства.

Розуміючи проблему обмеженості ресурсного забезпечення вітчизняної системи державного управління, але й також гостроту і вагу проблем міграції і слабкої реалізації підприємницького капіталу України, видається вважати перспективним підхід щодо поєднання системи спостереження за перебігом міграційних процесів та якості бізнес-середовища і розвитку намірів підприємців у частині планів зі переміщення бізнесу за кордон.

Зокрема у [2] обґрунтовується критична необхідність, а також визначаються засади і методологічні положення впровадження в Україні Національної системи моніторингу міграційної активності населення як соціологічного підходу до просторово-часової оцінки міграції населення. Запровадження такого моніторингу дозволить в разі підвищити якість державної політики в сфері регулювання міграційних процесів, адже на сьогодні одна з системних вад – відсутність повноцінного інформаційно-аналітичного забезпечення міграційної активності населення в Україні, що перешкоджає виробленню ефективних управлінських рішень.

Поділяючи аспект критичної важливості запровадження такого моніторингу, доцільно додати, що проблематика моніторингу могла б бути поширеною й на оцінювання бізнес-середовища, виявлення намірів чинних підприємців до ймовірного розвитку та поширення бізнесу за кордон, потенційних та фактичних мігрантів щодо започаткування бізнесу за кордоном. Йдеться про окрему структурну частину моніторингу, як б стосувалася аспектів бізнес-міграції.

Не менш важливим інструментом превентивного спостереження може стати запровадження практики обліку реєстрації бізнесу за кордоном. На основі такої інформації можна відстежувати рівень активності (та її динаміку) громадян щодо реєстрації та ведення бізнесу в інших державах, своєчасно ідентифікувати активізацію відповідних процесів, а також відстежувати їх географію.

Наступний інструмент стосується постійної системної роботи з вирівнювання параметрів бізнес-середовища України та країн – головних реципієнтів міграції з України. Завдання такої політики – усунути міграційну поляризацію між країнами, яка, власне, слугує чинником активізації і розвитку міграційних процесів. Йдеться як про активний підхід до цього питання, так і про пасивні методи. Активний передбачає діяльність з ретельного вивчення внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовищ і реалізацію заходів, орієнтованих на викорінення системних перешкод підприємництва, чинників, які його

пригнічують, деформують привабливість національної економіки з позиції здійснення у ній бізнес-діяльності.

Прикладом пасивного методу може стати законодавче закріплення практики, за якої положення нових (а також зміни до чинних) нормативно-правових актів перевіряються на предмет їх впливу на бізнес-середовище і його конвергенцію з провідними країнами міграції. Це потребує внесення змін в Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»<sup>[1]</sup>, якими було б передбачено практику перевірки регуляторних актів не лише на предмет їх впливу на господарську діяльність але й на характеристики бізнес-середовища, причому не тільки з позиції впливу і його наслідків, але й в порівнянні з аналогічними положеннями інших країн. Фактично це слугуватиме «фільтром» зі недопущення прийняття рішень, які призводять до зростання дивергенції параметрів якості бізнес-середовища України та інших країн.

Що ж до проактивної політики, то визріла актуальність запровадження більш ґрунтовного моніторингу і аналізу якості бізнес-середовища в Україні та її регіонах, видах економічної діяльності. Україна має піти на випередження і запровадити внутрідержавний аудит якості бізнес-середовища, який дозволить отримати значно достовірнішу інформацію, аніж та, яка подається Світовим Банком під час складання рейтингу Легкості ведення бізнесу. На основі отриманої інформації можливі міжрегіональні, міжсекторальні та міжпроблемні порівняння, а також ідентифікація справжніх чинників, які пригнічують ділову активність. Видається, що такими є корупція чиновницького апарату, прихована монополізація практично всіх ринків, рейдерство і незахищеність права власності, політичне кришування, використання переваг ухилення від сплати податків, а також кримінальних структур для тиску на конкурентів [3].

В системі політики регулювання міграції бізнесу окремий блок інструментів потрібно присвятити стимулюванню реверсних потоків бізнес-міграції. Зрозуміло, що запустити такі процеси без системного реформування національної економіки, судової сфери, покращення конкурентного середовища, зростання місткості внутрішнього ринку і т. д. навряд чи вдасться. Але запуск цього блоку засобів регулювання позитивно позначиться як мінімум на стримуванні активностей з міграції бізнесу, що сформувалися на нині.

Як вже зазначалося, держава декларує свої пропозиції в царині створення низки сприятливих умов для мігрантів, які повернуться на батьківщину та займатимуться тут підприємницькою діяльністю. Це правильна тактика, її слід й надалі реалізувати. Але вона недостатня. Фактично, мігранту, який повертається в Україну і прагне відкрити тут власний бізнес, потрібно надати повний спектр усіх необхідних запитів. Іншими словами, отримання пільгового кредиту ще не вирішує питання приміщення для бізнесу, фінансова допомога ще не означає достатню фінансово-економічну грамотність, проходження ліцензування, дозвільних процедур [4].

Окремим напрямом стримування міграції бізнесу слугують інструменти та засоби, метою яких є створення спільних підприємств, які будуть зареєстровані та/чи здійснювати діяльність на території України. Як відомо, започаткування спільних підприємств обумовлене достатньо широким спектром спільних господарських цілей: освоєння нових ринків виробництва та збуту продукції; забезпечення доступу до джерел сировини і ресурсів; нарощування виробничих потужностей; зниження витратомісткості;

---

<sup>1</sup> Верховна Рада України. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності». № 1160-IV від 11.09.2003 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text>.

використання вже існуючих збутових мереж, таких об'єктів інтелектуальної власності, як товарні знаки, торгові марки, назви місць географічного походження товарів; заміщення низки бізнес-процесів. Взаємовигідність створення і розвитку спільних підприємств має стати ключем до більш ефективної та якісної публічно-приватної політики в цьому керунку.

До безпосередньо базисного напряму державної політики стримування міграції загалом та міграції бізнесу зокрема можна віднести фокусування на внутрішніх проектах, що забезпечує відмову від міграції як такої. Це найкраща альтернатива. Формування в країні критичної маси громадян, які орієнтуються виключно на проживання та зайнятість на теренах вітчизни – це питання економічного зростання, добробуту, демократії, політичної стабільності, високого рівня якості життя, сталого розвитку.

Література:

1. Желіховський С. Бізнес-міграція. Українці масово стають польськими підприємцями. URL : [https://lb.ua/world/2021/04/01/481246\\_biznesmigratsiya\\_ukraintsi\\_masovo.html](https://lb.ua/world/2021/04/01/481246_biznesmigratsiya_ukraintsi_masovo.html).
2. Мульська О. П. *Міграційні процеси & економічне зростання: теорія каузальності та практика ефективного управління* / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2022. 472 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20220004.pdf>
3. Васильців, Т. Г., Мульська О.П. Економічний механізм регулювання міграції бізнесу та інтелектуальної власності. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 235-244. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-28>
4. Мульська О. П., Васильців Т. Г., Бараняк І.Є. Релокація бізнесу в області Карпатського регіону України в умовах війни: інструменти підтримки та нівелювання загроз. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. Вип. 2 (154). С. 30-38. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-2-5>.

УДК 338

## СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ІННОВАЦІЙНИЙ ТА ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА НОВОЇ МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

*Омеко А.В., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

Сьогодні в Україні надзвичайно актуальним завданням стало впровадження сучасних прогресивних організаційних структур управління, оскільки саме вони дають змогу перетворити наздоганяючі підприємства на інноваційні, передові. В умовах стрімкого розвитку ІТ спостерігаються суттєві зміни організування бізнес-середовища. Постійно зростаючі глобалізовані комунікаційні мережі та посилення можливостей безпечного віртуального автоматизованого й інтелектуалізованого середовища, прийняття рішень для будь-якої організації доступного кожному її підрозділу незалежно від його розмірів сприяли інтенсивному розвитку процесів організаційного структурування і функціонального наповнення системи управління підприємством. З одного боку, масово впроваджуються перспективні організаційні структурні форми організування бізнесу, а з іншого – інтенсивно розвиваються функціональні можливості управлінського апарату

внаслідок прогресивного оновлення методів менеджменту завдяки конвергенції складних наукових розробок управлінських технологій і віртуального автоматизованого й інтелектуалізованого середовища їх реалізації [2, 233].

Система управління є сукупністю підсистем, які відображають окремі аспекти управління: цілі, функції, принципи, методи, органи управління, персонал, техніку и технологію. Її призначенням є розроблення та реалізація управлінського впливу на виробництво відповідно до об'єктивних законів загального розвитку. Отже, під системою управління розуміється система, вплив якої направлено на об'єкт управління з одночасною його трансформацією в бажаний стан відповідно до певних кількісних та якісних параметрів, та складається з елементів, які об'єднані загальною ціллю функціонування.

З точки зору управління, діяльність підприємств є системою, що складається з економічних, соціальних, технічних та організаційних взаємопов'язаних елементів, які, в свою чергу, виступають складовими підсистемами, а саме, таку, що управляється (керована) та підсистему, що управляє (управляюча), тобто об'єкт та суб'єкт управління. Ефективність діяльності управляючої підсистеми змінюється залежно від цілей, що постають перед комплексною системою (управляючими підсистемами і керованою). Тому варто її структуру змінити так, щоб управлінська діяльність максимально мірою сприяла високому рівню ефективності, якості та достатній цілеспрямованості функціонування керованого об'єкта (а отже, і всієї системи в цілому) [3].

На сучасному етапі в основу нової методології управління підприємствами покладено інноваційний та проєктний менеджмент. За висловом Ф. Янсена, починаючи з 2000 року світ перейшов до «епохи інновацій» [6]. Ці зміни спричинені активним розвитком нових технологій, в першу чергу інформаційно-комунікаційних та нанотехнологій. Річний оборот ринку щороку зростає. З метою активного пошуку нових інноваційних рішень і виживання у висококонкурентному середовищі в структурі провідних іноземних підприємств, особливо транснаціональних корпорацій, створюються науково-дослідні лабораторії, як окремі підрозділи. Їх мета – пошук і реалізація будь-яких перспективних інноваційних проєктів, що сприятимуть розвитку підприємства. В подальшому і надалі відбуватимуться зміни методології управління підприємствами, в основу якої покладено методи штучного інтелекту.

Під технологією управління розуміється безперервний процес підтримки сталого режиму функціонування системи шляхом прийняття й реалізації господарських рішень. Традиційне підприємство в залежності від конкурентного набору засобів використовувало наступні типи управлінських технологій, а саме: управління за цілями, управління за результатами, управління на базі потреб й інтересів, управління на базі активізації діяльності персоналу, управління шляхом постійних вказівок і перевірок [1, с. 57.]. Ці типи управлінських технологій були традиційними. Але в сучасних умовах посилення тиску з боку зовнішнього середовища, появи нових глобальних дестабілізуючих чинників вони є недостатньо ефективними. Тому сучасні підприємства вже перейшли до управління у виняткових випадках – так зване антикризове управління. В недалекому майбутньому в зв'язку зі зменшенням ролі людини в процесі виробництва та появою технологій штучного інтелекту, сучасні підприємства перейдуть до управління на базі штучного інтелекту та повністю автоматизують і прискорять управлінський процес [5].

Успіх інноваційного розвитку підприємства залежить не тільки від досконалості внутрішнього середовища, а і від зовнішніх щодо підприємства сил, тому організаційна структура системи управління повинна враховувати постійні зміни та причинно - наслідкові зв'язки внутрішнього та зовнішнього середовища, що надає змогу приймати найбільш оптимальні управлінські рішення та забезпечувати ефективний інноваційний розвиток підприємства. Рухливе і динамічне зовнішнє середовище, до якого належать економічні й політичні фактори, постачальники, транспортні організації, споживачі,

партнери, конкуренти, соціально- культурні, технологічні, правові та екологічні фактори відповідно впливає на внутрішнє середовище підприємства.

Інноваційний підхід у дослідженні чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які взаємопов'язані причинно-наслідковими зв'язками та забезпечують його інноваційний розвиток, є визначальними у створенні його дієвої системи управління. На основі досвіду провідних науковців у сфері менеджменту та принципів інноваційного підходу уточнено систему причинно-наслідкових взаємозв'язків основних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, яка визначально впливає як на формування ефективної системи управління, так і на інноваційний розвиток підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства передбачає інтерпретацію статистичних показників і даних різноманітних досліджень, які характеризують стан макро (фактори зовнішнього середовища, які мають великий вплив на діяльність підприємства, і є не контрольованими з боку підприємства) та мікросередовища (операційне зовнішнє середовище, споживачі, постачальники, конкуренти тощо) [4, 20].

Література:

1. Гринчуцький В. І., Карапетян Т. Є., Погрішук Б. В. Економіка підприємства: [навч. посібн.]. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
2. Новаківський І.І. Національний університет “Львівська політехніка”, кафедра менеджменту організацій Реформування системи управління підприємством в умовах інформаційного суспільства. *Вісник Львівської політехніки*. 2016. С. 232-237. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2779/visnyk2016-232-237.pdf>
3. Стоян К. С., Макаров А. С. Ситуаційний підхід до формування системи управління підприємствами сфери послуг. *Економіка і менеджмент 2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2013. [https://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom4/57\\_Stoyan.htm](https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/57_Stoyan.htm)
4. Тимцуник В. І., Ціпурина В. С. Побудова системи управління підприємства на засадах інноваційного підходу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 6. С. 17-21. [http://www.investplan.com.ua/pdf/6\\_2011/6.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2011/6.pdf)
5. Шацька З. Я. Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029>
6. Henderson S. The development of competitive advantage through sustainable event management. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 2011. 3(3). С. 245-257. <https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/1215/1/Henderson%20Article%20-%20Open%20Source.pdf>

УДК 65.012.7

## ФАКТОРИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

*Оршацький Д.В., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м.Одеса*

Фактори зовнішнього середовища спричиняють суттєвий вплив на економічну ефективність підприємницьких структур. Вони спільно визначають характер умов, в яких

підприємство здійснює господарську діяльність. Від характеру та інтенсивності їх впливу залежать стратегії розвитку та зміст конкурентної поведінки. Успішні підприємства зазвичай здійснюють моніторинг цих факторів, з метою своєчасного реагування на нові загрози та можливості.

В управлінській науці сформувались чіткі уявлення про структуру факторів зовнішнього середовища, яка складається з двох груп чинників: опосередкованого та безпосереднього впливу [1].

Фактори опосередкованого впливу визначають загальні умови ведення бізнесу, врівноважуючи ринкові позиції підприємств, які не мають змоги впливати на їх зміст:

- політико-правове регулювання: сталість та характер політичної системи, підходи та пріоритети державного регулювання економіки, антимонопольна політика, ступінь адміністративного контролю та втручання у господарські процеси – визначають загальні умови для бізнесу;

- макроекономічна ситуація: загальний стан економіки (підйом, криза, стагнація), рівень інфляції, ставки податків, валютний курс, а також попит та пропозиція на ринку, можуть суттєво впливати на фінансову стабільність та прибутковість підприємств;

- технологічні інновації: швидкі зміни в технологіях можуть створювати нові можливості для розвитку бізнесу, але також можуть ставити під загрозу традиційні моделі бізнесу та вимагати інвестицій у вдосконалення та оновлення технологій;

- соціокультурні фактори: потреби, цінності та уподобання споживачів можуть змінюватися в часі, що вимагає адаптації стратегій маркетингу та розвитку продуктів;

- екологічні та природні чинники: зміни в кліматі, природні катастрофи та вичерпання природних ресурсів можуть мати великий вплив на операційну діяльність підприємства, особливо для тих, які залежать від сировини або екологічно чутливі.

Домінуючий вплив на характер умов ведення бізнесу має правове регулювання підприємницької діяльності, що здійснюється на основі системи регулювальних, охоронних та дефінітивних норм, які містяться у джерелах національної системи права. Вони визначають можливий зміст та способи здійснення підприємницької діяльності. Встановлюючи загальнообов'язкові правила поведінки, норми права надають учасникам господарських відносин юридичні права та обов'язки, визначають алгоритми діяльності представників державних установ у процесах державного регулювання підприємництва [2].

Макроекономічна кон'юнктура узагальнено відображає структурні та соціально-економічні тенденції розвитку країни. Визначена протягом тривалого часу галузева структура національної економіки та її місце в міжнародному розподілі виробництва мають велику інерційну силу та вплив на загальний характер економічних відносин. Сформовані в Україні фінансово-промислові групи зосереджують більшу частину індустріального, енергетичного та сільськогосподарського потенціалу національної економіки. Де факто, монополізація найбільш капіталоемних галузей гальмує постіндустріальну модернізацію та інноваційний розвиток.

Серед переліку факторів опосередкованого впливу необхідно відмітити велику значущість інформаційно-комунікаційних технологій. Їх впровадження в інфраструктуру ринкових відносин та бізнес-процеси підприємницьких структур спричиняє кардинальну трансформацію умов ведення бізнесу [3].

Середовище безпосереднього впливу на діяльність підприємницьких структур формують чинники конкурентного середовища 5-ти сил, визначених М. Портером: покупці та їх уподобання й купівельна спроможність, конкуренти та їх діяльність з просування власної продукції на ринок, постачальники та їх вплив на діяльність підприємства, товари-замінники та можливі нові конкуренти [4].

Покупців М. Портер розглядає як ключових учасників ринку, здатних впливати на ціни, якість, обсяги продажів та інші аспекти діяльності підприємства. Чим більша ринкова сила покупців, тим більше вони впливають на умови функціонування

підприємств. М. Портер підкреслює важливість розуміння вимог та очікувань покупців для підприємства. Здатність відповідати на ці вимоги може визначати успіх на ринку, тому підприємства повинні бути готові адаптувати свою стратегію та продукцію до змінних потреб покупців.

Конкуренти стимулюють підприємство до постійного розвитку та покращення, але також створюють значні виклики, які потребують уважного аналізу та стратегічного планування. Наявність конкурентів змушує підприємство постійно вдосконалювати свою продукцію, послуги та процеси. Це може призводити до збільшення інвестицій у дослідження та розвиток, щоб забезпечити відповідність чи перевершення конкурентів. Цінова політика конкурентів змушує підприємство ефективно управляти своїми витратами, щоб зберегти або здобути частку ринку. Це може приводити до зниження цін на продукцію або послуги, що вигідно для споживачів. У зусиллях зберегти свої позиції на ринку підприємство вимушене покращувати якість своєї продукції та розширювати асортимент. Конкуренти стимулюють підприємство до розробки більш ефективних маркетингових стратегій, спрямованих на залучення та утримання клієнтів. За наявності сильних конкурентів підприємство може зазнати значних втрат чи втратити свою ринкову позицію, якщо не зможе адаптуватися до змін у конкурентному середовищі.

Співпраця з надійними, якісними та конкурентоспроможними постачальниками є ключовим елементом успіху будь-якого підприємства. Постачальники забезпечують підприємство сировиною та матеріалами для виробництва продукції. Якщо їх якість низька, це може призвести до зупинок виробництва, погіршення якості та втрати довіри споживачів. Постачальники впливають на собівартість продукції та ритмічність виробничих процесів. Деякі постачальники можуть надавати додаткові послуги, такі як технічна підтримка та сервіс. Це може значно полегшити роботу підприємства та підвищити ефективність виробництва. Взаємовідносини з постачальниками можуть стати стратегічними партнерствами, що сприяють спільному розвитку та інноваціям. Ефективне управління постачанням може значно вплинути на прибутковість підприємства, зменшуючи витрати та підвищуючи якість продукції.

#### Література:

1. Ковтуненко Ю.В., Олексійчук А.Г., Васалатій Т.М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 55–58.
2. Бавико О.Є. Структурно-функціональна модель правового регулювання підприємницької діяльності в Україні. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки*. 2017. № 2. С. 5–13.
3. Бавико О.Є. Формування стратегії постіндустріального розвитку регіонального економічного простору. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1255>
4. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей та конкурентів / пер. з англ. Н. Кошмаренко. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.

## ЦІНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

*Павлова В.А., д.е.н., професор  
Університет імені Альфреда Нобеля,  
м. Дніпро*

В умовах товарно-грошових відносин, які є основою економічного розвитку, співвідношення між попитом та пропозицією товарів визначають, з одного боку, економічну модель національного господарства, а, з іншого – стають базисом процесу ціноутворення, бо зазначене співвідношення урівноважується встановленням ціни на вироблені товари.

У разі обґрунтованого розрахунку цін забезпечується економічна стабільність бізнесу [1], вартість товарів повинна бути оптимальною, а відхилення від оптимальних параметрів спричиняє негативний вплив на результативність бізнесу.

Опитування представників підприємств торгівлі показує, що індекс очікувань ділової активності у березні 2024 р. зріс до 55,1 пункту з 50,1 у лютому і є найбільш оптимістичним серед сфер національного господарства [2]. Серед факторів такого зростання виділяють: збільшення перевезень морським і залізничним транспортом, зниження інфляції та стійкість платоспроможного споживчого попиту. Підтвердженням останнього є зміна індексів фізичного обсягу обороту роздрібною торгівлі та фізичного обсягу роздрібного товарообороту у порівнянних цінах (рис. 1).

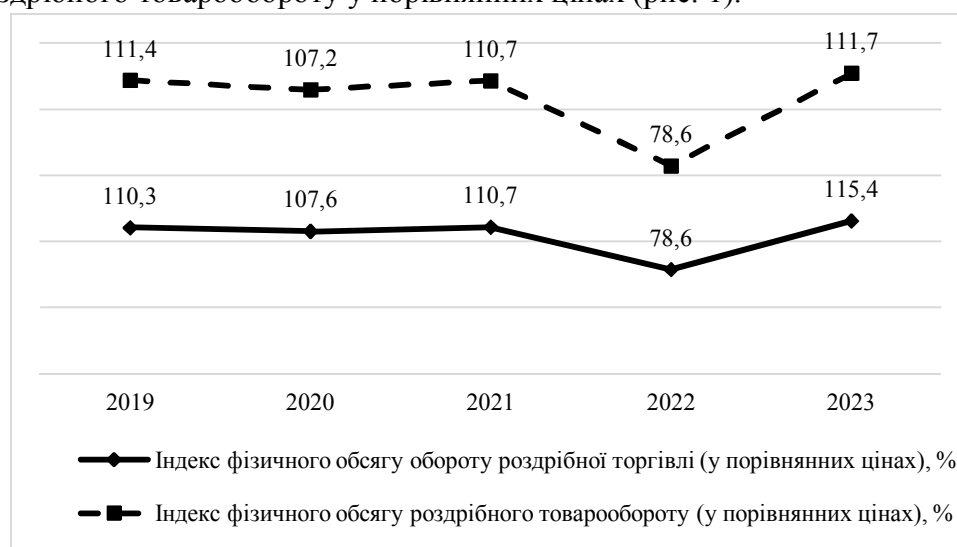


Рисунок 1 - Індекси фізичного обсягу обороту роздрібною торгівлі та фізичного обсягу роздрібного товарообороту у 2019-2023 рр. (у порівнянних цінах, %) [3]

Зростання обороту роздрібною торгівлі (у порівнянних цінах) у 2023 р. на 15,4% до відповідного періоду попереднього року та роздрібного товарообороту підприємств роздрібною торгівлі – на 11,7% свідчить про важливість сфери торгівлі, її швидке пристосування до впливу змін конкурентного середовища функціонування, роль у задоволенні платоспроможного попиту та доцільності товарної пропозиції.

Відомо, що ціноутворення, як процес встановлення еквіваленту витрат на виробництво і просування товарів до кінцевого споживача, здійснюється за впливу факторів, серед яких основними, як правило, є попит, витрати, конкуренція. В умовах сьогодення до них додаються фактори війни, міграції населення, інфляції, змінена структура споживання товарів першої необхідності та інші економічні й соціальні чинники, пов'язані з воєнним станом.

Як показує рівень індексів споживчих цін у березні 2019-2024 рр. за темпом до попереднього місяця (рис. 2), їх стабільність у 2019-2020 рр. змінюється зростанням у 2021 р. на 1,7% через вплив пандемії Covid-19 та у 2022 р. на 4,5% за воєнних дій та змінювання структури витрат домогосподарств [3].

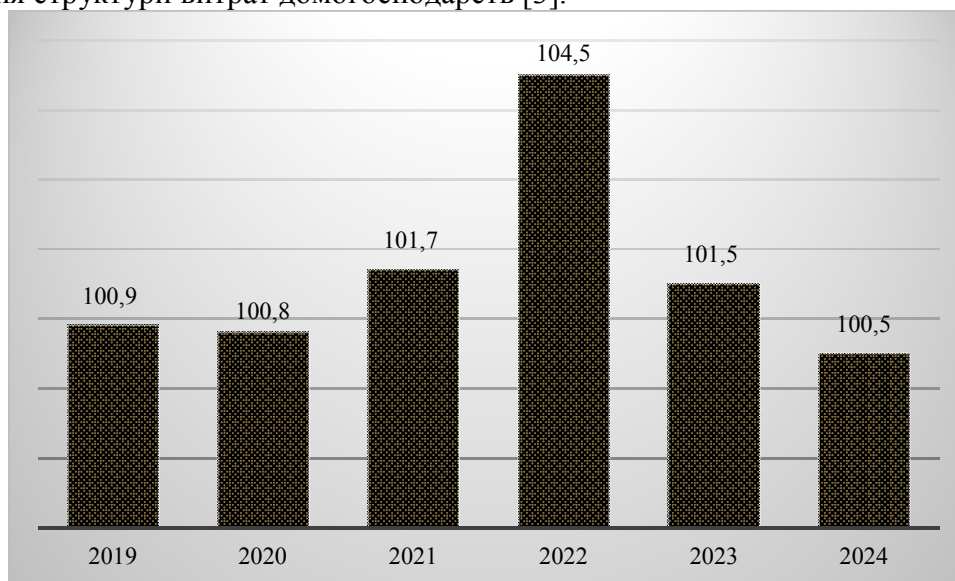


Рисунок 2 - Індеси споживчих цін у березні 2019-2024 рр. (до попереднього місяця, відсотків) [3]

Регуляторні заходи уряду та пристосування до дії непередбачуваних воєнних факторів вочевидь призвели до стабілізації споживчих цін. У березні 2023 р. зростання дорівнювало величині 2021 р., у березні 2024 р. – рівню 2020 р. Одним з важелів стабілізації цін станом на березень 2024 р. є державне регулювання цін на окремі види продовольчих товарів у період воєнного стану та трьох місяців після його припинення чи скасування. Зокрема, як акцентовано у постанові, передбачено «встановлення граничного рівня торговельної надбавки (націнки) у розмірі не більш як 10% на обмежений перелік продуктів харчування, серед яких: борошно пшеничне вищого сорту, молоко пастеризоване жирністю 2,5% (у плівці), яйця курячі категорії С1, птицю (тушки курячі, четвертини тушки курячої), олію соняшникову рафіновану, хліб житньо-пшеничний та батон» [4]. Аналіз зміни споживчих цін на окремі групи товарів у січні-березні 2024 р. порівняно з аналогічним періодом 2023 р. показує, що на продукти харчування та безалкогольні напої ціни зросли в середньому на 2,1%; алкогольні напої, тютюнові вироби – на 9%, а на одяг і взуття спостерігається зниження на 6,8% [3].

Витрати домогосподарств на споживчі товари практично не змінилися і залишаються на рівні 91-92% загальних витрат, при цьому, як свідчить офіційна статистика, у 65% українських домогосподарств знизилася доходи. Це вплинуло на структуру витрат на окремі види товарів. Індекс промислової продукції у 2023 р. становив 105,9% порівняно з 2022 р., що є практично значенням 2016 р. Темп зниження промислової продукції у 2022 р. відзначено на рівні 63,3% відносно 2021 р. Отже, динаміка досліджуваних показників вказує на взаємозалежність обсягів виробництва, споживання й рівня цін.

Таким чином, можна стверджувати, що кількісний аналіз цін доводить їх значення як фактору рівноваги між попитом і пропозицією, вагому роль у формуванні витрат домогосподарств та є стимулом для зростання обсягів виробництва.

#### Література:

1. Закон України: Про ціни і ціноутворення від 21.06.2012 № 5007-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>

2. Бізнес у березні вперше за 5 місяців позитивно оцінив свої очікування. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/977420.html>

3. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Про регулювання цін на окремі види продовольчих товарів та забезпечення стабільної роботи виробників продовольства в умовах воєнного стану: постанову Кабінету Міністрів України від 19.06.2023 №650. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-rehulivannia-tsin-na-okremi-vydy-prodovolchy-a650>

**УДК 658.155**

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*Пачковський Д.В., здобувач вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

В умовах воєнного стану, невизначеності й ризику, коли від керівництва підприємницької структури залежить його майбутнє функціонування, особливого значення набувають питання забезпечення ефективності та самофінансування. Прибутковість підприємства значною мірою впливає на дохід його власників, розмір дивідендів акціонерів, оплату праці персоналу і добробут споживачів. Вона означає ефективну виробничу, маркетингову, фінансову, інноваційну діяльність, результатом якої у широкому сенсі є відновлення економіки держави, її подальший економічний розвиток, формування Державного бюджету [1, 2]. Причому важливим є не скільки самий прибуток, а досягнення ним максимального значення, отже управління прибутком [3].

Аналіз наукових публікацій, що присвячені проблематиці управління прибутком, дозволяє дійти висновку про їх орієнтацію саме на розробку механізму, що представляє собою динамічну систему із відповідних методів, важелів, інструментів та процедур. Такий механізм дозволяє здійснити комплексний управлінський вплив на прибуток, забезпечити стійке функціонування підприємства на ринку і розширене відтворення у виробничо-збутовій діяльності [3]. Як зазначають К. Ларіонова і Г. Капінос, головною метою механізму управління прибутком є забезпечення максимізації розміру прибутку, шляхом ефективного управління. Серед головних завдань, що дозволяють досягти вказаної мети, вони визначають: відповідність максимізації прибутку ресурсному забезпеченню підприємницької структури; оптимальне співвідношення між прибутком і ступенем ризику; зростання ефективності матеріально-технічного забезпечення; оптимізація складу і структури обігових коштів; розробка мотиваційного механізму для зростання продуктивності персоналу; зростання якості продукції (послуг). Таким чином, при трактуванні дефініції «управління прибутком» ми схиляємося до визначення, яке запропонували Л.І Гладка та ін. : «управління прибутком - це процес розроблення і прийняття рішень з питань формування, розподілу і використання прибутку на підприємстві з метою забезпечення максимізації добробуту власників підприємства у поточному і перспективному періодах» [4]. Для ефективного реалізації механізму управління прибутком К. Ларіонова і Г. Капінос пропонують застосовувати наступні принципи: принцип інтегрованості з загальною системою управління підприємством; безперервності; системності; комплексності; динамічності управління; орієнтації на стратегічні цілі розвитку підприємства та інші. При цьому вони надають повну характеристику вказаним принципам і їх перелік є достатньо обґрунтованим [3]. Для

підприємницьких структур, що займаються виробничо-збутовою діяльністю, серед факторів, що впливають на величину прибутку, виділяють, звісно зовнішні і внутрішні фактори, а останні, у свою чергу, належать до виробничих і невиробничих факторів. Це є цілком логічним і не підлягає сумніву. Проте галузеве підприємництво має свої особливості щодо конкретизації таких факторів, насамперед, внутрішніх, що залежать від виду діяльності і спеціалізації підприємства, товарного асортименту, технології виробництва і видів ресурсного забезпечення. У даному контексті суттєві відмінності має промислове і аграрне підприємництво, хоча основні принципи управління прибутком для таких підприємств збігаються. Проте лише один вид ресурсів, а саме, земельні ресурси, здатен вплинути на весь механізм управління прибутком й інструменти його забезпечення. Крім того, аграрне підприємництво належить переважно до техніко-технологічного типу і залежить від кількісних і якісних показників земельних ресурсів, місця розташування і природно-кліматичних факторів. З цього виходить, що запропонована І. О. Павлюк схематичне представлення факторів, що впливають на величину прибутку, не є універсальним і не відповідає суб'єктам аграрного підприємництва [5]. Проте у праці [6] максимально враховано усі необхідні фактори і охарактеризовано з точки зору конкретної галузі аграрної сфери. Чітке визначення факторів, що впливають на процес управління прибутком через ефективне функціонування відповідного механізму, має бути представлений таким чином (рис. 1).



Рисунок 1 - Фактори впливу на механізм управління прибутком підприємницької структури (сформовано автором на основі [3, 4, 5]).

Таким чином, зростання прибутку представляє собою результат ефективного управління усіма видами ресурсів на підприємстві. Він є головною складовою загальною системою управління підприємницькою структурою. Проте на цьому його функції не вичерпуються. Наявність або відсутність прибутку дозволяє здійснити його розподіл між державою на наповнення бюджету країни, усіма власниками (засновниками) і, безпосередньо, самим підприємством. Фактично прибуток являє собою основу фонду розвитку підприємства і фонду використання й стимулювання до високо ефективного функціонування.

**Література:**

1. Андріяш А.С., Могилова А.Ю. Особливості управління прибутком підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 6 (09). С. 68-70.
2. Levkina R.V., Kotko Ya.M. Financial and Budgetary Capacity for the Development of

Domestic Business Entities. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 6 (70). С. 70-76. Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No6/70.pdf>.  
<https://doi.org/10.15276/ETR.06.2023.9>. DOI: 10.5281/zenodo.10373028.

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>

4. Гладка Л. І., Ковальова М. В, Домащенко М. О. Управління прибутком в сучасних умовах. *Економіка і регіон: Науковий вісник ПНТУ ім. Ю. Кондратюка*. 2012. № 1(32). С. 195–198.

5. Павлюк І. О. Управління прибутком підприємств в умовах сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2020, № 1. С. 84-88. Режим доступу: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/18.pdf>

6. Левкіна Р.В. Заходи підвищення ефективності овочівництва. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. Ринкова трансформація економіки АПК*. 2004. Вип. 32. С. 33-36.

## УДК 331.2

### СТРУКТУРНІ ДИСПРОПОРЦІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ РОБІТНИЧИХ КАДРІВ У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

*Пікус І.О.,* зобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»,

*Магас Д.О.,* зобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»,

*Полієнко А.В.,* здобувач вищої освіти

*Львівський торговельно-економічний університет*

*м. Львів*

В умовах сьогодення однією з найголовніших проблем ринку праці Львівської області є професійний дисбаланс, зокрема затребуваними є професії, які не потребують вищої освіти. Тригерами посилення структурних диспропорцій, у т. ч. нестачі кваліфікованих робітників, є трудова міграція, непопулярність робітничих професій, відсутність ефективної співпраці сфери освіти та бізнесу тощо. Потреба у фахівцях робітничих професій значно перевищує попит на ринку праці на спеціальності, які здобувають випускники закладів вищої освіти. За результатами соціологічного опитування роботодавців Львівської області у 2023 р. встановлено, що підприємства регіону відчують суттєвий дефіцит робітничих кадрів, готові вирішувати проблему, працевлаштовуючи випускників ЗПТО, що і підтверджено результатами дослідження. Так, на запитання «Чи Ваше підприємство має наміри і готовність активно працевлаштовувати випускників ЗПТО?» 34,3 % опитаних роботодавців дали однозначно ствердну відповідь, 33,2 % готові працевлаштувати за умови, що випускник ЗПТО пройде донавчання безпосередньо на підприємстві задля отримання спеціальних навиків роботи. Ситуація щодо нестачі робітничих кадрів для окремих респондентів є настільки критичною, що 22,2 % роботодавців готові працевлаштувати учня одразу після проходження виробничої практики на підприємстві. Примітно, що менше 2 % не готові брати на роботу випускників ЗПТО, а 8,4 % надають перевагу фахівцям з досвідом роботи.

Варто зауважити, що найбільша частка підприємств будівельної сфери (19,4 %) і переробної промисловості (16,7 %) готові активно працевлаштовувати випускників ЗПТО.

Суб'єкти господарювання у добувній промисловості, сфері надання соціальної допомоги віддають перевагу фахівцям з досвідом роботи, тому не готові працевлаштовувати випускників ЗПТО без попередньої підготовки.

Натомість, підприємства сільського, лісового та рибного господарства, а також оптової, роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів мають наміри працевлаштовувати випускників ЗПТО одразу після завершення навчання (8,3 % і 2,8 % опитаних роботодавців відповідно), за умови проходження виробничої практики (4,6 % і 9,1 % відповідно) і проходження донавчання (5,6 % і 2,8 % відповідно). Таким чином, найвищою є готовність працевлаштовувати випускників ЗПТО у переробній промисловості та на будівництві, однак за умови або проходження на підприємствах виробничої практики, або подальшого донавчання. Відповідні частки підприємств, готових залучати випускників ЗПТО у цих видах економічної діяльності, становили 52,3 % та 32,1 %.

Близько п'ятої частини роботодавців регіону у найближчій перспективі планують працевлаштовувати випускників ЗПТО, особливо фахівців зі спеціальністю зварювальники, 13,6 % респондентів – фахівців-слюсарів, 12,6 % – кухарів, кондитерів і пекарів (рис. 1). Водночас, 11,7 % суб'єктів бізнесу у Львівській області у найближчий час охоче працевлаштують будівельників (мулярів, штукатурів та ін.), машиністів і водіїв різних категорій; 10,7 % – механіків (ремонт, обслуговування машин верстатів, обладнання), токарів і столярів; менше 8 % роботодавців – електриків.

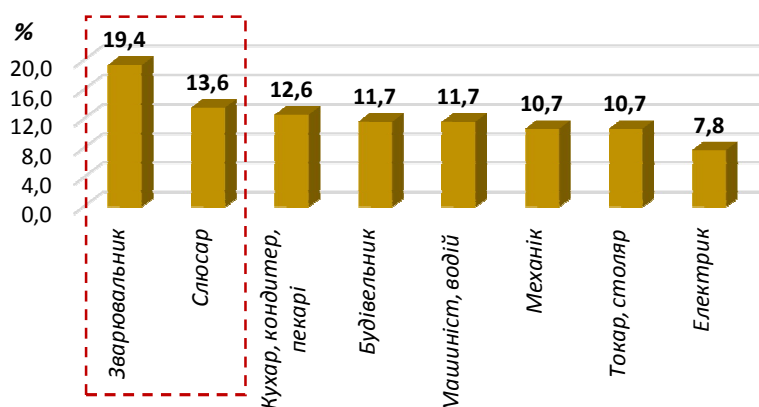


Рисунок 1 - «Фахівців-випускників ЗПТО яких професій Ви плануєте працевлаштовувати у найближчій перспективі?», %

Недостатність співпраці ЗПТО та бізнесу є проблемою як самих роботодавців у процесі комплектації кадрів, так і закладів освіти в процесі працевлаштування випускників. Взаємодія між ЗПТО і суб'єктами бізнесу має екзистенційне значення як для розвитку людського капіталу та економічного зростання регіону, так і ефективного розподілу праці та підвищення продуктивності. Зокрема, 58,3 % опитаних роботодавців відзначили, що не мають досвіду співпраці зі ЗПТО, а 16,7 % вказали на договірні відносини зі ЗПТО лише у формальній формі. Четверть опитаних роботодавців Львівської області підтвердили про співпрацю їхніх підприємств із ЗПТО у формі проходження практики випускниками та працевлаштування випускників. Примітно, що найбільш поширеною формою співпраці підприємств зі ЗПТО щодо підготовки кадрів є проходження виробничої практики (33,3 %). Понад 5 % підприємств Львівської області здійснює замовлення на підготовку фахівців (рис. 2) і по 4,6 % – є стейкхолдерами ЗПТО або членом Наглядової ради закладу, беруть участь в обговоренні навчальних програм,

забезпечують розвиток матеріально-технічної бази ЗПТО, здійснюють інвестиції в основні засоби ЗПТО.



Рисунок 2 - Форми співпраці роботодавців і ЗПТО щодо підготовки кадрів, %

Цікавим є розподіл відповідей роботодавців щодо досвіду співпраці ЗПТО у співвідношенні задоволеності підприємств рівнем підготовки фахівців-випускників ЗПТО. Так, близько 44 % підприємств, які співпрацюють з ЗПТО, вважають, що фаховість випускників була на достатньому рівні, а 45 % роботодавців, які не мають досвіду співпраці зі ЗПТО, переконані, що фахівці були середнього рівня підготовки і це вимагало створення умов для додаткового навчання. Результати дослідження доводять, що дуальна освіта сприяє розвитку професійної освіти у регіоні та підвищенню рівня підготовки випускників ЗПТО. Результати аналізування відповідей на це питання у галузевій структурі підтвердили високий рівень актуальності розвитку дуальної форми підготовки робітничих кадрів, коли на «Так» вказали 100 % представників таких видів економічної діяльності, як водопостачання; каналізування, поводження з відходами, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, тимчасове розміщування й організація харчування, фінансова та страхова діяльність. Ще понад 70-80 % опитаних, які вважають дуальну освіту безпосереднім чинником розвитку професійної (професійно-технічної) освіти в регіоні, представляють сільське, лісове та рибне господарство, переробну промисловість, будівництво та торгівлю.

Поєднання практичних аспектів і теоретичного навчання у ЗПТО створює додаткові можливості підготовки кваліфікованих робітничих кадрів для потреб економіки регіону. У свою чергу, регіон повинен забезпечити функціонування дієвого механізму співпраці сфери освіти та бізнесу, зокрема, шляхом впровадження дуальної форми здобуття освіти, а також спрощення й удосконалення механізму навчання на виробництві. Так, саме розвиток дуальної форми професійної (професійно-технічної) освіти роботодавці окреслили як пріоритетний інструмент підвищення якості освітніх послуг ЗПТО та покращення пропозиції робітничих кадрів (4,3 бали) (рис. 3). Високу оцінку (4,2 бали з 5 максимально можливих) роботодавці надали таким інструментам, як «Розвиток мережі навчально-практичних центрів зі сучасним обладнанням і технікою» і «Формування замовлень від бізнесу з обсягами і якісними характеристиками фахівців».

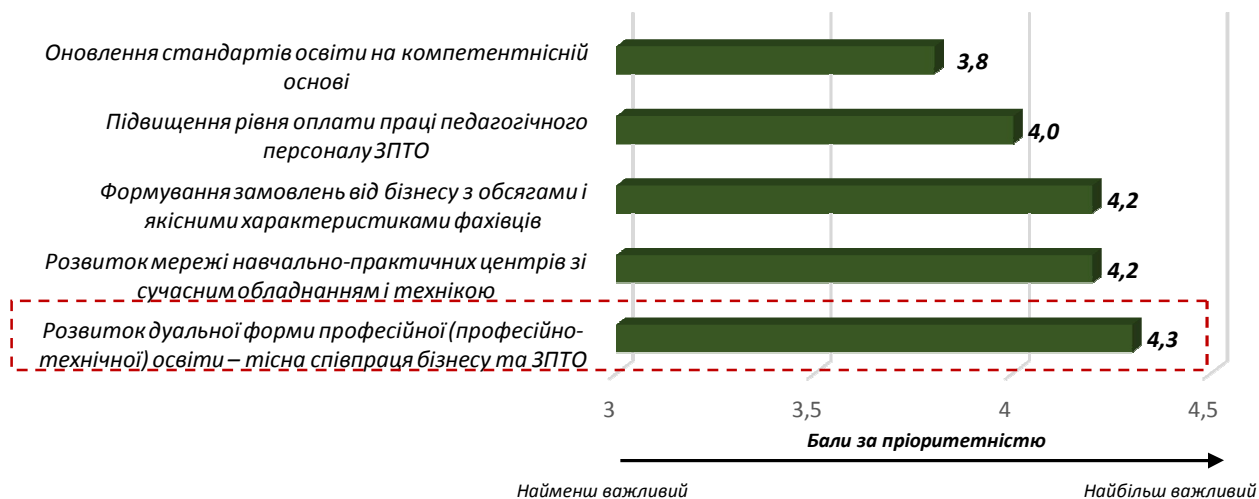


Рисунок 3 - Пріоритетні інструменти підвищення якості освітніх послуг ЗПТО та покращення пропозиції робітничих кадрів: оцінка роботодавцями, бали

Результати соціологічного опитування роботодавців у Львівській області дозволили констатувати:

1) у регіоні існує значний дефіцит робітничих кадрів (особливо слюсарів, будівельників, токарів, електриків, операторів виробничих ліній та ін.) у таких галузях економіки як водопостачання; каналізування, поводження з відходами; сільське, лісове та рибне господарство; добувна та переробна промисловість, сфера обслуговування та ін.;

2) рівень фахової підготовки випускників ЗПТО, на думку роботодавців, помірний (середній), що вимагає від підприємств створення умов для додаткового навчання безпосередньо на робочому місці, або надання переваги фахівцям з досвідом роботи через відсутність практичних навиків роботи у випускників ЗПТО;

3) у регіоні спостерігається низький рівень співпраці ЗПТО з суб'єктами бізнесу або суто формальний характер, що впливає на міру укомплектованості підприємств робітничими кадрами (менше 10 % респондентів здійснюють замовлення на підготовку фахівців, є стейкхолдерами ЗПТО, членами Наглядових рад закладів); простежується потреба налагодження співпраці бізнесу та ЗПТО щодо узгодження обсягів і структури професій, конкретних професійно-кваліфікаційних характеристик (навичок) випускників;

4) основними перешкодами поширення дуальної форми освіти є відсутність повної, у т. ч. цифрової, комунікації, відповідно, координації діяльності, між ЗПТО та бізнесом у цих питаннях, а також неготовність бізнесу витратити на це час і ресурси, навіть розуміючи актуальність розвитку дуальної освіти та позитивний її вплив на процес покращення якості підготовки фахівців і вирішення проблему комплектації підприємств кадрами робітничих професій;

5) перспективними напрями забезпечення дуальної форми освіти у регіоні є: (1) розвиток партнерства з бізнесом, залучення роботодавців до процесу навчання, встановлення ефективного діалогу зі ЗПТО; (2) створення належних умов для практичного навчання, забезпечення робочих місць та лабораторій сучасним обладнанням і технологіями.

## ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

*Поліщук Р., здобувачка вищої освіти,  
Таушанжи Р., здобувач вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

В умовах воєнного стану, сільськогосподарські підприємства відчують значні труднощі, які пов'язані з їх адаптацією до економічних умов, які склалися у державі. Вирішення даної проблеми – це не тільки підвищення результатів поточної діяльності сільськогосподарських підприємств, а й створення основи для росту їх конкурентоспроможності і забезпечення високих темпів розвитку. Дієвим інструментом адаптації підприємств є реструктуризація.

Дослідження різних аспектів проблеми реструктуризації підприємств знайшли досить широке відображення в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених. Але важливою проблемою є формування механізму реструктуризації сільськогосподарських підприємств, що ставить дану проблему в розряд актуальних.

Відтак необхідною умовою успішного функціонування будь-якого підприємства в ринковій економіці є формування ефективної структури його діяльності, що повинна забезпечити для нього можливість реалізувати свої конкурентні переваги.

Сучасний стан економіки на макро- і мікрорівні характеризується деформованою структурою виробництва. Тому одним із стратегічних завдань більш ефективного розвитку підприємства є його структурна перебудова. Її можна здійснювати, з одного боку, за допомогою проведення ефективної політики реструктуризації потенційно конкурентоспроможних підприємств, а з іншого - через ліквідацію (повне перепрофілювання) збиткових і збанкрутілих підприємств.

Слово «реструктуризація» (restructuring) було введено в професійний вжиток Джеком Велчем із General Electric на початку 80-х років минулого століття і з того часу його трактування набувало різного значення і кожний вкладав у нього різний зміст.

Перші спроби виділити поняття «реструктуризація підприємств» у правовому полі України пов'язані з Законом України "Про банкрутство", в якому реструктуризація визначається «...як процес здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема, шляхом їх розділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що супроводить фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню ефективності виробництва і задоволенню вимог кредиторів».

Останнім часом з'явилися більш цілеспрямовані визначення процесу реструктуризації як способу адаптації діяльності підприємства до безперервно змінюваних ринкових умов через проведення комплексу заходів організаційно-економічного, техніко-технологічного і фінансового характеру, що забезпечують зростання ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності і зміцнення фінансової стійкості. Даний підхід більш повно визначає сутність даного поняття.

Метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умов ринкової економіки та виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків. Отже, процедуру реструктуризації можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємства.

Під мету реструктуризації виробляються завдання, і тому утворюється ланцюг цільової орієнтації реструктуризації. Завдання реструктуризації для кожного етапу є різними, але до типових з них належать:

- сприяння у виживанні та забезпечення повноцінного функціонування суб'єктів господарювання;
- відновлення конкурентоспроможності та платоспроможності підприємств;
- управління змінами [1].

Реструктуризація на рівні підприємства стосується перебудови всіх сфер його діяльності, починаючи від виробничо-технічних та організаційних систем і завершуючи фінансовими аспектами і проблемами власності.

Вважається, що реструктуризації підлягають, як правило, слабкі підприємства, що стоять на межі банкрутства, однак і прибуткові підприємства використовують різні варіанти реструктуризації. Зарубіжний досвід свідчить, що реструктуризацію на Заході проводять і досить успішні компанії, які прагнуть забезпечити достатню прибутковість своїх акцій у майбутньому.

Процес реструктуризації залежить від ряду зовнішніх та внутрішніх факторів. Зокрема, до зовнішніх факторів впливу відносять:

- технологічний прогрес (новітні технології, передові методи комунікації; зниження витрат на обробку даних, ефективні транспортні мережі);
- міжнародна економічна інтеграція (скорочення торговельних і митних бар'єрів, підвищення мобільності робочої сили, утворення економічних союзів, монетарна інтеграція та створення міжнародних валют);
- докорінні зміни на ринках розвинутих країн (уповільнення темпів розвитку цих країн, більш агресивний експорт і пошук додаткових ринків збуту, зменшення ступеня державного регулювання економіки);
- зміни соціально-економічних систем (трансформація економічних систем країн Центральної та Східної Європи і Азії, зростання долі приватного сектора);
- політика уряду (податкова, кредитна, соціальна, інформаційна);
- екологічна ситуація;
- соціально-культурні фактори.

До внутрішніх факторів реструктуризації можна віднести:

- неконкурентоспроможність продукції (поява нових продуктів і конкурентів, виробництво застарілої продукції, падіння обсягів продажу);
- високі витрати (високий рівень точки беззбитковості, високі постійні витрати, високі змінні витрати, високий рівень втрат, висока вартість сервісу);
- незадовільний рівень загального менеджменту (слабка орієнтація на ринок, відсутність стратегії, низька кваліфікація кадрів);
- слабкий фінансовий менеджмент з питань управління грошовими потоками, прийняття інвестиційних рішень, управління затратами;
- слабка робота служби маркетингу;
- конфлікт інтересів (власників, робітників, клієнтів, партнерів);
- стереотипи мислення керівництва, що не відповідають новітнім процесам соціально-економічного розвитку.

Реструктуризаційні зміни, які проводяться на підприємствах, можуть стосуватися: 1) модернізації - оновлення устаткування і технології; 2) реорганізації - зміни методів і поділу праці; потоків інформації; 3) адаптації - пристосування елементів підприємства до поточних умов; 4) нововведень - продуктових і процесних.

Таким чином, можна сказати, що реструктуризація:

- передбачає комплексність змін, а не зміни тільки однієї сфери функціонування (маркетинг, фінанси, виробництво);
- є постійним інструментом управління, а не реалізацією одноразової мети;
- може охоплювати майнові перетворення як елемент змін;

- підлягає модифікації і коригуванню в ході реалізації.
- передбачає зміни структури майна (правового статусу; організаційної структури підприємства; виробничої структури; структури виробничої програми, залученого капіталу, активів, доходів і витрат, персоналу; інформації та інших структур).

Механізм реструктуризації підприємства – це система елементів, які взаємодіють між собою та становлять цілісне утворення. Можна виділити основні складові елементи цього механізму:

- принципи реструктуризації;
- методи та засоби, необхідні для проведення реструктуризації;
- етапи проведення реструктуризації.

Під принципами реструктуризації слід розуміти основні правила здійснення перетворень на підприємстві. Можна виділити такі принципи реорганізації промислових підприємств (табл. 1) [1].

Таблиця 1 – Принципи реструктуризації сільськогосподарських підприємств

№ з/п	Принцип	Характеристика принципу
1	Комплексність	У процесі проведення реструктуризації охоплюються усі сфери діяльності підприємства
2	Адаптивність	Реструктуризація має сприяти підвищенню пристосовуваності підприємства до умов зовнішнього середовища, яке постійно змінюється
3	Ітеративність	Наявність зворотного зв'язку, який носить інформаційний характер і сприяє координації управлінських дій при здійсненні реструктуризації підприємства
4	Ефективність	Витрати, які пов'язані з проведенням реструктуризації, мають бути менші, ніж економічний ефект від реструктуризаційних перетворень
5	Обґрунтованість	Потреби прийняття зваженого рішення про актуальність проведення реструктуризації з урахуванням існуючих обмежень та можливих сценаріїв розвитку
6	Зниження опору змінам	Подолання або зниження опору змінам працівниками підприємства, впровадження заходів для підвищення зацікавленості в позитивних результатах проведення реструктуризації
7	Системність	Процес реструктуризації підприємств повинен мати безперервний характер
8	Інноваційність	Підприємство має впроваджувати використання нового обладнання та технологій, сучасних методів управління.

Наступним елементом механізму реструктуризації є методи, які застосовуються для проведення реструктуризації. У табл. 2 наведені основні методи, які запропоновані для використання вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Розглянувши методи, які використовуються при реструктуризації, варто перейти до наступного елементу механізму реструктуризації – засобів, які необхідні для проведення реструктуризації. Реструктуризація вимагає залучення організаційно-економічних, управлінських, фінансово-інвестиційних, інноваційних, а також нормативно-правових засобів.

Кінцевою метою реструктуризації української економіки має бути побудова високоєфективної конкурентоспроможної динамічної соціально орієнтованої економічної системи, у якій економічний розвиток забезпечується насамперед за рахунок розширення застосування інноваційних технологій, раціонального використання людського потенціалу

на базі збільшення та підвищення якісного рівня експортного потенціалу й інтеграції у світогосподарські зв'язки, розширення ємності та збалансованості внутрішнього ринку.

Таблиця 2 – Методи проведення реструктуризації

Метод	Характеристика методу
ABS / ABM	Сукупність методів вартісного аналізу бізнес-процесів, ланцюжків створення вартості, окремих організаційно-структурних одиниць, а також методів підвищення економічної ефективності процесів управління; використовується як аналітичний засіб, що дає змогу визначити можливі шляхи поліпшення вартісних показників
Аутсорсинг	Означає передачу сторонньому виконавцю ряду функцій підприємства. При цьому аутсорсинг є формою взаємодії, при якій підприємство – сторонній виконавець – продаючи замовнику свої товари або послуги, включається в «управлінські контури» підприємства-замовника як функціональний підрозділ, залишаючись при цьому юридично та організаційно відокремленим
Бенчмаркінг	Являє собою процес знаходження і вивчення найкращих з відомих методів ведення бізнесу. Це спосіб оцінки діяльності підприємства порівняно з кращими підприємствами чи конкурентами. Його мета – підвищення ефективності власної діяльності та отримання переваг у конкурентній боротьбі
Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)	Метод кардинальної перебудови бізнес-процесів з метою досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників виробничо-господарської діяльності підприємства
«Точно в термін» (JIT)	Сукупність методів підвищення якості робіт та обслуговування. Всі ресурси, необхідні для одержання продукції, що постачаються в той момент і в тих кількостях, які необхідні для своєчасного виконання робіт на всіх виробничих місцях та випуску продукції відповідно до виробничої програми. Необхідні умови: точність і узгодженість поставок; висока якість компонентів виробництва, які постачаються
Управління знаннями (KM)	Це сукупність стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства з метою збільшення результативності діяльності
Управління якістю (CPI / TQM)	Заснований на концепції управління якістю продукції, що випускається. Якість повинна бути спрямована на задоволення поточних і майбутніх потреб споживачів як найважливішої ланки виробничої лінії. Досягнення відповідного рівня якості вимагає постійного вдосконалення виробничих процесів
Управління проектами (PM)	Методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, матеріальних, фінансових ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для отримання визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартості, часу, якості й задоволення учасників проекту
CASE-методи: SADT, IDEF ARIS, SA/SD BSP, ERP	Сукупність методів проектування і розроблення складних систем програмного забезпечення, що підтримується комплексом засобів автоматизації, які взаємопов'язані. Використовуються для подолання обмежень при використанні структурних методологій проектування за рахунок їх автоматизації і інтеграції засобів, що підтримують

Основним джерелом структурних змін має стати економічне зростання на основі перерозподілу капіталу і робочих місць у галузі з більшою доданою вартістю, високотехнологічні галузі.

Головними орієнтирами реструктуризації економіки України на довгострокову перспективу мають стати:

- усунення структурних диспропорцій, накопичених у попередні періоди;
- послідовне збільшення орієнтації національного виробництва на задоволення потреб внутрішнього ринку;
- цілеспрямоване формування майбутніх структурних характеристик економічної та фінансової систем на основі врахування майбутніх ризиків і тенденцій розвитку;
- формування захисних і стабілізаційних антициклічних механізмів і дієвих важелів управління економічною системою, що дозволить забезпечити стійкий збалансований економічний розвиток;
- сприяння підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних виробників товарів і послуг на внутрішньому та світовому ринках, насамперед у галузях, що виробляють продукцію з високим ступенем перероблення, а також у сфері послуг;
- реструктуризація збиткового сектору економіки, що штучно підтримується завдяки системі бюджетних субсидій, списання податкових боргів і неплатежів природним монополіям.

Література:

1. Галій П.К., Марченко В.О. Шляхи підвищення комерційної ефективності підприємницьких структур. *Вісник АПК*. 2020. №8. с.16-25.
2. Городецька Т.Б., Іващенко А.Г., Семерунь Л.В. Innovative marketing in the strategic management of an industrial enterprise. *Економіка. Фінанси. Право*. Київ, 2019. № 2'2019. С.28-33.
3. Як війна вдарила по бізнесу. URL: <https://ain.ua/special/business-during-a-year-of-war/>.

**УДК 331.108**

## **МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ**

*Пучкова С.І., к.е.н., доцент,  
Колєв М.О., здобувач вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

Функціонування сучасних бізнес-організацій неможливе без кваліфікованих, мотивованих та залучених співробітників, унікальні компетенції яких є ключовим чинником забезпечення ефективності діяльності в умовах динамічних та різноманітних змін. Тому компетентнісний підхід став невід'ємною частиною системи управління підприємством.

Компетентнісний підхід, на якому ґрунтується моделювання компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності та їхнє використання з метою розвитку здібностей до підприємницької діяльності персоналу підприємства, дозволяє виявити та максимізувати ключові переваги персоналу, збалансувати індивідуальну поведінку працівника із стратегічними цілями підприємства, адаптувати працівників до інноваційних технологій

та вимог робочих місць. Він також передбачає створення умов для повноцінного розвитку трудового потенціалу людини, реалізацію її потреби в самовизначенні, самореалізації, самовдосконаленні, самоактуалізації [1].

Оскільки за останні роки зростає увага до питань оцінювання і прогнозування ефективності роботи персоналу, то термін «компетенція» почав широко використовуватися у різних сферах практичної діяльності.

У своїй етимологічній основі поняття «компетенція» ґрунтується на латинському корені *competere*, значення якого – «добиватися, відповідати, досягати» [2, с.357].

У Глосарії термінів Європейської фундації освіти (ЄФО) компетенція визначається як:

1. Здатність робити що-небудь якісно або ефективно.
2. Відповідність вимогам, які висуваються при прийманні на роботу.
3. Здатність виконувати особливі трудові функції.

I.M. Труніна надає визначення компетенцій суб'єкта підприємницької діяльності як кластера знань, навичок, спроможностей, цінностей, мотивів, зумовлених особистісними якостями й психофізіологічними характеристиками особи, які формують поведінкові моделі людини та знаходять вияв у формуванні її здатності до підприємницької діяльності [1].

Трактування терміну «компетенція» зазнало чимало змін, тому можна виділити певні підходи до його визначення:

- як стандарт діяльності або очікувані результати роботи;
- як поведінка, необхідна для ефективної роботи;
- як професійно важливі якості;
- як особистісні характеристики.

На практиці під компетенцією найчастіше розуміють набір якостей працівника, без яких неможлива його ефективна робота на конкретній посаді або у конкретній компанії.

Вважається, що завдання на 50 % складається зі здобуття кількісного результату, решта 50% - яким чином цей результат досягається. І ця друга частина дозволяє керівнику відрізнити ефективного співробітника від менш ефективного. У зв'язку з цим управління персоналом може бути подане як управління компетенцією підприємства з реалізацією практики її формування, стимулювання і розвитку [3].

Управління компетенцією являє собою процес порівняння потреб підприємства з наявними трудовими ресурсами і вибір форм впливу для приведення їх у відповідність [4, с. 115].

На рівні підприємства управління компетенцією включає виконання наступних дій:

1. Оцінка наявних ресурсів (за складовими компетенції), а також можливостей, знань, навичок персоналу.
2. Оцінка потреб фірми в персоналі відповідно до цілей і завдань організації, обраної нею стратегії.
3. Зіставлення наявних ресурсів з потребами.

Виявлення потреб організації у відповідній компетенції допускає впровадження системи прогнозування людських ресурсів, призначення якої у тім, щоб визначити у якісному і кількісному вираженні потребу в компетенції на майбутній період.

Разом з тим, для прогнозування своїх потреб організація повинна: [4]

- по-перше, мати у своєму розпорядженні чіткий опис усіх посад і всіх функцій;
- по-друге, визначити необхідний склад компетенцій під кожною з посад;
- по-третє, провести аналіз взаємозв'язку між посадами за складом компетенції.

Одним з інструментів управління компетенцією персоналу є модель компетенцій, яка представляє собою весь набір компетенцій, встановлений для співробітників у вигляді вимог на певних позиціях для успішного досягнення цілей організації.

Модель компетенцій є сполучною ланкою у системі процесів управління персоналом і точкою відліку для визначення того, які люди потрібні організації, що

необхідно враховувати при їх відборі або при оцінці продуктивності існуючих співробітників, чому їх навчати, як управляти процесом кар'єри тощо (рис. 1) [5].

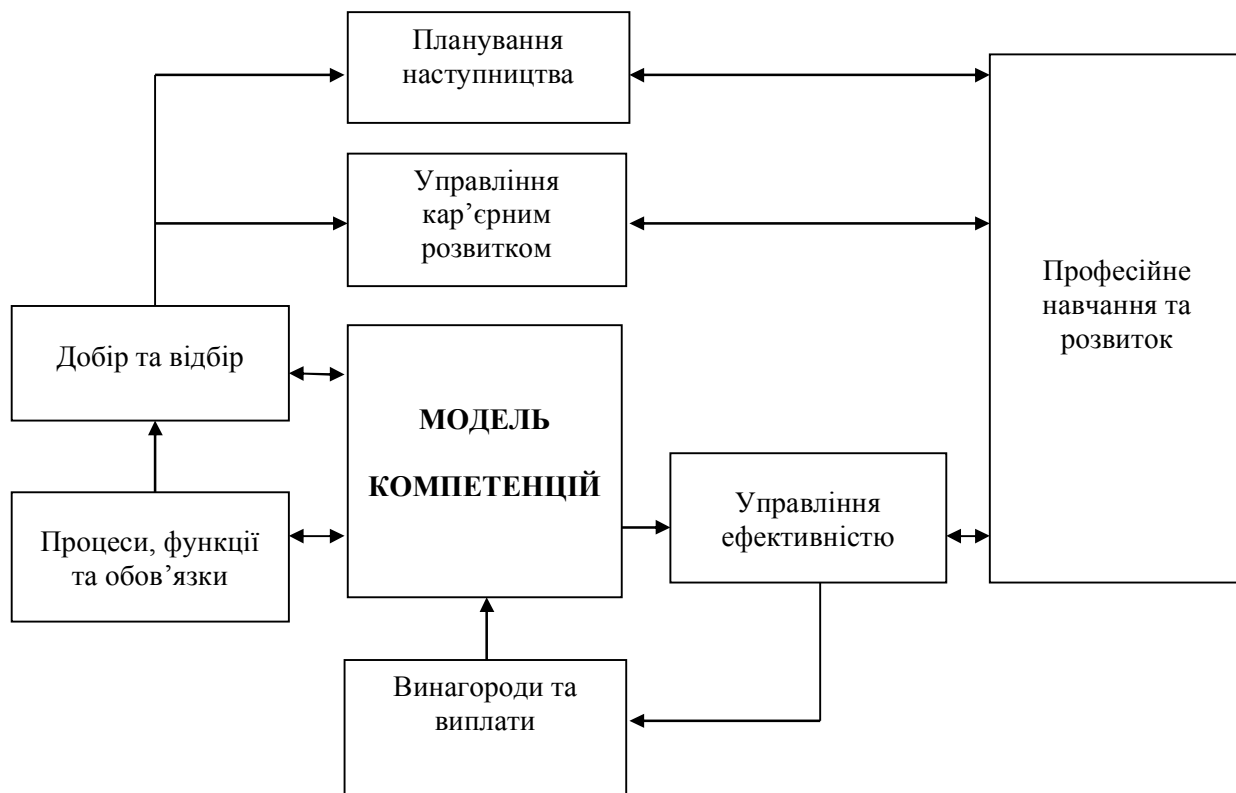


Рисунок 1 – Елементи управління персоналом та їх взаємозв'язок із моделлю компетенцій

Джерело: [5]

Коли в організації є точка відліку, який персонал і з якими компетенціями набирати, як цілеспрямовано розвивати співробітників, з'ясувавши які саме компетенції у них виявляються на недостатньому рівні, а кар'єрне зростання пов'язане із наявністю необхідних для посади компетенцій, як результат – дуже велика ймовірність того, що в організації буде реалізовано принцип «потрібні люди (з необхідними компетенціями) на потрібному місці». Цей принцип є одним із основних в управлінні персоналом і створює серйозні передумови до успіху організації. Ще один важливий аспект, це те, що визначаючи основні компетенції необхідно спиратися саме на потреби організації в певних компетенціях у зв'язку із місією, цінностями, довгостроковими цілями, що поставлені перед організацією. Таким чином, список компетенцій, які планується розробити, повинен бути безпосередньо пов'язаний із реальними потребами організації. У такому випадку і відбір персоналу і його професійний розвиток у подальшому буде цілеспрямованим [5].

Згідно з опитуванням Товариства управління людськими ресурсами (SHRM), 93 % із 500 керівників C-level вважають, що моделі компетенцій мають вирішальне значення для успішної роботи їхньої організації [6].

Впровадження моделі компетенцій є необхідним для компаній у таких випадках: [6]

- компанія і команда швидко зростають – з'являються нові підрозділи й ускладнюється процес управління;

- одна компанія поглинає іншу – необхідно створити загальні принципи, які будуть спільними;
  - відбувається ребрендинг компанії чи реструктуризація бізнесу;
  - потрібно покращити процес пошуку, адаптації та розвитку фахівців;
  - є мета вдосконалити взаємодію та взаєморозуміння між відділами та департаментами;
  - надано запит від керівництва на покращення загальної ефективності команди.
- Виділяють два підходи до розробки моделей компетентності персоналу (табл. 1)

Таблиця 1 – Підходи до розробки моделей компетенцій

Опис підходу	Переваги	Недоліки
1. Підхід заснований на припущенні, що кожна компанія є унікальною і слід моделювати компетенції на підставі глибокого аналізу її діяльності. Передбачає глибокий аналіз стратегії, змісту робіт, поточної корпоративної культури, бачення менеджменту. Використовуються методи інтерв'ю, мозкових штурмів, критичних інцидентів, спостереження діяльності, аналіз показової діяльності. Підхід більш розрахований на глобальніші компанії з великою чисельністю співробітників. Реалізовано у компаніях: Ернст енд Янг, Київстар.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ модель відображає цінності конкретної компанії та максимально адаптована;</li> <li>✓ до розробки компетенцій залучаються співробітники різних рівнів, що полегшує використання моделі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ необхідно розробляти всі інструменти оцінки з нуля;</li> <li>✓ будь-яка зміна стратегії компанії потребує зміни моделі</li> </ul>
2. Підхід ґрунтується на припущенні, що існують основні компетенції, які дозволяють досягати високих результатів у будь-якій діяльності. При описі використовуються вже існуючі бібліотеки компетенцій з урахуванням думки менеджменту, експертизи HR та членів робочих груп у складі ключових співробітників компанії. Підхід є найбільш комфортним для компаній, які тільки збираються це робити та працюють із цифровими технологіями. Реалізовано у компаніях: Johnson&Johnson, Volkswagen, JTI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ скорочення витрат на розробку моделі;</li> <li>✓ можна адаптувати стандартні інструменти оцінки, створені для певної бібліотеки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ низька імовірність повної адаптації готової моделі до конкретної компанії</li> </ul>

При розробці моделі компетенцій завжди постає питання, скільки та які саме компетенції включати до її складу.

Колись були поширені моделі, що включали 30 і більше різних стандартів; зараз звичайні моделі, що містять не більше 20 компетенцій, а іноді – усього лише вісім. Багато користувачів вважають набір компетенцій з 8-ми-12-ти стандартів в одній моделі оптимальним. Моделі з великим набором компетенцій складно використовувати на практиці. Тому формування моделі компетенцій рекомендується здійснювати за базовими компетенціями, які характерні для усіх працівників підприємства, а за потреби уточнювати набір функціональних або професійних компетенцій та поведінкових індикаторів, що їм відповідають [1].

Таким чином, можна зробити висновок, що модель компетенцій є основою всіх HR-процесів і тому є цінним інструментом для забезпечення результативної роботи працівників, керівництва і в цілому компанії.

Для працівників модель компетенцій – це, перш за все, інформація для розуміння системи оцінки, мотивації та подальшого розвитку. Вона дає можливість:

- усвідомити свої сильні і слабкі сторони,
- продемонструвати власні досягнення,
- визначити напрямки навчання та підвищення кваліфікації,
- планувати кар’єрне просування.

Для керівництва модель компетенції – це механізм підвищення ефективності роботи підрозділів і кожного працівника, який дозволяє:

- оцінити прогрес команди і кожного працівника;
- визначити винагороду за досягнуті результати;
- підвищити мотивацію працівників;
- розробити плани подальшої роботи.

Для компанії модель компетенції – це сформований набір критеріїв, який забезпечує розвиток і стабільне просування до намічених цілей. Даний інструмент є необхідним для:

- формування рівня очікування до співробітників;
- стандартизації тієї поведінки, яка декларується в компанії;
- балансування потреб компанії та її людським капіталом;
- підвищення загальної продуктивності команди, що безпосередньо впливає на бізнес-показники.

Література:

1. Труніна І.М. Формування моделей компетенцій персоналу суб’єктів підприємницької діяльності. *Вісник НТУ «ХПИ»*, 2014. № 65 (1107). С. 111-124. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/49560648-bc0d-4be5-9a23-03f938227af5/content>
2. Іванова І.В. Професіоналізація менеджменту: *Монографія*. К.: КНТЕУ, 2006. 695с.
3. Пучкова С.І. Управління компетенцією персоналу на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень: Збірник наукових праць*. Одеса: ОДЕУ, 2007. Вип. 29. С. 158-163.
4. Василенко В.А., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент: *Навчальний посібник*. К.: ЦУЛ, 2003. 285 с.
5. Домейкієне Ю., Жукаускас Е. Управління персоналом на основі компетенцій: ключ до успіху організації державного сектора. URL: <https://eu4pfm.com.ua/interviews/upravlinnya-personalom-na-osnove-kompetencyu/?lang=uk>
6. Кір’янова А. Новий тренд у рекрутингу: як покращити ефективність команди, запровадивши модель компетенцій. URL: <https://mc.today/uk/blogs/novyj-trend-u-rekrutyngu-yak-pokrashhyty-efektyvnist-komandy-zaprovadyvshy-model-kompetentsij/>

## ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ

*Ромасевич Т.А., здобувачка вищої освіти,  
Єрмак С.О., д.е.н., професор  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса*

Забезпечення ресурсами стратегічної діяльності підприємства є важливим аспектом, що вимагає ретельного планування та реалізації ресурсних стратегій. Ці стратегії спрямовані на вирішення ряду завдань, зокрема: визначення потреб у різних видів ресурсів, обчислення припустимих обмежень щодо їхнього використання та формування ефективних норм споживання різних типів ресурсів; ідентифікація «зон стратегічних ресурсів» та можливостей їхнього оптимального використання через балансування обсягів, складу та термінів постачання з урахуванням динаміки використання; розроблення заходів для раціонального використання ресурсів підприємства; і застосування логістичних підходів у впровадженні ресурсних стратегій.

Досягнення стратегічних цілей підприємства у майбутньому передбачає необхідність вчасного залучення необхідних ресурсів. Формування ресурсного потенціалу підприємства полягає в ідентифікації стратегічних можливостей та ресурсів, які здатні підвищити конкурентоспроможність підприємства, а також у визначенні резервів його потенціалу. Оскільки майбутнє є невизначеним, витрати ресурсів супроводжуються певним рівнем ризику. У процесі розробки ресурсних стратегій важливо обґрунтовувати прийнятний рівень ризику, який керівництво готове прийняти для максимізації віддачі від використання ресурсів.

Для вибору оптимальної стратегії в рамках стратегічних цілей підприємства як один з варіантів можна використовувати метод аналізу ієрархії (Analytic Hierarchy Process, АНР), розроблений Т. Сааті. Метод аналізу ієрархії (МАІ) є систематичною процедурою для ієрархічного представлення елементів, що визначають суть проблеми. Цей метод полягає в розкладанні проблеми на все менш складні компоненти і об'єктивному обробленні оцінок особи, що приймає рішення.

Внаслідок застосування МАІ можна визначити відносну важливість елементів в ієрархії. Цей метод включає в себе процедури синтезу множинних оцінок, визначення пріоритетності критеріїв та знаходження альтернативних рішень.

В даному випадку потрібно обрати одну з двох можливих стратегій розвитку: розширення меж ринку чи глибоке впровадження на ринок. Критеріями для вибору є стратегічні цілі підприємства, такі як зростання продажів, збільшення частки ринку, розвиток мережі оптових продажів та пошук нових сегментів збуту продукції.

На першому етапі здійснюється структурування проблеми у вигляді ієрархії, яка розбивається на вершину цілей, критерії, що визначають вибір, та конкретні альтернативи. Це дозволяє розкрити всі аспекти проблеми та забезпечує систематичний підхід до вибору стратегії. Експертиза фахівців з економічного профілю підприємства забезпечує обґрунтованість та адекватність отриманих результатів.

Другий етап включає в себе збирання інформації про кожну альтернативу та оцінювання їх відповідно до встановлених критеріїв (табл.1). Це дозволяє зробити об'єктивний порівняльний аналіз між різними стратегіями використання ресурсного потенціалу підприємства. Експерти оцінюють пари критеріїв та альтернатив на основі їхнього впливу на кожен із критеріїв. Вони використовують шкалу відносних значень,

завичай від 1 до 9, де 1 означає, що обидва елементи мають однакову важливість, а 9 - значно більшу важливість одного елемента в порівнянні з іншим. Наприклад, якщо елемент А має значно більшу важливість, ніж елемент Б, відношення буде 9, якщо обидва елементи мають однакову важливість, відношення буде 1.

Таблиця 1 - Шкала відносної важливості критеріїв (джерело: [1, 2])

Інтенсивність відносної важливості	Визначення	Пояснення
1	Рівна важливість	Рівний внесок двох видів діяльності в ціль
3	Помірне перевага одного над іншим	Досвід і судження дають легке перевагу одному виду діяльності над іншим
5	Істотне або сильне перевага	Досвід і судження дають сильне перевага одного виду діяльності над іншим
7	Значну перевагу	Одному виду діяльності дається настільки сильне перевагу, що воно стає практично значним
9	Дуже сильне перевага	Очевидність переваги одного виду діяльності над іншим підтверджується найбільш сильно
2, 4, 6, 8	Проміжні рішення між двома сусідніми судженнями	Застосовується у компромісному випадку
Зворотні величини наведених чисел	Якщо при порівнянні одного виду діяльності з іншим отримано одне з вищевказаних чисел, то при порівнянні другого виду діяльності з першим отримують зворотну величину	

На третьому етапі проводиться аналіз та порівняння отриманих результатів для кожної альтернативи. На основі оцінок експертів створюється матриця порівнянь, в якій кожен елемент порівнюється з кожним іншим за допомогою показників значимості, які були призначені на попередньому кроці. Експертні оцінки з кожного критерію враховуються для прийняття обґрунтованого рішення щодо вибору оптимальної стратегії.

На четвертому етапі за допомогою математичних розрахунків, зокрема методу сумування та власних векторів, обчислюються ваги кожного критерію та альтернативи. Це дозволяє визначити, які критерії та альтернативи є найбільш важливими для досягнення стратегічних цілей підприємства. На основі отриманих ваг альтернативи ранжуються відповідно до їхньої відповідності стратегічним цілям та критеріям. Альтернатива з найвищим рангом вважається оптимальною стратегією для підприємства.

Завершальний етап включає ухвалення рішення та його подальшу реалізацію, а також оцінку ефективності обраної стратегії в процесі її виконання. Це дозволить забезпечити відповідність обраної стратегії стратегічним цілям підприємства та забезпечить його конкурентоспроможність на ринку.

Проте, потрібно зауважити, що для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу необхідно застосовувати комплексний підхід, який враховує всі аспекти діяльності підприємства.

Також необхідно активно використовувати інноваційні технології та методи управління ресурсами. Це може включати в себе впровадження цифрових рішень для оптимізації процесів управління ресурсами, застосування екологічно чистих технологій, а також використання аналітичних інструментів для прогнозування потреб у ресурсах та управління ними.

Загалом, стратегічні заходи підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємства потребують системного підходу, постійного аналізу та оновлення стратегій, а також використання сучасних технологій та інноваційних підходів. Лише такий комплексний підхід дозволить підприємству досягти стабільного росту та успіху на ринку.

Література:

1. Метод аналізу ієрархій. URL: <https://dss.tg.ck.ua/ahp-help>.
2. Saaty T.L. What Is the Analytic Hierarchy Process? In *Mathematical Models for Decision Support*. 1988. Berlin/Heidelberg: Springer, pp. 109-121.

**УДК 330.142**

## **АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АКТИВІВ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»**

*Стельмащук Д.Д., здобувач вищої освіти,  
Науковий керівник к.е.н., доцент Брагіна О.С.  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що «активи» є надзвичайно важливою категорією у обліковій, фінансовій, управлінській, правовій та інших аспектах практичної економічної роботи будь-якого підприємства. Аспекти категорії «активи» часто ототожнюються з такими категоріями як «фінансові ресурси», «виробничі засоби» і навіть «капітал» [1].

Найбільш влучним, на нашу думку є визначення дане таким вченими, як Пріб В.І., Федько К.А. [2]. Вони дотримуються точки зору, що активи – це майно, зокрема кошти, цінні папери, основні фонди та оборотні активи, розрахунки з дебіторами, об'єкти права інтелектуальної, в тому числі промислової, власності та прирівняні до них права, що є об'єктом права власності або повного господарського відання.

Сутність активів та його статей розкривається та регламентується Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку. Зокрема [3]:

- П(С)БО 7 «Основні засоби»
- П(С)БО 8 «Нематеріальні активи»
- П(С)БО 9 «Запаси»
- П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість»
- П(С)БО 11 «Зобов'язання»
- П(С)БО 12 «Фінансові інвестиції»
- П(С)БО 27 «Необоротні активи, утримувані для продажу, та припинена діяльність»
- П(С)БО 28 «Зменшення корисності активів»
- П(С)БО 30 «Біологічні активи»
- П(С)БО 32 «Інвестиційна нерухомість».

Основна інформація щодо стану, динаміки, структури та джерел формування активів підприємства представлені у Формі №1 «Баланс». Отже, відповідно до даної форми звітності здійсимо аналіз активів ТОВ «Телекарт-Прилад» (табл.1).

Таблиця 1 - Аналіз стану та динаміки активів ТОВ «Телекарт-Прилад» (складено автором на основі [4])

Актив	Минулий 2022 рік, тис.грн.	Звітний 2023 рік, тис.грн.	Відхилення (+;-), тис.грн.	Темп зміни, %
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1990	2497	507	125,48
первісна вартість	4241	5330,5	1089,5	125,69
накопичена амортизація	2251	2833,5	582,5	125,88
Незавершені капітальні інвестиції	0	1812,5	1812,5	-
Основні засоби:	28343,5	35994	7650,5	126,99
первісна вартість	94375,5	112307,5	17932	119,00
знос	66032	76313,5	10281,5	115,57
Інші фінансові інвестиції	3101	5086	1985	164,01
<b>Усього за розділом I</b>	<b>33434,5</b>	<b>45389,5</b>	<b>11955</b>	<b>135,76</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси:	124633,5	185136	60502,5	148,54
Виробничі запаси	81577,5	152503	70925,5	186,94
Незавершене виробництво	33768,5	26614	-7154,5	78,81
Готова продукція	7581,5	4338,5	-3243	57,22
Товари	1680,5	1680,5	0	100,00
Векселі одержані	2746	1373	-1373	50,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	37331	64168,5	26837,5	171,89
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	123214	319731,5	196517,5	259,49
з бюджетом	61	69,5	8,5	113,93
у тому числі з податку на прибуток	0	0	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	10861	11405	544	105,01
Гроші та їх еквіваленти	45445,5	163870,5	118425	360,59
Готівка	0	0	0	-
Рахунки в банках	45445,5	163870,5	118425	360,59
Інші оборотні активи	6523	10088	3565	154,65
<b>Усього за розділом II</b>	<b>350815</b>	<b>755842</b>	<b>405027</b>	<b>215,45</b>
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	-
<i>Баланс</i>	<i>384249,5</i>	<i>801231,5</i>	<i>416982</i>	<i>208,52</i>

Відповідно до таблиці аналізу стану та динаміки активів варто зазначити, що у звітному 2023 році загальна сума активів збільшилася в 2,09 рази. Результат даного збільшення відбувся здебільшого за рахунок збільшення оборотних активів в 2,15 рази, а також необоротних активів в 1,36 рази.

Досліджуючи збільшення вартості необоротних активів варто відмітити, що необоротні активи збільшилися на 25,48%, а основні засоби на 26,99%. Темп зміни інших фінансових інвестицій склав 64,01%.

У звітному 2023 році з'явилися незавершені капітальні інвестиції, сума яких склала 1812,5 тис.грн.

Досліджуючи динаміку оборотних активів варто відмітити, що збільшення їх суми в 2,15 рази відбулося за рахунок зростання загальної суми запасів на 48,54%, дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 71,89%, дебіторської заборгованості за розрахунками за виданими авансами на 59,49% та з бюджетом на 13,93%, іншої поточної дебіторської заборгованості на 5,01% та інших оборотних активів на 54,65%.

Грошові кошти, зокрема на рахунках в банках зросли в 3,61 рази.

В межах дослідження активів ТОВ «Телекарт-Прилад» важливе місце посідає аналіз їх активів, що представлено в таблиці 2.

Таблиця 2 - Аналіз структури активів ТОВ «Телекарт-Прилад» (складено автором на основі [4])

Актив	Минулий 2022 рік, тис.грн.		Звітний 2023 рік, тис.грн.		Відхилення (+;-), тис.грн	Темп зміни, %
	Сума, тис.грн.	Питома вага, %	Сума, тис.грн.	Питома вага, %		
<b>I. Необоротні активи</b>						
Нематеріальні активи	1990	0,52	2497	0,31	-0,21	60,18
первісна вартість	4241	1,10	5330,5	0,67	-0,44	60,28
накопичена амортизація	2251	0,59	2833,5	0,35	-0,23	60,37
Незавершені капітальні інвестиції	0	0,00	1812,5	0,23	0,23	-
Основні засоби:	28343,5	7,38	35994	4,49	-2,88	60,90
первісна вартість	94375,5	24,56	112307,5	14,02	-10,54	57,07
знос	66032	17,18	76313,5	9,52	-7,66	55,42
Інші фінансові інвестиції	3101	0,81	5086	0,63	-0,17	78,66
Усього за розділом I	33434,5	8,70	45389,5	5,66	-3,04	65,11
<b>II. Оборотні активи</b>						
Запаси:	124633,5	32,44	185136	23,11	-9,33	71,24
Виробничі запаси	81577,5	21,23	152503	19,03	-2,20	89,65
Незавершене виробництво	33768,5	8,79	26614	3,32	-5,47	37,80
Готова продукція	7581,5	1,97	4338,5	0,54	-1,43	27,44
Товари	1680,5	0,44	1680,5	0,21	-0,23	47,96
Векселі одержані	2746	0,71	1373	0,17	-0,54	23,98
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	37331	9,72	64168,5	8,01	-1,71	82,43
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
за виданими авансами	123214	32,07	319731,5	39,91	7,84	124,45
з бюджетом	61	0,02	69,5	0,01	-0,01	54,64
у тому числі з податку на прибуток	0	0,00	0	0,00	0,00	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	10861	2,83	11405	1,42	-1,40	50,36
Гроші та їх еквіваленти	45445,5	11,83	163870,5	20,45	8,63	172,93

Актив	Минулий 2022 рік, тис.грн.		Звітний 2023 рік, тис.грн.		Відхилення (+;-), тис.грн	Темп зміни, %
	Сума, тис.грн.	Питома вага, %	Сума, тис.грн.	Питома вага, %		
Готівка	0	0,00	0	0,00	0,00	-
Рахунки в банках	45445,5	11,83	163870,5	20,45	8,63	172,93
Інші оборотні активи	6523	1,70	10088	1,26	-0,44	74,17
Усього за розділом II	350815	91,30	755842	94,34	3,04	103,33
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0,00	0	0,00	0,00	-
<i>Баланс</i>	384249,5	100,00	801231,5	100,00	0,00	100,00

Дослідження структури активів показав, що найбільшу частину в загальній сумі активів посідають оборотні активи, зокрема у 2022 році їх частка склала 91,3% , у 2023 році – 94,34% відповідно. Отже, необоротні активи у 2022 році склали 8,7%, а у 2023 році їх частка зменшилася до 5,66%.

Зменшення частки необоротних активів відбулося за рахунок скорочення частки нематеріальних активів на 0,21% та основних засобів на 2,88%.

Збільшення частки оборотних активів відбулося за рахунок зростання частки дебіторської заборгованості за розрахунками на 7,84% та грошових коштів на рахунках в банках на 8,63%.

Поруч з аналізом стану, динаміки та структури активів важливе місце посідає оцінка їх ефективності. Саме оцінка ефективності показує ефективність використання активів підприємства. Отже, аналіз показників ефективності використання оборотних та необоротних активів ТОВ «Телекарт-Прилад» представлено в таблицях 3 та 4 відповідно.

Таблиця 3 - Аналіз показників ефективності використання оборотних активів ТОВ «Телекарт-Прилад» (складено автором на основі [4])

Показники	Од.вим.	Минулий 2022 рік	Звітний 2023 рік	Відхилен ня (+;-)	Темп зміни, %
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	оборотів	39,00	22,01	-16,99	56,43
Тривалість одного обороту оборотних активів	дні	9,36	16,58	7,23	177,20
Рентабельність оборотних активів	%	200,16	231,82	31,65	115,81
Сума вивільнених з обороту (додатково залучених в оборот) оборотних активів	тис.грн.	19775,28		-	-
Коефіцієнт фондоемності (завантаження) активів	коэф.	0,03	0,05	0,02	177,20
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	раз	16,57	15,57	-1,01	93,93
Період погашення дебіторської заборгованості	дні	22,02	23,45	1,42	106,46

Відповідно до аналізу показників ефективності використання оборотних активів ТОВ «Телекарт-Прилад» варто відмітити, що коефіцієнт оборотності оборотних активів скоротився на 16,99 оборотів та тривалість одного обороту оборотних активів при цьому

збільшилася на 7,23 дні. При цьому позитивним моментом є зростання рентабельності оборотних активів на 31,65% та зростання коефіцієнту фондоємності (завантаження) активів на 0,02. Сума вивільнених з обороту (додатково залучених в оборот) оборотних активів склала 19775,28 тис.грн.

Показником зменшення ефективності використання оборотних активів є зменшення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості на 1,01 раз та збільшення періоду погашення дебіторської заборгованості на 1,42 дні.

Таблиця 4 - Аналіз показників ефективності використання необоротних активів ТОВ «Телекарт-Прилад» (складено автором на основі [4])

Показники	Од.вим.	Минулий 2022 рік	Звітний 2023 рік	Відхилення (+;-)	Темп зміни, %
Коефіцієнт віддачі необоротних активів	коэф.	18,51	22,01	3,50	118
Рентабельність необоротних активів	%	94,97	231,82	136,84	244
Інтегральний показник використання необоротних активів	коэф.	1,70		-	-
Коефіцієнт віддачі нематеріальних активів	коэф.	310,91	400,07	89,16	128
Рентабельність нематеріальних активів	%	1595,68	4213,90	2618,22	264
Інтегральний показник використання нематеріальних активів	коэф.	1,84		-	-
Фондовіддача основних фондів	коп.	2182,91	2775,41	592,50	127
Фондоємність	коп.	0,05	0,04	-0,01	78,65
Рентабельність основних фондів	%	112,03	292,33	180,30	260
Інтегральний показник використання основних фондів	коп.	1,82		-	-

Аналіз показників ефективності використання необоротних активів ТОВ «Телекарт-Прилад» показує збільшення їх ефективності в звітному році. Показником цього є зростання рентабельності необоротних активів на 36,84%, зростання рентабельності нематеріальних активів в 2,64 рази, зростання рентабельності основних фондів на 80,3%.

При цьому значення інтегральних показників ефективності використання окремих частин необоротних активів також свідчить про зростання ефективності їх використання у звітному році.

Таким чином, за результатами проведено дослідження було визначено сутність активів підприємства та визначено стандарти, якими вони регламентуються. Аналіз стану, структури, динаміки та ефективності використання активів за матеріалами ТОВ «Телекарт-Прилад» дало можливість проаналізувати активи в розрізі оборотних та необоротних активів, виявити позитивні та негативні зміни в динаміці та виявити фактори, що спричинили дані зміни.

#### Література:

1. Петруня Н.В. Концептуальні підходи до визначення сутності активів підприємства // Н.В. Петруня // Економічні інновації. - Випуск 41. – 2010. – С. 186-194. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/23-Petrunya.pdf

2. Федько К.А. Податкова система України: Термінологія і формулювання основних положень : навчальний посібник / К.А. Федько, В.І. Приб. – К.: ЦУЛ, 2007. - 319 с.

3. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку Електронні текстові дані. URL: [https://services.dtkr.ua/catalogues/other\\_dov/136-polozennia-standarti-buxgalterskogo-obliku](https://services.dtkr.ua/catalogues/other_dov/136-polozennia-standarti-buxgalterskogo-obliku)

4. Річна фінансова звітність ТОВ «Телекарт-Прилад». Електронні текстові дані. URL: < <https://clarity-project.info/edr/13881657/finances>>.

**УДК 658.155.2**

## **ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Танчук М.Ю., здобувач вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

Прибуток як економічна категорія відображає фінансовий результат підприємства і є одним зі значних показників ефективності діяльності підприємства. За підсумками розрахунку та аналізу показників прибутку приймається рішення про подальшу стратегію розвитку бізнесу, розробляються інвестиційні проекти, модернізуються поточні методи управління операційними процесами тощо. У кожній комерційній організації має існувати та функціонувати система управління прибутком. Так, під управлінням прибутком слід розуміти процес вибору та прийняття рішень, що охоплюють основні аспекти її формування, розподілу та використання у майбутньому в діяльності компанії. Для ефективного управління прибутком необхідно проводити аналіз доходів, витрат та структури капіталу компанії.

Значення прибутку можна визначити через функції, які він виконує:

- перспективи господарського, економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства, можливості нарощувати обсяг господарської діяльності - все це визначає розмір прибутку. Прибуток є узагальнюючим показником результату комерційної діяльності підприємства. Він є основним джерелом збільшення фінансових ресурсів будь-якого економічного суб'єкта в підприємницькому середовищі;

- оскільки в умовах ринкової економіки підприємства працюють за рахунок самофінансування та самоокупності, то отримуваний прибуток створює зацікавленість підприємців та інших учасників господарської діяльності у вдосконаленні шляхів його отримання. При цьому він поєднує в собі максимальну свободу в господарській діяльності з повнотою матеріальною відповідальністю за його результати;

- у ринковій економіці прибуток виступає основним показником результативності та продуктивності підприємства, мірою економічної ефективності господарської діяльності при розрахунку ефективності використання всіх видів економічних ресурсів підприємства, а фінансовий результат, виражений у формі прибутку, говорить про успішність та ефективність роботи підприємства;

- прибуток виступає найважливішим джерелом формування доходної частини бюджету країни, оскільки вилучається в підприємств у вигляді податків.

У загальному вигляді прибуток є кінцевим результатом фінансово-господарської діяльності суб'єктів національної економіки, що характеризує економічну ефективність, тобто рентабельність їх господарської діяльності. Також прибуток – це сума, на яку дохід

перевищує витрати, тобто прибуток є фінансовим накопиченням коштів, створених в результаті підприємницької діяльності.

Прибуток визначається як різниця між сумою доходів та витратами на виробництво продукції, відображає фінансовий результат діяльності підприємства та ефективність його господарської діяльності. Тому найчастіше в економічній науці зустрічається визначення прибутку як різниці між повним вииторгом без непрямих податків і повними витратами, тобто як чиста виручка.

Формування прибутку є важливим етапом в управлінні підприємством, оскільки воно визначає успішність його функціонування та можливість забезпечення фінансової стійкості на довгострокову перспективу; налагодження ефективних стратегій формування прибутку дозволяє забезпечити підприємству стабільний розвиток і зростання, а також здатність відповідати на зміни у конкурентному середовищі та задовольняти потреби ринку; для досягнення цієї мети підприємство повинно впроваджувати комплексні стратегії, які включають в себе розробку маркетингових та цінових стратегій, оптимізацію виробничих та операційних процесів, а також управління фінансовими ресурсами та ризиками; крім того, важливо підтримувати постійний контроль за витратами та ефективно використовувати наявні ресурси для максимізації прибутковості; формування прибутку також передбачає розвиток нових продуктів і послуг, пошук нових ринків збуту та створення конкурентних переваг на основі інновацій та унікальних пропозицій.

Ефективне формування прибутку є ключовим фактором успішності підприємства, яке визначає його здатність досягати стабільного та прибуткового розвитку в умовах постійних змін та викликів на ринку.

Забезпечення прибутковості підприємства є ключовим завданням для його стабільного функціонування та розвитку. Серед напрямів, що обґрунтовують стратегії забезпечення прибутковості виокремимо наступні:

- ефективне управління витратами - аналіз витрат та їх оптимізація - включає управління запасами, оптимізацію виробничих процесів, раціоналізацію витрат на рекламу та маркетинг, а також оптимізацію адміністративних витрат;
- підвищення ефективності виробництва - впровадження сучасних технологій, автоматизація процесів, підвищення якості та продуктивності праці, зниження відходів та втрат;
- маркетинг та розвиток продажів - розробка ефективних маркетингових стратегій, просування бренду, розширення ринків збуту, розвиток інноваційних продуктів та послуг;
- управління ціноутворенням - оптимізація цін на продукцію або послуги, враховуючи конкурентну ситуацію на ринку, витрати на виробництво та споживчу платоспроможність;
- фінансове управління - ефективне планування та контроль фінансових ресурсів, раціональне використання оборотних коштів, оптимізація кредитних угод та інвестиційних проектів;
- розвиток людського капіталу - інвестування в навчання та розвиток персоналу, створення мотиваційної системи, залучення та збереження кваліфікованих співробітників;
- стратегічне планування - розробка довгострокових стратегій та цілей, виходячи з аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на підприємство.

Охарактеризовані напрями дозволять підприємству забезпечити стабільну та прибуткову діяльність, а також збільшити конкурентоспроможність на ринку.

Література:

1. Бавико О.Є. Структурно-функціональна модель правового регулювання підприємницької діяльності в Україні. *Вісник Донецького національного університету*

**УДК 656.025 (045)**

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ СИСТЕМ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ВАНТАЖІВ В СУЧАСНОМУ СВІТІ**

*Терентьєва А.О., здобувачка вищої освіти  
Науковий керівник – к.е.н., доцент Сержук А.В.*

У контексті стрімкого розвитку світових торговельно-транспортних відносин та глобальних інтеграційних процесів, вирішальне значення набуває оптимізація мультимодальних перевезень вантажів між регіонами, країнами та континентами. Особливу вагу надається впровадженню передових технологій для створення інноваційної національної мультимодальної компанії. Розбудова мультимодальних систем перевезень є ключовим фактором у модернізації транспортної інфраструктури України, що дозволяє збільшити обсяги перевезень та підвищити конкурентоспроможність країни на міжнародній арені транспортних послуг [1].

Створення мультимодальної компанії, зорієнтованої на потреби клієнтів, відбувається через вдосконалення всіх логістичних, технологічних та супутніх процесів, відповідно до передових стандартів автоматизації. Клієнт, що користується логістичними послугами, стає невід'ємною частиною системи доставки вантажів [2]. У цьому контексті визначені ключові параметри якості обслуговування, які компанія зобов'язана гарантувати: швидкість обробки замовлень, точність виконання угоди про послугу (від прийняття замовлення до доставки), постійний контроль та інформування клієнта, гарантована доставка в будь-яких умовах, наявність товарів на складі та їх відвантаження за першою вимогою, повна відповідність вимогам клієнта, наявність необхідних ресурсів для виконання замовлень, прозорі ціни на логістичні послуги, інформаційна підтримка та доступність контролю в системі, висока ефективність технологій обробки вантажів і якості упаковки. Для забезпечення логістичного обслуговування наші послуги включають роботи з транспортуванням вантажів, контейнерів та вагонів.

Підвищення рівня розвитку підприємства у якості мультимодального оператора передбачає впровадження передових стандартів автоматизації логістичних процесів, включаючи транспортні, технологічні та супутні аспекти. Автоматизація роботи національної компанії, яка надає повний спектр послуг клієнтам, вимагає функціонування інформаційного комплексу, що охоплює широкий спектр завдань: від прогнозування ринку та планування доставки до управління складською діяльністю та співпраці зі зв'язками у логістичному ланцюгу. [3, с. 10–11]. Мультимодальна компанія, спрямована на задоволення потреб клієнтів, виступає як інтегратор інформації, що супроводжує процес надання послуг на всіх етапах. Обробка даних, формування документації та координація взаємодій здійснюються за допомогою автоматизованих систем, які інтегруються для забезпечення єдиної ефективної робочої атмосфери.

Розвиток мультимодальних компаній неможливий без інтегрованих автоматизованих систем, які забезпечують комплексне надання послуг "door-to-door" на різних рівнях, включаючи континентальний, і впровадження принципу "останньої милі" в доставці вантажу. Розширення представництва за кордоном та ефективна маркетингова стратегія можливі за умов наявності комплексної ІТ автоматизації всіх процесів. Необхідний комплекс керування діями для автоматизації компанії повинен бути масштабним, адаптованим до технологічних змін у транспортно-логістичному комплексі та інтегрованим з системами сторонніх структур, таких як митниця, портові системи управління, національні та європейські транспортно-логістичні ERP системи. ІТ рішення поділяються на три групи: існуючі, типові та необхідні. Існуючі вже використовуються для вирішення окремих задач у наданні транспортно-логістичних послуг. До них входять системи, такі як МЕСПЛАН, АСК, ВП УЗ, ІС, Фобос. Типові рішення, які вже зарекомендували себе на ринку, включають "Систему обробки замовлень", що побудована за принципом "єдиного вікна", і інтеграцію з "АСУ портів". Крім того, необхідна інтеграція з системами керування автотранспортом, такими як компанія BGS Solutions, та системами управління складом, які забезпечують ефективну роботу зі зберіганням та розподілом вантажів.

Система "Управління ресурсами" має на меті забезпечити ефективне використання об'єктів управління та вчасне прийняття рішень щодо їх ремонту, оновлення та поповнення. Використання системи ІС для фінансового обліку є доцільним рішенням, оскільки вона широко використовується на ринку України та забезпечує аналіз та керування фінансовими потоками. "Типові рішення" мають бути впроваджені та інтегровані у комплекс автоматизації підприємства. "Необхідні" ІТ рішення є ключовими для ефективної роботи мультимодального оператора та повинні бути розроблені з можливістю інтеграції з існуючими та типовими системами. Автоматизована система "Диспетчер" забезпечить контроль над доставкою вантажів, отримуючи дані від інших автоматизованих систем та робочих місць. Реалізація власної автоматизованої системи для автотранспорту підвищить якість перевезень та зробить процес керуванням для клієнтів-замовників. Корпоративна система доставки вантажів є ключовою для національного мультимодального оператора, оскільки вона забезпечить взаємодію між всіма автоматизованими системами та робочими місцями.

Україна стоїть перед викликами у розвитку мультимодальних перевезень через кілька ключових причин: проблеми правового врегулювання - нормативно-правове середовище, яке стосується змішаних перевезень, потребує подальшого вдосконалення для забезпечення ефективного функціонування цього сектору; ризики для операторів - організація мультимодальних перевезень на великі відстані залучає високі ризики, пов'язані з відповідальністю за дії третіх сторін у міжнародних транспортних коридорах; недостатність кваліфікованих кадрів - не вистачає досвідчених фахівців, які б володіли необхідними мовними, правовими та логістичними знаннями для успішного ведення переговорів та виконання інших функцій у цьому секторі; відсутність міжнародного представництва - національні експедиторські компанії не мають представництва за кордоном, що ускладнює координацію та захист інтересів у міжнародних перевезеннях.

Введення логістичного підходу до обслуговування клієнта є суттєвим кроком у вдосконаленні процесу доставки вантажів від відправника до отримувача. Цей підхід передбачає оптимальне планування маршрутів з урахуванням принципів "від дверей до дверей", "точно вчасно" та обов'язкового надання послуги "остання миля". Автоматизація всіх логістичних, технологічних та супутніх процесів можлива, якщо створена національна мультимодальна компанія. Ключовим елементом забезпечення якості обслуговування є потужна технічна база. Тому крім технологічних вдосконалень, потрібно здійснювати реконструкцію та розвиток виробничої бази, вкладаючи в це інвестиції. Поміж негараздів на шляху розвитку контейнерних перевезень в Україні — недосконалі тарифи на залізничні перевезення, митні правила, що постійно змінюються,

високі ставки та портові збори тощо. Проте впровадження логістичних принципів управління дозволяє інтегрувати підприємство в міжнародну транспортну мережу і задовольняти потреби національної економіки на сучасному рівні.

Література:

1. Котенко А.М., Крашенінін О.С., Шапатіна О.О. Удосконалення процесу комбінованих перевезень вантажів. Східно-Європейський журнал передових технологій. Харків : 2014. № 4/3(70). С. 4–8.
2. Marinov M., Giovanni L., Bellisai G., Clevermann J., Mastellou A., Victória D., Deleva L. Analysis of rail yard and terminal performances, Journal of Transport Literature, 2014. Vol. 8(2). P. 178–200.
3. Strelko O., Kyrychenko H., Berdnychenko Y., Hurinchuk S. Automation of Work Processes at Ukrainian Sorting Stations International Journal of Engineering & Technology, 2018, 7(2.23) P. 516–518.

**УДК 339.92**

## **ФІНАНСОВИЙ ЛЕВЕРИДЖ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Фролова Л.В., д.е.н., професор,  
Власенко М.А., здобувач вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса*

Головна задача фінансової діяльності підприємства - формування додаткового прибутку в процесі залучення зовнішнього капіталу - реалізується різними методами. Одним з основних механізмів реалізації цієї задачі є «фінансовий леверидж».

Фінансовий леверидж характеризує використання підприємством залучених коштів, яке впливає на зміну коефіцієнту рентабельності власного капіталу. Тобто фінансовий леверидж являє собою об'єктивний фактор, що виникає з появою залучених коштів в обсязі капіталу, який використовується підприємством, що дозволяє йому отримати додатковий прибуток на власний капітал.

Існують різні типи левериджу, такі як операційний леверидж, фінансовий леверидж та комбінований леверидж. Кожен з цих типів впливає на прибуток підприємства по-різному та має свої переваги та недоліки.

Вплив фінансового левериджу на прибуток підприємства може бути значним і відігравати ключову роль у формуванні фінансової стратегії. Фінансовий леверидж використовується для збільшення рентабельності інвестицій шляхом залучення позикових коштів або використання фінансових інструментів [1, 2]:

1) Збільшення прибутку через фінансовий леверидж. Використання позикових коштів може дозволити підприємству збільшити масштаби своєї діяльності, наприклад, розширити виробництво або ввести нові продукти на ринок. Це може призвести до збільшення обсягів продажів та виручки, що в свою чергу може збільшити прибуток.

2) Ефект фінансового важеля. Фінансовий леверидж може допомогти збільшити прибуток через ефект фінансового важеля (ефект фінансового левериджу). Залежно від умов позикового капіталу, вартість боргового капіталу може бути нижчою, ніж вартість

власного капіталу. Таким чином, використання боргу може призвести до збільшення рентабельності власного капіталу:

$$\text{ЕФЛ} = (1 - \text{Спп}) * (\text{КВРа} - \text{ВК}) * \text{ЗК/ВК}, \quad (1)$$

де ЕФЛ - ефект фінансового левериджу, що виступає у прирості коефіцієнта рентабельності власного капіталу, %;

Спп - ставка податку на прибуток;

КВРа - коефіцієнт валової рентабельності активів (співвідношення валового прибутку до середньої вартості активів), %;

ВК - відсоток за кредит, що сплачує підприємство за використання залученого капіталу, %;

ЗК - середня сума залучених коштів, що використовуються підприємством;

ВК - середня сума власного капіталу, що використовується підприємством.

3) Збільшення планування прибутку. Використання фінансового левериджу становить значний аспект стратегічного фінансового управління підприємством і може відобразитися на плануванні прибутку. Використовуючи прогнози обсягів продажів та інші фінансові показники, підприємство може проводити аналіз і розрахунки для визначення оптимального рівня фінансового боргу, що максимізує прибуток. Даний підхід базується на врахуванні різних факторів, які впливають на фінансову діяльність підприємства, таких як обсяги продажів, вартість капіталу, відсоткові ставки за позиками та інші фінансові змінні. Шляхом аналізу цих факторів та їх впливу на очікуваний дохід, підприємство може визначити оптимальний рівень заборгованості, який дозволить досягти бажаного рівня прибутку. Цей процес вимагає систематичного та комплексного аналізу фінансових даних, а також урахування різноманітних факторів ризику. Наприклад, занадто велика заборгованість може збільшити ризик неплатоспроможності, тоді як занадто низький рівень заборгованості може обмежити можливості зростання прибутку.

4) Ризик та обмеження. Необхідно враховувати, що зростання використання боргу може призвести до значного збільшення фінансового ризику для підприємства. Висока рівень заборгованості може стати причиною збільшення чутливості фінансового стану компанії до змін у відсоткових ставках, що може виникнути через монетарну політику центральних банків або зміну ринкових умов. Збільшення заборгованості також збільшує ризик неплатоспроможності. Виплата відсотків по кредитах та погашення основної суми боргу може стати важкою умовою для підприємства, особливо у випадку зниження прибутковості або фінансових труднощів. Ці ризики підкреслюють необхідність ретельного аналізу та управління фінансовою структурою підприємства. Планування фінансових ресурсів та обмеження використання боргу до оптимального рівня є важливими завданнями для зменшення фінансового ризику та забезпечення стабільності платіжної здатності підприємства. Також важливо ретельно оцінювати ризики імплікацій зростання заборгованості та розробляти стратегії для їх управління з метою збереження фінансової стабільності та здатності до відновлення у випадку негативних фінансових подій.

5) Пошук балансу. Використання фінансового левериджу відображає складний процес управління фінансами підприємства, який вимагає постійного пошуку балансу між фінансовими ризиками та можливостями збільшення прибутку. Пошук балансу залежить від численних факторів, включаючи фінансову стабільність, здатність до сплати боргу, а також здатність підприємства до генерації прибутку з урахуванням рівня ризику. Важливо відзначити, що використання фінансового левериджу може бути як сприятливим, так і ризикованим для підприємства. З одного боку, він може стимулювати збільшення прибутку через залучення додаткових фінансових ресурсів для розширення діяльності або

інвестицій у нові проекти. З іншого боку, недбале використання фінансового левериджу може призвести до зростання фінансового ризику, зокрема до збільшення обов'язкових виплат за кредитами та збільшення впливу відсоткових ставок на фінансові показники підприємства. У зв'язку з цим, підприємство повинно проводити уважний аналіз своєї фінансової структури та розробляти оптимальні стратегії фінансування, які б враховували його фінансові цілі та обмеження. Це може включати в себе вибір між різними джерелами фінансування, такими як власні кошти, боргові інструменти або емісія акцій, а також розробку стратегій для зменшення фінансового ризику, таких як диверсифікація портфеля активів чи страхування відсоткового ризику.

Фінансовий леверидж може бути потужним інструментом управління прибутком, але він також пов'язаний із значними фінансовими ризиками. Основний принцип полягає у тому, щоб уважно виважувати можливості та ризики, зберігаючи баланс між забезпеченням прибутку та зменшенням фінансового ризику.

Література:

1. Сініцин О.О. Фінансовий леверидж в управлінні структурою капіталу. Ефективна економіка. 2014. № 9. С.1-3.
2. Septiari D., Hasbi Nasution A. Analysis of the Influence of Financial Leverage on Financial Performance at Mining, Oil and Gas Companies Listed in Indonesia Stock Exchange. Journal of Applied Accounting and Taxation. 2017. 2(1). P. 37–41. URL: <https://jurnal.polibatam.ac.id/index.php/JAAT/article/view/546>

**УДК 338.5**

## **ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*Фролова Л.В., докт. екон. наук, професор,  
Грушанський С.С., здобувач вищої освіти,  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса*

Планування витрат - це складний та витратний процес, проте він є основою для ефективного управління підприємством. Під час планування встановлюються цілі та завдання діяльності, а також розробляються стратегії для досягнення цих цілей та виконання поставлених завдань.

Планування поточних витрат підприємства пов'язане, як правило, з плануванням його операційної діяльності. Метою планування поточних витрат є визначення мінімальних, але достатніх для забезпечення нормального рівня виробничої діяльності, економічно обґрунтованих витрат на виробництво та реалізацію продукції. Послідовність процесу планування поточних витрат підприємства наведено на рисунку 1.

Інформаційне забезпечення планування поточних витрат - це процес збору, аналізу та обробки інформації, необхідної для ефективного управління витратами в організації. На цьому етапі здійснюється збір всієї доступної інформації про поточні витрати. Це може включати фінансові звіти, витратні дані з попередніх періодів, дані про закупівлі та інші джерела.

Прогнозування змін факторів впливу на поточні витрати означає передбачення та оцінку того, які фактори можуть змінити рівень витрат у майбутньому. Це можуть бути аналіз ринкових тенденцій, оцінка технологічних змін, оцінка законодавчих та

регуляторних змін, оцінка змін в споживчому попиті та поведінці споживачів, оцінка ризиків та нестабільності. Цей етап допомагає підготувати план витрат, який був би більш адаптивним та стійким до змінних умов у майбутньому.

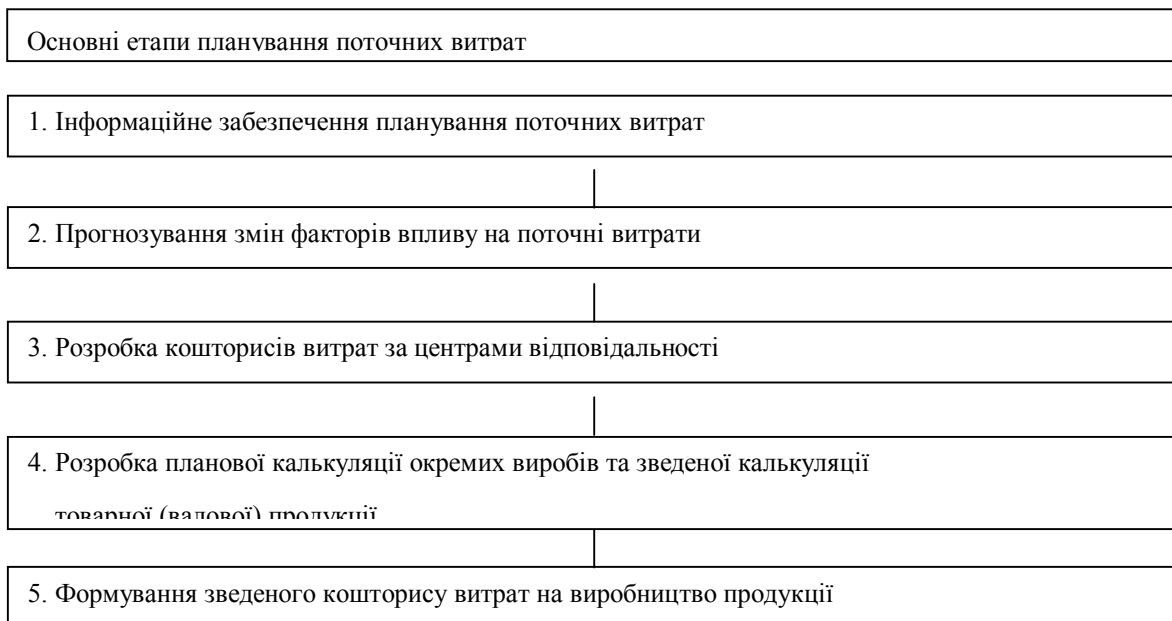


Рисунок 1 - Склад і послідовність процесу планування поточних витрат на підприємстві [1, 2]

Кошториси витрат за центрами відповідальності охоплюють усі витрати підрозділу на виробництво продукції (виконання робіт, надання послуг) за плановий період незалежно від ступеня її готовності.

Кошториси підрозділів виконують три важливі функції:

– організуючу функцію, сутність якої полягає в тому, що керівник центру відповідальності, маючи встановлену планову величину витрат, намагається дотримуватися чинного регламенту та норм використання ресурсів;

– контрольну функцію – кошториси підрозділів дають можливість контролювати роботу працівників, відповідальних за рівень витрат, способом порівняння фактичних витрат із плановими, установленими кошторисами;

– стимулюючу функцію, яка реалізується способом установлення персональної відповідальності за необґрунтовані витрати та заохочення до їх зниження.

Розробка планової калькуляції окремих виробів та зведеної калькуляції товарної (валової) продукції є ключовим етапом у плануванні витрат і визначенні вартості виробництва. Він може включати визначення всіх складових витрат, пов'язаних з виробництвом конкретного продукту (витрати на сировину, працю, енергію, амортизацію обладнання, операційні витрати та ін.); оцінку кількості ресурсів; розрахунок витрат на одиницю продукції; створення зведеної калькуляції для всієї товарної (валової) продукції; аналіз планової калькуляції та пошук способів зниження витрат або підвищення ефективності виробництва.

Планування загальної величини та складу витрат на виробництво продукції підприємства може супроводжуватися плановими розрахунками показників ефективності витрат. Планові показники загального обсягу та структури витрат підприємства використовують при складанні плану доходів і витрат операційної діяльності та інших поточних і оперативних планів підприємства [2].

Контроль витрат є важливою функцією управління витратами підприємства, він забезпечує виконання оперативних управлінських рішень щодо витрат, а також вимірювання та оцінку ефективності діяльності підприємства в цілому та за окремими підрозділами.

Основні завдання контролю витрат:

- систематичне дослідження динаміки витрат і факторів, які на неї впливають;
- виявлення відхилень фактичних показників витрат від запланованих (або нормативних);
- аналіз виявлених відхилень;
- обґрунтування необхідності здійснення коригуючих заходів під час виконання планових завдань;
- участь у розробленні коригуючих заходів та плануванні витрат.

Результати планових розрахунків виражаються показниками абсолютної величини, відносного рівня та динаміки витрат, що обчислюються для одиниці або до загального обсягу випуску певного виду продукції та продукції, що реалізується.

Література:

1. Турило А. М., Кравчук Ю. Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 120 с.
2. Ляшенко Г., Овсяннікова В. Витрати підприємства та управління ними. Економіка та суспільство, 2022, (45). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27>.

**УДК 338.4**

## **МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ДОСТАВКОЮ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Чайковський І.А., зобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Поліський національний університет,  
м. Житомир*

В умовах сьогодення актуальними є проблеми управління підприємницькими структурами, зокрема, організація, механізми, інструменти забезпечення економічної та соціальної ефективності бізнесу переробних підприємств. Актуальними для підприємств є шляхи диверсифікації управлінської діяльності в доставці готової продукції від виробника до споживача, які б дозволили мати суттєвий економічний ефект. Пошук даних шляхів полягає в урізноманітненні технічних засобів, що дозволяють виконати поставлену задачу шляхом застосування провідних електронних автоматизованих систем управління доставкою готової продукції з використанням можливостей штучного інтелекту.

Сучасні переробні харчові підприємства широко використовують розробки вітчизняних та зарубіжних компаній, які пропонують на ринку програмне забезпечення для автоматизованого управління доставкою готової продукції. Одними з лідерів на ринку є рішення розробників на ринку TMS-систем: .ABM RINKAI TMS, ANT-LOGISTICS. Система TMS (англ., Transport Management System) — це система, яка забезпечує комплексну автоматизацію управління транспортними перевезеннями. TMS-системи можуть використовуватись як окремий програмний продукт, так і в комплексі з іншими продуктами в складі [ERP](#)-систем (систем планування ресурсів підприємства). Суть даних

автоматизованих систем управління доставкою готової продукції для харчових підприємств полягає у використанні спеціального програмного алгоритму, який дозволяє виключити людський фактор при плануванні маршрутів та прорахувати оптимальну вартість доставки до клієнтів. Керівник підприємства щоденно, ще до моменту відвантаження продукції, має змогу бачити заплановані витрати на доставку і в розрізі маршрутів оперативно прийняти рішення про укрупнення маршрутів для оптимізації витрат на доставку.

Потреба в TMS виникає насамперед при збільшенні кількості замовлень і скороченні строків їх виконання. Наприклад, якщо підприємство має до 6-10 вантажівок і час реалізації проектів перевезень становить 3-4 доби, менеджер може самостійно розрахувати оптимальні маршрути. Однак, коли терміни скорочуються до 1 доби або менше (як у випадку з виробниками хлібних і молочних продуктів), менеджеру стає складно врахувати всі нюанси для всіх автомобілів і спланувати маршрути, що призводить до значних похибок і втрат. У такій ситуації доцільно використовувати TMS-системи. Окрім планування маршрутів, TMS дозволяє контролювати водіїв на маршрутах. Якщо кількість водіїв до 7 осіб, контроль можна здійснювати в телефонному режимі, але зі збільшенням штату водіїв потрібно залучати інші інструменти. Завдяки TMS менеджер звільняється від безпосереднього збору інформації, оскільки це автоматично виконує система, а його основне завдання — аналіз статистичних даних.

Передусім TMS необхідна харчовим підприємствам з великою номенклатурою замовлень і значною кількістю дрібних відправлень. Для них ця система управління є пріоритетною. Завдяки TMS вони стають більш конкурентоспроможними, оскільки кінцева ціна продукції на полицях знижується через ефективне планування маршрутів доставки і зменшення витрат. З використанням системи переробні підприємства знижують кількість непродуктивних втрат від експлуатації автомобільного парку і, відповідно, витрат, пов'язаних з перевезенням. При формуванні замовлення оператори вказують розмір замовлення, кубатуру, вагу вантажу та вантажопідйомність і кубатуру автомобіля, що буде подано для завантаження. На основі цих даних система розраховує коефіцієнт корисної дії автопарку, задіяного в процесі перевезення. Основним показником ефективності перевезень для харчових підприємств є відносний показник витрат на паливно-мастильні матеріали, оплату праці при здійсненні перевезень, а також супутні витрати, поділені на загальну вагу готової відвантаженої продукції. Понад 15% компаній, що володіють власним автопарком, використовують GPS-моніторинг. Завдяки API можливе інтегрування з TMS-системою, що дозволяє відстежувати місцезнаходження автомобіля, показники роботи двигуна та інші важливі параметри для контролю автотранспортного парку. Інтегратори, які співпрацюють з підприємствами, що вже оптимізували управління доставкою готової продукції, зазначають, що такі системи дозволяють економити паливно-мастильні матеріали на 30%, зменшувати пробіг на 35%, скорочувати час на планування маршрутів у 2,5 рази, і збільшувати завантаження транспортних засобів на 20%. У класичному менеджменті управління цими системами займається менеджер з транспорту, який відповідає за операційну діяльність, та керівник транспортного відділу, що більше зосереджується на аналітичній роботі зі статистичними даними системи. При значній кількості маршрутів, понад 50, на підприємствах до впровадження систем задіяно більше трьох логістичних менеджерів для їх планування. Після впровадження систем їх кількість скорочується, що призводить до зменшення фонду оплати праці для відповідних менеджерів [1].

Економічний ефект від оптимізації управління доставкою готової продукції переробних підприємств висвітлюється на сайтах компаній-виробників відповідних систем, таких як ABM CLOUD. Основні переваги впровадження цих систем включають:

- повністю автоматизоване планування маршрутів, яке враховує понад 15 різних обмежень і створює маршрути для тисяч заявок за лічені хвилини;
- планування кількості одночасних завантажень автомобілів на основі заданих параметрів роботи складу;
- автоматичний розрахунок часу вивантаження в точці відповідно до параметрів замовлення;

Очікуваний економічний ефект від диверсифікації управління доставкою продукції завдяки впровадженню хмарних технологій включає період окупності до 6 місяців, зниження транспортних витрат до 20%, та оптимізацію кількості залученого автотранспорту до 10%. Це усуває затримки в торгових точках, що підвищує соціальну задоволеність клієнтів, особливо для товарів, де час доставки є критичним, таких як соціальний хліб і молочна продукція.

Прикладом впровадження таких систем є компанія "Епікур" – виробник курячого м'яса, вирощеного без антибіотиків і стимуляторів росту. Підприємство має 11 майданчиків для вирощування і 100 птахівників, 3000 га земель для вирощування зернових, та 1500 співробітників. У процесі співпраці вдалося досягти прозорості та нормованої автоматичної маршрутизації, мінімізувати перевантаження автомобілів, затримки та зайві пробіги. З'явилася можливість отримувати достовірні дані в реальному часі. Значно підвищився рівень сервісу завдяки дотриманню умов клієнтів. Витрати на доставку знизилися на 10%, збільшилася продуктивність логістів, мінімізувався вплив людського фактору та скоротився час адаптації нових співробітників [2].

Основними напрямками застосування TMS систем для доставки швидкопсувних продуктів є: м'ясо-молочні вироби, заморожені напівфабрикати, фрукти та овочі, хлібобулочні і кондитерські вироби, риба та морепродукти. При доставці швидкопсувних продуктів, крім використання спеціальних автомобілів, необхідно враховувати часові обмеження для доставки таких товарів. Тому при налаштуванні параметрів у програмному забезпеченні пріоритетним є час доставки, а наступним параметром — економія пробігу автомобілів [3].

Основними пропозиціями для впровадження диверсифікації управління доставкою продукції для сучасних переробних підприємств є:

- вивчення ринку конкурентних програмних продуктів виробників TMS-систем та поступове впровадження їх на власних підприємствах;
- активна співпраця з компаніями-розробниками програмних продуктів з метою вдосконалення та створення нових програмних продуктів, що призведе до зниження витрат на впровадження (абонентська плата станом на 2024 рік для клієнтів коливається за 1 автомобіль в місяць в розмірі від 10 до 45 євро);
- пошук обігових коштів для закупки необхідного GPS-трекінгового обладнання з подальшим встановленням його на автомобілі підприємства (за умови відсутності його на діючому транспорті) та оплату абонентської плати постачальникам програмного продукту;
- обмін досвідом та вивчення задоволеності компаній, що вже диверсифікували свою управлінську діяльність доставкою готової продукції;

Основним висновком є те, що компанії, які вже впровадили диверсифікацію управління доставкою шляхом впровадження TMS-технологій та, маючи економію на доставці готової продукції до 10% витрат, мають і конкурентну перевагу в ціновій політиці свого продукту для споживача. Таким чином досягається як економічний ефект для підприємств-виробників так і соціальний ефект для споживачів.

Література:

1. Електронне джерело. <https://logistics-ukraine.com/2019/05/28/tms>
2. Електронне джерело. <https://abmcloud.com/uk/abm-soft/abm-tms/>
3. Електронне джерело. <https://ant-logistics.com/uk/perishable-food-delivery.html>
4. Електронне джерело. <https://systemgroup.com.ua>

**УДК 338.242.2**

## **СОЦІАЛЬНА ЦІННІСТЬ ЯК ПОКАЗНИК СОЦІАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

*Чумак Д.В., здобувач вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

Розвиток суспільного виробництва у промисловості впливає та одночасно залежить від вирішення соціальних проблем у суспільстві. Орієнтація на стабільний розвиток вимагає трансформації процесів управління діяльності підприємств та потребує визначення окремих показників розвитку та ефективного функціонування підприємств. Ефективність підприємств наразі визначається не лише економічними показниками, що характеризують виробничо-збутові процеси, але й показниками соціальної результативності. Принципи соціального спрямування діяльності підприємств, на наш погляд, повинні бути головними в умовах розвиненої економіки. Аналіз наукових публікацій, що присвячені оцінці показників діяльності суб'єктів галузевого підприємництва, свідчать про переважно економічні орієнтири розвитку та пріоритетність такого показника як прибуток [1]. Це значною мірою відображається на наявності тих соціальних проблем, які продовжують існувати і з часом поглиблюються у виробничій сфері. Дане твердження справедливе для промислової і аграрної сфери, а також для сфери послуг [2]. Отже, актуальною є проблема управління ефективністю підприємницьких структур у контексті їх впливу на соціально-економічні процеси національної економіки і вирішення власних соціальних проблем.

В даному контексті не залежно від спеціалізації виробничих підприємств, управлінські підрозділи намагаються запроваджувати соціально-орієнтовані стратегії, які є безпечними для навколишнього середовища і не спричиняють негативного впливу на земельні ресурси, повітря, водойми. Проте, як показує аналіз публікацій, часто такі наміри не реалізуються на практиці, бо вимагають дотримання принципів ведення екологічного виробництва та на початкових етапах зменшують прибуток підприємства [3]. Традиційно показники економічної ефективності визначають рівень розвитку суспільства, фінансові можливості вирішення соціальних проблем через використання коштів Державного бюджету. Проте часто керівництво підприємства не звертає уваги на тих соціальних питаннях, які воно в спромозі вирішити одночасно у процесі виробничо-збутової діяльності при правильній організації управління. У такому разі зміна його стратегії розвитку чи її корегування пов'язана не лише із його місією та візією, вона сприяє зростанню прибутковості підприємства, його ефективності. Отже, таким чином ми доводимо висновок про тісні зв'язки між показниками економічної і соціальної ефективності, їх взаємозалежність.

Серед наукових публікацій достатньо представленими є такі, що розглядають поняття соціальної відповідальності або соціальної складової ефективності виробництва продукції. Як відомо, поняття «ефективність» було введено В. Петті для визначення результативності запропонованих заходів щодо розвитку подій на підприємстві, а П. Хейне ототожнив його із поняттям «економічність» [4, 5]. Воно означає результативність використання засобів для досягнення цілей. А.Г. Емерсон розглядав поняття ефективності та продуктивності у виробництві у їх нерозривності і довів це на численних прикладах. Тобто, вони звертали увагу на економічній складовій управління бізнесом. Натомість К. Мангейм висунув тезу і обґрунтував її про зв'язок соціальної складової ефективності та економічної, визначаючи соціальний добробут як головну мету економічної діяльності суб'єктів господарювання. Його послідовниками були Ф. Тейлор, Х. Манстерберг [6, 7]. Ч. Бернард вважав, що саме мотивація персоналу у вирішенні соціальних проблем сприяє рівновазі між економічними та соціальними показниками. Соціальна ефективність розглядається як складна, багатofункціональна система зв'язків, що дозволяє досягти основної мети - задоволення потреб працівників та споживачів продукції. Відокремлено від економічної ефективності, соціальна ефективність пов'язана із розвитком людини, її орієнтацією на підтримання балансу між виробництвом, споживанням та екологічними процесами.

Синтез показників соціальної та економічної ефективності на рівні підприємства сприяє появі важливого чинника виробництва – соціального капіталу, збільшення гудвілу і ринковій привабливості. Тому доцільним є створення на підприємствах відповідних умов для формування соціально-економічної стратегії на основі розробки довгострокових цілей та задач розвитку, зв'язку із коротко-, середньостроковими поточними завданнями [8]. Таким чином, взаємозв'язок, взаємоузгодження та взаємозалежність розвитку системи, що керує (соціально-економічний розвиток країни, регіону) та системи, якою керують (соціально-економічний розвиток підприємства) сприяє загальному позитивному результату.

Для оцінки рівня соціально-економічного розвитку країни Р.В. Левкіною запропоновано систему індикаторів, що складається із трьох блоків, серед яких: економічні, соціальні, екологічні. Таке поєднання якнайкраще відповідає концепції сталого розвитку аграрних структур [6, 7]. Звісно, для промислових підприємств така система неприйнятна. Ми пропонуємо для оцінки соціальної ефективності промислових підприємств, які безпосередньо не належать до чисто соціальних проєктів, використовувати такий показник як «соціальна цінність». Вони не ставлять за основну мету діяльності вирішення соціальних проблем, а їх мета - отримання прибутку. Відповідно ефективність має розраховуватися інакше. Найважливішою з таких характеристик є вимірність, яка дозволяє не лише оцінити ефективність функціонування такого підприємства, а й створений позитивний вплив на суспільство. Важливо звернути увагу, що категорії «соціальна цінність» та «соціальний вплив» мають додаткові синоніми. У деяких наукових публікаціях (М. Портер) використовується термін «спільна цінність», як близький до «соціальної цінності». Складність визначення даного показника полягає у відсутності прийнятої стандартизованої або загальноприйнятої методики. Це пояснюється відмінностями у діяльності підприємств та різним баченням власної місії при вирішенні соціальних проблем, що також відрізняються між собою. Тобто, для конкретного підприємства має бути сформована власна система спеціалізованих показників, які відображають його соціальну цінність. Так, деякі підприємства з високим рівнем трудоемкості виробничого процесу вирішують соціальні проблеми через працевлаштування різних прошарків населення, інші спрямовують частину прибутку на діяльність неприбуткових організацій, спеціалізація яких – вирішення суто

соціальних проблем. Інші виробники спеціалізуються на виробничо-збутовій діяльності товарів із високою соціальною цінністю. Для кожного з підприємств повинні бути сформовані власні системи показників. Часто оцінка соціальної ефективності набагато складніша порівняно до економічної ефективності, оскільки при цьому можуть бути використані різні підходи.

Проте, існують узагальнені підходи до вимірювання соціальної цінності із урахуванням їх спеціалізації. До них належать такі:

1. Моніторинг. Такий підхід передбачає постійне відстеження прогресу окремого виду діяльності на підприємстві. Він дозволяє говорити про відповідність реальності запланованим заходам, щоб передбачити прийняття змін в процесах;

2. Оцінювання. Цей підхід може доповнювати моніторинг шляхом більш глибокого зрізу наявної ситуації. Оцінювання може допомогти для розуміння актуальності, ефективності, результативності або стійкості процесів;

3. Дослідження. Найбільш комплексний підхід, який передбачає пошук нових фактів визначеним раніше шляхом. Може використовуватись для розробки нових технологій або процесів.

Вказані підходи можуть використовуватися окремо або одночасно, що дозволяє отримати максимально об'єктивний показник.

Таким чином, можна зробити висновок про неоднозначність підходів і методик до визначення показників соціальної ефективності, їх залежність від особливостей функціонування досліджуваних підприємств, їх спеціалізації. Проте, на наш погляд, для такої оцінки слід використовувати показник «соціальної цінності», що може відповідати як характеристикам підприємства в цілому, так і окремо для його соціальних проектів чи конкретних видів продукції (послуг). Наведені підходи дозволяють об'єктивно і комплексно оцінити соціальну цінність і, таким чином, орієнтувати керівництво у певному напрямку стратегічного розвитку.

#### Література:

1. Павлюк І. О. Управління прибутком підприємств в умовах сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2020, № 1. С. 84-88. Режим доступу: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/18.pdf>

2. Filyppova S.V., Levkina R.V., Kotko Ya.M. Reputational Component of the Organizational Development Management System of Socially Oriented Business Enterprises. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2022. № 4 (22). С. 42-51. Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejoru/2022/No4/42.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2022.5.

3. Левкіна Р.В., Бічевін М.В. Органічне виробництво як економіко-екологічний напрям природоохоронної діяльності аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 4. С. 106-113.

4. Петті В. Трактат про податки та внески. - Режим доступу: <https://historyofeconomicthought.mcmaster.ca/petty/taxes.txt>

5. Heyne P., Boettke P.J., Prychitko D.L. Economic way of thinking: efficiency, exchange and comparative advantage. Pearson/Prentice Hall, 2010. 428 p.

6. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. DigiCat. 91 p.

7. Munsterberg H. Psychology and Industrial Efficiency. Нова Зеландія: Floating Press, 2009. 119 p.

8. Левкіна Р.В. Роль соціальної складової у стабільному розвитку аграрних підприємств. *Економічний розвиток України в сучасному просторі і часі*: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23-24 жовтня 2013 р.). Х.: ВД „Інжек”, 2013. С. 82-85.

## ТОВАРООБОРОТ ПІДПРИЄМСТВ ТА ФАКТОРИ, ЯКІ НА НЬОГО ВПЛИВАЮТЬ

*Щуцький Є.Д., здобувач вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

Товарооборот є одним із важливих показників соціально-економічного розвитку країни, який характеризує заключний етап руху товарів до безпосередніх споживачів. Товарооборот зумовлює зміну форм вартості споживчих товарів, створеної в процесі виробництва.

Товарооборот - основний показник діяльності торговельного підприємства, що відображає обсяг реалізованих товарів або послуг протягом певного періоду часу. Цей показник є ключовим для вимірювання ефективності та успішності бізнесу.

Управління товарооборотом в умовах мінливого підприємницького середовища є складним завданням, оскільки вимагає постійного адаптування до змін у ринкових умовах, конкурентному середовищі та споживчих попитах. На цей процес впливають низка факторів, які умовно можна розділити на внутрішні та зовнішні (табл. 1).

Таблиця 1 - Характеристика факторів, що впливають на обсяги товарообороту підприємства

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>- асортимент товарів або послуг</li> <li>- різноманітність і якість асортименту, його відповідність потребам ринку;</li> <li>- ціноутворення - політика ціноутворення, знижки, промоції та спеціальні умови продажу;</li> <li>- маркетингові заходи - реклама, рг-кампанії, просування товару або послуги;</li> <li>- якість обслуговування - рівень обслуговування покупців, швидкість обробки замовлень, якість консультації;</li> <li>- управління запасами - ефективне управління запасами та складськими запасами для забезпечення належного рівня наявності товарів;</li> <li>- продуктивність праці - ефективність роботи персоналу, їхні навички та кваліфікація.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економічні умови - рівень доходів населення, інфляція, відсоткові ставки;</li> <li>- конкуренція - політика ціноутворення конкурентів, їхні маркетингові стратегії;</li> <li>- сезонність - сезонні коливання попиту на певні товари або послуги;</li> <li>- політичні чинники - законодавство, податкова політика, регулювання у сфері бізнесу;</li> <li>- соціокультурні та демографічні чинники - зміни в попиті через зміну уподобань та потреб споживачів, демографічні та соціокультурні тенденції.</li> </ul>

Успішне керування цими факторами допомагає підприємствам збільшити обсяги товарообороту та досягти успіху на ринку.

Планування товарообороту є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства. Це процес, який допомагає підприємствам ефективно управляти потоком товарів або послуг від їхнього виробництва або закупівлі до реалізації для задоволення попиту на ринку і досягнення стратегічних цілей.

Основні аспекти планування товарообігу включають:

- аналіз ринку - вивчення потреб споживачів, конкурентного середовища, тенденцій ринку та інших факторів, що можуть впливати на продажі товарів або послуг.
- прогнозування попиту - аналіз і прогнозування попиту на товари або послуги для визначення необхідних обсягів виробництва або закупівель.
- управління запасами - раціональне управління запасами, щоб забезпечити необхідний рівень наявності товарів для задоволення попиту і уникнення надмірних запасів.
- планування виробництва - визначення обсягів виробництва товарів або послуг на основі прогнозів попиту та ресурсних можливостей підприємства.
- ціноутворення та маркетинг - розробка цінової політики та маркетингових стратегій для просування товарів на ринку та залучення покупців.
- аналіз ефективності - відстеження та аналіз результатів продажів для оцінки ефективності стратегій та внесення коректив у плани на майбутнє.

Планування товарообороту допомагає підприємствам забезпечити належний рівень товарної пропозиції, уникнути збитків від недофінансованих запасів або втрати клієнтів через нестачу товарів, а також максимізувати прибутковість діяльності

Забезпечення зростання товарообороту торговельних підприємств вимагає комплексного підходу та управлінських заходів. Серед аспектів, що можуть сприяти збільшенню обсягів товарообороту можна виокремити наступні:

- стратегічне планування - розробка чіткої стратегії розвитку, включаючи визначення цілей, стратегічних напрямків та тактичних заходів для досягнення зростання.
- розширення асортименту - поповнення асортименту та розширення лінійки продукції для задоволення різноманітних потреб споживачів.
- маркетингові заходи - ефективне маркетингове планування та просування продукції, включаючи рекламні кампанії, промо-акції, та використання соціальних медіа.
- підвищення якості обслуговування - забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, швидкої та якісної доставки товарів, а також ефективного вирішення рекламацій.
- оптимізація управлінських процесів - впровадження ефективної системи управління запасами, виробництвом та логістикою для забезпечення оперативності та ефективності.
- аналіз та вдосконалення ефективності - постійний моніторинг та аналіз ключових показників ефективності, таких як оборотність товарообороту, маржинальність та частка ринку, та внесення коректив у стратегію на основі отриманих даних.
- розвиток партнерських відносин - співпраця з постачальниками, розвиток довгострокових відносин з клієнтами та партнерами для збільшення обсягів продажів.
- інновації - впровадження нових технологій та інноваційних рішень для покращення продукції та процесів, що може забезпечити конкурентні переваги та привернути нових клієнтів.

Ці управлінські аспекти допомагають торговельним підприємствам розвиватися, збільшувати обсяги товарообороту та зберігати конкурентоспроможність на ринку.

#### Література:

1. Бавико О.Є., Бавико О.О., Козаков О.І. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/13.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/13.pdf)
2. Бавико О.Є., Яновський Д.Л. Управлінські аспекти забезпечення зростання товарообороту торговельних підприємств в умовах зростання конкуренції. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 2 (60). С. 22-28. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No2/22.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.02.2022.2. DOI: 10.5281/zenodo.7301860

УДК 656.224.072

## ПРИНЦИПИ АНАЛІЗУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

*Яблонь В.Д., викладач*

*Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського  
національного університету,  
м. Івано-Франківськ*

Невід'ємною функцією управління є функція контролю. Лише на основі її реалізації стає можливим резюмувати про, по-перше, впровадження комплексу механізмів, інструментів та засобів, що передбачалися до реалізації в межах відповідної стратегії чи програми розвитку того, чи іншого суб'єкта; по-друге, досягнення мети, цілей та завдань політики; по-третє, масштаби досягнутих соціальних й економічних ефектів та в цілому ефективність витрат і здійснених зусиль; по-четверте, визначені недоліки (слабкі аспекти) й методи їх усунення / подолання та по-п'яте, ідентифіковані можливості відносно подальшого вдосконалення управління в аналізованій сфері.

Контроль, як відомо, має властивий йому інструментарій, в основі якого методи й методичні підходи до моніторингу, аналізу й діагностики економічних процесів та явищ. При тому, як формування політики, так і оцінювання її якості та ефективності мають власну специфіку, що в тому числі визначається особливостями функціонування і розвитку того сектора / виду економічної діяльності / галузі, в якому здійснюється регулювання.

З огляду на ці та інші обставини актуалізується завдання узагальнення та подальшого вдосконалення методичних засад аналізування розвитку суб'єктів туристичного бізнесу, з одного боку, та ефективності політики регулювання його розвитку, з другого боку.

Слід вказати на те, що у більшості наукових дослідженнях, де проводиться глибинний аналіз стану розвитку туристичного комплексу національної економіки [1-2], здебільшого оперують класичними показниками, як от – обсяги ринку (масштаби в'їзних та виїзних туристичних потоків, у тому числі за їх видами; кількість туристів, обслуговуваних туроператорами і турагентами, місткість ринку у вартісному вираженні, чисельність підприємств туризму, а також суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, сфер харчування і обслуговування), поступ елементів інфраструктури туризму (чисельність об'єктів розміщення, кількість санаторно-курортних та оздоровчих закладів, їх пропускна спроможність, матеріально-технічний стан, рівень модернізації, міра завантаження), внесок туризму в функціонування та розвиток національної економіки (частка туристичного сектору у ВВП, НД, доданій вартості, капітальних інвестиціях, чисельності зайнятих) [3, с.320].

Ще більш класичні підходи до аналізування розвитку туристичного бізнесу країни / регіону передбачають класичний аналіз поступу галузевої соціально-економічної системи та її підприємств, коли в динаміці відображається значення кількості суб'єктів господарювання (туристичні агентства та туристичні оператори, підприємства і організації інших видів економічної діяльності), створених та обслуговуваних робочих місць, середньої заробітної плати і загального фонду її виплати, обсягів доходу від

наданих послуг (продажу товарів), податкових поступлень до бюджетів різних рівнів, залучених інвестицій тощо.

Водночас, слід розуміти, що такий підхід, скоріше, відповідає наданню характеристики масштабів зростання туристичного бізнесу, тоді як з позиції державного регулювання економіки більш прикладною є значимість аналізування розвитку туристичного комплексу безпосередньо з позиції позитивних наслідків впроваджених регулюючих заходів [4,с.94], а це потребує застосування більш системного і комплексного аналізування, одним з принципів якого є різномірнева діагностика, а точніше здійснення горизонтального аналізу з відстеженням вертикальних взаємозв'язків і впливів.

Цей та інші принципові положення аналізування розвитку сектора туристичного бізнесу та ефективності управління ним подано на рис. 1.

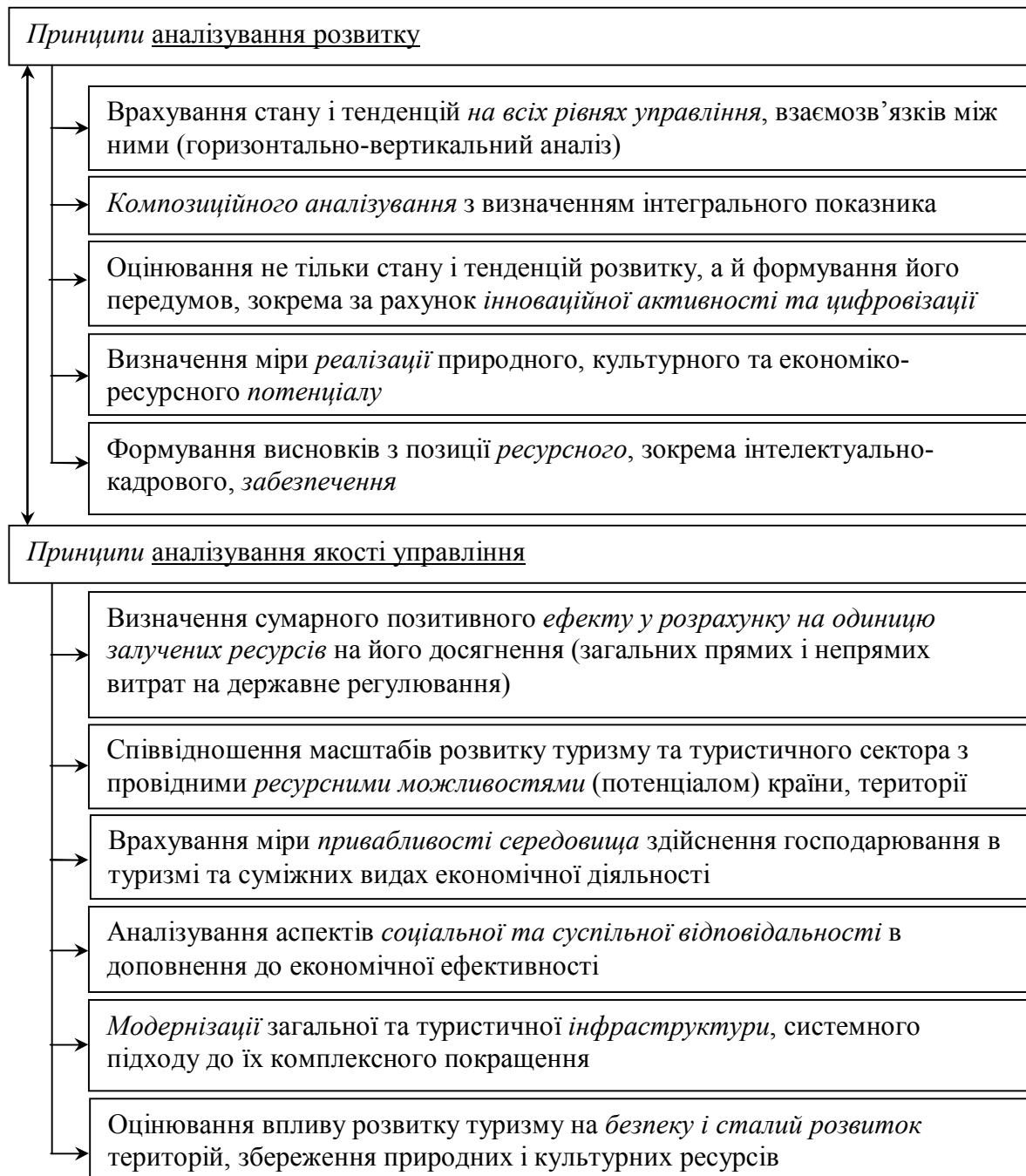


Рисунок 1 - Принципові положення аналізування розвитку суб'єктів туристичного бізнесу  
Джерело: авторська розробка.

Література:

1. Туризм як національний пріоритет : Колективна монографія за редакцією І.М. Писаревського. Х. ХНАМГ, 2010. 284 с.
2. Функціонування та перспективи розвитку туристичної галузі України : Монографія за заг. редакцією М. Ю. Барна. Львів : ЛТЕУ, 2018. 376 с.
3. Vasylytsiv T. H., 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. no. 4 (31). P. 320-330.
4. Ilyash O., Lupak R., Vasylytsiv T., Trofymenko O., Dzhadan I. Modelling of the dependencies of industrial development on marketing efficiency, innovation and technological activity indicators. *Ekonomika*. 2021. no. 100 (1). P. 94-116.

#### СЕКЦІЯ 4

### АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ПІДПРИЄМНИЦТВА

УДК 378:339.172

#### ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЗМІСТУ ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 ПІДПРИЄМНИЦТОВО ТА ТОРГІВЛЯ

*Бавико О.Є., д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса*

У відповідності до положень, встановлених законами України «Про освіту» [1], «Про вищу освіту» [2], заклади вищої освіти організують свою діяльність базуючись на принципі автономії, передбачає їх незалежність у прийнятті рішень щодо академічних, організаційних та управлінських питань. Заклади вищої освіти мають право самостійно визначати свою стратегію розвитку, зміст освітніх програм, кадрову політику, а також встановлювати правила прийому, навчання і оцінювання студентів.

Автономія виявилась важливим фактором розвитку системи вищої освіти, оскільки дозволила ЗВО бути більш гнучкими та реагувати на потреби здобувачів, ринку праці та суспільства загалом, пристосовуючи свою діяльність до змін у соціально-економічному середовищі. Автономія також сприяє розвитку конкуренції між ЗВО, що безперечно сприяє підвищенню якості навчання та наукових досліджень.

Зміст підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти формується ЗВО у відповідності до Стандарту вищої освіти, затвердженого наказом МОН України № 961 від 10.07.2019 р. [3]. Стандарт вищої освіти є ключовим документом, що визначає основні вимоги до змісту та якості підготовки здобувачів, встановлюючи освітню кваліфікацію, об'єкт вивчення, цілі навчання, теоретичний зміст предметної області, методи, методика та технології, академічні права, обсяг освітньої програми в кредитах ЄКТС, інтегральну, загальні та спеціальні (фахові) компетентності та відповідні результати навчання, форми атестації здобувачів. За чинними нормативними положеннями ЗВО мають забезпечити повне виконання стандарту вищої освіти.

Автономія ЗВО в частині визначення змісту підготовки здобувачів набуває предметного втілення при визначенні мети, фокусу, особливостей освітніх програм та відповідних компетентностей і результатів навчання, які відображають їх унікальність та фокусування на певних напрямках професійної підготовки.

Поведений аналіз змісту освітніх програм підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля, надає підстави для виокремлення основних підходів до визначення їх унікальності.

1. Особливості освітніх програм визначаються галузевою приналежністю ЗВО та спрямуванням його освітньої діяльності на забезпечення розвитку відповідної сфери соціально-економічних відносин. Наприклад:

- орієнтація на комплексну підготовку професіоналів, здатних до виявлення та вирішення актуальних проблем, аналізу процесів і виконання практичних завдань в сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, в т.ч. в сфері життєзабезпечення міст (Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова);

- підприємництво, економіка підприємництва, ризики, аналіз господарської діяльності, стратегічне управління, фінансовий менеджмент в будівельній галузі (Одеська державна академія будівництва та архітектури);

- формує фахівців управлінців з новим перспективним способом мислення, здатних ефективно організувати та управляти підприємницькими, торговельними та біржовими структурами з врахуванням регіональних потреб та особливостей харчової промисловості (Національний університет харчових технологій, м. Одеса).

- підготовка фахівців, здатних розв'язувати складні завдання і проблеми у галузі підприємництва та торгівлі, з поглибленим вивченням особливостей ведення підприємницької діяльності на морському транспорті (Одеський національний морський університет).

2. Особливості освітніх програм визначаються спрямуванням наявних у ЗВО та на випускових кафедрах наукових шкіл, а також професійною кваліфікацією науково-педагогічних кадрів. Наприклад:

- формування загальних та спеціальних компетентностей у сфері антикризового управління підприємницькою, торговельною та біржовою діяльністю на основі вивчення і застосування сучасних засобів діагностики, прогнозування, планування, а також організаційних механізмів ефективного запобігання та/або подолання кризових станів суб'єктів господарювання та забезпечення їх ефективності (Національний університет «Одеська політехніка»);

- акцент програми на формуванні здатності здійснювати ефективну організацію та функціонування підприємницьких, торговельних структур на зовнішніх та внутрішніх ринках у сфері виробничого й комерційного та інноваційно-інвестиційного підприємництва з урахуванням сучасних вимог економіки. (Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»);

- програма передбачає надання теоретико-методичних, науково-методичних і прикладних засад підприємницької, торговельної та біржової діяльності, які забезпечують прийняття обґрунтованих професійних рішень. Орієнтована на глибоку професійну підготовку сучасних фахівців з планування бізнесу, підприємців, консультантів з ефективності підприємництва, економічних радників, менеджерів підприємницьких проєктів, аналітиків із дослідження ринків товарів та послуг (Одеський національний економічний університет).

3. Особливості освітніх програм визначаються формалізованою фаховою спрямованістю підготовки здобувачів. Наприклад, освітні програми Державного торговельно-економічного університету:

- підготовка висококваліфікованих товарознавців-логістів для оптимального вирішення багатовекторних завдань у галузі підприємництва і торгівлі з метою

раціоналізації інтегрованого ланцюга поставок споживчих товарів із забезпеченням прогнозованого рівня їх конкурентоспроможності;

- підготовка висококваліфікованих фахівців з товарознавства та організації зовнішньої торгівлі, здатних до прийняття науково-практичних рішень та інноваційної діяльності;

- підготовка топменеджерів у сфері підприємництва та митної справи з метою забезпечення виконання завдань, покладених на Державну митну службу України, налагодження партнерських відносин бізнес – митниця в умовах євроінтеграції на основі здобутих знань й практичних навичок щодо спрощення митних процедур, виконання митних формальностей, проведення експертизи товарів у митних цілях та міжнародній торгівлі, управління митними ризиками, запобігання митним правопорушенням та контрабанді.

Необхідно зазначити, що основний фокус підготовки магістрів складають програмні результати, визначені стандартом. Особливості освітніх програм відображаються, за звичай у 2-3 додаткових програмних результатах навчання.

Література:

1. Про освіту: Закон України (у редакції від 24.03.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

2. Про вищу освіту: Закон України (у редакції від 24.03.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

3. Стандарт вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Затверджений та введений в дію наказом Міністерства освіти і науки України від 10.07.2019 р. № 961.

**УДК 331.556.4: 314.74**

## **НОВІТНІ ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ПІДХОДИ ДО НАВЧАННЯ ПІДПРИЄМЦІВ-АГРАРІЇВ**

***Бендасюк О.О., д.е.н., доцент***

*Інститут агроєкології і природокористування НААН  
м. Київ*

Вітчизняний АПК потребує висококваліфікованих спеціалістів, що володіють прийомами і методами впровадження новітніх виробничих технологій та здатних обслуговувати високотехнологічне устаткування задля забезпечення оптимального режиму роботи виробничого устаткування, мати організаторські здібності, підприємницький хист, а також комунікативні здібності.

Інноваційні технології та підходи до навчання підприємців потребують високоосвічених, креативних фахівців спроможних самостійно приймати відповідальні рішення, здійснювати їх прогнозування з урахуванням глобальних процесів соціально-економічного розвитку. Ефективність здійснення підприємницької діяльності потребує фахової підготовки спеціалістів в галузі інноваційних систем навчання, підготовки та перепідготовки, які володіють відповідними знаннями і створення багаторівневої системи професійної підготовки.

В Україні процес навчання підприємців-аграріїв повинен забезпечуватися через прискорений інноваційно-технологічний розвиток освітніх підходів до змісту навчання,

організації навчально-методичного процесу відповідно до сучасних потреб АПК та науково-технічних досягнень. Сьогодні у процесі професійної підготовки фахівців аграрної сфери використовуються наступні інноваційні методи навчання: контекстне, імітаційне, проблемне, модульне, дистанційне навчання та повне засвоєння знань.

Інноваційні технології та підходи з формування професійної компетентності майбутніх фахівців-аграріїв в процесі навчання потребують наявності певних умов [1]: впровадження інноваційних педагогічних технологій та якісного організаційно-методичного забезпечення; акцент на практико-орієнтований етап та підвищення рівня професійної компетентності під час проведення виробничих практик тощо. Цьому сприятиме, широке застосування у процесі навчання таких інноваційних технологій як: технологія ситуаційного (кейс-метод) та проблемного навчання; інформаційно-комунікаційні технології; ігрові технології; проектна технологія; технології моделювання професійної діяльності; технологія розв'язування винахідницьких завдань тощо [2].

Метою інноваційного підходу до навчання підприємців-аграріїв є стимулювання та формування особистості здатної забезпечити умови модернізації економіки шляхом виробництва інноваційних товарів та послуг, розробки нових аналітичних інструментів спрямованих на забезпечення продовольчої, економічної, екологічної безпеки країни, а також збереження природно-ресурсного потенціалу тощо.

Впровадження сучасних інноваційних підходів до навчання підприємців-аграріїв дозволить, з одного боку, опанувати навичками використання нових методів та алгоритмів у процесі здійснення моніторингу аграрних, продовольчих, фінансових ринків та ін. З іншого, оволодіти навичками розвитку хмарних інфраструктур, цифрових технологій та мобільних пристроїв, що дозволить знизити витрати і раціонально використовувати наявні матеріальні, людських та природно-сировинних ресурсів, що значно підвищить конкурентоздатність вітчизняної аграрної продукції на міжнародних ринках товарів та послуг.

Світова практика виробила широкий спектр інноваційних підходів до професійного навчання, а саме: перехресне навчання (навчання в неформальних умовах); навчання через аргументацію, що передбачає власне бачення ситуації майбутніми підприємцями-аграріями; випадкове навчання - неосновне навчання; обчислювальне мислення – навчання студентів на структурування проблем, щоб уможливити їх вирішення тощо.

При запровадженні сучасних інноваційних підходів та технологій до підготовки підприємців АПК потрібно чітко визначити цілі та зміст навчання, форми та методи, інноваційні технології, навчальні посібники, системи управління та ін. Застосування новітніх інноваційних підходів до навчання підприємців-аграріїв особливу увагу необхідно приділити питанням розвитку, запровадження та переходу підприємств на засади «зеленої економіки», створюючи умови з розробки та впровадження екологічно ефективних інноваційних технологій з метою недопущення та подолання вже існуючих проблем виснаження не відновлювальних природних ресурсів, зменшення техногенного навантаження та рівня забруднення навколишнього природного середовища.

Все більше уваги, в розвинених країнах, приділяється розвитку шкільних освітніх програм, спрямованих на формування навичок ведення інноваційного підприємництва. Активно використовуються інноваційні методи навчання підприємців в наукових, науково-дослідних установах та бізнес-школах, що дозволяє на практиці розвивати трансфер інноваційно-технологічного співробітництва в рамках бізнес-інкубаторів та кластерів.

У процесі надання освітніх послуг з навчання, підготовки, перепідготовки фахівців для аграрної сфери необхідно передбачити проведення модернізації її п'яти структурних компонентів, а саме: а) програмної бази, що включає в себе сукупність програмних рішень для користування новітнім інноваційним обладнанням, мобільних додатків, що використовуються у процесі професійного навчання; б) техніко-технологічної бази - мережеві технології передачі даних, персональні комп'ютери, ноутбуки, планшети,

серверне обладнання, проектори, відеокамери, маніпулятори, інтерактивні смарт-дошки, а також технології віртуальної реальності, що дозволяє занурювати студентів у віртуальні середовища для детального та реалістичного вивчення об'єктів та процесів, спостереження та аналізу дій, реакцій та ситуаційної поведінки ; в) методична - використання методичних рекомендацій щодо використання інноваційних технологій у навчальному процесі; г) організаційно-правова база – розроблення та затвердження освітніх стандартів, навчальних планів, робочих програм та оснащення навчальних приміщень.

Таким чином, при впровадженні сучасних інноваційних підходів до навчання підприємців-аграріїв необхідно розуміти, що даний процес - процес безперервного накопичення умінь, знань та досвіду, а саме:

запровадження в освітній процес предметів з поглибленого вивчення інновацій, інноваційних технологій та систем;

застосування сучасних інтерактивних освітніх технологій спрямованих на: ініціативний розвиток; усвідомлення інформації як знання; формування фахової компетенції студентів-аграріїв; їх подальший професійний та особистий розвиток.

необхідно запровадити безперервну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації підприємців-аграріїв. Де, процес перепідготовки керівного персоналу аграрних підприємств покласти на приватні наукові центри, що проводять тренінги, спеціальні курси при ВНЗ та здійснюють подальше консультування;

з метою ефективного впровадження інноваційних освітніх проектів необхідно передбачити створення бізнес-інкубаторів за участю кількох наукових, науково-дослідних установ зі створенням єдиного центру знань, що дозволить використовувати напрацювання та обмінюватися досвідом в різних галузях знань для створення інноваційних товарів та послуг;

заходи з реалізації освітніх програм навчання підприємців-аграріїв та координацію підготовки, перепідготовки фахівців в аграрній сфері, доцільно було б покласти на спеціалізовані державні органи.

Для України вкрай важливим є формування власної комплексної систем з навчання, підготовки та перепідготовки підприємців-аграріїв за тісної співпраці державних установ, органів місцевого самоврядування та аграрного бізнесу. Разом з тим, підготовка підприємців для аграрного сектору-економіки вимагає знань не лише в галузі економіки, а й технічних, технологічних та правових, інформаційно-комунікаційних та управлінських знань. Це в свою чергу, вимагає оволодіння основної освітньої програми та програм додаткової професійної підготовки з метою набуття знань і готовності працювати з новітніми інноваційними інструментами та сервісами.

#### Література:

1. Літвінчук С.Б., Тайхриб К.А. Дидактичні аспекти професійної підготовки студентів-аграріїв. Збірник наукових праць [Херсонського державного університету]. Серія: Педагогічні науки. 2017. Вип.78. С.177-181.
2. Соболева С.В. Використання інноваційних технологій навчання при підготовці кваліфікованих робітників аграрного сектору// Інноваційні технології при підготовці фахівців аграрного сектору: електронний зб. Матеріалів Міжн.наук.-практ.інтернет-конференції, м. Біла Церква, 30 жовтня 2019 р. / за заг. ред. С.В.Соболевої, І.В. Арестової. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2020. 232с. Режим доступу: [https://lib.iitta.gov.ua\\_30102019.pdf](https://lib.iitta.gov.ua_30102019.pdf).

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ПІДПРИЄМНИЦТВА У ЛОГІСТИЧНІЙ СФЕРІ

*Константинов В.Р., ПП «Лібра-Транс 2000»  
м.Одеса*

В Україні, як і в багатьох інших країнах, якість підготовки фахівців з підприємництва стає все більш актуальною проблемою. Деякі з найважливіших аспектів цієї проблеми включають.

1. Застаріла програма навчання. Багато навчальних програм в закладах освіти не відображають сучасні тенденції та вимоги ринку. Вони можуть бути застарілими або не враховують нові технології, методики управління та інші аспекти, які є ключовими для успіху в підприємстві.

2. Недостатня практична підготовка. Більшість навчальних програм з підприємництва фокусуються на теорії, а не на практичних навичках. Фахівці потребують практичного досвіду, щоб ефективно працювати в сучасних умовах ринку.

3. Недостатня підтримка стартапів та підприємницької діяльності. Україна має великий потенціал для розвитку стартапів та підприємництва, проте недостатня підтримка з боку уряду, бізнес-спільноти та навчальних закладів часто ускладнює розвиток цієї сфери.

4. Низький рівень підприємницької культури. Недостатня культура підприємництва у суспільстві може бути перешкодою для розвитку цього напрямку. Багато людей в Україні віддають перевагу стабільним робочим місцям у великих компаніях, ніж ризикованому підприємницькому шляху.

5. Кадровий дефіцит. Україна також стикається з проблемою кадрового дефіциту у сфері підприємництва. Багато висококваліфікованих фахівців здатні знаходити роботу за кордоном, що призводить до втрати цінних кадрів для розвитку внутрішнього бізнесу.

Для вирішення цих проблем потрібна комплексна стратегія, яка включатиме удосконалення навчальних програм, забезпечення практичної підготовки, підтримку стартапів та підприємницької культури, а також створення сприятливих умов для розвитку підприємництва в країні.

Логістика є критично важливою складовою підприємницької діяльності, оскільки вона відповідає за оптимізацію потоку товарів і послуг від постачальників до кінцевих споживачів. У зв'язку з цим, фахівці з підприємництва, які спеціалізуються в логістиці, мають ключове значення для функціонування підприємств.

Поєднання логістики та фахівців з підприємництва, важливе з багатьох причин:

- оптимізація логістичних процесів. Фахівці з підприємництва з логістичною компетенцією можуть допомогти підприємствам покращити ефективність своїх логістичних процесів, включаючи складське управління, транспортування та постачання.

- управління логістичними ризиками. Логістика пов'язана з багатьма ризиками, такими як затримки в поставках, втрати товарів, транспортні аварії тощо. Фахівці з підприємництва можуть розробляти стратегії для управління цими ризиками та забезпечення надійності логістичних ланцюгів.

- інновації в логістиці. Сучасні технології, такі як штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн тощо, проникають у сферу логістики, що відкриває нові можливості для інновацій. Фахівці з підприємництва можуть впроваджувати ці технології для оптимізації логістичних процесів та створення конкурентних переваг.

- стратегічне планування логістики. Успішне планування та управління логістичними процесами вимагає стратегічного підходу. Фахівці з підприємництва можуть допомогти в розробці стратегій логістики, що враховують короткострокові та довгострокові цілі підприємства.

Отже, фахівці з підприємництва, які мають розуміння логістичних процесів, можуть відігравати важливу роль у покращення конкурентоспроможності підприємств через оптимізацію логістичних процесів, управління ризиками та інновації.

Література:

1. Про освіту: Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

**УДК 378. 14:51**

### **МІСЦЕ МАТЕМАТИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПРИ ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ З ПІДПРИЄМНИЦТВА**

*Левкін А.В., к.т.н., доцент,  
Левкін Д.А., к.т.н., доцент  
Державний біотехнологічний університет,  
м. Харків*

З плином століть бурхливо розвивається промисловість, сільське господарство і, відповідно, математика. Її розквіт особливо припав на середні століття, коли жили і творили найвидатніші вчені людства - Галілей, Ньютон, Коперник та ін. Деякі з тодішніх купців дійшли до нас як великі математики (наприклад Фібоначі)...

Для того, щоб навчитися впевненому плаванню в морі ринкової економіки слід зі шкільних років доторкнутися до ідей ринкового мислення. Цьому процесу особливо сприяє рішення задач логічного характеру, на процентні обчислення, розумний перебір варіантів, складання найпростіших моделей маркетингу - в середній школі, рішення більш складних завдань такого ж характеру, а також складання оптимізаційних і ймовірно-статистичних моделей - в вишах.

На величезну роль неформального, логічного мислення в комерційній діяльності звертали увагу навіть далекі від неї літератори. Згадаймо розмову чеховських персонажів оповідання "Репетитор". Репетитор сина купця Удодова гімназист сьомого класу Зібер бере задачник і диктує: "Купець купив 138 аршин чорного та синього сукна за 540 руб. Питання, скільки аршин він купив того й іншого, якщо синє коштувало 5 руб. за аршин, а чорне 3 руб.". Репетитор, зіткнувшись з таким неформальним завданням, починає шукати вихід із важкої для нього ситуації. "Це завдання власне кажучи, алгебраїчне ... Це завдання на невизначені рівняння, а не арифметична. Його дуже важко розв'язати. Розв'яжіть мені це завдання на завтра. Подумайте. - І без алгебри розв'язати можна, - каже Удодов, простягаючи руку до рахунків і зітхаючи. - Ось будьте ласкаві бачити. Він клацає на рахунках і у нього виходить 75 і 63 аршини, що і було у відповіді".

З логічними задачами мають багато спільного задачі, де потрібно провести розумний перебір різноманітної комерційної ситуації. Мистецтво розв'язку тут включає в себе вміння скорочувати перебір варіантів до відчутних розмірів. Проте, при розгляді складних економічних задач доводиться застосовувати різні способи рішень в комплексі. Одним з найбільш універсальних засобів для цього є метод економіко-математичного моделювання. Бізнес від частини нагадує азартну гру. Тому найбільших успіхів досягає

той, хто тверезо прораховує ступінь ризику і, незважаючи на можливість невдачі, піде на виправданий ризик. Тут велику допомогу можуть надати ймовірнісні та статистичні моделі, які кількісно враховують різні коливання в стихії ринку.

Паралельно з розвитком ринку бурхливо розвивалися і кількісні методи аналізу та прогнозів господарської діяльності підприємств і приватних осіб. Математичні прийоми часто перетиналися з прийомами комерції. Особливу роль кількісних методів в бізнесі розуміли і передові підприємці. Так, американський бізнесмен Д. Патерсон (1844-1922), повсюдно вважається батьком сучасного мистецтва комерції, видав в 1908р. перший популярний комерційний підручник «Буквар продавця». У ньому поряд з описом кращих прийомів продажу він показав, як аналізувати і обробляти ринкову інформацію, як встановити кожному продавцеві норму продажу товарів, як заохочувати успішну працю комерсанта і т.д.

Як математика допомагає в бізнесі. Алекс Беллос, автор книги «Краса в квадраті», розповідає, як використовувати математику в роботі та наводить приклади з практики: можна швидко виявити фінансові махінації, вдало вийти на закордонний ринок, збільшити середній чек і керувати поведінкою споживачів. Закони математики допомагають аналітикам, маркетологам, керівникам і власникам бізнесу, інвесторам. Досить знати найпростіші теорії - і можна легко вирішувати нагальні питання або долати складні перешкоди на шляху до успіху.

Як спіймати нечистих на руку співробітників. В даних з реального життя числа частіше починаються з маленьких цифр (1, 2), ніж з великих, а ось 9 стоїть на початку найрідше. Переважання одиниць і двійок - прояв закону Бенфорда, за допомогою якого можна виявити фальсифікацію даних. Візьміть аналітичний звіт маркетолога і пройдіться по першим цифрам. Частота появи цифри 1 дорівнює приблизно 30%, цифри 2 - близько 18%, цифри 9 - менше 5%. Якщо є відхилення від закономірності, задумайтеся, чи не прикрасив співробітник картину. Дані не задовольняють закону Бенфорда в двох випадках: коли є пояснення того, що відбувається (наприклад, компанія стала регулярно закуповувати сировину по \$50 за штуку - логічно, що цифра 5 з'являється частіше) або ж має місце шахрайство. Закон Бенфорда не раз допомагав фінансовим слідчим, які займаються пошуком перевернутих даних. Вони перевіряють бухгалтерські книги, звіти і навіть номери банківських рахунків, які зустрічаються в документах - так можна виявити відмивання грошей. Один з відомих випадків - справа Уеслі Родса, який привласнив собі мільйони доларів: звіти, які він відправляв інвесторам, не задовольняли закону першої цифри.

Забобони і вихід на закордонні ринки. Іноді компанії здійснюють непросту помилку, не вивчивши культурне середовище нового ринку. У багатьох країнах є упередження, що стосуються чисел. У Східній Азії число 4 асоціюється зі смертю: доходить до того, що в будівлях може не бути четвертого поверху. Природно, це зачіпає бізнес і маркетинг: не варто випускати на ринок продукт або послугу, які будь-яким чином згадують четвірку. Це спочатку провальний проект.

В Японії особливе ставлення до непарних чисел: їх пов'язують з везінням і успіхом. Тут прийнято дарувати подарунки в непарній кількості - три, сім, одинадцять предметів. Те ж саме стосується грошей. Японці вважають за краще непарні суми і навіть банкноти: коли була випущена банкнота в 200 ієн, їй ніхто не став користуватися.

Швидкість обробки чисел та вибір покупців. Чим швидше мозок «діднається» числом або розпізнає знайому арифметичну операцію (множення, додавання, ділення), тим більше задоволення відчуває. Потім цей стан переноситься на продукт - і ми робимо вибір на його користь. Щоб підтвердити гіпотезу, вчені розмістили рекламу контактних лінз Solus 36 і Solus 37. Лінзи Solus 36 були беззаперечним лідером, особливо якщо до оголошення додавали рядки «6 відтінків, 6 видів посадки».

На думку вчених, мозок швидше оброблює числа 6 і 36, так вони нам добре знайомі зі школи: підсвідомо ідентифікується звичне дію множення. А ось числа 6 і 37 не

пов'язані між собою, тому мозок на них «спотикається», що призводить до зниження попиту.

Залучаємо потенційних клієнтів числами. Учасники опитування повинні були назвати улюблене число і пояснити, чому віддають перевагу саме йому. Відповіді були проаналізовані і кількісно, і якісно. Цікаво, що люди давали різноманітні і емоційно-забарвлені варіанти відповідей: у когось улюбленим було число «вісім», так як він щоранку встає в 8:08, число «три» - так як у опитуваного пірсинг в трьох місцях. Цікаво, що за число 101 не було віддано жодного голосу. Чи означає це, що воно саме нелюбиме у світі? Питання вимагає більш ретельного дослідження...

Прийоми для збільшення середнього чеку. Сприйняття чисел успішно використовується в роздрібній торгівлі: поширений варіант - додавання до асортименту непомірно дорогих товарів. Так створюється штучний зразок для порівняння цін: покупець бачить непристойно дорогий продукт (наприклад, брелок за 400грн) і починає вважати, що брелок за 90 - не так вже й дорого. Цю стратегію взяли на озброєння супермаркети, ресторани і інтернет-компанії. Ще один приклад - відсутність грошової одиниці в прайс-листах, меню і винних картах ресторанів, на сайті компанії в розділі «Ціни». Це змушує людей переплачувати. Трюк може підвищити середній чек на 8-10%. Коли ми бачимо знак грн або долара, то миттєво згадуємо, що не любимо витратити гроші. А ось коли грошовий знак не вказано, нас ніщо не відволікає від вибору улюблених страв, подарунків і люксових послуг.

Вважається, що саме математика здатна допомогти людині в бізнесі. Найчастіше людина припускає, що його спеціальність, яку він обрав в якості майбутньої професії, не буде пов'язана з рівняннями, інтегралами, теорією ймовірності і т.п. Однак це зовсім не означає, що так буде завжди. Життя - річ мінлива, тому людина може закортити змінити свою професію. Або йому може набриднути «працювати на дядька», і він вирішить створити свій бізнес. Заняття будь-яким бізнесом, перш за все, зажадає планування, вивчення і дослідження рентабельності. А, значить, творець свого бізнесу, зобов'язаний мати відповідні знання, адже не все можна доручити працівникам, їх робота також вимагає контролю.

Якщо не застосовувати на практиці математичні методи аналізу, планування та моніторингу, успіху в розвитку своєї справи домогтися дуже важко. Якщо вивчити статистику, то можна побачити таку закономірність, що успіху добиваються, найчастіше, випускники різних вузів з математичним і технічним ухилом. І залежить це не від знань тих чи інших певних методик розрахунків, такого завжди можна навчитися якщо буде потрібно. В основі лежить особливий склад розуму і інтелект. Бізнес - це високоорганізована система, розвиток якої, зажадає від її творця деяких розумових навичок, вміння рахувати, аналізувати і робити висновки. Тільки точні науки допомагають розвинути дані навички.

Отже, на сучасному етапі математичний інструментарій включає широкий клас задач з відповідними методами розв'язування, що охоплюють різноманітні проблеми розвитку та функціонування реальних економічних систем. Ведуться розробки банків економіко-математичних моделей, які в поєднанні з потужною, швидкодіючою обчислювальною технікою та сучасними програмними продуктами складатимуть системи підтримки прийняття рішень у підприємницькій діяльності та сприяють покращенню підготовки фахівців з підприємництва.

#### Література:

1. Амбросов В.Я. Економічні умови відтворення сучасних агроформувань: *Зібрання наукових праць*. Т.5. Х.: ННЦ ІАЕ, 2010. 477 с.
2. Левкіна Р.В., Котко Я.М. Сучасні виклики для вітчизняного підприємництва. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції: «Організаційно-економічні та соціальні заклади підприємництва»* (24 травня 2023 р.). Львів: ЛНУП, 2023. С. 79–83.

3. Левкіна Р.В., Левкін А.В. Імідж підприємств на ринку екологічно чистої продукції. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 67–70.
4. Левкін А., Левкіна Р., Ряснянська А.. Рефлексія як основа професійних умінь студентів. *Новий колегіум*. 2021. Vol. 3. No. 105. С. 26–34. <https://doi.org/10.30837/nc.2021.3.38>
5. Котикова О.І. Система управління якістю підготовки фахівців у вищих навчальних закладах України. *Інноваційна економіка*. 2012. № 10 (36). С. 3–6. Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2012\\_10/3.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2012_10/3.pdf)
6. Levkin A., Kotko Ya. Modern components of successful education in the context of national economic turbulence. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції: «Наука та освіта в дослідженнях молодих учених»* (18 травня 2023 р.). Харків: ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2023. С. 30–31.
7. Левкіна Р.В., Цуканов В.Ю., Левкін А.В. Кредитно-модульна система вищої освіти як інструмент формування компетенцій у студентів. *Новий колегіум*. 2017. № 2. С. 40–42.
8. Levkin A.V., Kotko Ya.M., Levkin D.A. Sustainable development as a prerequisite for the socio-economic development of the enterprise. *Матеріали збірника II Всеукраїнської науково-практичної конференції: «Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів»* (01 лютого 2024 р.). Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 291–294.
9. Веклич О.О. Економічні механізми екологічного регулювання в Україні. К.: УІНСІР, 2003. 89 с.
10. Levkin A., Kotko Ya. Financial innovations as factors of digital transformation of the national economy of Ukraine. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції: «Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи»* (14-15 березня 2024 р.). Харків: ДБТУ, 2024. С. 274–276.
11. Levkina R.V., Levkin A.V. Digitalization and internet advertising in business activities: performance indicators. *Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції: «Фінансова архітектура та сценарії конкурентних моделей розвитку»* (17 листопада 2023 р.). Харків: ДБТУ, 2023. С. 214–217. Режим доступу: <http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/>

**UDC 378. 14:51**

## **DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS ENTITIES AND THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE**

*Levkin A., Candidate of Technical Sciences, Associate Professor  
Kotko Ya., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Chaliy I., Candidate of Technical Sciences, Associate Professor  
State Biotechnological University,  
Kharkiv*

The development of digital technologies creates innovative potential and enhances competitive positions in the global digital space. The digital transformation of the economy ensures the introduction of modern information and digital technologies into business processes and creates a restructuring of the management system and the renewal of communication mechanisms. The process of digital transformation of the economy in Ukraine is slower than in other EU countries, due to the crisis in the political, social and economic spheres, the protracted

recovery of the country due to the COVID-19 pandemic, and irreversible changes during martial law.

Many scientific papers have been devoted to the study of the digitalization of the economy and its processes. Despite considerable scientific research on the above issues, the general vision of the problems of practical digital transformation of the national economy remains insufficiently disclosed. To determine the level of digital transformation of Ukraine's economy, a system of indicators is used, including the Global Innovation Index, the Network Readiness Index, the Global Startup Ecosystem Index, and parameters. According to the World Intellectual Property Organization, in 2023, Ukraine ranked 55th among the countries of the world and 34th among European countries in the Global Innovation Index. In addition, Ukraine was ranked 19th in the Global Soft Power Index. Kyiv was ranked 77th in the world by the Global Startup Ecosystem Index.

The above achievements of Ukraine on the world stage became possible due to the signing of a memorandum between the Ministry of Digital Transformation and the European Trade Association DIGITALEUROPE on attracting EU investments to build digital infrastructure and develop Ukrainian business, Ukraine's participation in the European Union's Digital Europe program (2021–2027), the adoption of a resolution defining the activities of electronic residents (e-residents) and the maintenance of the E-Resident information system (mechanisms for paying taxes and reporting and receiving additional investments).

To accelerate the digital transformation of the economy, a number of problems need to be overcome, including: low level of involvement in the implementation of international/national programs/projects, inadequate legislation to meet current challenges and opportunities, lack of access to digital infrastructures and technologies, high digital divide, low level of investment promotion and incentives, shortage of highly qualified specialists, low level of automation and digitalization of business processes, public services, etc. At the same time, there is a clear need to deepen Ukraine's partnership with the EU to improve existing tools, methodologies, mechanisms for accumulating resources and rapidly adapting the economy to the digital space and to put into practice the experience of some countries in this area.

Let us consider the practical experience of European countries with leading positions in the global digital space. In 2023, Finland was ranked first in the Digital Economy and Society Index. Finland has achieved such success due to: a high level of employment in the field of information and communication technologies, which exceeds the EU average by more than 7.4%; 79% of the Finland population has basic digital skills; a significant level of development of the green economy (in 2022, 89% of green energy production, and in 2023 – already 94%); high level of involvement in international programs (440 million euros from the EU Recovery and Resilience Facility to finance the green and digital economy) and the implementation of public research projects (FinnCERES – a bioeconomy focus); creation of reusable biomaterials; implementation of a 6G-enabled wireless system (6G Flagship).

Denmark is a leader in the Digital Economy and Society Index. Denmark has a high level of use of digital technologies (NemID, NemLog-in, Digital Post platform, Borger.dk). Denmark effectively saves more than USD 318 million in the economy and society by integrating advanced digital technologies, and almost 90% of the population uses information resources independently.

Today, the digital transformation of Ukraine's economy is an effective prerequisite for the development of business, public administration, national cybersecurity, and the socio-political sphere. The development of the digital economy in Ukraine is impossible without introducing changes based on the practical experience of the world's leading countries, including the adaptation of legal and regulatory legislation to EU norms (removal of barriers to stimulate digital development, definition and implementation of legal norms, rights, obligations, protection of intellectual property), development of accessible digital infrastructure and reduction of the digital divide in the socio-economic sphere, implementation of identification technologies

(personal data protection, security of digital resources and platforms) development of high-quality competencies of specialists and preservation of human potential.

The proposed approaches to the digital transformation of the economy have advantages, in particular, a high socio-economic effect for the economy and society, improving the quality of life, the formation of new types of entrepreneurship with a fairly significant competitive position; improving labor productivity and preserving human potential; minimizing the level of costs; improving the formation and implementation of economic processes; optimizing services at all levels; establishing closer communication; creating new types of goods and services taking into account modern technologies. The disadvantages include: unevenness of digital processes, loss of jobs due to replacement by automation of processes, increased vulnerability to information crime etc.

Given the significant practical results of the digital transformation of the economy and society in Finland and Denmark, Ukraine has significant opportunities to implement the main aspects, first of all, the formation of digital interoperability both in the country and abroad; reducing the digital divide through the availability of digital technologies and the possibility of mastering them; development and implementation of reliable technologies and platforms to overcome security risks etc. This will result in optimization of processes in the economy and society (optimization of electronic document management processes and provision of public services in various formats); increase in efficiency and productivity of labor and accumulation of human potential; more efficient real-time management system; improvement of environmental friendliness and preservation of the environment etc.

#### References:

1. Chikov, I. (2022). Tsyfrova transformatsiia ekonomiky: sutnist, problemy, osoblyvosti. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii*. 25. S. 97–102. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.16>
2. Bashlai, S., Yaremko, I. (2023). Tsyfrovizatsiia ekonomiky Ukrainy v umovakh yevrointegratsiinykh protsesiv. *Ekonomika ta suspilstvo*. 48.
3. Kotelevets, D. (2022). Tendentsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Ukraini. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: «Ekonomika ta upravlinnia»*. 5. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-01>
4. Iakushko, I. (2023). Systemni problemy tsyfrovizatsii natsionalnoi ekonomiky Ukrainy. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: «Ekonomika ta upravlinnia»*. 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-08>
5. Levchenko, O., Viunyk, O. (2023). Peculiarities of the development of the IT sphere in the context of digital transformation of the economy of Ukraine. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Serii: «Ekonomichni nauky»*. 69. S. 15–23.
6. Levkina, R., Levkin, A., Kotko, Ya. Tsyfrovizatsiia yak peredumova sotsialno-ekonomichnogo rozvytku regioniv Ukrainy. *Materialy VI Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii: «Problemy i perspektyvy sotsialno-ekonomichnogo rozvytku v umovakh modernizatsiinykh protsesiv v Ukraini ta sviti»*. (08.12.2022). Kyiv: MAUP, 2022. S. 239–242.

## ІНТЕРАКТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

*Пучкова С.І., к.е.н., доцент  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
Грабов Є.А., директор ВКП «Елптекс»,  
м. Одеса*

Основою зміцнення економіки будь-якої країни є діяльність суб'єктів підприємницької діяльності. Функціонування підприємницьких структур забезпечує зростання експортного потенціалу та наповнення внутрішнього ринку споживчими товарами та послугами. Розвиток підприємництва створює робочі місця і тим самим забезпечує основу підвищення життя населення. Підприємці сплачують податки, формуючи доходну частину бюджету, кошти якого потім перерозподіляються на соціальні програми та на підтримку тих, хто потребує соціальної допомоги. Підприємницька активність призводить до зростання конкуренції за споживача, що позитивно позначається на якості товарів та послуг. Тому уряди багатьох країн різними інструментами підтримують діючий бізнес і створюють умови для відкриття нових підприємств. Це викликає зацікавленість з боку осіб, які бажають займатися власною справою.

Дані обставини актуалізували завдання навчання підприємству, формування підприємницького світогляду.

Починаючи новий бізнес, підприємці-початківці, як правило, не мають достатніх знань і досвіду, тому доводиться отримувати певні знання про особливості ведення бізнесу безпосередньо в ході діяльності. Таке навчання має переважно неформальний характер і зводиться до курсів молодих підприємців з обліку та оподаткування, бізнес-планування та інвестування, проведення бізнес-тренінгів та майстер-класів.

Проте сучасний бізнес зазвичай є дуже складною структурою. Це вимагає наявності глибоких і комплексних знань та навичок у таких різних галузях, як маркетинг, менеджмент, бухгалтерський облік, фінанси, бізнес-планування, законодавство, управління персоналом, організація діяльності, оцінка ефективності ведення бізнесу, а також багато спеціальних знань для конкретного виду бізнесу. Основним джерелом отримання комплексу якісних знань і навичок, безумовно, є навчання в рамках традиційної вищої освіти.

Забезпечення якісної підготовки фахівців для сфери підприємництва активізує питання про формування підприємницьких компетенцій.

Всесвітній економічний форум (WEF) кожні два роки публікує звіт про тенденції майбутнього праці: Майбутнє робочих місць.

Щоб передбачити виклики та можливості, з якими зіткнуться як компанії, так і співробітники в найближчому майбутньому, WEF склав список із 10 навичок майбутнього робочого середовища, які будуть дуже затребувані до 2025 року: [1]

1. Аналітичне мислення та інновації
2. Активне навчання та стратегії навчання
3. Комплексне вирішення проблем
4. Критичне мислення та аналіз
5. Креативність, оригінальність та ініціативність
6. Лідерство та соціальний вплив
7. Використання технологій, моніторинг і контроль
8. Технологія проектування та програмування
9. Стійкість, стресостійкість і гнучкість
10. Міркування, вирішення проблем і ідеї

Відзначимо, що більшість з наведених навиків представляють soft skills. Навички активне навчання, стресостійкість і гнучкість були включені до списку ТОП-10 навичок вперше, що пов'язано з поширенням віддалених форм організації праці. Дуже важливим навиком є креативність. За думкою експерта з штучного інтелекту Кай-Фу Лі, креативність – це унікальна людська риса, яку не можна замінити жодним механізмом. Тому творчі здібності потрібно розвивати незалежно від спеціалізації.

Аналітики WEF вважають, що проявляти лідерство як вміння надихати та вести команду, нездатна жодна комп'ютерна програма.

Важливість soft skills підтверджується і результатами досліджень. Опитування кадрового агентства Robert Half показало, що 43% керівників надають однакового значення soft skills і професійним компетенціям працівників. А у звіті про дослідження LinkedIn Global Talent Trends сказано: hard skills приводять кандидата до дверей роботодавця, але на фініші відчиняють їх саме гнучкі навички. 8 з 10 опитаних талант-менеджерів вважають, що персональні якості пошукача важливіші за hard skills: вони допомагають швидше адаптуватися до нового місця та сприяють ефективному виконанню робочих завдань [2].

Список наведених навиків цілком відповідає комплексу підприємницьких компетенцій, необхідних для ведення бізнесу у кризових умовах.

Для формування підприємницьких компетенцій відбувається перерозподіл між традиційними методами навчання та новими інтерактивними технологіями, які посідають все більше місця в освітньому процесі.

Термін «інтерактивний» походить від англійських слів «inter» – «взаємний» та «act» – «діяти», і означає «знаходитись у постійному діалозі, бути активним учасником». Відповідно, інтерактивне навчання – це навчання, побудоване на активній взаємодії викладача та аудиторії [3].

Мета інтерактивного навчання: [3]

- розвивати комунікативні навички
- створювати комфортні умови та сприятливе емоційне середовище для всіх учасників заняття
- формувати навички роботи в команді та вміння висловлювати свої думки
- викликати інтерес до навчання та внутрішню мотивацію
- розкривати творчий потенціал.

Одна з найбільш відомих класифікацій інтерактивних технологій поділяє їх на чотири групи, враховуючи цілі заняття та організаційні форми навчальної діяльності: [3, 4, 5]

– інтерактивні технології кооперативного навчання (робота в парах, робота в малих групах, синтез думок). Це сприяє розвитку навичок спілкування, критичного мислення, вміння висловлюватися, переконувати й вести дискусію;

– технології ситуативного моделювання (рольові та ділові ігри, ігрове моделювання). Побудова навчального процесу за допомогою включення студентів в гру, де викладач постає як інструктор, тренер ведучий, координатор;

– інтерактивні технології колективно-групового навчання («Мозковий штурм», «Дерево рішень»). Основними аспектами є налагодження зворотного зв'язку, підтримка від членів групи, товариська атмосфера, групова форма роботи;

– технології опрацювання дискусійних питань («Обери позицію», «Зміни позицію», дебати). Сприяють розвитку критичного мислення, дають змогу вибрати власну позицію, формують навички обстоювати свою думку, поглиблюють знання з обговорюваної проблеми. Слугують вагомим засобом пізнавальної діяльності студентів.

При навчанні фахівців з підприємництва для формування необхідних компетенцій мають бути реалізовані такі форми інтерактивного навчання:

1) аналіз практичних ситуацій та бізнес-історій. На основі ознайомлення реальної чи вигаданої ситуації (історії) здобувачі висловлюють свої думки, дають оцінки

поведінці та діям персонажів, наслідкам. Також здобувачам можна запропонувати згадати подібні історії з особистого досвіду. Варіантом може бути ситуація з незакінченою історією, і пропонується аудиторії додумати фінальний розвиток подій;

2) відпрацювання навичок у формі роботи у малих групах. Даний метод допомагає здобувачам практикувати одночасно й необхідні профільні навички та вміння працювати в команді. У такий спосіб можна відпрацьовувати практичні завдання та комунікативні навички. Зазвичай група складається із 3-6 осіб. Кожній групі дається конкретне завдання та час його виконання. Потім учасники мають продемонструвати результати спільної роботи;

3) ділові та рольові ігри. Це продуктивний метод використання різних моделей поведінки, відносини, мислення, який допомагає учасникам краще зрозуміти та відчути причини та наслідки певних подій, проявити творчий підхід;

4) дискусії, дебати. Це чітко організовані процеси всебічного розгляду проблемного питання. Як правило, обираються пропонент та опонент. Перший пропонує свою позицію як відповідь на запитання, другий намагається спростувати думку пропонента. Аудиторія розподіляється на дві групи, які підтримують двох головних учасників, хоча кожен слухач може висловлювати свою думку. Головні учасники дискусії мають чітко аргументувати свої думки, наводити реальні приклади та докази. Переможцем є той, кому вдалося переконати більшу частину аудиторії або чиї аргументи були найбільш ґрунтовними;

5) мозковий штурм. Це тип опитування, яке передбачає швидкі та короткі відповіді без роздумів. Учасники можуть пропонувати свої ідеї щодо вирішення навчальної проблеми. На першому етапі всі відповіді записуються та приймаються викладачем. На другому – відбувається їх аналіз та ранжування;

6) опитування думки здобувачів. Цей метод має формат полілогу, чи групової бесіди. Викладач ставить питання, що стосуються розуміння та засвоєння матеріалу, а також особистого ставлення здобувачів до того чи іншого факту, події, персонажу. При цьому не можна ставити неоднозначні, нечіткі чи альтернативні запитання, що передбачають відповіді «так» чи «ні».

Крім зазначених технологій, до інтерактивних також належить використання інформаційно-комунікаційних технологій, відтворення аудіо- і відеоматеріалів. Це можуть бути онлайн-тести, застосування навчальних сайтів, спеціальних програм або інтерактивного устаткування, призначеного для навчання. Існує ряд мобільних програм, платформ і ресурсів, які значно полегшують процес мобільного навчання та допомагають раціонально використовувати час. До них можна віднести: Google Forms, Kahoot! та інші [4].

Таким чином можна дійти висновку, що в економічному світі, що швидко змінюється, змінюються і вимоги роботодавців до випускників закладів вищої освіти. Тому навчальні плани та робочі програми дисциплін для підготовки фахівців з підприємництва мають розроблятися на основі компетентнісного підходу, що включає розвиток не тільки професійних (hard skills), але і так званих гнучких умінь (soft skills), які можуть бути відпрацьовані за допомогою інтерактивних технологій навчання.

Література:

1. Еггенс Ш. 10 основних навичок для кожної перспективної організації згідно з Всесвітнім економічним форумом. URL: <https://www.lepaya.com/blog/top-10-skills-of-the-future>
2. Прохоренко М. Soft skills: що це таке, приклади й способи розвитку. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/soft-skills-hto-eto-takoe-primery-i-sposoby-razvitiya>
3. Інтерактивні методи навчання. URL: <https://oplatforma.com.ua/article/2316-interaktyvni-metody>

4. Ніколенко К.В., Корнейко Ю.М., Добростан О.В. Інтерактивні технології та їхнє застосування в мобільному навчанні: відмінності, виклики та переваги. *Академічні візії*. Випуск 26/2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/790/716>

5. Рогульська О.О., Магдюк О.В. Доцільність формування «soft skills» у студентів зовні засобами інтерактивних та мультимедійних технологій. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. Випуск 209. 2023. С. 92-98.

**УДК 685:04.8**

## **ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

*Олексів Т., Дрібнюк А., здобувачі*

*Національний університет «Львівська політехніка»,  
м. Львів*

Успішне управління бізнес-процесами в ІТ-підприємствах багато в чому залежить від правильного їх оцінювання, що є важливим елементом для забезпечення ефективності, конкурентоспроможності і стабільності розвитку компанії. Правильний підбір показників оцінювання має ключовий вплив не тільки на стратегічне планування, але й на оперативне управління організації. ІТ-сектор України має значний вплив на економічний розвиток України. З іншого боку українська ІТ-індустрія займає одне з провідних місць у світі. Тому важливо володіти ефективними підходами оцінювання бізнес-процесів українських ІТ-підприємств, що в кінцевому випадку сприятиме розвитку української економіки.

Серед основних показників, що застосовуються для оцінювання бізнес-процесів в ІТ-секторі, є наступні: продуктивність, якість, стійкість бізнесу, ефективність витрат, інноваційність, організаційна гнучкість.

Для оцінювання продуктивності бізнес-процесів використовуються метрики KPI, які для ІТ-підприємств характеризуються такими показниками:

Час виконання завдань (Cycle Time): визначає, скільки часу потрібно для завершення конкретного процесу чи завдання.

Кількість завершених завдань (Throughput): кількість завдань або проектів, завершених за певний період часу.

Продуктивність співробітників (Employee Productivity): кількість виконаних завдань на одного співробітника за певний період.

Основні показники якості бізнес-процесів в ІТ-секторі включають:

Рівень дефектів (Defect Rate): кількість помилок або дефектів, виявлених у продуктах або процесах.

Рівень задоволення клієнтів (Customer Satisfaction, CSAT): зазвичай вимірюється за допомогою опитувань або відгуків.

Рівень виконання SLA (Service Level Agreement Compliance): відсоток дотримання домовленостей про рівень обслуговування.

Стійкість бізнесу є найбільш важливим показником оцінювання бізнес-процесів ІТ-підприємств в Україні в умовах військового стану. Цей показник охоплює такі ключові аспекти, як: забезпечення надійного захисту інформації від кіберзагроз, які зростають під час військового конфлікту; резервне копіювання даних та їх зберігання в безпечних локаціях; здатність підтримувати безперервність бізнес-процесів навіть у випадку фізичних або кібернетичних атак; забезпечення фінансових резервів для підтримки операційної діяльності в умовах невизначеності; забезпечення безпеки співробітників та

можливість дистанційної роботи (актуальним є питання релокації як персоналу так і бізнесу); підтримка зв'язків з клієнтами та забезпечення виконання зобов'язань перед ними; управління репутацією компанії в кризових умовах.

Серед показників ефективності витрат слід виділити наступні:

Витрати на проект (Project Cost): загальні витрати на виконання конкретного проекту.

Рентабельність інвестицій (Return on Investment, ROI): відношення чистого прибутку до вартості інвестицій, що показує ефективність вкладених коштів.

Вартість залучення клієнта (Customer Acquisition Cost, САС): витрати на залучення одного клієнта.

Серед інших галузей економіки України ІТ-сектор вирізняється високою динамікою розвитку, тому здатність до інновацій є важливим показником успішності. До основних показників інноваційності слід віднести наступні:

Кількість нових продуктів або послуг (Number of New Products or Services): кількість нових рішень, запроваджених на ринок за певний період.

Відсоток доходу від нових продуктів (Revenue from New Products): частка доходу, отриманого від нових продуктів або послуг.

Витрати на дослідження та розробки (Research and Development Spend): витрати на інноваційні проекти та розробки.

Ефективне оцінювання бізнес-процесів є критично важливим для розвитку ІТ-підприємств в Україні. Використання комплексних показників дозволяє не лише оцінити поточний стан процесів, але й виявити можливості для їх покращення, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на глобальному ринку. При цьому слід взяти до уваги надзвичайну важливість показника стабільності бізнесу в Україні в умовах військового стану.

Найбільш важливим показником для конкретного українського ІТ-підприємства може бути той, що найкраще відображає його стратегічні цілі та специфічні бізнес-виклики. Наприклад, стартап може фокусуватися на показниках зростання, таких як збільшення клієнтської бази, тоді як зріла компанія може більше уваги приділяти операційній ефективності та продуктивності.

Наукове видання

Збірник матеріалів

**VII МІЖНАРОДОЇА НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
«ПІДПРИЄМНИЦТВО І ТОРГІВЛЯ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ»**

17 травня 2024 року