

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

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

30 травня 2025 року



Одеса – 2025

**Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку:
матеріали VIII Міжнародної наукової конференції (30 травня 2025 року).
Одеса: Національний університет «Одеська політехніка»,
2025. 126 с.**

Програмний комітет:

Голова:	д.е.н., професор Філіппова С.В.
Співголова:	д.е.н., професор Бавико О.Є.
Члени програмного комітету:	д.е.н., професор Левкіна Р.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 Репіна І.М.
	д.е.н., професор Мішук І.П.
	д.е.н., професор Павлова В.А.
	к.е.н, доцент Брагіна О.С.

У збірнику матеріалів VIII 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, а також на вирішення актуальних проблем забезпечення ефективності управління підприємницькими структурами.

Збірник розраховано на наукових працівників, аспірантів і здобувачів, усіх, хто цікавиться сучасним станом і 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

Kotko Ya.M., PhD in Economics, Associate Professor, Kalie A.A. , master's degree student CURRENT STATE OF BUSINESS IN UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTS.....	8
Kotko Ya.M., PhD in Economics, Associate Professor, Chapaev M.S. , master's degree student MODERN RISK MANAGEMENT IN BUSINESS ACTIVITIES.....	10
Брагіна О.С. , к.е.н., доцент ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ.....	12
Kotko Ya.M. , PhD of Economics, Associate Professor, Levkin A.V. , PhD of Technical Sciences, Associate Professor, Levkin D.A. , PhD of Engineering Sciences, Associate Professor ADAPTATION OF BUSINESS ENTITIES TO THE CONDITIONS OF A FULL-SCALE WAR.....	14
Курінний О.Е. , здобувач вищої освіти ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....	16
Кузьменко О.В. , к.е.н., доцент, Карпук М.О. , здобувач вищої освіти ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: ВІД ТРАДИЦІЙНОГО МАГАЗИНУ ДО ОМНІКАНАЛЬНОГО ФОРМАТУ.....	19
Kotko Ya.M. , PhD of Economics, Associate Professor, Kulinich O.A. , PhD of Economics, Associate Professor COMMERCIALIZATION OF BUSINESS IDEAS IN A FULL-SCALE WAR.....	20
Захарук Д.Р. , здобувач вищої освіти СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ..	22
Вахтюк Д.О. , здобувач вищої освіти ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНЕ ТРАКТУВАННЯ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ.....	24
Нагорних І.В. , здобувач вищої освіти РОЛЬ ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ У ФОРМУВАННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ.....	27
Гузенко О.П. , к.е.н., доцент МАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ПРОБЛЕМИ, ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА, СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ.....	29

Кадала В.В. , к.ю.н., доцент АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	31
---	-----------

СЕКЦІЯ 2 ТОРГІВЛЯ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКІВ

Павлова В.А. , д.е.н., професор ХАРАКТЕРИСТИКА ВІТЧИЗНЯНОГО РИТЕЙЛЮ ЗА РІЗНИМИ ПОКАЗНИКАМИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ.....	33
--	-----------

Чайка Т.О. , к.е.н. РИНОК ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ТЕНДЕНЦІЇ ТОРГІВЛІ ТА ЕКСПОРТНІ ОРІЄНТИРИ.....	35
--	-----------

Кузьменко О.В. , к.е.н., доцент, доцент, Зубов Є.Д. , аспірант СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ФАКТОР АКТИВІЗАЦІЇ ЛОКАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ.....	39
---	-----------

Гриненко В.С. , здобувачка вищої освіти ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	41
---	-----------

Шалева О. І. , к.е.н., доцент ТОРГОВЕЛЬНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЗА ОНОВЛЕНИМИ ПРАВИЛАМИ: ЩО ЗМІНІТЬСЯ.....	43
--	-----------

Зайченко К.С. , к.е.н., доцент ВПЛИВ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СПОЖИВЧИХ РИНКІВ.....	46
---	-----------

Єрмак С.О. , д.е.н., професор, Лебедєва А.І. , здобувачка вищої освіти СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ БУДІВЕЛЬНИМИ МАТЕРІАЛАМИ ТА ТОВАРАМИ ДЛЯ ПОБУТУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ.....	48
---	-----------

Ковальчук О.О. , здобувач вищої освіти ДИНАМІКА ТА ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ ПРИЛАДОБУДІВНОЇ ТА ЕЛЕКТРОННОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ.....	50
---	-----------

Перебийнос В.О. , здобувач вищої освіти ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОНЬЯКІВ, ЩО РЕАЛІЗУЮТЬСЯ НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ.....	53
---	-----------

Самойлов І.С. , здобувач вищої освіти СТАН РИНКУ АЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ В УКРАЇНІ.....	55
--	-----------

Міщук І. П., д.е.н.,професор, Лило Б. Б., аспірант ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ДО СУЧАСНИХ УМОВ.....	57
---	-----------

СЕКЦІЯ 3

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

Lupan M. S., student CONTROL AS A COMPONENT OF THE POLICY OF FORMING AND USING THE PROFIT OF A BUSINESS ENTITY IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND RISK.....	59
Абрамов М.Д., докторант ПРОГНОЗУВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	62
Сергєєва О.Р., к.н.держ.упр., доцент, Карпо М.С., здобувач вищої освіти ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНГРЕДІЄНТІВ У ВИРОБНИЦТВІ КОНДИТЕРСЬКИХ БОРОШНЯНИХ ВИРОБІВ.....	65
Uraghildiaiev S. A., PhD student STRUCTURE OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING THE SOCIO-ECONOMIC INTERACTION OF MARKET RELATIONS SUBJECTS.....	66
Кікот В.С., аспірант ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГІБРИДНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ.....	69
Абражан І.А., аспірант ІННОВАЦІЙНІСТЬ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МЕТАЛУРГІЙНОГО ВИРОБНИЦТВА.....	71
Баранов О.В., аспірант БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ: ЕЛЕМЕНТИ, ВИДИ, ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ.....	74
Щабельський М.О., здобувач вищої освіти СУТНІСТЬ, МІСЦЕ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТА ВИДИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....	76
Сергєєва О.Р., к.н.держ.упр., доцент, Гапоненко Є.В., здобувач вищої освіти ОСОБЛИВОСТІ ПРОДАЖУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	79

Kudas S.S. , student STRATEGY FOR DEVELOPMENT OF AN ENTREPRENEURIAL ENTITY IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND DIGITAL TRANSFORMATION OF THE MARKET ENVIRONMENT.....	81
Самойленко А.А. , к.т.н., доцент, Кулік А.В. , к.е.н., доцент ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ В ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ ТОВ «БЕМБІ».....	85
Врублевська К.В. , здобувачка вищої освіти ОПЕРАЦІЙНИЙ ЛЕВЕРИДЖ ЯК МЕХАНІЗМ ЗБАЛАНСУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ І ДОХОДІВ.....	89
Кіструга Ю.В. , здобувач вищої освіти ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....	91
Джурмій О.В. , здобувач вищої освіти ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	94
Злотник С.І. , магістрантка МІСЦЕ ТА РОЛЬ ОБОРОТНИХ ФОНДІВ У ФОРМУВАННІ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	97
Кільницька О. С. , к.е.н., доцент, Дебой Д.Б. , магістрантка, Варварук О.С. , магістрант СПІВВІДНОШЕННЯ ОСНОВНОГО ТА ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІН ТА ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ.....	99
Оршацький Д.В. , аспірант КОНЦЕПЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО СТРАТЕГУВАННЯ СТАЛОГО СМАРТ-РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....	103
Руденко О.О. , аспірант ТЕХНОЛОГІЇ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ УСТАНОВ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД.....	105
Чумак О.В. , аспірант ПОНЯТТЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДІВ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ ІНЖИНІРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ.....	107
Філіппов В.Ю. , д.е.н., професор ВИКОРИСТАННЯ ГРАНТОВИХ ПРОГРАМ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВІДНОВЛЕННЯ, РОЗВИТКУ АБО МАСШТАБУВАННЯ СТАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	109

СЕКЦІЯ 4
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОЇ ПІДГОТОВКИ
ФАХІВЦІВ З ПІДПРИЄМНИЦТВА

Levkina R. V. , Doctor in Economics, Professor CRITICAL AND PRODUCTIVE THINKING AS COMPETENCES OF PROFESSIONALS IN THE FIELD OF ENTREPRENEURSHIP AND TRADE.....	113
Levkin D. , Candidate of Engineering Science, Associate Professor, Levkin A. , Candidate of Technical Sciences, Associate Professor ON FORMATION OF SKILLS IN CYBER PROTECTION OF SOFTWARE AND COMMERCIAL INFORMATION AMONG SPECIALISTS IN THE SPHERE OF ENTREPRENEURSHIP AND TRADE.....	116
Бондарчук М.Є. , к.е.н., доцент ОСВІТНІ ДИСПРОПОРЦІЇ У ФОРМУВАННІ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦІВ З ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ.....	118
Бавико О.Є. , д.е.н., професор ОСОБЛИВОСТІ ЗМІСТУ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ «ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ» ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ МАГІСТЕРСЬКОГО РІВНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	121
Пучкова С.І. , к.е.н., доцент ІНТЕГРАЦІЯ ГЛОБАЛЬНИХ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ПІДГОТОВКУ ФАХІВЦІВ З ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ.....	123

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

CURRENT STATE OF BUSINESS IN UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTS

*Kotko Ya.M., PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics and Business*

*Kalie A.A., master's degree student
State Biotechnological University,
Kharkiv*

Ukraine has great potential in many sectors, such as agriculture, information technology, tourism and other areas. Despite the difficult situation with the war, many Ukrainian businesses have managed to survive and even grow. The flexibility and inspiration of Ukrainian entrepreneurs allow them to adapt to market changes and find new opportunities for business growth. Despite the difficult business environment during the war, Ukrainian businesses in 2024 are striving not only to preserve their achievements but also to develop their business, as Ukrainian business continued to recover in 2024. The vast majority of businesses (almost 85%) continued their work in full, while 15% of Ukrainian companies are partially operating but plan to resume work [1; 2].

The main challenges in doing and developing business in Ukraine today are:

1. Missile attacks on business assets and critical infrastructure. Since the beginning of the full-scale Russian military invasion, the total amount of direct damage to residential and non-residential real estate, other infrastructure, vehicles and inventories has exceeded \$157 billion (at replacement cost).

2. Health and mental state of employees. According to research by Ukrainian scientists [1], 76% of employees consider the deterioration of their psychological state to be the main challenge. This problem has surpassed even ensuring the safety and protection of employees, which 69% of managers said was the most urgent (anxiety (observed in 65% of employees); disbalance - a state when it is difficult to get ready (45% of employees); fear, inattention and concentration problems were noted by 40% of employees; and a quick feeling of fatigue in almost 36% of employees).

3. Decline in economic and consumer activity. The war has led to a reduction in jobs and incomes, a decrease in purchasing power and accumulated assets. In 2022, the national economy lost 29,2% of its real gross domestic product, and 13,5 million people were forced to leave their homes. More than 7 million people fell below the poverty line, and the poverty rate reached 24% of the population.

4. Access to electricity, water and heat supply, and mobile communications. Businesses cannot function for long without the use of computers, production equipment and lighting. A power outage can affect a business in many ways, including loss of customers and loss of revenue, reduced inventory turnover, inability to use software to track the entire supply chain, reduced employee productivity, long-term damage to equipment, and increased costs.

5. Attracting and retaining the best employees. According to the Ministry of Finance, the number of vacancies in the labor market increased by 20% in 2023 and by 33% since the beginning of 2024 due to staff turnover (mobilization of employees, internal and external migration, shift work), so businesses are constantly looking for employees, although the total number of jobs is practically not growing.

6. Problems with transportation and logistics. Mobilization has become one of the most acute problems for the transportation and logistics industries. A large number of drivers, technicians and other specialists were drafted into the army, which led to a shortage of qualified personnel. This complicates

the fulfillment of orders, leads to delays in the delivery of goods and increases the cost of hiring and training new employees. Businesses are forced to adapt to the new environment, often revising operational processes and optimizing resources.

The war has led to significant disruptions in the supply chain. The destruction of infrastructure, including roads, bridges and railway lines, has made it difficult to transport goods both domestically and internationally. Blocking of transportation routes and controlled areas are forcing some companies to look for alternative delivery methods. This leads to longer delivery times and higher transportation costs. War conditions lead to an increase in tariffs for the delivery of goods due to increased costs for fuel, insurance and security. This increases the cost of goods for end consumers, which can lead to a decrease in demand and losses for businesses [2; 3].

For Ukraine, the full-scale war was a great challenge and transformation that opened new horizons for social and economic development. The difficulties faced by our country could not stop the development of business, but, on the contrary, became the basis for further growth. However, given the above challenges and the need for adaptation, we can expect that 2025 will be no less challenging and demanding for all sectors of the national economy, especially for business. As the experience of 2024 shows, despite the difficulties, the concerted efforts of the Ukrainian authorities and international partners have already begun to bring important results, which, in turn, gives hope for the recovery and development of business next year, in particular, consumer demand is recovering, and this process will gradually accelerate as businesses and the population adapt to the new conditions.

Forecasting the business outlook in Ukraine is a complex process as it depends on many factors, such as political stability, economic situation, inflation, etc. Nevertheless, there are several key areas that may affect business development in Ukraine in 2025. For example, reforms in taxation and business regulation, investment attraction, development of digitalization and innovation, support for small and medium-sized enterprises, and development of human resources. In addition, it is important to take into account external factors such as global economic trends, geopolitical situation, and technological changes [4].

Business development prospects in 2025 are promising. In particular, the interest of foreign investors is expected to continue to grow due to the stabilization of the economic situation and the implementation of reforms. Exports and the development of innovative industries such as information technology and green energy are also expected to increase. Digital technologies and the development of small and medium-sized businesses will also be important areas. Challenges remain, however, including geopolitical instability, corruption, and regulatory obstacles. It will be crucial for the Ukrainian government to address these issues to create a more favorable climate for business development. In summary, the outlook for business in Ukraine through 2025 is promising, with opportunities for growth and innovation across various sectors of the national economy.

Modern business in Ukraine has the potential to grow despite the difficult political and economic situation in the country. It is important to use strategic approaches, implement innovations and effectively manage resources to succeed in an uncertain environment. In addition, an effective strategy allows you to predict and adequately respond to external and internal changes, ensuring stability and successful results even in unpredictable conditions. Innovations play a crucial role in staying ahead of competitors and meeting the changing needs of customers. Effective resource management ensures that resources are used efficiently and effectively, maximizing productivity and minimizing waste. By applying strategic approaches, innovating and managing resources effectively, businesses can withstand uncertainty and succeed.

References:

1. Mykhailenko D.H. Suchasni tendentsii rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Vyp. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139>.

2. Bobyl V.V., Sorokin K.O. Vplyv voiennoho stanu na rozvytok pidpriemnytskoi diialnosti v Ukraini. Efektyvna ekonomika. 2025. № 2. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.30>.

3. Marynenko N., Ersteniuk T. Tendentsii funktsionuvannia ta mozhlyvosti rozvytku vitchyznianoho pidpriemnytstva v umovakh voiennoho stanu. Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava. 2024. Vyp. 1 (30). S. 152-168.

4. Kotko Y. Implementation of modern technologies in the transformation of business processes. Transformatsiia obliku ta biznes-konsaltnhu v umovakh nevyznachenosti: suchasni trendy, vyklyky, mizhnarodnyi dosvid : materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 8 lystop. 2024 r. Kharkiv : DBTU, 2024. S. 258-259.

MODERN RISK MANAGEMENT IN BUSINESS ACTIVITIES

Kotko Ya.M., PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business

*Chapaev M.S., master's degree student
State Biotechnological University,
Kharkiv*

In an environment of economic instability, business leaders must make fast, evidence-based decisions to ensure their performance in the marketplace. The use of analytical tools can help improve the efficiency of their operations in the face of change and instability. After all, radical changes in the economic environment require enterprises to use new approaches and tools for sustainable development. It is important to take into account current trends and adapt to changes in order to function successfully in these incomparable times.

In a market economy, risk is a key element of business activity. In the context of political and economic instability, the level of risk increases significantly, and in the current conditions of Ukraine's economic development, the issue of increasing risks is very relevant, especially in the context of cyclical economic growth and war.

It is important for business to determine the nature of the risk and its cause in order to reduce possible negative consequences. To do this, business managers should analyze potential threats and identify their sources.

This will help to develop a risk management strategy aimed at reducing the likelihood of problems and maximizing opportunities for successful operations. When establishing a business or making strategic decisions, it is important to assess and manage risks to ensure success and stability in the future, which requires determining the nature of the risk and the cause of their occurrence, in particular:

natural and environmental, political, commercial, transport - natural risks may be caused by natural disasters that may cause damage to the company's facilities and equipment, the possibility of environmental pollution, which may lead to sanctions or deterioration of the company's reputation; political risks may include changes in legislation, tax reforms or political instability that may affect the company's operations; transport risks include the possibility of traffic jams, delays in delivery or loss of cargo during transportation; commercial risks may include changes in demand for the company's products or services, competition in the market or changes in raw material prices;

production and property, trade and financial - the reasons for production and property risks in business activities may be insufficient balance of assets and liabilities, losses from natural or man-made disasters, changes in market conditions; may include unforeseen errors in production, poor quality materials or equipment, as well as insufficient qualifications of personnel, etc. Trade and financial risks

may arise from changes in supply and demand, competition in the market, and customer insolvency; they include rising interest rates, currency fluctuations, insufficient working capital and other financial problems;

inflationary and deflationary, liquidity, currency - inflationary risks in business activities may be caused by rising prices for raw materials, energy or labor, increased taxes or government regulation, which may lead to an increase in the company's costs; deflationary risks may be a drop in market prices, a decrease in demand for the company's products or services, which may lead to an undervaluation of assets and a decrease in profits; currency risks include exchange rate fluctuations, which may affect the cost of imported materials or exports of the company's products; liquidity risks arise in the event of insufficient cash or easily convertible assets to meet the company's liabilities, which may lead to financial problems;

social risks - conflicts with employees - dissatisfaction with wages, working conditions or unfair treatment can lead to social conflicts within the company; problems with the public - negative reactions of the community, customers or public organizations to the company's actions can damage its reputation and lead to financial losses; failure to ensure health and safety - equipment failure or insufficient safety measures can lead to workplace accidents and lawsuits; insufficient social programs - lack of social programs for employees (e.g., health insurance, vacations, pensions) can lead to low motivation and staff departure; human rights issues - violation of employee rights or other human rights violations can cause social conflicts and loss of trust in the enterprise.

To minimize the above risks, the following strategies should be used:

implementation of sustainable production and energy-efficient technologies - to reduce the carbon footprint and minimize the impact on the environment. It is important that business leaders prioritize sustainable development to help fight climate change and create a greener world for future generations;

reducing the environmental impact of the enterprise by implementing resource recovery and emission reduction programs - by implementing resource recovery and emission reduction programs is a very important task for modern enterprises. This may include improving technologies, implementing waste management programs, reducing energy and water consumption, and developing alternative energy sources. Such measures not only contribute to the conservation of natural resources, but can also be beneficial for the company itself. Reducing emissions can have a positive impact on the company's reputation among consumers and investors, as well as reduce the cost of updating equipment and resources;

compliance with all legal and regulatory requirements in the area of environmental protection is critical to preserving natural resources and ensuring environmental sustainability. Failure to do so may result in negative consequences for the environment and human health. Therefore, it is important to comply with the established norms and standards, as well as to actively cooperate with the relevant authorities in order to preserve the environment for future generations;

strengthening the social responsibility of the enterprise by participating in corporate charity and contributing to the development of the community helps the enterprise to maintain a positive image, attract consumers and increase the level of trust among customers. In addition, it contributes to improving the socio-economic condition of the community by providing assistance in important areas such as education, healthcare, environment and culture. Corporate philanthropy is a key tool in creating sustainable development for business and society as a whole;

analyzing and managing risks at all levels of the company's operations, which involves identifying potential threats, assessing their likelihood and impact, and developing strategies to mitigate or avoid them. Effective risk management requires a comprehensive approach that includes regular monitoring, evaluation and adaptation to changing circumstances. By implementing risk management

practices at every level of the organization, businesses can proactively address challenges and seize opportunities for growth;

regular training and development of staff to improve skills and knowledge about sustainability - are essential to improve skills and knowledge about sustainability. This helps employees stay up-to-date with the latest trends, technologies and best practices in their field. By investing in training, companies can improve employee engagement, increase productivity, and drive long-term growth and success. Training also fosters a culture of continuous learning and innovation within an organization. In the context of sustainability, training programs can focus on environmental conservation, social responsibility, and ethical business practices to ensure that employees are well prepared to positively contribute to the company's sustainability efforts.

These strategies will help an enterprise to reduce risks and ensure sustainable development in all aspects of its operations.

Thus, risk management is indeed very important for the successful operation of an enterprise. It helps to reduce the negative impact of adverse events on the enterprise and ensures the stability of its operation. It is important to develop risk management strategies to anticipate possible problems and prepare for them in advance.

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ

Брагіна О.С., к.е.н., доцент

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

У ХХІ столітті інноваційне підприємництво стало ключовим чинником економічного зростання, конкурентоспроможності національних економік і технологічного прориву. Країни, що забезпечують умови для розвитку стартапів, формують нові ринки, створюють робочі місця, залучають інвестиції та сприяють сталому розвитку. В умовах стрімкої цифровізації, глобальних викликів та війни Україна опинилася в ситуації, де саме інноваційне підприємництво може стати рушієм відновлення, модернізації економіки та інтеграції в європейський простір.

Стартапи в Україні це не лише бізнес-одиниці, а й вияв креативності, гнучкості та здатності до швидкої адаптації. Протягом останнього десятиліття українська стартап-екосистема демонструє стійке зростання попри кризові обставини. Проте, для забезпечення сталого розвитку інноваційного підприємництва необхідно створити сприятливі умови, зокрема інструменти державної, інституційної, фінансової та освітньої підтримки.

Актуальність теми зумовлена потребою в переосмисленні економічної моделі розвитку України з урахуванням глобальних тенденцій цифрової трансформації, воєнних та поствоєнних викликів, а також необхідності інтеграції до єдиного європейського інноваційного простору. Інноваційне підприємництво в умовах сучасної України – це не лише шанс на економічну реанімацію, а й можливість перетворення держави на центр технологічних інновацій у регіоні.

Підтримка стартапів і створення ефективної стартап-екосистеми мають стратегічне значення, адже саме малі інноваційні підприємства генерують ідеї, що можуть стати основою нових секторів економіки. Тому дослідження тенденцій розвитку інноваційного підприємництва та інструментів його підтримки набуває особливої ваги у контексті формування стратегії сталого економічного відновлення України.

У сучасному світі інноваційне підприємництво відіграє ключову роль у розвитку економіки та соціуму загалом. Одним із головних трендів, що прослідковується в інноваційному підприємстві, є зростання інтересу до секторів з високим технологічним потенціалом, таких як інформаційні технології, біотехнології та зелена енергія. Це відбивається у збільшенні кількості стартапів та підприємств, спрямованих на розробку новаторських технологій та продуктів [1].

Інноваційне підприємництво представляє собою форму підприємницької діяльності, що ґрунтується на створенні та впровадженні нових продуктів, технологій, послуг, бізнес-моделей. Його ключовими характеристиками є високий рівень ризику, наявність інноваційної ідеї, орієнтація на масштабування, використання сучасних цифрових інструментів та гнучкість організаційної структури.

Оцінка впливу інноваційного підприємництва на сталий розвиток є суттєвим завданням у сучасному світі, де стійкість та екологічна раціональність набувають все більшого значення. Перш за все, інноваційне підприємництво сприяє економічному зростанню, створюючи нові ринки, робочі місця та збільшуючи конкурентоспроможність країни. Це сприяє збільшенню доходів населення та підвищенню якості життя, що в свою чергу впливає на загальний рівень добробуту та сталого розвитку суспільства [1].

У сучасному розумінні інноваційне підприємництво асоціюється насамперед зі стартапами – новоствореними компаніями, які проходять етапи ідеації, MVP (мінімально життєздатного продукту), тестування, залучення інвестицій і виходу на ринок. За останні роки українська стартап-екосистема демонструє динамічне зростання. Основними галузями стартапів в Україні є IT, агротехнології, кібербезпека, освіта, логістика та healthtech. Найбільш відомими українськими стартапами є Grammarly, GitLab, Reface, Petcube, Ajax Systems, Preply.

Після 2022 року активізувалися оборонні інновації та проекти подвійного призначення. Важливою особливістю є високий людський капітал, технічна освіта, зростаюча культура підприємництва, але водночас – обмежений доступ до фінансування та нестача інституційної підтримки на ранніх етапах.

Основними інструментами підтримки стартапів в Україні є:

- інституційна підтримка. Український фонд стартапів (USF) є основним державним інструментом pre-seed/seed фінансування. З 2020 року профінансував понад 300 стартапів. Diia.Business представляє собою мережу центрів підтримки підприємців із консультаціями, акселераційними програмами, освітніми заходами. Startup Ukraine, Sector X, EastCode є прикладами приватних ініціатив, що допомагають молодим проектам в акселерації та масштабуванні.

- фінансова підтримка, яка реалізується за рахунок грантів від донорських організацій (USAID, GIZ, Horizon Europe) та міжнародних венчурних фондів (Flyer One Ventures, SMRK, TA Ventures), краудфандингових платформ (Kickstarter, IndieGoGo).

- освітньо-тренінгові програми, що включають курси з підприємництва (Startup School від YEP!, Tech StartUp School, IT Arena Lviv), а також хакатони та конкурси інновацій (Sikorsky Challenge, Innovation Market, StartUp GogolFest).

- міжнародна інтеграція, яка передбачає участь українських стартапів у програмах EIT Digital, EU4Digital, Erasmus for Young Entrepreneurs сприяє виходу на глобальні ринки.

Попри зростання, інноваційне підприємництво в Україні стикається з низкою системних бар'єрів. Так, обмежений доступ до фінансування на ранніх стадіях (особливо в регіонах), відсутність венчурної інфраструктури та зрозумілої податкової моделі для стартапів, нестача менторів, інвесторів, корпоративних партнерств, складна регуляторна система, зокрема у сферах IP та реєстрації, а також еміграція талановитої молоді через війну спричиняють значні перешкоди в розвитку інноваційного підприємництва.

Попри виявлені системні бар'єри можна виділити напрями покращення підтримки інноваційного підприємництва:

- створення національної стратегії розвитку стартап-екосистеми.
- розвиток регіональних інноваційних хабів і технопарків.
- залучення великих компаній до відкритих інновацій та підтримки молодих команд.
- спрощення податкових процедур для інноваційних проєктів.
- розширення освітніх програм з підприємництва у ЗВО.
- створення фонду гарантування венчурних інвестицій.

Таким чином, інноваційне підприємництво – це не лише форма бізнесу, а й ключовий фактор формування нової економіки України. Стартапи як інноваційні одиниці демонструють здатність швидко реагувати на виклики, створювати додану вартість і технологічні рішення глобального масштабу. Україна має значний потенціал у вигляді людського капіталу, технічної бази та міжнародної підтримки, проте для реалізації цього потенціалу потрібна системна державна політика, стратегічне партнерство та послідовна розбудова стартап-екосистеми.

Підтримка інноваційного підприємництва – це інвестиція в майбутнє України як економічно сильної, технологічно прогресивної та конкурентоспроможної держави на глобальному ринку.

Література:

1. Рибак М.О. Інноваційне підприємництво як ключова ознака сталого розвитку. Економіка та суспільство, 2024. (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-153>

ADAPTATION OF BUSINESS ENTITIES TO THE CONDITIONS OF A FULL-SCALE WAR

Kotko Ya.M., PhD of Economics, Associate Professor
Levkin A.V., PhD of Technical Sciences, Associate Professor
Levkin D.A., PhD of Engineering Sciences, Associate Professor
State Biotechnological University,
Kharkiv

With the outbreak of a full-scale war, Ukrainian business entities are facing extraordinary difficulties, including the destruction of production facilities, housing and infrastructure. In addition, military operations have unpredictable consequences, including loss of consumer purchasing power, skilled labor, reduced production and disruption of logistics supplies, etc. In other words, a full-scale war significantly limits the ability of business entities to adapt compared to other crises and threats [1, p. 2].

Domestic business entities in the context of a full-scale war have faced numerous problems, the most significant of which are insufficient supply of raw materials, lack of efficient transport logistics (interruption of supplies of raw materials or materials through military conflict zones), difficulties with export and import of goods, reduced consumer demand for products, financial losses due to reduced production or loss of orders, unstable market situation, etc.

The adaptability of business entities in the current conditions depends on the following factors: proximity to the combat zones, destruction of the business entity, unstable supply of resources (electricity, fuel and lubricants, raw materials) and rising prices for them, forced migration of the population (loss of labor, mobilization of workers, decline of rural areas), destruction of transport infrastructure, etc. Business entities in difficult conditions have to respond quickly to changes in the external and internal environment, change their strategy and act promptly [2, p. 141].

Successful adaptation of business entities to the war requires readiness for change, the ability to quickly analyze the situation and make quick decisions, and this requires different levels and approaches. Business entities can adapt at different levels, including:

— corporate adaptation (referring to the ways in which an entity adjusts its strategies, structures and processes to respond to changes in the market or internal factors);

— operational and strategic adaptation (involves short-term adjustments to plans or actions to achieve specific goals, long-term planning and decision-making to ensure competitive advantage and success in the future);

— socio-economic adaptation (includes adaptation of society to changes in the structure and functioning of a business entity and new social challenges; it is the ability to adapt to changes in the external and internal environment);

— ecological adaptation (balanced development that takes into account the needs of modern society without harming future generations and the environment, which requires rational use of resources, reduction of emissions and pollution, and protection of natural ecosystems) [2, pp. 144; 146].

The ability of domestic business entities to adapt is enhanced by the fact that managers do not expect help from the state or international organizations, and therefore take responsibility and decide everything on their own. Businesses often take the following adaptation measures:

introducing new technologies and innovations to increase productivity and competitiveness;

cooperation with specialized consultants to develop a strategy for adapting to changes in the market;

creating preconditions for participation in international grants to restore or expand their operations;

use various kinds of innovations to optimize business processes;

establishing new logistics links;

organizing education and training for employees to teach them new skills and tools (introduction of adaptive technologies and software to facilitate work);

maintaining flexibility in the workplace so that employees can easily adapt to changes (creating a transparent corporate culture) [3, pp. 3-4; 4, pp. 80-81].

Operating a business entity in a time of war is an extremely difficult task, as business entities face great challenges and restrictions, first of all, military threats and actions can significantly worsen the conditions of operation and vital activity of the business entity, high uncertainty and unpredictability of events also complicate the management of activities, significant destructive impact on the transport infrastructure can lead to a decrease in production and sales. In such conditions, it is important for business entities to have crisis management plans, create crisis management strategies and ensure the safety of employees and property of the business entity, tools for rapid change and adaptation to new conditions, as well as cooperate with the authorities and other enterprises to ensure sustainable development [5, pp. 505-506].

During the war, business entities can adopt a sustainable development approach, which means meeting current needs without considering future generations. This means that business entities can look for ways to reduce the environmental impact of hostilities and reduce the consumption of resources to meet vital needs at that time.

For example, the Agricultural Limited Liability Company «SLAVUTYCH» and the Private Agricultural Company «VATAL» use a sustainable development strategy that seeks to reduce the impact of a full-scale war. This is because such a strategy involves a balance between social, economic, and environmental aspects of operations. Business entities that adhere to the principles of sustainable development usually seek to reduce their environmental impact by implementing energy-saving technologies, using renewable energy sources, and reducing toxic emissions. Agricultural Limited Liability Company «SLAVUTYCH» and the Private Agricultural Company «VATAL» pay attention to

social aspects, such as job creation, ensuring the safety and health of employees, and contributing to the development of the local community. Thus, the implementation of a sustainable development strategy helps companies become more resilient in the event of a full-scale war, as they use resources rationally, have less negative impact on the environment, and maintain stability in society.

Despite the impact of the full-scale invasion, businesses have demonstrated exceptional resilience and adaptability to the current situation. This demonstrates the ability of business entities to adapt to unusual conditions and survive even in difficult situations, and innovation and flexibility can be key success factors in such unpredictable conditions.

Thus, identifying the main challenges and threats faced by business entities in a full-scale war, using key approaches and tools that influence the formation of flexibility and adaptability will allow timely response to possible threats, being flexible and adapting to the frequently changing situation, and creating new effective alternative development options.

References:

1. Stefaniuk O., Halunets N., Sidnenko M. Priorytety rozvytku biznesu u voiennoi chas. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-68>.
2. Kazak O., Sulyma M. Transformatsiia biznesu v Ukraini za rik viiny. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*. 2023. 1(11). S.140-150. <https://doi.org/10.32750/2023-0111>
3. Datsiuk A., Protsak K., Horodnia T. Adaptatsiia biznesu v umovakh viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>
4. Levkina R.V., Kotko Ya.M. Suchasni vyklyky dlia vitchyznianoho pidpriemnytstva. *Materialy II Vseukr. nauk.-prakt. konferentsii. Lviv: LNUP*. 2023. S. 79-83.
5. Kotko Ya.M., Levkin D.A. Problemy i perspektyvy rozvytku vitchyznianoho haluzevoho pidpriemnytstva v umovakh viiny. *Problemy ta perspektyvy rozvytku biznesu v Ukraini : materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. molodykh vchenykh i studentiv. Lviv: LTEU*. 2023. S. 504–507.

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Курінний О.Е., здобувач вищої освіти

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

Ефективність визначається як комплексна економічна категорія, яка відображає ступінь досягнення поставлених цілей за рахунок забезпечення оптимального співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами з урахуванням умов, у яких здійснюється господарська діяльність.

Щодо змісту поняття «ефективність» в наукових колах відбувається теоретична дискусія з приводу визначення співвідношення перекладу англійських еквівалентів поняття «ефективність» – «efficiency» та «effectiveness» [1].

Поняття «efficiency» відображає здатність досягати максимальні результати за умови мінімального використання матеріальних, фінансових, трудових ресурсів. В цьому сенсі поняття «ефективність» використовується в сучасних економіці та управлінні для оцінки характеру використання наявних ресурсів. Поняття «effectiveness» відображає здатність досягати визначені цілі або ступінь їх досягнення, незалежно від витрачених ресурсів. В межах цього підходу поняття стає тотожним результативності.

В сучасних дослідженнях ефективності вказується, що вона є результатом взаємодії численних факторів, а її рівень значною мірою залежить від здатності керівництва аналізувати ці чинники, передбачати їх вплив і вчасно адаптувати внутрішні процеси до змін у зовнішньому середовищі. Розуміння ролі цих факторів є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення сталого функціонування підприємства в умовах нестабільного підприємницького середовища [2,3].

Фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємницьких структур, сучасні науковці класифікують за різноманітними ознаками, але найчастіше розподіляють на дві групи за сферами формування, див. рис. 1:

- фактори зовнішнього середовища;
- фактори внутрішнього середовища [3].

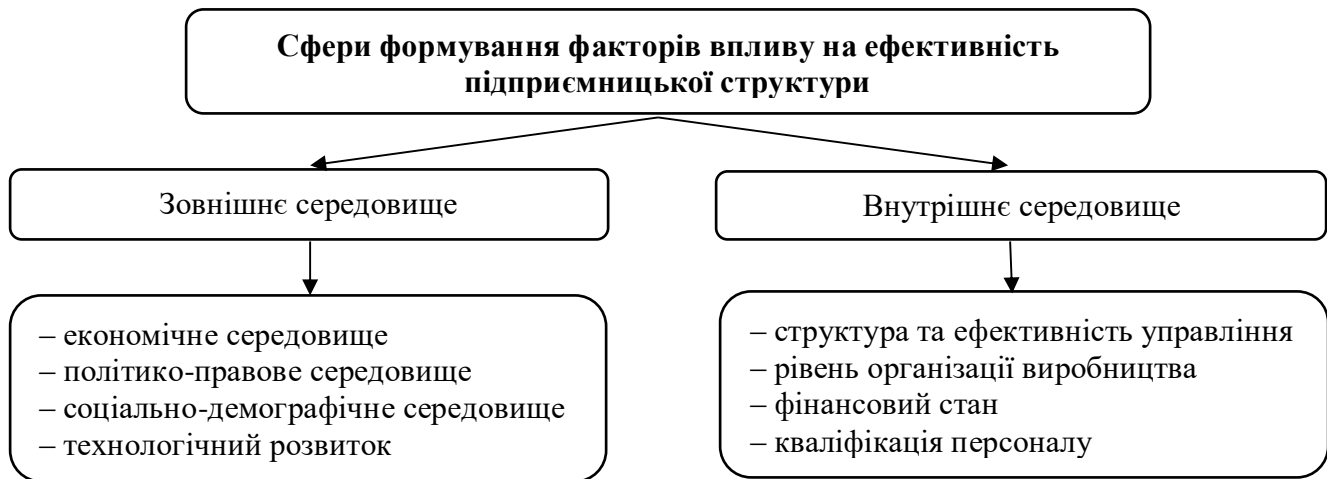


Рисунок 1 – Сфери формування факторів впливу на ефективність

Зовнішні фактори, як показано на рис. 1, охоплюють сукупність умов і обставин, що формуються поза межами самого підприємства, але мають істотний вплив на результати його діяльності. Ці фактори є неконтрольованими з боку підприємства, проте вони визначають можливості, обмеження й ризики у процесі прийняття управлінських рішень.

Одним із ключових зовнішніх факторів є економічне середовище, яке характеризується рівнем інфляції, валютним курсом, динамікою валового внутрішнього продукту, податковою політикою та станом кредитно-грошової системи. Ці фактори безпосередньо впливають на витрати підприємства, ціни на продукцію та платоспроможність споживачів.

Важливе значення має політико-правове середовище, зокрема стабільність законодавства, державне регулювання бізнесу, фіскальна політика та наявність адміністративних бар'єрів. Часті зміни в законодавстві або непрозорі правила гри можуть знижувати передбачуваність і ефективність бізнес-планування [4].

Також вагомим є соціально-демографічне середовище, що включає рівень зайнятості, демографічну структуру населення, рівень освіти та купівельну спроможність. Ці фактори впливають як на попит на продукцію підприємства, так і на формування трудових ресурсів.

Технологічний розвиток зовнішнього середовища визначає рівень інноваційного тиску, що спонукає підприємства адаптувати нові технології, модернізувати виробництво і підвищувати якість продукції. Відставання від технологічних трендів призводить до зниження конкурентоспроможності.

Отже, зовнішні фактори формують той контекст, у якому діє підприємство. Ефективність значною мірою залежить від здатності керівництва аналізувати ці чинники, своєчасно адаптуватися до змін і будувати гнучку стратегію розвитку.

Внутрішні фактори, які впливають на ефективність підприємства, – це ті елементи, які формуються безпосередньо всередині організації та залежать від рішень її керівництва. Вони є контрольованими і можуть бути змінені чи вдосконалені з метою підвищення ефективності діяльності.

Одним із найважливіших внутрішніх факторів є структура управління, яка визначає розподіл обов'язків, рівень централізації або децентралізації, взаємодію між підрозділами. Раціональна, гнучка та чітко вибудована управлінська система забезпечує швидкість прийняття рішень та загальну ефективність.

Значну роль відіграє технічний стан і рівень організації виробництва. Використання сучасного обладнання, ефективних технологій, автоматизація процесів та вдосконалення логістики сприяють зменшенню витрат, підвищенню якості продукції (послуг) та гнучкості у реагуванні на потреби ринку.

Фінансовий стан підприємства, включаючи доступність обігових коштів, рівень ліквідності, структуру витрат і джерела фінансування, визначає можливості для інвестування, оновлення ресурсної бази, а також здатність підприємства витримувати кризи.

Кваліфікація персоналу та рівень мотивації працівників безпосередньо впливають на продуктивність праці, якість виконуваних завдань і здатність підприємства до інновацій. Професійно підготовлений, мотивований колектив є запорукою досягнення стратегічних цілей підприємства. Також варто згадати корпоративну культуру – сукупність цінностей, норм поведінки, взаємодії та стилю управління, яка визначає атмосферу в колективі, рівень довіри та мотивації.

Внутрішні фактори створюють фундамент для досягнення ефективності підприємства, і від їхнього стану залежить його здатність адаптуватися до зовнішніх умов, використовувати можливості та уникати загроз.

Література:

1. Ковтуненко В.М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 10. С. 93–96.
2. Петков О.І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6, № 1. С. 392–399.
3. Григораш О.В., Булигіна Д.О. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6(11). С. 154–158.
4. Бавико О.Є. Система державного регулювання розвитку бізнесу. *Бізнес-Навігатор*. 2017. № 43. С. 61–65.

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: ВІД ТРАДИЦІЙНОГО МАГАЗИНУ ДО ОМНІКАНАЛЬНОГО ФОРМАТУ

*Кузьменко О.В., к.е.н., доцент
Карпук М.О., здобувач вищої освіти
Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро*

Сьогодні роздрібна торгівля переживає динамічні трансформації, які обумовлені стрімким розвитком цифрових технологій, змінами в поведінці споживачів, глобалізацією та викликами сучасної економіки, зокрема повномасштабною війною в Україні. Те, що ще десять років тому здавалося інновацією, сьогодні є стандартом. Підприємства, що займаються роздрібною торгівлею, змушені швидко адаптуватися до нових умов, щоб залишатися конкурентоспроможними. Усе це формує сучасні тенденції розвитку роздрібною торгівлі.

Однією з провідних тенденцій є цифровізація та розвиток електронної комерції. Згідно з аналітичним звітом від Promodo, лише у другій половині 2024 року середній дохід в українському E-commerce виріс на 53% у гривнях порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Це пов'язано зі зростанням онлайн-активності, попитом на зручність та інвестиціями у цифрову рекламу [1].

Водночас дедалі більшої популярності набуває омніканальність – поєднання фізичної та цифрової присутності. Це дозволяє споживачу обрати зручний спосіб покупки: оглянути товар у магазині, замовити онлайн, а потім забрати особисто чи отримати доставкою. Підприємства інтегрують усі свої канали продажу та комунікації, створюючи комфортні умови для клієнтів. Прикладом ефективного реалізації такого підходу є українська компанія Rozetka, яка поєднує інтернет-магазин із мережею точок самовивозу.

Наступною важливою тенденцією є персоналізація – здатність бізнесу пропонувати індивідуальні пропозиції завдяки збору даних про поведінку покупців. Проте, як зазначає SAP Emarsys, 44% клієнтів вважають маркетингові розсилки нерелевантними. Це вимагає від бізнесу глибшого аналізу клієнтських потреб і впровадження інструментів персоналізованого маркетингу [2].

Паралельно з цим відбувається автоматизація бізнес-процесів. Каси самообслуговування, мобільні додатки, QR-коди, автоматизовані склади – усе це дозволяє не лише зменшити витрати, а й прискорити обслуговування. Мережа АТБ, наприклад, активно впроваджує цифрові рішення для оптимізації логістики та управління асортиментом.

Неможливо оминати увагою і зростаючу екологічну та соціальну відповідальність компаній. Сучасні споживачі звертають увагу на походження продукції, використання екоупаковки та політику бренду щодо сталого розвитку. Компанії пропонують “зелені” варіанти доставки, групування замовлень, можливість переробки пакування [3].

З огляду на війну та нестабільність, окремого значення набуває розвиток локальної торгівлі. Все більше українських покупців підтримують національного виробника, обираючи локальні бренди. Це не лише патріотична, але й економічно обґрунтована поведінка. Такий тренд підтримують і ритейлери, які шукають місцевих постачальників, щоб скоротити логістичні витрати [4].

Географічне розширення роздрібною торгівлі також не зупинилося. У 2024 році в Україні відкрилися понад 3 000 нових торгових точок, найбільше – в аптечному та продовольчому сегментах [5].

Не менш важливою тенденцією стало залучення нових категорій працівників. Через дефіцит кадрів ритейлери активно працевлаштовують підлітків, студентів, жінок, а також

відкривають програми стажування. Це не лише розв'язує кадрову проблему, але й створює соціальний ефект.

Таким чином, роздрібна торгівля в Україні сьогодні характеризується диджиталізацією, орієнтацією на споживача, впровадженням технологій та здатністю швидко пристосовуватись до нових умов. Компанії, які своєчасно реагують на виклики, впроваджують новації та враховують потреби як клієнтів, так і суспільства в цілому, мають найвищі перспективи успішної діяльності на сучасному ринку.

Література:

1. Дослідження українського ринку електронної комерції. URL: https://www.promodo.com/blog/research-of-the-ukrainian-ecommerce-market?utm_source=chatgpt.com
2. 12 прогнозів на 2025-й: основні тренди індустрії роздрібної торгівлі від ритейлерів та експертів. URL: https://rau.ua/novyni/12-prognoziv-2025-trendi/?utm_source=chatgpt.com
3. Тенденції роздрібної торгівлі в 2024 році. URL: https://haski.ua/blog/tendencziyi-rozdribnoyi-torgivli-v-2024-roczii?utm_source=chatgpt.com
4. Retail в Україні у 2024 році: тенденції розвитку та внесок у бюджет. URL: <https://delo.ua/retail/yak-zminitsya-retail-v-ukrayini-u-2025-roci-klyucovi-trendi-ta-innovaciyi-437218/>
5. Географія ритейлу в Україні 2024: нові заклади та тенденції. URL: https://finway.com.ua/geografiya-rytejlu-ukrayini-2024-novi/?utm_source=chatgpt.com

COMMERCIALIZATION OF BUSINESS IDEAS IN A FULL-SCALE WAR

Kotko Ya.M., PhD of Economics, Associate Professor
Kulinich O.A., PhD of Economics, Associate Professor
State Biotechnological University,
Kharkiv

In today's economic environment, commercialization is defined as the process associated with the practical use of research and development results to bring new or improved products, services or processes to market and generate commercial returns. It typically begins where scientific research is substantially complete and there is a product or service that has features and benefits that are valuable to commercial customers [1, p. 141].

Commercialization of business ideas is the process of turning ideas into profitable businesses. This may include planning, developing, marketing and selling a product or service based on those ideas. One of the key aspects of commercializing business ideas is understanding the market, analyzing competitors, and creating a unique offer. It is also important to have a strategy for business development and attracting investments that will help grow the idea into a profitable business [1, pp. 144-145].

There are several challenges that arise when trying to commercialize business ideas during a full-scale war, including:

economic instability - full-scale war often leads to economic instability, which can make it difficult to attract investors or obtain financing for business ideas;

disruption of supply chains - supply chains can be disrupted during war, making it difficult for businesses to access the resources they need to bring their ideas to market;

decreased demand - a full-scale war may lead to a decrease in consumer demand for certain goods or services, making it more difficult for businesses to succeed in implementing their business ideas;
regulatory uncertainty - during the war, the legal framework may change, making it difficult for businesses to navigate the legal environment and comply with legal requirements;
security risks - war can also create security risks for businesses, making it difficult to operate safely and reliably.

In general, commercializing business ideas during wartime requires careful planning, adaptability, and a deep understanding of the unique challenges that arise in such circumstances.

When commercializing business ideas, it is important to have a clear action plan and strategy that will allow you to adapt to any challenges, including during a full-scale war. It is important to take into account the above risks, assess potential consequences and respond quickly to changes in the economic and geopolitical environment. It is also important to develop internal resources and maintain financial stability to be prepared for any challenges that may arise during the war [2, p. 2].

Ukrainian entrepreneurs have been successful in commercializing their ideas even in the midst of a full-scale war. Overcoming such difficulties requires them to understand market needs, as well as to be resourceful and adaptive, as they can look for new opportunities in the local market or turn to foreign partners for cooperation. Ultimately, the success of any entrepreneur depends on his or her ability to find new ways and strategies in any circumstances. The year 2023 was a challenging one for our country, with probable scenarios on the frontline predicting a long war and life in the absence of clear planning. Despite all the difficulties, Ukrainians, including Ukrainian entrepreneurs, continue to be proactive and resilient in the process of commercializing business ideas. A study by the State Statistics Service found that in the second year of the full-scale war, Ukrainians opened a record number of sole proprietorships over the past decade - almost 315,000, and the number of newly created companies increased by 60% compared to 2022. For example, in order to contribute to the fight against the aggressor, many clothing companies and brands have already reoriented their production to meet the needs of wartime. Some have started sewing bulletproof vests, boots and other equipment. A garment factory located in the Uzhhorod district of Zakarpattia used to make overalls before the war. In 2024, this company converted its workshop to sew bulletproof vests and load-bearing vests. Another example is the business of manufacturing dual-use products. The specificity of dual-use goods is that these products can be used for both civilian and military purposes. The advantage of such goods is that they do not require an additional license to be sold, as is the case with military goods. They include the following items: various materials that can be used both in everyday life, construction and for the manufacture of weapons (explosives, etc.); equipment for the manufacture of dual-use goods; software used for various purposes; electronic devices: drones, night vision devices, etc. [3, p. 3]. The production of long-term storage food has proven to be a successful business idea during a full-scale war. At the moment, in many regions of the country, people do not have access to fresh produce due to the ongoing hostilities, the closure of shops and the occupation of some areas. The demand for long-term storage products has grown significantly among civilians and military personnel. The Ukrainian brand «HARCHI» actively sells freeze-dried products, such as buckwheat porridge with vegetables, potatoes with pork and vegetables, instant soups and other products [4, p. 505; 5, p. 80].

Commercializing a business idea during a full-scale war can have several advantages, although it can be very challenging and challenging. Some of the possible benefits include a demand for certain products or services that may become more relevant due to the war situation, the possibility of identifying new markets, or opportunities for innovation in the security or defense sector. However, it is also important to consider ethical aspects and responsibilities in choosing a business model during wartime [6, pp. 48-49].

Thus, commercializing business ideas during wartime requires flexibility, innovation and adaptation to changing conditions. It is important to reorient to online channels, study market needs, offer

relevant services and products, and actively use opportunities to obtain financial support. Commercializing a business idea is very important. It means the ability to turn a concept or product into a profitable business. Commercialization helps an enterprise to successfully introduce its idea to the market, while earning money and ensuring sustainable development, taking into account possible challenges and difficulties that may arise during business development. After all, generating and commercializing business ideas during the war can be important for Ukraine's recovery and development. It is important to look for new opportunities and innovative ways to develop the economy and support businesses in difficult times. Starting new businesses and developing entrepreneurship can help create new jobs and attract investment to the country. It is important for entrepreneurs to empower and support people who are willing to take risks and invest in new business projects, as these efforts can have a positive impact on the country's economy and its resilience in the face of military conflict.

References:

1. Kazak O., Sulyma M. Transformatsiia biznesu v Ukraini za rik viiny. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*. 2023. 1(11). S.140-150.
2. Stefaniuk O., Halunets N., Sidnenko M. Priorytety rozvytku biznesu u voiennyi chas. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-68>.
3. Datsiuk A., Protsak K., Horodnia T. Adaptatsiia biznesu v umovakh viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>
4. Kotko Ya.M., Levkin D.A. Problemy i perspektyvy rozvytku vitchyznianoho haluzevoho pidpriemnytstva v umovakh viiny. *Problemy ta perspektyvy rozvytku biznesu v Ukraini : materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. molodykh vchenykh i studentiv*. Lviv: LTEU. 2023. S. 504–507.
5. Levkina R.V., Kotko Ya.M. Suchasni vyklyky dlia vitchyznianoho pidpriemnytstva. *Materialy II Vseukr. nauk.-prakt. konferentsii*. Lviv: LNUP. 2023. S. 79-83.
6. Mykhalitska N.Ia., Yatsyk M.R. Rozvytok maloho pidpriemnytstva v Ukraini u period voiennoho stanu: instrumenty finansovoi ta kadrovoi bezpeky. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnykh sprav (seriia ekonomichna)*. 2023. (2), 45–54. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>.

СТРАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ

Захарук Д.Р. здобувач вищої освіти

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

У дослідженнях сучасних вітчизняних науковців підприємницьке середовище розглядається як сукупність зовнішніх та внутрішніх умов, факторів і взаємозв'язків, які впливають на функціонування, розвиток і ефективність діяльності підприємств і підприємців.

До зовнішнього підприємницького середовища належать економічна, політична, правова, соціальна, технологічна, конкурентна та екологічна складові, які не контролюються безпосередньо самим суб'єктом підприємництва, але значною мірою визначають його можливості й ризики. Внутрішнє середовище включає ресурси підприємства, структуру управління, персонал, виробничі потужності та організаційну культуру. Розуміння стану і тенденцій розвитку підприємницького середовища є ключовим для розробки стратегії бізнесу, адаптації до змін та підвищення конкурентоспроможності.

Структура підприємницького або бізнес-середовища трактується як багатовимірна система, що охоплює всі зовнішні та внутрішні умови функціонування суб'єктів підприємницької діяльності [1]. Дослідники традиційно виокремлюють кілька ключових складових підприємницького середовища:

1. Економічне середовище – включає загальний стан економіки, рівень розвитку фінансових інститутів, доступність кредитних ресурсів, валютну стабільність та інвестиційну привабливість країни;

2. Політичне середовище – визначається стабільністю уряду, послідовністю політики, ступенем політичних ризиків для бізнесу, а також роллю держави у формуванні прозорих правил гри;

3. Правове та нормативно-регуляторне середовище – охоплює якість законодавства, рівень бюрократизації, прозорість дозвільних процедур, ефективність судової системи та захисту прав власності [2];

4. Інституційне середовище – включає діяльність державних і недержавних інституцій, які забезпечують підтримку бізнесу (наприклад, податкові, митні, контролюючі органи, бізнес-асоціації);

5. Соціальне середовище – характеризується рівнем ділової культури, освіти, кваліфікації робочої сили, суспільною довірою до підприємництва.

6. Екологічне та технологічне середовище – відображає наявність інновацій, використання ІТ-рішень, екологічні вимоги до бізнесу, цифровізацію процесів.

7. Міжнародний контекст – враховує вплив глобалізації, участь у міжнародній торгівлі, рівень інтеграції до світових ринків та доступ до зовнішніх інвестицій.

Підприємницьке середовище в Україні знаходиться у стані кризової трансформації, яка супроводжується беспрецедентним зростанням рівня ризиків та загроз, що обумовлює скорочення ділової активності.

У сучасних умовах політичні чинники відіграють дедалі вагомішу роль у формуванні соціально-економічної ситуації. Військові загрози зумовили переорієнтацію державної політики на вирішення завдань зміцнення обороноздатності, що вплинуло на перерозподіл бюджетних ресурсів – значна частина коштів тепер спрямовується на фінансування армії та оборонно-промислового комплексу.

За інформацією Міністерства фінансів України Державний бюджет на 2024 рік було затверджено з дефіцитом в сумі 1571,5 млрд грн, або 20,6% ВВП. З урахуванням внесених Верховною Радою України протягом 2024 року змін, дефіцит збільшився до 1846,1 млрд грн. У 2024 році Україна отримала завдяки офіційним трансфертам від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ – 473,9 млрд грн, що на 9,2% більше ніж у попередньому році та складає 15,2% від загальної суми доходів державного бюджету. Видатки на оборону у 2024 році склали 51,4% від їх загального обсягу [3].

Зміни в податковому законодавстві, ухвалені згідно з Законом України № 4015-IX від 10 жовтня 2024 року, спрямовані на забезпечення стабільного надходження коштів до бюджету.

Серед нововведень: підвищення ставки військового збору до 5% для фізичних осіб, введення нових ставок для ФОП різних груп, підвищення податку на прибуток для банків до 50%, а для небанківських установ – до 25% з 2025 року. З 1 січня 2025 року також запроваджується щомісячна звітність з ПДФО, ЄСВ та військового збору, як частина механізму економічного бронювання. Крім того, збільшено податкові зобов'язання для власників сільськогосподарських земель, а також підвищено акцизи на алкоголь і рентні платежі на видобуток природних ресурсів [4].

Однак державна політика не обмежується фіскальними заходами. Значну увагу приділено підтримці українського бізнесу. Зокрема, з 2022 року діє програма релокації підприємств у

безпечні регіони. Також широкого розповсюдження набула програма «Доступні кредити 5-7-9%», за якою лише з початку 2025 року видано 2794 кредити на суму 9,4 млрд грн, а загалом з моменту старту програми – понад 106 тис. кредитів на майже 370 млрд грн. Ще один приклад державної підтримки – пільгова іпотека під 3–7%, яка стимулює будівельну галузь та внутрішнє виробництво.

Економічна ситуація, у якій функціонують підприємства, визначається як макро-, так і мікроекономічними факторами. У 2022 році спостерігалось різке падіння ВВП на 28,8%, що свідчить про глибоку кризу в національній економіці. Проте у 2023 році почалося часткове відновлення – ВВП зріс на 5,3%, що пояснюється стабілізацією внутрішнього ринку, відновленням аграрного і промислового секторів, активізацією будівельної галузі, а також державною підтримкою. У 2024 році темпи зростання дещо знизилися до 3,6%, що свідчить про уповільнення відновлювальних процесів.

Основними факторами, які визначають умови для відновлення та подальшого розвитку підприємницької діяльності в Україні залишаються:

- невизначеність внутрішньої політичної та соціально-економічної ситуації;
- зменшення обсягів ділової активності на фоні зменшення внутрішнього платоспроможного попиту;
- недостатність фінансових ресурсів для підтримки розвитку бізнесу;
- постійне зростання ціни на енергоносії, електроенергію, матеріали, що призводить до підвищення ціни на товари та зменшення обсягів їх реалізації;
- руйнування традиційних логістичних ланцюгів постачання та збуту продукції, в наслідок чого витрати на збут зростають, зменшуючи операційну рентабельність;
- дефіцит кваліфікованих кадрів на внутрішньому ринку праці.

Література:

1. Пікулик О. І. Бізнес-середовище в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 2 (119). С. 23–26.
2. Бавико О.Є. Позитивна складова фінансової відповідальності Форум права. Електронне фахове видання. Харків: ХНУВС. 2010. № 1. С. 13–18.
3. Інформація Міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України за 2024 рік. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2024-698 (дата звернення: 05.05.2025).
4. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану: Закон України № 4015–ІХ від 10.10.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20#Text> (дата звернення: 05.05.2025).

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНЕ ТРАКТУВАННЯ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ

Вахтук Д.О., здобувач вищої освіти

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

У сучасних умовах високої турбулентності економічного середовища, активізації конкурентної боротьби, посилення регуляторного тиску та зростання кількості внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечення економічної безпеки підприємства набуває пріоритетного

значення. Традиційне розуміння економічної безпеки як здатності підприємства протидіяти негативним впливам доповнюється новими підходами, що охоплюють стратегічну стійкість, адаптивність, цифрову трансформацію та інноваційний потенціал.

Наразі постає необхідність переосмислення сутності економічної безпеки як багатоаспектного поняття, що поєднує фінансову, виробничу, кадрову, інформаційну, техніко-технологічну та інституційну складові. Формування науково обґрунтованих концептуальних основ економічної безпеки дозволяє розробити ефективні інструменти її оцінювання, моніторингу та забезпечення в умовах динамічних змін. У цьому контексті актуальним є дослідження сучасних підходів до трактування економічної безпеки підприємства та побудова системного методологічного підґрунтя для її підтримки на належному рівні.

Варто зазначити, що ефективне управління економічною безпекою підприємства потребує не лише виявлення потенційних ризиків і загроз, а й формування адаптивної управлінської моделі, здатної забезпечити стабільність функціонування у довгостроковій перспективі. Особливої актуальності набуває інтеграція економічної безпеки в систему стратегічного планування, що дозволяє не лише оперативно реагувати на кризові виклики, а й запобігати їх виникненню шляхом проактивного управління.

У зв'язку з цим, сучасне трактування економічної безпеки повинно враховувати зміну парадигми розвитку підприємств – від традиційного виробництва до інноваційно-цифрових моделей, де зростає значення інформаційної, кадрової та інтелектуальної складових. Концептуальне осмислення економічної безпеки має ґрунтуватися на міждисциплінарному підході, що поєднує економічну теорію, менеджмент ризиків, кібербезпеку, корпоративне управління та соціальну відповідальність.

М. Зубок вважає, що «під економічною безпекою суб'єктів підприємництва слід розуміти стан, за якого забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності підприємства, банку, гарантований захист їх ресурсів, здатність адекватно і без суттєвих втрат реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації» [1, с. 299].

Даний підхід підкреслює комплексний характер економічної безпеки суб'єктів підприємництва, акцентуючи увагу не лише на збереженні ресурсів, а й на здатності до розвитку та адаптації в умовах динамічного середовища. Подібне трактування є особливо актуальним у сучасних умовах, коли стабільність діяльності підприємств залежить не тільки від їх поточного фінансового стану, а й від їхньої гнучкості, стратегічної далекоглядності та готовності до кризових викликів. Комбінація захисту, стійкості та динамічного розвитку, закладена у цьому визначенні, дозволяє трактувати економічну безпеку не як статичну категорію, а як безперервний процес підтримання балансу між ризиками та можливостями.

В. Ортинський відзначає, що «економічна безпека підприємства – це захищеність його потенціалу (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення» [2, с. 2].

Таке визначення акцентує увагу на захищеності ключових складових потенціалу підприємства, що відображає багатовимірність економічної безпеки. Важливо, що автор підкреслює не лише необхідність протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам, але й здатність підприємства до відтворення, тобто забезпечення сталого функціонування та розвитку у довгостроковій перспективі. Такий підхід поєднує оборонний і проактивний аспекти безпеки, де мова йде не тільки про мінімізацію ризиків, а й про створення умов для стратегічного зростання, оновлення ресурсного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності. Це дозволяє розглядати економічну безпеку як динамічну здатність підприємства адаптуватися до викликів, зберігаючи внутрішню цілісність та ефективність.

Сформулюємо авторське визначення поняття економічної безпеки підприємства, що являє собою динамічний стан захищеності підприємства, що забезпечується стійкістю його фінансово-економічної, виробничої, кадрової, технологічної, інформаційної та інституційної систем до внутрішніх і зовнішніх загроз, здатністю адаптуватися до змін середовища, ефективно використовувати ресурси та досягати стратегічних цілей сталого розвитку. Запропоноване визначення підкреслює багатовимірний характер економічної безпеки підприємства, поєднуючи захист від загроз, адаптивність до змін та стратегічну спрямованість. Воно відображає сучасне розуміння безпеки як активного управлінського процесу, що охоплює всі ключові сфери діяльності підприємства.

Особливістю вітчизняних підприємств є те, що управлінські рішення приймаються не на попередження виникнення загроз та ризикованих ситуацій, а вже після їх настання, що призводить до збільшення поточних витрат підприємства, використання більшої частини його ресурсів, а також зменшення рівня його стійкості в цілому [3].

Це зауваження справедливо окреслює одну з ключових проблем в управлінні економічною безпекою вітчизняних підприємств – реактивний, а не проактивний характер управлінських рішень. Прийняття рішень вже після виникнення загроз свідчить про відсутність ефективної системи раннього попередження та стратегічного планування ризиків. Такий підхід не лише призводить до надмірного використання ресурсів і зростання витрат на подолання наслідків, а й суттєво знижує стійкість підприємства до повторних викликів. Це підкреслює необхідність переходу до превентивної моделі управління, яка базується на моніторингу, аналізі й прогнозуванні потенційних загроз з метою їх попередження або пом'якшення їх впливу.

Таким чином, економічна безпека підприємства в сучасних умовах виступає як багатогранне поняття, що охоплює не лише захист від загроз, а й здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільне функціонування, стратегічний розвиток і ефективне використання ресурсного потенціалу. Сучасне трактування економічної безпеки вимагає інтеграції підходів до оцінки ризиків, управління змінами та забезпечення відтворюваності ключових компонентів внутрішнього середовища. Формування концептуальних основ економічної безпеки є важливою умовою для побудови адаптивної та стійкої моделі управління підприємством в умовах постійних викликів і трансформацій.

Література:

1. Потябін М. Ю. Економічна безпека підприємства: сутність та основні складові. *Розвиток Європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів, м. Харків, 28 квітня 2017 року. Харків : ФОП Панов А.М., 2017. С. 298–303.
2. Недобой С. Ю. Сутність поняття економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск №67. С. 1-8.
3. 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>

РОЛЬ ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ У ФОРМУВАННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

*Нагорних І.В., здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса*

В умовах зростаючої конкуренції, нестабільного економічного середовища та активізації глобалізаційних процесів інвестиційна привабливість підприємств торгівлі набуває особливої значущості. Торговельний сектор є однією з найбільш динамічних галузей економіки, що потребує постійного оновлення ресурсного потенціалу, модернізації технологічних процесів та впровадження інновацій. Саме тому залучення інвестицій виступає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку торговельних підприємств.

Формування інвестиційної привабливості є багатофакторним процесом, який визначається взаємодією внутрішніх і зовнішніх умов. До внутрішніх факторів належать рівень фінансової стабільності підприємства, ефективність управління, кадровий потенціал, якість бізнес-процесів та репутація компанії. Зовнішні чинники включають економічну кон'юнктуру, податкову політику, конкурентне середовище, регуляторні обмеження та інвестиційний клімат країни загалом.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу та систематизації зазначених факторів для формування ефективної інвестиційної стратегії, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Саме тому варто зосередитись на визначенні ролі ключових внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на інвестиційну привабливість, та обґрунтуванні напрямів її підвищення в сучасних умовах.

О. Жихор та М. Москвич відзначають, що «інвестиційна привабливість – це сукупність факторів, аналіз яких вказує на можливість вкладання коштів в той чи інший об'єкт і отримання певного ефекту від здійсненої операції» [1, с. 120]. Такий підхід акцентує увагу не лише на потенціалі об'єкта інвестування, а й на комплексному аналізі умов, що формують очікувану вигоду. У контексті діяльності торговельних підприємств це означає, що оцінка інвестиційної привабливості має враховувати як внутрішні характеристики підприємства (фінансова стійкість, ефективність управління, маркетингова стратегія), так і зовнішні впливи (економічна ситуація, рівень конкуренції, податкове регулювання). Таким чином, інвестиційна привабливість виступає інтегральним показником, що відображає потенціал підприємства бути об'єктом вигідного капіталовкладення в умовах ринкової невизначеності.

Як і щодо визначення поняття «інвестиційна привабливість підприємства», так і щодо факторів її формування, серед науковців немає єдиного бачення, кожен вчений виділяє різноманітні фактори, в залежності від того, що він виділяє серед пріоритетів розвитку підприємства. Так, Є. Якименко виділяє такі фактори, як «фінансовий стан, привабливість продукції, знос основних фондів, якість персоналу» [1, с. 121]. Ці складові безпосередньо формують уявлення потенційного інвестора про здатність підприємства ефективно використовувати вкладені ресурси. Зокрема, фінансова стійкість свідчить про платоспроможність і рівень ризику вкладень; привабливість товарного асортименту визначає ринкову перспективність; технічний стан основних засобів впливає на ефективність виробничих процесів; а якісний кадровий потенціал забезпечує адаптивність і інноваційну активність підприємства. Отже, інтегральна оцінка цих чинників дозволяє сформулювати реалістичне уявлення про інвестиційну привабливість торговельної структури.

Т. Майорова відокремлює п'ять показників: важливість галузі, характеристики споживання продукції, рівень державного втручання, соціальна роль галузі, фінансові умови

роботи галузі [2, с. 33]. Ці показники дозволяють оцінити загальний інвестиційний клімат у межах відповідної сфери діяльності. Зокрема, важливість галузі визначає її пріоритетність для економіки; особливості споживчого попиту впливають на стабільність доходів підприємств; державне регулювання може як стимулювати, так і стримувати інвесторську активність; соціальна значущість галузі зумовлює рівень підтримки з боку держави та суспільства; фінансові умови роботи галузі формують рівень прибутковості та ризиків для інвесторів. У сукупності ці чинники створюють системну рамку, в межах якої функціонують підприємства торгівлі, що й обумовлює їхню галузеву інвестиційну привабливість.

Роль внутрішніх і зовнішніх факторів у формуванні інвестиційної привабливості торговельного підприємства є визначальною, адже саме ці чинники формують уявлення потенційного інвестора про доцільність і безпечність капіталовкладень. Внутрішні фактори відображають реальний стан підприємства як суб'єкта господарювання. До таких факторів належать: рівень рентабельності, ліквідність, фінансова стійкість, ефективність операційного менеджменту, інноваційна спроможність, якість персоналу, маркетингова стратегія тощо. Вони є відносно контрольованими, і саме підприємство може впливати на їх покращення шляхом впровадження сучасних управлінських практик, оптимізації витрат, підвищення якості товарів і послуг. Зовнішні фактори, навпаки, формуються поза межами підприємства і мають системний характер. Вони включають макроекономічну стабільність, податкову політику, рівень інфляції, стан платоспроможного попиту, законодавчі зміни, галузеву конкуренцію, доступність фінансових ресурсів, державні стимули для інвесторів тощо. Ці чинники створюють загальний інвестиційний клімат у країні або в конкретному секторі економіки.

Важливо підкреслити, що лише синергія позитивних внутрішніх показників і сприятливих зовнішніх умов забезпечує високий рівень інвестиційної привабливості. Навіть ефективне, прибуткове підприємство може втратити інтерес з боку інвесторів за умов макроекономічної нестабільності або жорсткого регуляторного тиску. І навпаки, позитивний зовнішній фон не гарантує привабливості підприємства з внутрішніми управлінськими або фінансовими проблемами.

Виклики сьогодення вимагають від підприємств безперервного удосконалення бізнес-процесів підприємства, зокрема виробничого, організаційно-управлінського, техніко-технологічного, що забезпечить їм утримання позицій на ринку, високого рівня конкурентоспроможності продукції або послуги на вітчизняному та зарубіжному ринках [3].

Стратегічний розвиток підприємств торгівлі потребує не лише зваженого внутрішнього планування, а й постійного моніторингу зовнішніх факторів із метою оперативної адаптації до змін середовища. Усвідомлення ролі цих чинників дає змогу формувати ефективну інвестиційну політику підприємства, здатну забезпечити стійке функціонування та конкурентні переваги у середньо- та довгостроковій перспективі.

Література:

1. Жихор О. Б., Москвич М. М. Інвестиційна привабливість як об'єкт управління. Інвестиційна привабливість підприємства як об'єкт управління *Фінансово-кредит. діяльн.: пробл. теорії та практики*. 2012. Вип. 2. С. 118–123.
2. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: навчальний посібник. Київ : «Центр навчальної літератури». 2006. 376 с.
3. Bashynska I., Zaichenko K. Global trends in digitalization and smartization of economies and society. *Improvement of the directions of development of Ukraine in the conditions of the modern world situation: collective monograph*. Kharkiv: SH SCW «New route», 2023. P. 76-89. URL: <https://www.newroute.org.ua/mon15/>

МАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ПРОБЛЕМИ, ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА, СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ

*Гузенко О.П., к. е. н., доцент
Донецький державний університет внутрішніх справ,
м. Кропивницький*

Вплив малого підприємництва на соціально – економічний розвиток України не залишає сумнівів. Активні воєнні дії в Україні призвели до суттєвого порушення функціонування та розвитку малого підприємництва (далі – МП). Представники МП опинилися в складних, надзвичайних умовах, які відзначилися появою воєнних викликів у контексті наявних ризиків та загроз. Постало питання переосмислення правил ведення підприємницької діяльності та навчитися нівелювати існуючі загрози. Враховуючи роль представників МП в створенні нових робочих місць, наповненні бюджетів різних рівнів, насиченні ринку і забезпеченні населення необхідними товарами підкреслює доцільність та необхідність встановлення проблематичних аспектів їх розвитку з визначенням напрямків удосконалення. Очевидним є те, що більшість представників МП за період повномасштабної війни в Україні змушені були припинити діяльність на окупованих територіях, що призвело до втрати логістичних зв'язків як з комерційними партнерами по постачанню необхідних матеріальних цінностей для ведення бізнесу, так і потенційними покупцями власної продукції. Окрім цього, було втрачено економічний потенціал представників МП, відбувся відтік кваліфікованих кадрів, пошкодження матеріально – технічної бази, зниження конкурентоздатності та результативності діяльності, що призвело до зменшення власних фінансових ресурсів для відновлення розвитку на більш безпечних територіях. Наявною стала необхідність підтримки державою представників МП в контексті впровадження законодавчих ініціатив, а також міжнародних донорів. Усе вищевикладене вплинуло на вибір напрямку дослідження та свідчить про його сучасність.

Проблематичні та методологічні аспекти розвитку представників МП постійно знаходять своє місце в наукових розвідках вітчизняних вчених. Результати досліджень вітчизняні вчені висвітлюють у фахових періодичних виданнях, обирають як предмет вивчення в монографічних та дисертаційних дослідженнях. Так, Л.В.Лукашова[1] у монографічних дослідженнях торкнулася питань методології та практики фасилітації розвитку МП, а Н.С. Педченко та В.Ю. Стрілець [2] звернули увагу на державну підтримку МП в умовах євроінтеграційних процесів України. В свою чергу Л. М. Шимановська-Діанич, Б. Гечбаія, В. Л. Шимановська та Н. Л. Кужель[3] розкрили основні тенденції та перспективи розвитку підприємництва в Україні. До цього Н.Ю. Брюховецька, І.П. Булеєв та Ю.С. Залознова[4] доволі змістовно розкривають проблематичні питання управління підприємством з урахуванням механізму цифровізації. Як показують дослідження вітчизняні науковці торкаються різних аспектів розвитку представників МП, проте фрагментарно висвітлюють поставлену проблему в надзвичайних умовах розвитку економіки України, що вказала на доцільність поглиблення дослідження.

Очевидним є те, що представники МП потребують потужної державної підтримки. Зокрема Н.С. Педченко та В.Ю. Стрілець [2, с.12] пропонують розуміти державну підтримку малого бізнесу як «...систему державних заходів фінансово-кредитного, кадрового, інституційного, інформаційного забезпечення розвитку бізнесу з метою стимулювання економіки та підвищення добробуту населення». В свою чергу, В.Ю. Стрілець, Н.С. Педченко, О.В. Ярш та А. А. Сокіл А.А. [5, с.38] вважають, що до складу елементів державної підтримки МП варто «...включати фінансові інструменти, такі як надання кредитів за сприянням державних банків, субсидії, гранти або пільгові кредитні умови».

З цього приводу варто звернутися до Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва [6], яка передбачає, що саме «...мале і середнє підприємництво - основа української економіки, що забезпечує дві третини доданої вартості і більше ніж 80 відсотків робочих місць». Законодавець звернув увагу на те, що «...розвиток малого і середнього підприємництва стимулює конкуренцію на ринку і відповідне зростання конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу економіки, сприяє зміцненню середнього класу в суспільстві» [6]. Цінність законодавчого акту полягає в тому, що законодавець деталізує слабкі сторони, переваги та можливості для розвитку представників МП. Законодавець до складу основних загроз, які уповільнюють розвиток представників МП включив «складність планування розвитку в умовах війни, економічну нестабільність, проблеми на ринку праці, енергетична нестабільність і витрати, виклики, пов'язані із цифровою трансформацією»[6]

Законодавець виклав стратегічну мету, цілі та орієнтири розвитку представників МП. В основу стратегічної мети законодавець поклав «...удосконаленні державної політики у сфері розвитку та підтримки малого і середнього підприємництва як ключового сектору вітчизняної економіки шляхом створення умов для сталого розвитку, створення доданої вартості та цифрової трансформації, полегшення доступу до фінансування, підтримки зростання суб'єктів малого і середнього підприємництва на внутрішньому та зовнішньому ринку, особливо на внутрішньому ринку ЄС» [6].

Водночас, законодавець виклав зміст стратегічних цілей розвитку представників МП, які лягли в основу стратегічних орієнтирів, а саме «...відновлення та полегшення процесу ведення бізнесу; сприяння інноваційному розвитку, цифровій трансформації та «зеленому переходу»; розвиток людського капіталу та культури підприємництва; посилення конкурентоспроможності та збільшення експорту» [6].

З метою своєчасного виконання намічених стратегічних орієнтирів розвитку МП законодавець вводить декілька обов'язкових компонентів: моніторинг, оцінку результатів реалізації стратегічних заходів та звітування. Безумовно такий підхід сприятиме своєчасному та якісному виконанню намічених стратегічних заходів розвитку представників МП, а також своєчасному виявленню недоліків, які підлягають негайному усуненню.

Таким чином, за результатами проведених досліджень визначено, що воєнні виклики в Україні значною мірою вплинули на розвиток МП: завдали істотної шкоди майну, спричинили дефіцит робочої сили, призвели до порушення логістики тощо. Враховуючи зазначене законодавець забезпечив державну підтримку представникам МП та окреслив зміст стратегічних цілей та орієнтирів, з метою подолання існуючих загроз і забезпечення ефективного розвитку представників МП в майбутньому.

Література:

1. Лукашова Л.В.Мале підприємництво: методологія та практика фасилітації розвитку: монографія. Київ: КНТЕУ, 2019. 443 с.
2. Педченко Н.С., Стрілець В.Ю. Державна підтримка розвитку малого підприємництва в умовах євроінтеграційних процесів України: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2022. 250
3. Основні тенденції та перспективи розвитку підприємництва в Україні: монографія/ Л. М. Шимановська-Діанич, Б. Гечбаія, В. Л. Шимановська, Н. Л. Кужель та ін.; за ред. І. В. Юрка, В. І. Місюкевич, П. Ю. Балабана. Полтава : ПУЕТ, 2022. 231 с
4. Управління підприємств в умовах цифровізації: виклики та механізми трансформацій: монографія / Н.Ю. Брюховецька, І.П. Булеєв, Ю.С. Залознава та ін.; НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ, 2024. 302 с.

5. Стрілець В.Ю., Педченко Н.С., Яріш О.В., Сокіл А.А. Державна підтримка відновлення малого підприємництва в Україні у післявоєнний період: галузевий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*.2023. С. 37-47.

6. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: Постанова КМУ від 30 серпня 2024 р. № 821-р. URL: <https://www.rada.gov.ua/> (дата звернення:12.05.2025)

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Кадала В.В., к.ю.н., доцент

*Донецький державний університет внутрішніх справ,
м. Кропивницький*

Реалії нашого часу засвідчують, що повномасштабні воєнні дії в Україні призвели до порушення соціально - економічного розвитку, який в значній мірі залежить від ефективності та дієвості підприємницького сектору. Очевидним є те, що саме підприємницький сектор (далі – ПС) виступає важливим джерелом наповнення податкових надходжень до бюджетів різних рівнів, суттєво впливає на вирішення проблем соціальної сфери в контексті забезпечення процесу створення нових робочих місць, сприяє відновленню соціально – економічному розвитку країни, регіонів, міст та територіальних сільських громад. З огляду на зазначене стає зрозумілим необхідність створення, збереження, раціонального використання та реалізації потенціалу ПС. Досягти економічної стабільності в країні, яка воює практично не можливо без створення безпекових умов функціонування та ефективного розвитку ПС. Виникає ряд актуальних питань, які потребують не лише негайного вирішення, а й удосконалення правової бази, з метою впровадження заходів націлених на підтримку розвитку ПС України в умовах воєнних викликів, що і обумовило вибір напрямку дослідження та свідчить про його актуальність.

Актуальні питання функціонування ПС економіки України постійно знаходиться в колі уваги наукової спільнот. Наукові розвідки торкаються різних аспектів функціонування ПС, які викладаються в формі монографічних та дисертаційних досліджень, оприлюднюються на конференціях різного рівня та доволі часто обговорюються на наукових дискусійних платформах. Серед вітчизняних вчених, які торкалися зазначеної проблеми доцільно відмітити таких як Т. Р. Лиженкова, О. М. Олійник, А. М. Лисенко, Н. П. Сисоліна [1], А. В. Тарасюк, Г. М. Юрчик, О. С. Билим, Д. О. Карлюк [2], Н.Є. Селюченко, С.Р. Рудніченко, Ю.А.Кукса, О.В.Калініченко [3], / Н. Глушакова, І. Крамар, К. Баванов, В. Гапон [4]. Вітчизняні науковці торкаються різних аспектів розвитку представників ПС, проте враховуючи ситуацію сьогодення доцільно звернутися до визначення актуальних питань їх функціонування в умовах воєнних викликів.

Воєнні дії в Україні призвели до появи ризиків та загроз функціонування ПС. Таке явище підтверджується зовнішніми та внутрішніми негативними чинниками. Під час війни значна кількість представників ПС повністю або частково втратили власний бізнес, відбулося порушення логістичних зв'язків, що призвело до втрати комерційних партнерів та потенційних покупців продукції, а також зростання цін і тарифів вплинуло на цінову політику, значне інфляційне навантаження призвело до знецінення оборотних коштів, відсутність достатньої кількості власних фінансових ресурсів призвело до зниження можливості відтворення основних фондів та подальшого розвитку. Усе окреслене більше стосується зовнішніх чинників впливу на

розвиток представників ПС. Проте слід віддати належне законодавцю, котрий постійно впроваджує правові ініціативи з метою створення більш сприятливих умов розвитку ПС.

На наш погляд, одним із актуальних питань якісного та ефективного функціонування ПС виступає людський чинник. Нестача кваліфікованих фахівців, які мають творчий підхід до прийняття стратегічних дієвих управлінських рішень ведення підприємницької діяльності призводить до зниження результативності роботи підприємств, особливо малого та середнього бізнесу. В надзвичайних умовах розвитку представники ПС повинні значну увагу приділяти максимальному використанню наявного економічного потенціалу, постійно підвищувати кваліфікацію працівників, які здатні адаптувати існуючі новації, впроваджувати прийнятті стратегічні рішення, мати власну ініціативу щодо вдосконалення підприємницької діяльності. Постає питання здатності управління персоналом, раціонального використання робочого часу та своєчасного усунення недоліків в управлінських циклах, з метою недопущення дублювання функціональних обов'язків.

До цього актуальним питанням виступає не лише змінна дислокації багатьох представників ПС, а й змінна напрямків їх діяльності. Деякі сфери діяльності стали не актуальними під час війни в Україні, а як наслідок, постало питання розробки нових бізнес планів та цільової компоненти діяльності представників ПС. У даному випадку виникла необхідність зміни стратегії розвитку в реальних умовах функціонування, посилення маркетингового сегменту з метою встановлення потреб потенційних покупців та осучаснення способів і прийомів управлінської компоненти. Разом з тим, зміна сфери функціонування представників ПС України призвело до появи проблеми конкурентоспроможності з уже існуючими бізнесовими структурами в обраній сфері діяльності.

Однак незважаючи на існуючі перешкоди діяльності представників ПС, в умовах війни в Україні, бізнес продовжує свій розвиток. Підтвердженням зазначеного виступають статичні дані в контексті збільшення кількості українців, які започаткували власну справу. Так, лише за перший квартал 2024 року кількість зареєстрованих ФОП становила 74050, що більше на 18639 у порівнянні з аналогічним періодом 2023 року та на 11145–2022 року [5]. Доречно зазначити, що серед сфер діяльності новостворених представників ПС найбільшу прихильність мали роздрібна торгівля, яку обрали 38 405 підприємців (28,7%), а до складу найпопулярніших напрямків бізнесу увійшли сфера надання індивідуальних послуг і комп'ютерне програмування[5].

Окрім цього, проведені дослідження Центром Розвитку Інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проектом Дія.сБізнес та AdvanterGroup у квітні–травні 2024 року, індекс бізнес-активності (UBI) на травень 2024 року становив 43,7 зі 100 можливих, що підтверджує поступове його відновлення[6].

Узагальнюючи вищевикладене доцільно зробити ряд висновків. По – перше, ПС економіки України, не дивлячись на складні умови та воєнні виклики поступово відновлюється. По – друге, до складу напрямків покращення ситуації в ПС України варто віднести удосконалення законодавства в контексті створення найбільш сприятливих та безпечних умов для ведення бізнесу, а також посилення підтримки з боку держави та міжнародних донорів.

Література:

1. Концептуальні підходи та механізми стимулювання розвитку соціально-економічних систем та суб'єктів ринку: монографія/Т. Р. Лиженкова, О. М. Олійник, А. М. Лисенко, Н. П. Сисоліна та ін.; за заг. ред. Н. В. Шандової. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2023. 362 с.

2. Методи та інструменти аналізу і прогнозування ринкової ситуації в забезпеченні стійкості суб'єктів господарювання: монографія / А. В. Тарасюк, Г. М. Юрчик, О. С. Билим, Д. О. Карлюк та ін.; за заг. ред. Н. В. Шандової. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 280 с

3. Сталий розвиток підприємств в умовах сучасних економічних викликів: управлінські, ресурсні та безпекові аспекти : колективна монографія /Н.Є. Селюченко, С.Р. Рудніченко, Ю.А.Кукса, О.В.Калініченко та ін..Полтава: ПП «Астроя», 2024. 145 с.

4. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія / Н. Глушакова, І. Крамар, К. Баванов, В. Гапон та ін.;за ред. д.є.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 593 с.

5. Рекордну кількість фопів відкрили від початку року. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/foronomics-2024-1> (дата звернення: 10.05.2025).

6. Як українській бізнес адаптується та відновлюється під час війни: результати дослідження у квітні – травні 2024 року. URL: https://lb.ua/blog/cid_center/626058_yak_ukrainskiy_biznes_adaptuietsya.html (дата звернення: 10.05.2025).

СЕКЦІЯ 2

ТОРГІВЛЯ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКІВ

ХАРАКТЕРИСТИКА ВІТЧИЗНЯНОГО РИТЕЙЛУ ЗА РІЗНИМИ ПОКАЗНИКАМИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

*Павлова В.А., д.є.н., професор
Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро*

Торгівля, яка виконує у суспільстві соціальні й економічні функції, слугує індикатором економічного розвитку національного господарства за всіма його ланками і рівнями та добробуту населення, забезпечуючи платоспроможний попит товарною пропозицією.

В цьому сенсі підтвердженням є кількісні показники, які характеризують сферу торгівлі з різних позицій. Ми використаємо офіційну інформацію Державної служби статистики, дослідження Української ради торгових центрів, аналітику Опендатабот, щоб отримати узагальнюючий профіль вітчизняного ритейлу в період воєнного стану. Зокрема, аналіз даних про кількість підприємств роздрібною торгівлі за їх категоріями, обсяг роздрібного товарообороту, сальдо торгового балансу, індекс самопочуття ритейлу, очікування підприємств роздрібною торгівлі, індекс кращих підприємств України–2025 [1-5], що дозволяє сформулювати характеристику сфери торгівлі на сучасному етапі.

Одним з показників стану торгівлі є динаміка кількості підприємств. Дослідження цього показника у 2022-2023 рр. у сфері роздрібною торгівлі (крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами) показує, що кількість підприємств в цілому за досліджуваною групою у 2022 р. зменшилася на 33%, що пояснюється повномасштабним вторгненням росії [1]. Пристосування до впливу зовнішніх факторів у 2023 р. забезпечило зростання кількості підприємств на 13,4% порівняно з попереднім періодом. Аналіз структури підприємств ритейлу за категоріями свідчить, що найбільші втрати у 2022 р. відзначаються по малих підприємствах (зменшення на 34,4%); у 2023 р. їх кількість збільшилася на 15%. Щодо інших категорій, то великі підприємства, які безумовно є генераторами товарообороту ритейлу, мають у 2022 р. зменшення на 16,9%, а у 2023 р. – збільшення на 8,5%. Для середніх підприємств ці показники становлять -11% та -6%,

відповідно. Така динаміка дозволяє дійти висновку, що моделі господарювання мають суттєве значення для забезпечення ефективного функціонування господарюючих суб'єктів ритейлу.

Визначальним вартісним показником є обсяг роздрібного товарообороту ритейлу. За інформацією роздрібний товарооборот має такі параметри: у 2020 р. – 1,358 трлн грн; у 2021 р. – 1,443 трлн грн; у 2022 р. – 1,398 трлн грн; у 2023 р. – 1,822 трлн грн; у 2024 р. – 2,184 трлн грн [1].

Зміна моделей управління після пандемії Covid-19 дозволила забезпечити у 2021 р. зростання роздрібного товарообороту на 10,7%, а в січні 2022 р. – на 18%. Війна з росією у 2022 р. призвела до зменшення роздрібного товарообороту у фактичних цінах на 21,4%, а в порівнянних – 78,6% до показника попереднього року. Як повідомляє Державна служба статистики, у 2023 р. оборот роздрібної торгівлі зріс на 30,5% порівняно з 2022 р. та на 26,2% порівняно з 2021 р. В той же час темп зростання роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі у 2023 р. становив 26,3% порівняно з 2022 р. та 17,4% порівняно з 2021 р. Дослідження стану українського ринку, проведені експертами компанії UTG [2], показують, що у 2024 р. оборот роздрібної торгівлі України може зрости на 17,7% порівняно з 2023 р.

Аналіз статистичної інформації підтверджує, що на розвиток вітчизняного ритейлу в період воєнного стану впливають зовнішні фактори, які визначають його сучасні тренди та свідчать про швидкість адаптації до змін конкурентного середовища.

Суттєву частку продажів становить надходження через зовнішню торгівлю, а їх зміни позначаються на скороченні експорту та збільшенні імпорту. Це відбивається на торговому балансі, сальдо якого у 2021 р. становило -6.2 млрд доларів США, у 2022 р. – -14.7 млрд доларів США, у 2023 р. – -27.3 млрд доларів США. Серед інших факторів впливу слід виділити коливання коефіцієнта покриття експортом імпорту, який становив у 2022 р. 0,8; у 2023 р. – 0,57, а у 2024 р. – 0,59 [1].

Тож, торговий потенціал зовнішньої торгівлі може вплинути на зменшення негативного сальдо та поновлення товарної і географічної структури експорту-імпорту.

Окрім офіційної статистичної інформації для висновків щодо досліджуваних процесів використовуються результати польових спостережень. Одним з таких відомостей може стати індекс самопочуття ритейлу, визначення якого розпочато у 2020 р. Українською радою торгових центрів [3]. Індекс самопочуття ритейлу (Retail Well-Being Index або RWBI) розраховується за визначеною формулою на підставі показників: відвідуваність торгових центрів (ТЦ), вакантність площ в ТЦ, рівень ставок оренди. При цьому, мінімальним показником RWBI є 0, а максимальне значення не встановлюється.

Як показують наведені у відкритих публікаціях дані, RWBI у березні 2025 р. збільшився до 29,7 пунктів порівняно з аналогічним періодом 2024 р., коли індекс самопочуття ритейлу становив 29,5 пунктів. При цьому, початок 2025 р. характеризувався зниженням індексу до 27,9 пунктів (у січні 2024 р. 27,0), що пояснюється впливом сезонних факторів, пов'язаних зі святковим попитом, акціями та відповідними знижками. І тому в цілому можна констатувати позитивну динаміку показника. Дослідження і оприлюднення індексу самопочуття ритейлу дозволяє мати оцінку стану ринку роздрібної торгівлі і визначати для ритейлу довгострокові тенденції, що стає підґрунтям для прогнозування діяльності.

Очікування підприємств роздрібної торгівлі, яке визначається за методикою ЄС дозволяє оцінити стан попиту за середньою арифметичною трьох показників: поточний обсяг замовлень (достатній/недостатній), очікуваний обсяг товарообороту (зростання/ зниження) та зміна обсягу запасів товарів (зростання/зниження) [4]. Як показують результати розрахунків, що знаходяться у відкритих мережах, індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі у IV кварталі 2024 р. становив +8,9%; у 2023 р. – +6,8%; у 2022 р. – +10,3%; у 2021 р. – +1,6%; у 2020 р. – +3,2%, що підтверджує зміни тенденцій до коливання попиту у зв'язку з впливом невизначених факторів

зовнішнього середовища. Серед основних очікувань ритейлу виділяються такі: зростання обсягів замовлень товарів у роздрібній торгівлі; зниження темпів звільнення працівників у ритейлі; зростання цін на товари у роздрібній торгівлі.

Індекс Опендатабот щодо найкращих підприємств України – 2025, при розрахунку якого враховані фінансові показники та їх ділова репутація [5], показує, що виторг роздрібною торгівлі становить 12,4% у загальному підсумку. Серед ТОП-10 підприємств роздрібною торгівлі за виторгом слід виділити три компанії великого ритейлу Дніпропетровської області: ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Комфі Трейд», ТОВ «РУШ». Такі дані дозволяють оцінювати реальний стан вітчизняного торгового бізнесу для різних цілей, в тому числі для формування стратегії розвитку.

Таким чином, проведений аналіз статистичної інформації щодо кількості підприємств за категоріями, обсягів роздрібного товарообороту, індексів самопочуття ритейлу, індикаторів ділової впевненості в роздрібній торгівлі дозволяє формувати реальні характеристики розвитку ритейлу у період воєнного стану та визначати перспективи за встановленими тенденціями.

Література:

1. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. UTG Ukrainian Trade Guild/ Українська Торгова Гільдія. URL: <https://utgcompany.com/>
3. Індекс самопочуття ритейлу. URL: <https://www.ucsc.org.ua/indeks-samopochuttya-ritejlu-rwbi/>
4. Очікування підприємств роздрібною торгівлі у IV кварталі 2024 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-pidpryemstv-rozdribnoyi-torhivli-u-iv-kvartali-2024-roku-shchodo>
5. Опендабот. URL: <https://opendatabot.ua/ru/analytics/index-2025>

РИНОК ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ТЕНДЕНЦІЇ ТОРГІВЛІ ТА ЕКСПОРТНІ ОРІЄНТИРИ

Чайка Т.О., к.е.н.

*Полтавське відділення Академії наук технологічної кібернетики України,
м. Полтава*

Збройна агресія російської федерації проти України, розпочата у лютому 2022 року, мала надзвичайно руйнівний вплив не лише на демографічну ситуацію (зокрема, через масову еміграцію), об'єкти цивільної та військової інфраструктури, а також на економіку загалом через зупинення або зниження обсягів виробництва, але й зумовила виникнення широкого спектра проблем, що суттєво ускладнили функціонування національного агропромислового комплексу. Україна є одним із провідних виробників не лише традиційної сільськогосподарської продукції, а й органічної сировини та готової продукції. Вона посідає лідируючі позиції серед експортерів органічної сировини до країн ЄС і поступово розширює асортимент переробленої органічної продукції як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринку [1, 2]. Воєнні дії спричинили істотні порушення в аграрному виробництві, логістиці та експортно-імпортних операціях, що, у свою чергу, стало одним із чинників зростання світових цін на продукти харчування.

Аналіз даних [3] свідчить про суттєву трансформацію експортного потенціалу українського органічного сектору протягом 2018–2023 років (таблиця 1):

Таблиця 1 – Динаміка експорту української органічної продукції, 2018–2023 роки

Рік	Обсяг експорту, млн дол. США	Обсяг експорту, тис. т	Кількість країн	Кількість товарів	Кількість компаній-імпортерів
2018	157	390	35	80	200
2019	189	469	35	80	236
2020	204	332	40	80	230
2021	222	261	30	80	230
2022	219	198	36	67	225
2023	141	141	29	59	213

Джерело: побудовано за даними [3].

Дослідний період характеризується двома чітко вираженими фазами:

1. Фаза зростання (2018–2021 роки): стабільний висхідний тренд з приростом вартості експорту на 65 млн дол. США (на 41,4 %).
2. Фаза спаду (2022–2023 роки): негативна динаміка з падінням обсягів експорту на 81 млн дол. (на 36,5 % відносно піку 2021 року).

Переломним моментом став 2022 рік, коли внаслідок початку повномасштабної війни зафіксовано різке скорочення обсягів експорту органічної продукції на 24,1 % порівняно з попереднім роком. У 2023 році негативна тенденція зберіглася, що спричинило подальше зниження на 28,8 % відносно 2022 року. Загальне скорочення обсягів експорту за два роки війни становило 52,9 %.

Географічна диверсифікація експорту згідно з таблицею 1 демонструє подібну до загального обсягу динаміку: період розширення географії експорту (2018–2020 роки): з 35 до 40 країн (на 14,3 %); період звуження географії експорту (2021–2023 роки): з 40 до 29 країн (на 27,5 %).

Найбільше скорочення кількості країн-партнерів відбулося у 2023 році: з 36 до 29 країн (на 19,4 % відносно 2022 року), що свідчить про посилення негативного впливу війни на експортну логістику та торговельні відносини.

Структура основних країн-експортерів залишалася відносно стабільною протягом усього періоду, з домінуванням країн Західної Європи. У 2022–2023 роках до трійки основних країн-імпортерів української органічної продукції стабільно входили Нідерланди, Австрія та Німеччина, що підтверджує чітку орієнтацію експорту на європейський ринок. Водночас упродовж 2018–2021 років до числа ключових імпортерів незмінно входили також США, що свідчить про вищий рівень географічної диверсифікації експорту в довоєнний період.

За даними таблиці 1 динаміка товарної диверсифікації експорту характеризується:

- стабільним обсягом у 2018–2021 роках: утримання на рівні 80 товарних позицій;
- різким скороченням у 2022–2023 роках: з 80 до 59 товарних позицій (на 26,3 %).

Найсуттєвіше падіння різноманітності експортованих товарів спостерігалось у 2023 році – з 67 до 59 позицій (на 11,9 % відносно 2022 року), що відображає концентрацію експорту на найбільш рентабельних і логістично доступних категоріях продукції.

У структурі експорту протягом усього періоду домінували (понад 70 % від загального обсягу) кукурудза, соя, макуха соняшникова та пшениця, що свідчить про відносно низький рівень диверсифікації товарної структури українського органічного експорту та його сировинну орієнтацію.

Кількість компаній-імпортерів української органічної продукції демонструвала:

- стійке зростання в 2018–2019 роках: з 200 до 236 компаній (на 18,0 %);

- незначне скорочення у 2020 році та стабілізацію до 2021 року: до 230 компаній (на 2,5 % відносно 2019 року);
- поступове зниження в 2022–2023 роках: до 213 компаній (на 7,4 % відносно 2021 року).

Інституційна структура виявилася найбільш стійкою до негативного впливу війни, продемонструвавши значно менші темпи скорочення порівняно з обсягами експорту та товарною диверсифікацією. Це свідчить про збереження довготривалих бізнес-зв'язків між українськими експортерами й їхніми іноземними партнерами, незважаючи на складну геополітичну ситуацію. Аналіз географічного розташування компаній-імпортерів [3] підтверджує домінування європейського напрямку з найбільшою концентрацією в Німеччині, Польщі, Нідерландах, Чеській Республіці та Швейцарії.

Протягом усього дослідного періоду спостерігалася стабільна орієнтація українського органічного експорту на європейський ринок, де концентрувалося від 73 до 99% всіх поставок (таблиця 2). Структура регіонального розподілу виглядала наступним чином:

Таблиця 2 – Розподіл експорту органічної продукції з України за частинами світу, %

Частина світу	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Європа	83	85	73	82	95	99
Північна Америка	>13	12	24	<17	4	>0
Азія	3	3	<3	>1	1	<1
Австралія й Океанія	<1	<1	<1	-	>0	>0

Джерело: побудовано за даними [3].

Упродовж усього дослідного періоду простежується стійка тенденція до зростання частки європейських країн у загальній структурі експорту органічної продукції з України. Якщо у 2020 році даний показник становив 73 % (найнижче значення за аналізований період), то вже у 2021 році він зріс до 82 %, а після початку повномасштабного вторгнення – сягнув 95 % у 2022 році та майже 99 % у 2023 році. Така динаміка свідчить не лише про посилення орієнтації українських виробників на європейський ринок, але й про критичне зменшення географічної диверсифікації експорту під впливом війни, що призвела до ускладнення торговельно-логістичних зв'язків з віддаленими ринками.

Подібна географічна концентрація пояснюється не лише географічною близькістю європейських ринків, але й наявністю сприятливих торговельних умов в рамках Угоди про асоціацію між Україною й ЄС, а також високим рівнем попиту на органічну продукцію в європейських країнах.

У 2018–2021 роках частка північноамериканського ринку в експорті української органічної продукції демонструвала значну волатильність, досягнувши пікового значення у 24 % у 2020 році. Проте з початком воєнних дій частка цього ринку різко скоротилася – з 17 % у 2021 році до 4 % у 2022 році, а в 2023 році наблизилася до нульового рівня. Причинами такого зниження стали суттєві логістичні бар'єри, зокрема блокування морських портів України, що унеможливило ефективне транспортування органічної продукції на віддалені континенти.

Частка експорту до країн Азії у загальній структурі протягом 2018–2023 років поступово зменшувалася – з 3 % до менш ніж 1 %. Найбільш інтенсивне падіння зафіксовано у 2021–2022 роках, що хронологічно збігається з ескалацією воєнного конфлікту. Це свідчить про загострення логістичних труднощів і поступову переорієнтацію експорту на європейський напрямок як більш стабільний і доступний у нових умовах.

Частка Австралії й Океанії у структурі експорту органічної продукції з України протягом усього періоду дослідження залишалася мінімальною – на рівні менше 1 %. У 2021 році поставки до цього регіону взагалі не здійснювалися, тоді як у 2022–2023 роках фіксувалися лише незначні

обсяги експорту. Це може свідчити як про обмежений потенціал даного ринку для української продукції, так і про спроби експортерів диверсифікувати канали збуту в умовах воєнної трансформації торгівлі.

Такі трансформації географічної структури експорту української органічної продукції внаслідок війни підкреслюють необхідність розробки й імплементації стратегічних заходів щодо відновлення географічної диверсифікації експортних поставок після завершення активної фази військового конфлікту, зокрема через:

- відновлення експортних потоків до країн Північної Америки й Азії;
- дослідження потенціалу ринків Близького Сходу й Африки;
- розвиток альтернативних логістичних маршрутів для доступу до віддалених ринків;
- посилення конкурентних переваг української органічної продукції на світовому ринку.

Таким чином, початок повномасштабного російського вторгнення в Україну в лютому 2022 року спричинив системний негативний вплив на експорт органічної продукції, що проявився у:

1. Скороченні фізичних обсягів експорту: падіння на 24,1 % у 2022 році (з 261 до 198 тис. т) та додаткові 28,8 % у 2023 році (до 141 тис. т). Сукупне скорочення за 2022–2023 роки склало 120 тис. т або 46,0 % відносно рівня 2021 року.

2. Динаміці вартісних показників експорту: збереження відносно стабільності у 2022 році (скорочення лише на 1,4 %) з подальшим різким падінням на 35,6 % у 2023 році. Сукупне скорочення за 2022–2023 роки склало 81 млн дол. США або 36,5 % відносно рівня 2021 року.

3. Адаптаційних тенденціях географії експорту: зменшення (на 3,3 %) кількості країн-імпортерів з 30 у 2021 році до 29 у 2023 році на тлі короткочасного зростання до 36 у 2022 році свідчить про тимчасову диверсифікацію експортних напрямків у перший рік повномасштабної війни та подальшу концентрацію на стабільних європейських ринках у 2023 році внаслідок логістичних обмежень і переорієнтації торговельної стратегії.

4. Зменшенні товарної диверсифікації: скорочення кількості експортованих товарних позицій з 80 у 2021 році до 59 у 2023 році (на 26,3 %), що свідчить про концентрацію на основних експортних культурах.

5. Відносній стабільності інституційної структури: незначне скорочення кількості компаній-імпортерів з 230 у 2021 році до 213 у 2023 році (на 7,4%), що свідчить про збереження основних бізнес-зв'язків.

Ключовими факторами негативного впливу війни на експорт органічної продукції стали:

- обмеження виробничих можливостей через тимчасову окупацію територій, небезпеку сільськогосподарської діяльності та міграцію населення;
- блокування морських портів і порушення традиційних логістичних маршрутів;
- підвищення вартості логістики через необхідність використання альтернативних, менш ефективних маршрутів;
- зростання конкуренції на європейському ринку внаслідок переорієнтації експортних потоків.

У контексті триваючих воєнних трансформацій та необхідності адаптації до нових соціоекономічних реалій, розвиток органічного виробництва в Україні набуває особливої актуальності. З одного боку, органічне землеробство сприяє відновленню деградованих ґрунтів, підвищенню біорізноманіття й екологічній рівновазі агроєкосистем [4]. З іншого – стабільне зростання попиту на органічну продукцію на європейських і світових ринках відкриває додаткові можливості для диверсифікації експорту та формування доданої вартості в аграрному секторі [5]. За умови державної підтримки, розбудови логістичної інфраструктури та стимулювання сертифікації виробництва, органічна галузь може стати одним із драйверів поствоєнного відновлення національної економіки та формування сталого аграрного розвитку.

Література:

1. Чайка Т. О., Лотиш І. І. Ринок органічної продукції України в умовах війни: стан, виклики та перспективи. *Урожайність та якість продукції рослинництва за сучасних технологій вирощування (присвячена пам'яті професора Г. П. Жемели)* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 30 верес. 2022 р.). Полтава, 2022. С. 175–181.
2. Чайка Т. О. Розвиток виробництва органічної продукції в аграрному секторі економіки України : монографія. Донецьк : Ноулідж, 2013. 320 с.
3. Organicinfo. URL: <https://organicinfo.ua/> (дата звернення 05.05.2025).
4. Чайка Т. О., Короткова І. В. Напрями та технології відтворення родючості ґрунтів в Україні в післявоєнний період. *Агробіологія*. 2023. № 1. С. 142–156. <https://doi.org/10.33245/2310-9270-2023-179-1-142-156>
5. Чайка Т. О. Збут органічної продукції: світова практика та вітчизняні реалії. *Інноваційний потенціал соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації* : зб. наук. праць міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 27–30 берез. 2012 р.). Вінниця : Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2012. Ч. 2. С. 151–156.

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ФАКТОР АКТИВІЗАЦІЇ ЛОКАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Кузьменко О.В., к.е.н., доцент
Зубов Є.Д., аспірант
Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро

У сучасних умовах соціальне підприємництво набуває особливого значення як інструмент вирішення соціальних проблем та стимулювання економічного зростання на місцевому рівні. Цей вид підприємництва поєднує економічну діяльність із соціальною місією, сприяючи розвитку громад та підвищенню якості життя населення.

Науковий дискурс визначає соціальне підприємництво як діяльність, що поєднує бізнес-моделі з соціальною місією, спрямованою на позитивні зміни в суспільстві [1]. Соціальне підприємство, на відміну від традиційного бізнесу, спрямоване не лише на отримання прибутку, а й на реінвестування його у соціальні проекти, підтримку громади, екологічні ініціативи тощо.

Соціальне підприємництво також є формою соціальних інновацій, які виникають у відповідь на незадоволені або невирішені суспільні потреби [2]. На локальному рівні воно стає інструментом активізації внутрішніх ресурсів громад.

Соціальні підприємства чинять вагомий вплив на ключові напрями розвитку місцевої економіки. Зокрема, вони сприяють покращенню ситуації на ринку праці шляхом створення нових робочих місць, у тому числі для представників соціально вразливих категорій населення – осіб з інвалідністю, переселенців, учасників бойових дій тощо. Завдяки своїй орієнтації на сферу послуг, ремесел та місцевого виробництва, такі підприємства активно долучають мешканців громад до трудової діяльності, що позитивно позначається на загальному рівні зайнятості.

Крім того, соціальні підприємства компенсують нестачу базових соціальних сервісів у тих регіонах, де державні або комерційні структури з певних причин не функціонують. Прикладами такої діяльності можуть бути відкриття соціальних кафе, центрів реабілітації або екологічних ініціатив. Не менш важливою є їхня роль у формуванні людського капіталу – через організацію освітніх програм, професійних стажувань і підвищення кваліфікації працівників.

Аналітичні дані свідчать про те, що більшість соціальних ініціатив концентруються у невеликих містах та сільських населених пунктах, де гостро відчувається дефіцит робочих місць і соціальної інфраструктури [3].

Водночас розвиток соціального підприємництва в Україні супроводжується низкою труднощів. По-перше, на законодавчому рівні досі не закріплено чіткого визначення такого типу діяльності, що створює перешкоди для його формалізації та отримання державної підтримки. По-друге, спостерігається обмежений доступ до фінансових ресурсів: відсутні сталі механізми грантового фінансування, пільгового оподаткування та кредитування. По-третє, актуальною є проблема нестачі професійних знань і компетенцій у сфері управління соціальними проектами, зокрема у фінансовому, комунікаційному та стратегічному аспектах. Окрім цього, низький рівень обізнаності громадськості про суть і переваги соціального підприємництва призводить до поширення стереотипів та недовіри.

З метою розширення потенціалу соціального підприємництва як каталізатора місцевого розвитку доцільно вжити низку системних заходів. Насамперед варто ініціювати прийняття спеціалізованого законодавчого акту, який унормує статус соціальних підприємств та визначить механізми їхньої підтримки. Крім того, необхідно сформулювати інституційні засади фінансування таких ініціатив: створити цільові фонди, запровадити державні програми підтримки, надати податкові пільги.

Не менш важливо забезпечити якісну підготовку кадрів через освітні курси, що мають інтегруватися в систему вищої освіти, MBA-програми та професійні тренінги. Поширення позитивного досвіду та моделей соціального підприємництва можливе завдяки інформаційним кампаніям, публікаціям у медіа, проведенню форумів і тематичних заходів. Успішне функціонування таких підприємств також залежить від ефективної співпраці з місцевою владою, створення бізнес-інкубаторів та формування соціально орієнтованих кластерів.

Таким чином, соціальне підприємництво є не лише важливим інструментом соціальної інтеграції, а й ключовим фактором мобілізації внутрішніх ресурсів територіальних громад. Його інтеграція в економічну політику дозволяє зменшити соціальну залежність, посилити самозабезпечення громад, створити відповідальне громадянське суспільство та сприяти сталому розвитку на локальному рівні – з урахуванням принципів екологічності, солідарності та економічної ефективності.

Література:

1. Bidet, E., & Defourny, J. (2019). *Social Enterprise in Asia: Theory, Models and Practice*. Routledge.
2. Nicholls, A. (2010). *The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 611–633.
3. Слово і Діло (2023). Аналітика: Розвиток соціального підприємництва в Україні. URL: <https://www.slovoidilo.ua>

ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Гриненко В.С., здобувачка вищої освіти

Науковий керівник: Ковтуненко Ю.В., проф. кафедри обліку, аналізу і аудиту

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса

Світова економіка в поточних реаліях продовжує зазнавати глибокої трансформації, в той час торгівельна діяльність, як невід'ємна складова економічного розвитку, чутлива до бурхливих впливів та потребує адаптації.

Одним із першочергових заходів за воєнного стану стало обмеження експортних шляхів. Ускладнення щодо постачання товарів призводило до скорочення виторгів підприємств, які працювали на зовнішньому ринку, а зернові культури надлишково осідали на ринках сусідніх країн, через що доводилось накопичувати залишки та знижувати ціни. Проте відновлення портів у 2024 р. призвело до зміцнення експортного потенціалу (рис. 1).

Актуалізація морського коридору відіграло важливу роль в диверсифікації поставок в країни Азії та Африки, дозволяючи зміцнити торговельні зв'язки та зменшити залежність від окремих торгових напрямів.

Таким чином обсяг торгівлі України морським транспортом за підсумками 2024 р. зріс на 64% у порівнянні з відносно незмінною структурою від початку війни.

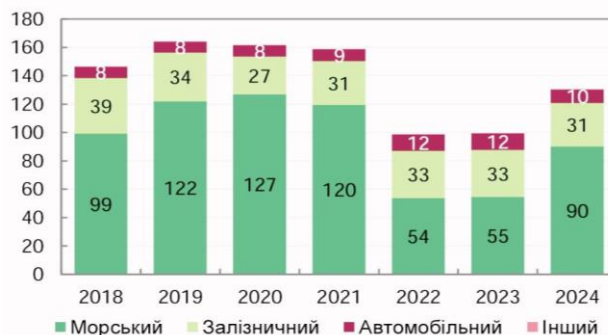


Рисунок 1 – Постачання експорту, млн. т [4, с. 32]

В свою чергу імпорт також зазнав реорганізації. Для порівняння останніх років торгівельної діяльності наведена тенденція п'яти найефективніших галузей цього року у розрізі експорту та імпорту (рис. 2).

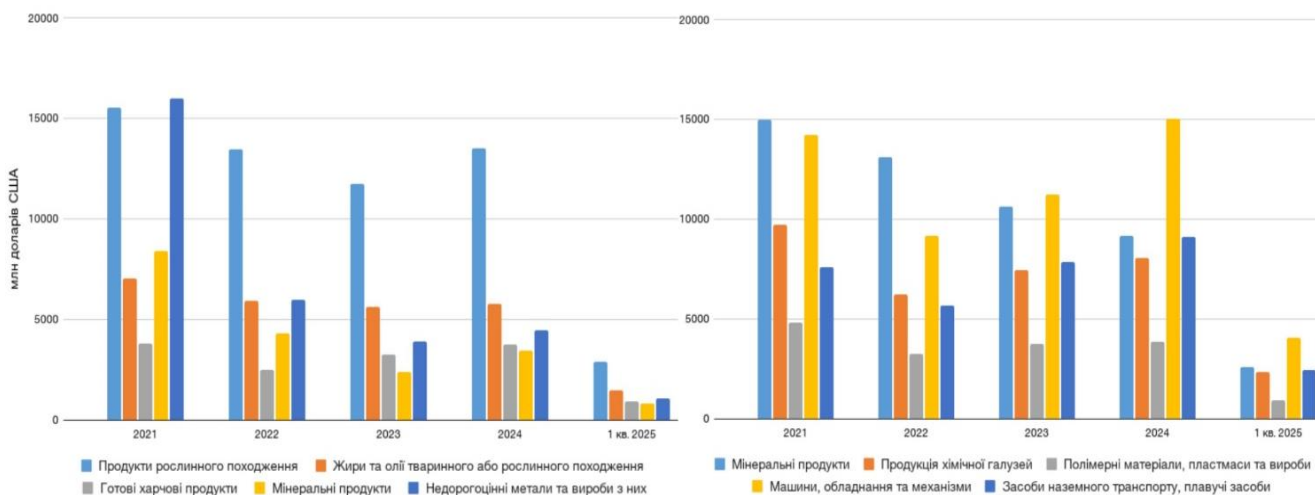


Рисунок 2 – Експорт і імпорт найефективніших галузей станом на 1 квартал 2025 р. (Розроблено на основі [1])

Обсяги торгівлі недорогими металами наразі визначають незначний вплив експортних операцій починаючи з різкого спаду у 2022 р. на 62,48%, в той час як за 2021 р. їх частина займала найбільший виторг на 15,99 млрд. доларів США. Також мінеральні ресурси відображають подібну тенденцію з поступовим відновленням у 2024 р. Відносної рівноваги зазнали жири та олії, що вказують на їх стабільний попит навіть в нестійких економічних умовах.

Зовнішній ринок вміщає 62,7% сільськогосподарської та харчової продукції [2, с. 8]. Реалізація підприємствами зерна та насіння за результатами 2024 прямує до зростання після скорочення у 2023 р. на 3,82 млрд. доларів США. Так само з початку 2025 р. простежуються найбільш перспективні значення.

Сукупний експорт всіх галузей від початку війни за підсумками останнього року показує зниження на 26,34 млрд. доларів США та збільшення на 13% з позаминулим роком. Не дивлячись на це, сальдо підсумків останнього року негативне через переважання ввезення: 29 млрд. доларів США.

Імпорт в свою чергу надає перевагу машинам на обладнанням, структура яких у 2024 р. займала вагомий вміст підтримки воєнного спрямування і третину всього імпорту. Найбільш значними також вважаються плаваючі засоби, харчова галузь, полімерні та мінеральні матеріали та пластмаси.

За перший квартал 2025 р. спостерігається менша активність реалізації продукції та більші ввезення на територію України товарів та фінансової допомоги за відповідними місяцями у 2024 р. (рис. 3).

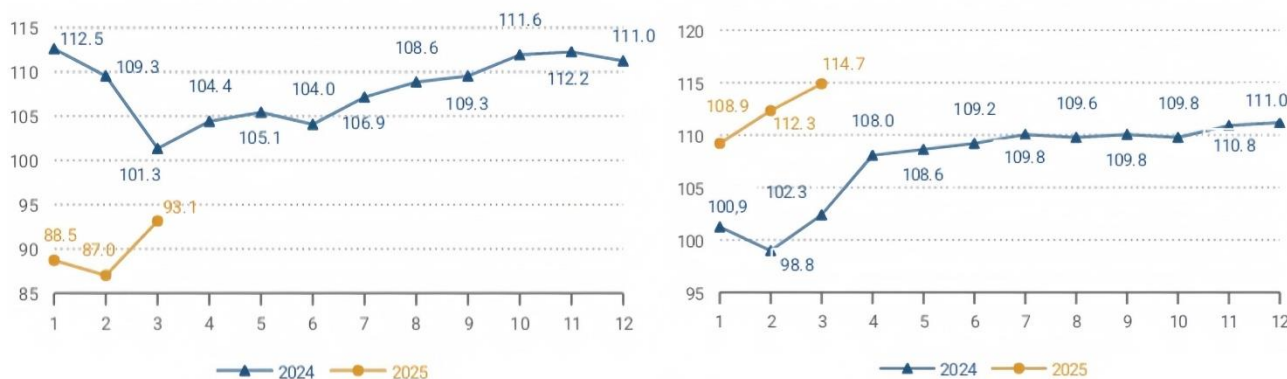


Рисунок 3 – Темпи зростання експорту та імпорту товарів до попереднього року [1]

Зовнішньоекономічна політика передбачає здійснення митних процедур, за якими Україна визначає певні переваги: внаслідок дефіциту товарів зі США, було встановлено найнижчий рівень митного оподаткування – 10% та торгові операції з ЄС становлять ключове місце – понад половини від загального обсягу, що відкриває можливості для підвищення зовнішньої конкурентоспроможності [4, с. 29].

Україна продовжує вдосконалювати торговельну систему шляхом ліберизації валютних обмежень та здійснювати інтеграцію згідно зі стандартами ЄС. Особливої підтримки подальшого функціонування потребують малі та середні бізнеси. Для підвищення прозорості й довіри потенційних замовників та інвесторів в рамках європейського заходу, підприємства мають змогу укріпити свої позиції за реформи публічних закупівель.

Крім того, у березні 2025 р. Україна успішно завершила піврічний скринінг вільного товарного вільного руху, що наближає нас до становлення частиною єдиного ринку європейської логістичної інфраструктури після приєднання як країною-партнером [5, 6].

На квітень 2025 р. індекс очікуваної ділової активності (ІОДА) торговельних підприємств відобразив позитивне значення у 51,2 завдяки ліквідного балансування діяльності на відміну від зимової тенденції, яка була нижче нормативної. Однак індекс квітня є меншим за минулий місяць та рік. Очікування з підвищення закупівельних цін плануються врегулювати торговцями пропорційним зростанням власних цін [3].

Протягом останніх років Україна внаслідок кризової ситуації має на меті ефективніше пристосування підприємств до нових умов та врегулювання викликів: високі процентні ставки, жорсткі валютні й логістичні обмеження, зміна споживчого попиту – з їх виникненням проводяться заходи державних програм для бізнесів, ліберизація зовнішньої торгівлі, диверсифікації альтернативних транспортних маршрутів та продукції, реолокація підприємств, M&A з іноземними компаніями. Також проводяться стратегічні кроки для інтеграції в ЄС та здійснюється підтримка міжнародних партнерів. Належне виконання покладених завдань визначає перспективні напрями зовнішньої торгівлі України та подальший розвиток економіки.

Література:

- 1) Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2025)
- 2) Trade policy review Ukraine: World Trade Organization 2024 р. 38 с. URL: <https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=q:/WT/TPR/G467.pdf> (дата звернення: 16.05.2025)
- 3) Індекс очікування ділової активності підприємств у квітні 2025 р. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-u-kvitni-strimanishe-otsiniv-svoyu-potochnu-ekonomichnu-diyalnist-cherez-pogirshennya-pogodnih-umov--pidsumki-opituvannya-pidpriyemstv> (дата звернення: 16.05.2025)
- 4) Інфляційний звіт: Другий квартал 2025 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q2.pdf?v=13 (дата звернення: 20.05.2025)
- 5) Україна успішно пройшла скринінг ЄС щодо вільного руху товарів. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/c6d6468f-4c86-4403-bf91-8e19b13250a3?lang=ukUA&title=UkrainaUspishnoProishlaSkriningsSchodoVilnogoRukhuTovariv> (дата звернення: 18.05.2025)
- 6) Реформа публічних закупівель в Україні: на шляху до ЄС. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/1e656d36-9567-4606-b9c8-980bccbb1ec?lang=uk-UA&title=reformaPublichnikhZakupivel> (дата звернення: 18.05.2025)

ТОРГОВЕЛЬНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЗА ОНОВЛЕНИМИ ПРАВИЛАМИ: ЩО ЗМІНИТЬСЯ

Шалева О. І., к.е.н., доцент

*Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів*

11 лютого 2025 р. Кабінет Міністрів України постановою № 144 затвердив нові Правила торговельного обслуговування [1], які набудуть чинності після завершення воєнного стану: саме

тоді зможе повноправно функціонувати оновлений Закон України «Про захист прав споживачів» № 3153-IX [2].

Відповідно до цих Правил під торговельним обслуговуванням розуміють комплекс дій суб'єкта господарювання з обслуговування споживача до, під час і після продажу товарів, харчових продуктів, вироблених харчових продуктів.

Нові правила містять не лише удосконалені норми чинного Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів, затвердженого постановою КМУ № 833 від 15.06.2006 р. (зі змінами, затвердженими постановою КМУ № 168 від 06.03.2019 р.), а й ряд оновлених, що впорядковують вимоги до умов здійснення суб'єктами господарювання торговельної та торговельно-виробничої діяльності, а також відповідають сучасним організаційним і технологічним вимогам торгівлі.

Так, згідно п. 9 удосконалюються умови організації торгівлі та виробництва, зокрема суб'єктів господарювання зобов'язують забезпечувати належні умови праці для персоналу й обладнати окремі приміщення (місце) для зберігання його особистих речей і верхнього одягу. При цьому суб'єкти господарювання мають право в одному приміщенні одночасно здійснювати оптову, роздрібну та/або торговельно-виробничу діяльність (п. 12).

Новими Правилами уточнюються вимоги до засобів вимірювальної техніки, які застосовуються під час торговельного обслуговування: п. 10 чітко визначає їх відповідність вимогам законодавства про метрологію та метрологічну діяльність: насамперед однойменного закону №1314-VII від 05.06.2014 р. (зі змінами), Постанови КМУ № 163 від 24.02.2016 р. «Про затвердження Технічного регламенту засобів вимірювальної техніки», Постанови КМУ № 474 від 08.07.2015 р. «Про затвердження Порядку подання засобів вимірювальної техніки на періодичну перевірку, обслуговування та ремонт» тощо.

Також розширено права споживачів на отримання інформації в цифровому форматі про товар і його продавця. Зокрема, обов'язкова інформація про найменування суб'єкта господарювання, його місцезнаходження, номери телефонів, офіційні веб-сайти державних органів та органів місцевого самоврядування, що здійснюють захист прав споживачів, дату видачі та строк дії ліцензії (за наявності) на право оптової чи роздрібної торгівлі алкогольними напоями, тютюновими виробами, рідинами, що використовуються в електронних сигаретах, яка традиційно розміщується у куточку споживача, відповідно до нових Правил торговельного обслуговування може бути представлена у вигляді QR-коду в будь-якому доступному місці (п. 18). При цьому на вимогу споживача суб'єкт господарювання повинен надати йому для ознайомлення цю інформацію в паперовій формі.

За даними дослідження компанії Delight, майже 11 млн. українців регулярно купують товари в мережі Інтернет. [3]. Загалом за 2024 р. вітчизняні споживачі витратили в мережі 239 млн. грн., що на 25% більше, ніж у 2023 р. Саме тому актуальною є регламентація торговельного обслуговування онлайн-покупців. При цьому враховано, що функціонал інтернет-продавців може бути різним.

Як наслідок, визначено, що торговельна та торговельно-виробнича діяльність крім базових нормативно-правових актів (Господарський, Цивільний і Податковий кодекси України, ЗУ «Про захист прав споживачів», «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг») у тому числі регулюється ЗУ «Про електронну комерцію» (п. 3), а суб'єкт господарювання, який здійснює торгівлю через інтернет-магазин, може надавати послуги маркетплейсу, класифайду, прайс-агрегатора.

Традиційно маркетплейс – це торговельний майданчик, який дає можливість стороннім продавцям реалізовувати товари через свій сайт. Товари завантажуються у загальний каталог маркетплейсу та розміщуються поруч з пропозиціям інших підприємців [4]. Класифайд – це

ресурс тематичних оголошень з пропозиціями від фізичних і юридичних осіб [5, с. 294]. Прайс-агрегатор – це майданчик для розміщення товарів, який дозволяє порівняти ціни різних магазинів і вибрати найкращу пропозицію [6].

Крім того, зазначено, що оптова торгівля може здійснюватися також через інтернет-магазини (п. 12).

Відтепер суб'єкт господарювання, який здійснює мережеву торгівлю, повинен мати приміщення для приймання, зберігання та підготовки для продажу товарів (офісні та складські приміщення) та реалізовувати їх через торговельних агентів мережевої торгівлі у місці знаходження споживача або використовуючи послуги доставки. В цей же час мережева торгівля визначена як роздрібна торгівля поза торговельними чи офісними приміщеннями, яка здійснюється через багаторівневу мережу торговельних агентів і передбачає передачу товару для реалізації відповідно до договору, укладеного між суб'єктом господарювання, який здійснює мережеву торгівлю, та торговельним агентом мережевої торгівлі без переходу до торговельного агента мережевої торгівлі права власності на товар (п.3).

Новелою досліджуваних Правил є п. 11, згідно з яким забороняється продаж товарів, які імітують харчові продукти (мають їх форму, запах, колір, зовнішній вигляд, упаковку, маркування, об'єм, розмір або інші характеристики) і ставлять під загрозу безпеку або здоров'я споживачів, зокрема дітей, які можуть сплутати їх з харчовими продуктами, покласти до рота, смоктати або ковтати.

Особлива роль у нових Правилах торговельного обслуговування відводиться дотриманню принципів безбар'єрності та доступності закладів торгівлі для осіб з обмеженими можливостями (п. 17). Відповідно, розміщення пересувних торговельних приміщень не повинно заважати безперешкодному доступу осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення до фізичного оточення, транспорту та інших об'єктів (п. 16).

Згідно ж п. 18 суб'єкт господарювання повинен забезпечити:

- відведення на майданчиках для паркування (за наявності) не менш як 10% загальної кількості (але не менше одного місця) місць для безоплатного паркування транспортних засобів, якими керують особи з інвалідністю або водії, які перевозять осіб з інвалідністю (поблизу входу до будівель і споруд, але не далі ніж 50 м.), з позначенням таких місць відповідними дорожніми знаками або дорожньою розміткою з піктограмами міжнародного символу доступності відповідно до Правил дорожнього руху, затверджених постановою КМУ від 10.10.2001 р. № 1306;
- супровід осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення (на їх прохання), зокрема з порушеннями зору, слуху, осіб, які користуються технічними та іншими засобами реабілітації;
- позачергове обслуговування осіб з інвалідністю, дітей з інвалідністю та осіб, які їх супроводжують;
- сповіщення про надзвичайну ситуацію, яка виникла в торговельному приміщенні, через пристрої, адаптовані для сприйняття усіма особами з інвалідністю.

Очікується, що нові Правила торговельного обслуговування з урахуванням зазначених вище положень ефективно захищатимуть права споживачів, одночасно сприяючи розвитку вітчизняного бізнесу, чесній здоровій конкуренції, запобігаючи корупційним ризикам.

Література:

1. Про затвердження Правил торговельного обслуговування: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.02.2025 р. № 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/144-2025-%D0%BF#Text>.
2. Про захист прав споживачів: Закон України від 10.06.2023 р. № 3153-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3153-20#Text>.

3. Сергієнко А. Цифрова поведінка споживачів в Україні 2024. URL: <https://speka.media/cifrova-povedinka-spozivaciv-v-ukrayini-2024-pok6qq>.
4. Селіщев М. Що таке маркетплейс. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/what-is-a-marketplace/>.
5. Носова Т. І., Петров В. А. Аналіз ринку онлайн-торгівлі в Україні. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства*: тези II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 6-8 листопада 2019 р. Житомир, 2019. С. 892-895.
6. Каркунова К. Прайс-агрегатори України – ефективний спосіб збільшення продажів. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/praysagregatory-ukrainy/>.

ВПЛИВ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СПОЖИВЧИХ РИНКІВ

Зайченко К.С., к.е.н., доцент

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

У сучасних умовах глобальних кризових змін трудова міграція виступає не лише соціальним явищем, але й потужним економічним фактором, що впливає на структуру, динаміку та функціонування споживчих ринків як у країнах-донорів, так і в країнах-реципієнтів. Масове переміщення робочої сили супроводжується не лише перерозподілом трудових ресурсів, а й змінами в платоспроможному попиті, споживчих перевагах, культурних патернах споживання, що, у свою чергу, змушує торговельні системи адаптуватися до нових викликів. В умовах кризової трансформації ринків ці зміни стають ще більш виразними, оскільки мігранти часто формують нові сегменти споживчого попиту, стимулюють зростання транснаціональної торгівлі та впливають на локальну економічну стабільність. Аналіз таких змін є надзвичайно важливим для розуміння перспектив розвитку торгівлі, формування адаптивної торговельної політики та створення сприятливого середовища для економічної інтеграції трудових мігрантів.

Існує низка інших факторів, які можуть впливати на невизначеність у сфері трудових ресурсів: економічна нестабільність, технологічні зміни, зміни в регулюванні, глобальна конкуренція, зміни у споживчому попиті, демографічні зміни, екологічні проблеми, політичні нестабільності, надзвичайні природні події або зміни в курсах валют [1].

Дослідження впливу трудової міграції на споживчі ринки неможливе без урахування ширшого контексту невизначеності у сфері трудових ресурсів. До таких факторів належать: економічна нестабільність, що посилює трудову мобільність у пошуках кращих умов праці та життя; технологічні зміни, які змінюють попит на кваліфіковану та некваліфіковану працю; регуляторні коливання, що створюють перепони або стимулюють трудову міграцію; глобальна конкуренція, що впливає на перерозподіл робочої сили між секторами та регіонами.

Також важливими чинниками є зміни у споживчому попиті, які безпосередньо пов'язані з новими споживчими патернами трудових мігрантів; демографічні зміни, що визначають напрямки міграційних потоків; екологічні виклики та політична нестабільність, які можуть спричинити вимушене переміщення населення; а також валютні коливання, що впливають на обсяги грошових переказів – одного з головних каналів опосередкованого впливу на споживчі ринки країн-донорів.

Комплексний вплив цих факторів формує багатшарову структуру викликів для торговельної системи, вимагаючи адаптивних підходів до сегментування споживачів, прогнозування попиту та формування асортиментної політики з урахуванням міграційної

специфіки. З огляду на стрімке поширення міжнародної трудової міграції, питання ефективної асиміляції мігрантів стає критично важливим у глобалізованому світі.

Нині під впливом багатьох процесів, зокрема глобалізаційних та інтеграційних, багато розвинених країн стикаються з викликами інтеграції іноземних працівників не лише у свої економіки, а й у суспільства в цілому [2].

Це зумовлює необхідність розробки ефективних політик асиміляції, які охоплюють широкий спектр питань: від мовної адаптації та доступу до освіти – до міжкультурної взаємодії, споживчих звичок і участі у локальній економічній активності. Інтеграція трудових мігрантів має безпосередній вплив на споживчі ринки, оскільки змінюється як структура попиту, так і поведінкові моделі споживання. Мігранти, будучи специфічною групою споживачів, формують нові запити до асортименту товарів і послуг, стимулюють розвиток окремих ринкових ніш, а також посилюють мультикультурний вплив на локальні торговельні системи. Крім того, грошові перекази трудових мігрантів до країн-донорів часто слугують додатковим каналом формування платоспроможного попиту в тих регіонах, де власне виробництво скорочується або знаходиться в кризі.

У цьому контексті торговельні підприємства змушені адаптуватися до нової споживчої географії, переорієнтовуючи асортиментну політику, маркетингові підходи та канали комунікації. Відповідно, асиміляція мігрантів в умовах кризової трансформації ринків – це не лише соціальний виклик, а й стратегічне завдання для розвитку інклюзивної економіки та забезпечення сталості споживчого середовища.

ООН зобов'язує держави гарантувати людині повний комплекс прав, зокрема [3]:

- право на роботу, що передбачає можливість для кожної людини заробляти собі на життя за допомогою праці, яку вона собі вільно обирає або на яку вільно погоджується (для реалізації цього права держава має проводити програми професійно-технічного навчання);
- право на соціальне забезпечення, у тому числі соціальне страхування;
- право на достатній життєвий рівень, достатнє харчування, одяг та житло;
- право на найвищий рівень фізичного та психологічного здоров'я.

Міжнародно-правові зобов'язання, зокрема у межах системи ООН, вимагають від держав забезпечення базових соціально-економічних прав кожної людини, незалежно від її громадянства чи міграційного статусу. До таких прав належать: право на працю, на соціальне забезпечення, на достатній життєвий рівень та на найвищий досяжний рівень фізичного й психічного здоров'я. Реалізація цих прав створює передумови для ефективної асиміляції трудових мігрантів, а також визначає рамки, в яких держава повинна здійснювати соціально-економічну політику, включаючи регулювання споживчих ринків.

У контексті трансформації споживчого середовища, державна відповідальність за забезпечення цих прав прямо впливає на рівень залучення мігрантів до економічного життя – через створення умов для працевлаштування, доступ до освіти, охорони здоров'я, житла, соціального страхування та, як наслідок, формування стабільного платоспроможного попиту. Недотримання або обмеження цих прав призводить не лише до соціальної маргіналізації мігрантів, а й до деструктивного впливу на локальні ринки, втрати потенційної споживчої активності та поглиблення економічної нерівності. Все вище відзначене підтверджує, що дотримання державами базових соціальних прав – це не лише гуманітарний імператив, а й необхідна умова ефективної інтеграції мігрантів у торговельну систему країни, що перебуває в умовах кризової трансформації.

Трудова міграція є потужним каталізатором змін у структурі та динаміці споживчих ринків як у країнах-донорів, так і в країнах-реципієнтів. Вона формує нові сегменти попиту, змінює споживчі звички, посилює мультикультурний характер торгівлі та трансформує традиційні моделі споживання. Мігранти, будучи не лише трудовим ресурсом, а й активними споживачами,

впливають на локальні торговельні стратегії, асортиментну політику та цінові практики. У контексті кризової трансформації ринків інтеграція мігрантів у споживчу систему набуває ще більшого значення. Ефективна асиміляція, яка включає дотримання основоположних соціально-економічних прав, сприяє стабілізації внутрішнього попиту, зміцненню соціальної згуртованості та розвитку інклюзивного ринкового середовища. Формування адаптивної торговельної політики, орієнтованої на потреби трудових мігрантів, має розглядатися як стратегічний напрям у забезпеченні сталого розвитку споживчих ринків в умовах глобальних викликів.

Література:

1. Філіппов В., Башинська І., Кондратьєва Л. Вплив пандемії COVID-19 та воєнного стану на трудові ресурси підприємства. *Наукові перспективи*. 2023. № 10(40). С. 498-509.
2. Зайченко К.С. Асиміляція трудових мігрантів та інструменти їх підтримки. *Економіка та суспільство*. 2024. No 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4823>
3. Слюсаревський М., Блинова О. Психологія міграції : навчальний посібник. Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кіровоград : ТОВ «Імекс ЛТД», 2013. 244 с.

СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ БУДІВЕЛЬНИМИ МАТЕРІАЛАМИ ТА ТОВАРАМИ ДЛЯ ПОБУТУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

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

Роздрібна торгівля будівельними матеріалами та товарами для побуту є важливою складовою економіки багатьох країн, зокрема України. Вона охоплює не тільки забезпечення необхідними товарами для будівництва та ремонту, але й створення сприятливих умов для розвитку підприємництва в сфері роздрібної торгівлі. Проблеми та тенденції цієї галузі безпосередньо впливають на загальний економічний розвиток, а також на рівень добробуту населення, зокрема у повоєнний період для України.

Аналіз стану та тенденцій розвитку ринку будівельних матеріалів і товарів для побуту дозволяє зробити висновки про зміни в підприємницькому середовищі, оцінити вплив макроекономічних факторів і глобальних змін на цей сектор, а також розробити прогнози для майбутнього розвитку галузі. Важливими аспектами є розгляд проблем, що виникають у процесі адаптації до нових економічних реалій, а також можливості для подальшого інноваційного розвитку цієї галузі.

Будівельні матеріали і товари для побуту безпосередньо пов'язані з такими сферами, як будівництво, ремонт, урбанізація, а також забезпечення базових потреб населення. Розвиток ринку будівельних матеріалів сприяє розвитку інфраструктури, а попит на товари для побуту стимулює зростання споживчого сектору. Ринок будівельних матеріалів безпосередньо залежить від стану будівельної галузі, яка є одним із найбільших секторів економіки. Зростання обсягів будівництва (як комерційного, так і житлового) стимулює попит на будівельні матеріали. На сьогодні зростає попит на екологічно чисті та енергоефективні матеріали. Це явище стає

важливим фактором у стратегії розвитку бізнесу, оскільки збереження природних ресурсів та мінімізація впливу на навколишнє середовище стають важливими для кінцевих споживачів та державних органів.

У 2023 році обсяг будівельного ринку України становив 16,3 млрд дол. США, з прогнозованим середньорічним темпом зростання понад 11% у період 2025–2028 років. Проте, війна в Україні призвела до значних втрат у виробничих потужностях, зокрема, у 2022 році виробництво сталі скоротилося до 6,3 млн тон, що становить лише третину рівня 2021 року. У 2023 році частка імпортованих будівельних матеріалів на ринку України зросла до 23% порівняно з 14% у 2021 році (табл. 1).

Таблиця 1 – Стан та прогноз розвитку будівельного ринку України [1-2]

Показник	Значення
Обсяг будівельного ринку України (2023)	16,3 млрд дол. США
Частка імпортованих будівельних матеріалів (2023)	23% (порівняно з 14% у 2021 році)
Прогноз середньорічного зростання (2025-2028)	Понад 11%

Глобальний ринок будівельних матеріалів у 2023 році оцінювався в 1,32 трлн дол. США і прогнозується, що до 2032 року він досягне 1,87 трлн дол. США при середньорічному темпі зростання 3,9% [3]. Щодо глобального ринку товарів для побуту в 2024 році, його загальна оцінка склала в 747,75 млрд дол. США і прогнозується, що до 2032 року він досягне 1,097 трлн дол. США при середньорічному темпі зростання 4,58% (табл. 2).

Аналізуючи ринок роздрібною торгівлі будівельними матеріалами та товарами для побуту, необхідно звернути увагу на основну бізнес-модель цього ринку.

Таблиця 2 – Стан та прогноз розвитку глобального ринку будівельних матеріалів та товарів для побуту [3]

Показники	Значення	
	Ринок будівельних матеріалів, 2023 рік	Ринок товарів для побуту, 2024 рік
Обсяг глобального ринку, трлн дол. США	1,320	0,747
Прогноз середньорічного зростання, %	3,9	4,58
Частка Європи на ринку, %	30	25

Вона характеризується певними особливостями:

1) ланцюгами постачання. Ринок будівельних матеріалів включає різні етапи: від видобутку сировини до виробництва готових продуктів і постачання їх кінцевим споживачам. Бізнес в цій галузі є доволі капіталомістким та потребує великих інвестицій;

2) факторами конкуренції. Конкуренція на цьому ринку базується на таких аспектах, як ціна, асортимент товарів, якість продукції, наявність додаткових послуг (наприклад, доставка, консультації, технічна підтримка) та лояльність клієнтів.

3) цифровізацією та автоматизацією. В умовах сучасного ринку важливим чинником є використання онлайн-платформ для продажу будівельних матеріалів, а також автоматизація логістичних процесів для покращення обслуговування клієнтів і зменшення витрат.

Потрібно зауважити, що саме цифровізація та автоматизація є найбільш актуальними напрямками розвитку в роздрібній торгівлі будівельними матеріалами та товарами для побуту,

вони допомагають підприємницьким структурам підвищувати ефективність і конкурентоспроможність на ринку через:

- онлайн-продажі, коли багато споживачів все більше орієнтуються на онлайн-шопінг, ринок будівельних матеріалів не став винятком. Онлайн-платформи для продажу будівельних матеріалів дозволяють підприємницьким структурам розширювати своє покриття, долати географічні обмеження та зменшувати витрати на фізичні торгові точки;

- автоматизацію логістичних процесів, включаючи складування та транспортування товарів, яка дозволяє зменшити витрати і скоротити час обробки замовлень. Використання програмного забезпечення для моніторингу запасів, оптимізації маршрутів доставки та управління складами дає змогу зменшити витрати на логістику і покращити обслуговування клієнтів;

- інтернет речей (IoT) та аналітику даних для відслідковування поведінки споживачів, аналізу тенденцій і вподобань, що дозволяє компаніям точно налаштувати свої стратегії продажів і маркетингу;

- використання роботизованих систем, які все більше застосовуються у сфері складського зберігання та транспортування будівельних матеріалів, пакування та підготовки до відправки. Це дозволяє значно підвищити продуктивність і знизити людський фактор.

Література:

1. Ukraine Construction Market Size, Trend Analysis by Sector, Competitive Landscape and Forecast to 2028: веб-сайт. URL: https://www.globaldata.com/store/report/ukraine-construction-market-analysis/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.05.2025).

2. FIT for Ukraine: Construction Materials: веб-сайт. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Building-materials_final-2.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.05.2025).

3. Fortune Business Insights: веб-сайт. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/construction-materials-market-107415> (дата звернення: 10.05.2025).

ДИНАМІКА ТА ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ ПРИЛАДОБУДІВНОЇ ТА ЕЛЕКТРОННОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ

Ковальчук О.О., здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»,

м. Одеса

Ринок приладобудівної та електронної продукції є одним із ключових у структурі обробної промисловості України. Він охоплює широкий спектр виробництва – від базових електронних компонентів до високоточних приладів, засобів зв'язку, електротехнічного обладнання та інструментів вимірювання. Галузь виконує критично важливу функцію для забезпечення технологічної незалежності країни та є основою для розвитку таких суміжних секторів, як енергетика, оборонна промисловість, машинобудування, IT-інфраструктура, агросектор, транспорт і медицина.

Розглянемо фактичні дані щодо реалізації приладобудівної та електронної продукції в Україні у 2023-2024 роках, що дозволять проаналізувати обсяги виробництва в окремих сегментах, а також виявити найбільш динамічні напрями (табл. 1).

Таблиця 1 – Виробництво приладобудівної та електронної продукції за видами, млн. грн.

Група	2023	2024	Відхилення (+, -)	Темп зміни, %
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	20346,0	31031,5	10685,5	152,5
виробництво електронних компонентів і плат	1712,4	2896,8	1184,4	169,2
виробництво обладнання зв'язку	5663,9	8648,5	2984,6	152,7
виробництво електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування та відтворювання звуку й зображення	330,8	437,4	106,6	132,2
виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації; виробництво годинників	5825,8	12617,7	6791,9	216,6
Виробництво електричного устаткування	38037,7	48515,4	10477,7	127,5
виробництво електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електро-розподільної та контрольної апаратури	9040,0	15070,8	6030,8	166,7
виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів	3948,8	7678,0	3729,2	194,4
виробництво електророзподільної та контрольної апаратури	5091,2	7392,8	2301,6	145,2
виробництво проводів, кабелів і електромонтажних пристроїв	13402,8	16396,0	2993,2	122,3
виробництво електричного освітлювального устаткування	3526,7	3549,9	23,2	100,7
виробництво іншого електричного устаткування	3383,0	4988,2	1605,2	147,4
Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	46379,6	50838,2	4458,6	109,6

У 2024 році спостерігається суттєве зростання обсягів реалізації продукції приладобудівної та електронної промисловості України. Порівняно з 2023 роком загальний приріст по більшості видів продукції є відчутним, що свідчить про активізацію виробництва та зростання попиту на електронні, електротехнічні та приладобудівні вироби [1].

Найбільше зростання зафіксовано у сфері виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції – з 20346,0 млн грн до 31031,5 млн грн, що становить приріст на 52,5%. Особливо динамічно розвивається виробництво електронних компонентів і плат (+69,2%), а також обладнання зв'язку (+52,7%), що може бути пов'язано із розвитком ІТ-сфери, телекомунікацій і потребами оборонно-промислового комплексу.

Виробництво інструментів та апаратури для вимірювання, дослідження і навігації зросло більш ніж удвічі – з 5825,8 млн грн до 12617,7 млн грн (+116,6%), що вказує на розширення ринку високоточного обладнання. Зростання у цьому напрямі є також ознакою посилення технологічного сектору та зростання потреб у точному контролі процесів у промисловості, науці та енергетиці.

Суттєве зростання зафіксовано у сфері виробництва електричного устаткування – з 38037,7 млн грн до 48515,4 млн грн (+27,5%). Серед окремих видів продукції найбільшу динаміку показало виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів (+94,4%) та електророзподільної і контрольної апаратури (+45,2%). Це вказує на оновлення інфраструктури енергетики та збільшення попиту на електротехнічну продукцію.

Виробництво кабелів і електромонтажних пристроїв зросло на 22,3%, що свідчить про стабільний попит з боку будівельної галузі, енергетичних об'єктів і виробничих підприємств. Натомість виробництво освітлювального електроустаткування залишилося майже на рівні попереднього року (+0,7%), що може бути ознакою насичення ринку або зниження інвестицій у цей сегмент.

Найменше зростання відбулося у виробництві машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань – лише на 9,6%. Це свідчить про знижену інвестиційну активність у важке машинобудування, яке, ймовірно, потребує державної підтримки або капіталовкладень з боку приватного сектору.

У цілому можна зробити висновок, що у 2024 році приладобудівна та електронна промисловість України демонструє високу адаптивність і стимулюється як внутрішнім попитом, зокрема з боку критичної інфраструктури та оборонної сфери, так і технологічними зрушеннями в економіці. Найбільш динамічними залишаються високотехнологічні сегменти, тоді як традиційне машинобудування потребує додаткових стимулів для зростання.

Аналіз динаміки виробництва та реалізації приладобудівної й електронної продукції у 2023–2024 роках дозволяє виокремити низку ключових тенденцій, що визначають сучасний стан та перспективи галузі.

По-перше, спостерігається стійке зростання обсягів виробництва майже в усіх сегментах ринку. Найвищі темпи демонструє виробництво електронних компонентів, енергетичного обладнання, засобів зв'язку та вимірювальної апаратури. Це зумовлено зростанням внутрішнього попиту, насамперед із боку оборонно-промислового комплексу, енергетики та критичної інфраструктури.

По-друге, відбувається активна переорієнтація на продукцію подвійного призначення. Виробники адаптують свої потужності до виготовлення виробів, які можуть застосовуватися як у цивільній, так і у військовій сфері – зокрема, йдеться про телекомунікаційне устаткування, елементи управління, живлення, сенсорні системи та прилади навігації.

Третім важливим трендом є поступова цифровізація виробничих процесів. Підприємства впроваджують автоматизовані системи проектування, керування виробництвом, сучасні лінії складання та роботизовані рішення. Це дозволяє підвищити точність, адаптивність і швидкість реагування на потреби ринку.

Четвертою характерною ознакою є посилення імпортозаміщення. Через логістичні обмеження та зростання вартості імпорту зростає попит на локальну електроніку, комплектуючі та кабельну продукцію. Українські виробники освоюють номенклатуру, раніше представлено переважно іноземними компаніями.

Також посилюється роль галузі у підтримці критичної інфраструктури. Виробники дедалі більше спеціалізуються на обладнанні для енергетичних систем, телекомунікацій, транспорту, систем безпеки тощо. Цей сегмент утримує стабільний попит навіть в умовах воєнного стану.

Водночас слід зазначити, що ринок перебуває на етапі відновлення після спаду 2022 року. Частина підприємств зазнала руйнувань або була змушена релокувати виробництво. У 2023–2024 роках відбувається активна модернізація, переоснащення й поступове повернення до повного завантаження потужностей за сприяння держаних програм та закупівель [2].

Останньою суттєвою тенденцією є зростання зацікавленості у співпраці з європейськими партнерами, що відкриває перспективи виходу на зовнішні ринки. Продукція українських

підприємств у сфері електротехніки та OEM-компонентів дедалі частіше інтегрується у виробничі ланцюги компаній з країн ЄС.

Таким чином, ринок приладобудування та електроніки в Україні демонструє високу адаптивність, технологічну гнучкість і потенціал до зростання. Подальший розвиток галузі значною мірою залежатиме від інвестицій, кадрового забезпечення, державної підтримки та інтеграції у глобальні виробничі процеси.

Література:

1. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp/orp_u/arh_orp_u.html (дата звернення: 05.05.2025).

2. Бавико О.Є. Система державного регулювання розвитку бізнесу. *Бізнес-Навігатор*. 2017. № 43. С. 61–65.

ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОНЬЯКІВ, ЩО РЕАЛІЗУЮТЬСЯ НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ

*Перебийнос В.О., здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса*

Розглядаючи коньячний сегмент вітчизняного ринку алкогольних напоїв варто зазначити, що на ринку функціонує низка провідних виробників коньяку, які не лише задовольняють значну частину внутрішнього попиту, але й активно впливають на експортні поставки, представляючи Україну на міжнародній арені. До п'ятірки лідерів входять ПрАТ «ОКЗ», ПАТ «ДМК Таврія», ОП «Ужгородський коньячний завод», АТ «Коблево», ПТК «Шабо».

ПрАТ «ОКЗ» є одним із найстаріших та найпотужніших підприємств у коньячній галузі України, широко відоме завдяки своєму флагманському бренду «Shustoff», який традиційно користується високою популярністю серед українських споживачів. Завод вирізняється високим рівнем технологічного оснащення, що дозволяє йому не лише не поступатися провідним світовим виробникам, а й перевершувати їх у певних аспектах, забезпечуючи виняткову якість та багатогранність смакових характеристик своєї продукції.

ПТК «Дім марочних коньяків «Таврія» є одним із визнаних лідерів у виробництві марочних та колекційних коньяків в Україні. Підприємство володіє великими виноградниками та має значні потужності для витримки коньячних спиртів. Його продукція є еталоном якості та традицій коньячного виробництва, а власний музей коньячної справи підкреслює глибокі історичні корені та культурну спадщину заводу.

ОП «Ужгородський коньячний завод» входить до найбільших виробників коньяку в Україні, демонструючи значні обсяги виробництва – до 8 млн пляшок коньяку на рік. Його асортимент включає як ординарні, так і марочні коньяки з витримкою від 3 до 12 років. Завод відомий своїми традиціями та якістю, що дозволяє йому утримувати міцні позиції на ринку.

АТ «Коблево» є одним із провідних виробників коньячної продукції в Україні. Підприємство має повний цикл виробництва: від вирощування винограду до розливу готового продукту. У 2015 році було запущено сучасний коньячний завод, оснащений італійською лінією розливу потужністю 6 тис. пляшок на годину, що дозволяє виробляти до 24 млн пляшок на рік.

ПТК «Шабо». Хоча підприємство в першу чергу відоме своїми виноробними традиціями та широким асортиментом вин, компанія також активно розвиває коньячний напрямок. Коньяки

«Шабо» здобули значну популярність серед споживачів і стабільно входять до п'ятірки найпопулярніших українських коньячних брендів. Це підкреслює диверсифікацію діяльності компанії та її успішність на різних сегментах алкогольного ринку.

Зазначені виробники формують основу українського ринку коньяку, забезпечуючи широкий асортимент продукції для різних сегментів споживачів. Їхня діяльність сприяє розвитку галузі та підтримує традиції виробництва високоякісних алкогольних напоїв в Україні.

Для проведення оцінки конкурентоспроможності продукції ПрАТ «ОКЗ» було обрано ординарні коньяки з витримкою 5 років, як один із найбільш поширених та репрезентативних сегментів ринку. Саме ця категорія дозволяє об'єктивно порівнювати органолептичні властивості, відповідність стандартам якості та ринкову позицію продукції, враховуючи встановлені нормативні вимоги до мінімального рівня дегустаційної оцінки.

Оцінка конкурентоспроможності вітчизняних коньяків здійснюється з врахуванням не тільки показників якості, але також і правильності та повноти маркування, дизайну та ціни [1, 2].

Для отримання об'єктивної та комплексної картини конкурентоспроможності продукції охарактеризованих виробників необхідно врахувати значущість кожного критерію за допомогою вагових коефіцієнтів. Перейдемо до оцінювання конкурентоспроможності коньяків із застосуванням вагових коефіцієнтів обраних показників (табл. 1).

Таблиця 1 – Оцінка конкурентоспроможності коньяків

Показники	Коефіцієнти вагомості показників	Оцінка зразків, бали				
		ПАТ «ДМК Таврія»	ПТК «Шабо»	ОП «Ужгородський коньячний завод»	АТ «Коблево»	ПрАТ «ОКЗ»
Смак і букет	0,3	2,4	2,55	2,7	2,55	2,7
Колір	0,1	0,85	0,9	0,85	0,85	0,85
Прозорість	0,1	0,9	0,85	0,85	0,9	0,9
Типовість	0,1	0,85	0,9	0,85	0,85	0,9
Маркування	0,1	0,85	0,8	0,9	0,85	0,85
Дизайн	0,1	0,85	0,85	0,85	0,85	0,9
Ціна	0,2	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7
Інтегральний показник		8,5	8,55	8,7	8,55	8,8

ПрАТ «ОКЗ» отримало найвищий інтегральний показник – 8,8 балів. Це свідчить про його лідерство у конкурентоспроможності серед представлених виробників. Високий бал зумовлений відмінними оцінками за «Смак і букет» (2,7 бали з урахуванням ваги), «Прозорість» (0,9) та «Типовість» (0,9), а також високою оцінкою за «Дизайн» (0,9).

ОП «Ужгородський коньячний завод» посідає друге місце з інтегральним показником 8,7 балів. Його сильні сторони – це «Смак і букет» (2,7) та «Маркування» (0,9).

ПТК «Шабо» та АТ «Коблево» мають однакові інтегральні показники – 8,55 балів. Це свідчить про схожий рівень конкурентоспроможності цих виробників.

У ПТК «Шабо» високий бал за «Смак і букет» (2,55) та «Колір» (0,9). У АТ «Коблево» сильні сторони – це «Смак і букет» (2,55) та «Прозорість» (0,9).

ПАТ «ДМК Таврія» отримало найнижчий інтегральний показник – 8,5 балів. Хоча цей виробник мав найвищу оцінку за «Ціну» (1,8 бали з урахуванням ваги), нижчі бали за «Смак і букет» (2,4) та «Колір» (0,85) дещо знизили його загальну позицію.

Конкурентні позиції виробників коньяків значною мірою залежать від комплексного врахування як якісних характеристик, так і їхньої ціни, маркування та дизайну. ПрАТ «ОКЗ» демонструє найвищий рівень конкурентоспроможності серед аналізованих підприємств, переважно за рахунок високих оцінок смакових якостей, типовості, прозорості та дизайну. Інші виробники також мають високі показники, проте ПрАТ «ОКЗ» та ОП «Ужгородський коньячний завод» виступають лідерами у даній оцінці, що свідчить про їхню здатність задовольняти ключові вимоги споживачів.

Література:

1. ДСТУ 4700:2006. Коньяки України. Технічні умови. URL: http://www.ksv.biz.ua/publ/dstu/dstu_4700_2006/3-1-0-915
2. Бавико О.Є. Структурно-функціональна модель правового регулювання підприємницької діяльності в Україні. Вісник ДонНУЕТ Економічні науки. 2017. № 67. С. 5–13.

СТАН РИНКУ АЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ В УКРАЇНІ

Самойлов І.С., здобувач вищої освіти

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

Ринок алкогольних напоїв в Україні традиційно формувався навколо трьох основних категорій – горілки, вина та пива, які здебільшого виготовлялись на вітчизняних підприємствах. Культура споживання таких напоїв, як віскі, джин, ром і коктейлі, поширилася під впливом західних трендів, разом із популяризацією зарубіжних брендів.

Упродовж 2022-2024 років іноземні компанії зіштовхнулись із дилемою – залишатись на українському ринку чи тимчасово згорнути діяльність. Зокрема, відбулося скорочення обсягів імпорту продукції таких гігантів, як Bacardi, Pernod Ricard та Brown-Forman. Хоча ці компанії продовжують функціонування, вони зазнали змін у поведінці споживачів. Основними причинами стали девальвація гривні, що призвела до зростання цін на імпортований алкоголь, активне переорієнтування українських покупців на доступніші вітчизняні аналоги, нормативні обмеження в організації продажів [1, 2].

Упродовж 2022-2024 рр. ринок виробництва алкогольних напоїв в Україні демонстрував стійку позитивну динаміку. Загальний обсяг реалізованої продукції зростав щорічно, що свідчить про поступове відновлення галузі, адаптацію до воєнних умов, а також збереження попиту на відповідну продукцію. Зокрема, найбільший приріст спостерігався у виробництві пива та міцного алкоголю (дистиляція, ректифікація), які зберігали високі темпи зростання, хоча й з певним уповільненням у 2024 р. (табл. 1) [3].

Таблиця 1 – Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності, млн грн

Вид діяльності	2023	2024	Абсолютне відхилення (+,-)	Темп зміни, %
Виробництво напоїв	83213,4	95443,8	12230,4	114,7
Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв	17919,7	19485,6	1565,9	108,7
Виробництво виноградних вин	3057,8	2967,0	-90,8	97,0
Виробництво пива	28949,5	32585,1	3635,6	112,6

Аналізуючи обсяги реалізованої промислової продукції за видами діяльності, можна виділити наступні тенденції. Загальний обсяг реалізованої продукції у цій категорії збільшився з 83213,4 млн грн у 2023 році до 95443,8 млн грн у 2024 році. Абсолютне відхилення склало +12230,4 млн грн, а темп зміни – 114,7%, що свідчить про зростання на 14,7%. Це відображає загальне розширення та відновлення ринку напоїв в Україні.

Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв також продемонстрував позитивну динаміку. Обсяг реалізації зріс з 17919,7 млн грн у 2023 році до 19485,6 млн грн у 2024 році, збільшившись на 1565,9 млн грн. Темп зміни становив 108,7%, що вказує на зростання обсягів на 8,7%. Це підтверджує стабільний розвиток сегмента міцного алкоголю.

На відміну від інших категорій, у сегменті виробництва виноградних вин спостерігалось невелике зниження. Обсяг реалізації скоротився з 3057,8 млн грн у 2023 році до 2967,0 млн грн у 2024 році, що становить абсолютне відхилення -90,8 млн грн. Темп зміни склав 97,0%, тобто зниження на 3,0%. Це може бути пов'язано зі зміною споживчих уподобань або впливом воєнних дій на виноробні регіони.

Сегмент виробництва пива продемонстрував значний позитивний приріст. Обсяг реалізації збільшився з 28949,5 млн грн у 2023 році до 32585,1 млн грн у 2024 році, що становить абсолютне відхилення +3635,6 млн грн. Темп зміни склав 112,6%, що означає зростання на 12,6%. Це свідчить про високий попит на пиво та успішний розвиток цього сегмента ринку.

Український ринок алкогольних напоїв у 2024 році продемонстрував здатність до відновлення та адаптації. Зростання загального обсягу виробництва напоїв, а також значні прирости у сегментах дистиляції та пива, підтверджують стійкість галузі. Невелике скорочення у виробництві виноградних вин вказує на можливу переорієнтацію ринку або локальні виклики у цьому секторі. Загалом, ринок демонструє позитивну динаміку та здатність до розвитку в поточних умовах.

Попри позитивну динаміку легального ринку та його здатність до адаптації в умовах воєнного часу, повна картина функціонування алкогольної галузі в Україні неможлива без глибокого аналізу її тіньового сегменту. Саме тіньовий ринок алкоголю є одним із ключових викликів, що суттєво впливає на економіку держави, здоров'я населення та добросовісну конкуренцію.

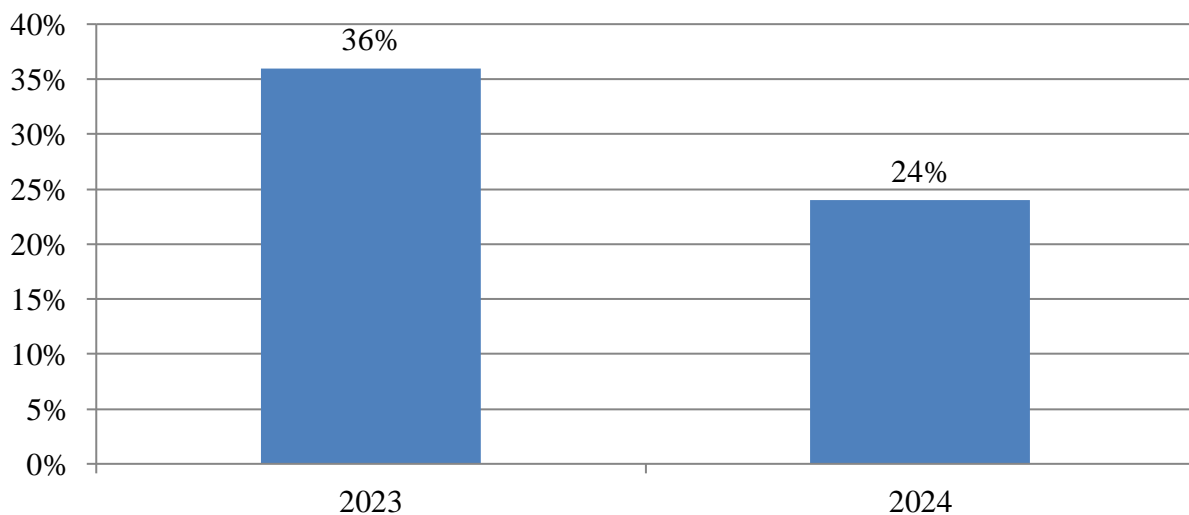


Рисунок 1 – Обсяги тіньового ринку алкоголю у 2023-2024 рр.

Динаміка обсягів тіншового ринку алкоголю у 2023-2024 роках свідчить про значне зменшення його частки. Попри зниження частки тіншового ринку алкоголю в Україні до 24% у 2024 році, цей позитивний результат обумовлений не стільки ефективною боротьбою з нелегальним обігом, скільки загальним скороченням виробництва спирту. Це підкреслює, що тіншовий сегмент залишається значним викликом для галузі, що потребує посилення системних заходів для його подолання та забезпечення здорової конкуренції.

Література:

1. Аналіз ринку алкогольних напоїв та сиропів для коктейлів в Україні. 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-alkogolnyh-napitkov-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 14.05.2025).
2. Бавико О.Є. Система державного регулювання розвитку бізнесу. Бізнес-Навігатор. 2017. № 43. С. 61–65.
3. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp/orp_u/arh_orp_u.html (дата звернення: 15.05.2025).
4. Бондарчук М. Є., Брагіна О. С. Характеристика зовнішньої та внутрішньої торгівлі України в період військового стану. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 2 (28). С. 25–34. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No2/25.pdf>

ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ДО СУЧАСНИХ УМОВ

*Мищук І. П., д.е.н., професор,
Лило Б. Б., аспірант*

*Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів*

В сучасних складних умовах на вітчизняному споживчому ринку різноманітні суб'єкти торговельної діяльності прагнуть досягати своїх економічних цілей завдяки максимальній відповідності власної товарної пропозиції запитам, уподобанням і вимогам споживачів, що знаходиться втілення в такій економічній категорії, як попит на товари. Поряд з цим, їх діяльність в умовах кризових, руйнівних для економіки України процесів та одночасного загострення конкурентної боротьби значною, якщо не вирішальною, мірою залежить від впровадження більш ефективних (як щодо конкурентів, так і щодо власної існуючої торговельної практики) форм, методів, інструментарію управління підприємствами, спрямованих на адаптацію до динамічно змінюваних умов економічного середовища. При цьому в теоретичному аспекті сам по собі термін «адаптація» є дискусійним, адже, як свідчить аналіз наукових публікацій, залежно від контексту він може трактуватися як: - процес пристосування певного суб'єкта господарювання до нових умов діяльності; - діяльність із зміни параметрів даного суб'єкта, його властивостей чи структури, спрямована на пристосування до умов, характеристик зовнішнього середовища, в якому він функціонує; - спроможність (здатність) до збереження власних властивостей, характеристик, функцій – попри зміну умов зовнішнього середовища; - результат зазначених вище змін, що веде до набуття таким суб'єктом додаткових чи оновлених властивостей, характеристик, або ж – як метод набуття зазначених властивостей, що забезпечують відповідність даного суб'єкта новим умовам зовнішнього середовища.

При найбільш поширеному варіанті трактування адаптації підприємства як процесу його пристосування до впливів зовнішнього середовища, визначальну роль прийнято відводити внутрішнім можливостям та спроможності такого суб'єкта до впровадження адаптаційних змін, що своєю чергою передбачає внесення значної кількості змін у діяльність суб'єкта господарювання. - Основними напрямками таких змін є впровадження нових організаційних форм і методів управління, нових технологій, процесів, продуктів, які виступають предметом інноваційної діяльності і визначаються як інновації.

Закон України «Про інноваційну діяльність», визначає інновації як – «...новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [1].

Для сфери торговельної діяльності важливе значення інновацій можна пояснити спроможністю торговельних підприємств і т.зв. ФОП-ів саме за рахунок нових товарів, нових послуг, нових торговельних технологій, нових торговельних закладів або ж нових підходів чи моделей управління торговельно-виробничою діяльністю не просто забезпечувати пристосування до мінливих запитів і уподобань кінцевих споживачів різноманітних товарів, але й отримати інструмент ефективної адаптації власного торговельного бізнесу до стохастичних змін торговельного середовища в умовах економіки кризового періоду.

Зазначимо, що торговельна сфера потенційно є максимально сприятливою для використання з цією метою найрізноманітніших інновацій, які, відповідно до класифікації, запропонованої Е. Блондо, можна віднести до одного з семи типів інновацій у торговельних підприємствах: радикальні, покрокові, соціальні, технічні, революційні, локальні, архітектурні [2, с.12]. В торговельній галузі України, попри відчутні руйнівні впливи на галузь в період пандемії «Covid-19» та подальшої повномасштабної воєнної агресії з боку РФ, що зумовила руйнування та втрату значної частини мережі оптової та роздрібної торгівлі, досить активно впроваджуються нові підходи до здійснення господарської діяльності оптовими та роздрібними торговцями. Вже зараз вони орієнтуються на застосування найрізноманітніших інновацій для адаптації торговельного бізнесу з врахуванням світових тенденцій щодо зміни споживчих настроїв, які зумовлені глобальним впливом цифрових, інформаційних, комунікаційних технологій на традиційну торгівлю, демографічними змінами та їх впливом на сферу торгівлі, раціоналізацією витрат населення на покупки товарів і змінами в їх споживчій поведінці та ін.

Аналіз торговельної практики засвідчує, що найпомітніше інновації впроваджуються у роздрібній торгівлі, де привертають увагу інноваційні технології, пов'язані з розгортанням більш ефективних варіантів торговельних технологій, зокрема – самообслуговуванням, в якому широко застосовуються такі інновації, як каси самообслуговування, прайс-чекери, електронні ваги з термодруком чеків, а також RFID-технології, інформаційні кіоски, PSA-пристрої (т.зв. персональні помічники покупців) тощо. Лідерами в імплементації таких інновацій в роздрібній торгівлі виступають, насамперед, підприємства торгівлі мережевого типу, котрі фактично самі є прикладом інноваційної моделі провадження торгівлі, впроваджуючи в торговельну галузь якісно нові формати торговельних закладів, автоматизовані системи управління взаємовідносинами з споживачами, інструментарій управління торговельною діяльністю і торговим асортиментом (на основі категорійного менеджменту, корпоративних стандартів обслуговування покупців), форми і методи ефективного управління торговим персоналом і т.п. Поряд з цим, як свідчать звіти окремих торговельних компаній, протягом останніх років вони нарощують свій потенціал за рахунок будівництва нових торговельних об'єктів, здійснюють активне технологічне оновлення об'єктів оптової і роздрібної торгівлі, яке доповнюється інноваціями в логістичних процесах і логістичній інфраструктурі, необхідних для забезпечення ефективного функціонування ланцюгів поставок як в Україні, так і на глобальному рівні. – Мова йде про логістичні центри, транспортно-

складські термінали і логістичні хаби з інноваційними технологіями крос-докінгу, системи автоматизованого управління складськими комплексами "Warehouse Management", використання роботизованої техніки для виконання складських операцій, RFID-технології в системах безпеки, технології штрихового кодування та ін.

Зважаючи на нові виклики сучасної економіки, вже зараз торговельні підприємства мають забезпечувати подальшу адаптацію шляхом внесення істотних змін не просто у процеси управління асортиментом і товарними запасами, в логістичну діяльність і відносини з постачальниками. Для забезпечення конкурентоспроможності вони повинні впроваджувати інноваційні бізнес-моделі, в основі яких має лежати: - тісна співпраця з товаровиробниками і гнучке реагування на вимоги споживачів (розроблення нових продуктів, зменшення розмірів одиниць упаковки товарів, оптимізація ланцюгів поставок товарів, утилізація відходів); - удосконалення систем доставки товарів через інтернет-магазини, створення мережі місць видачі товарів; - впровадження концепції напрацювання позитивного досвіду здійснення покупок споживачами товарів (програми лояльності покупців), використання різних каналів зв'язку зі споживачем (Інтернет, мобільна телефонія); - застосування концепції само-обслуговування покупців «без черги», втілення моделі магазину комплектування товарів («під'їхав/натиснув/забрав»); - контролювання витрат споживачів через мобільні додатки і технології; - запровадження 3D-інтернет-торгівлі; - розвиток концепції інтернет-речей [3].

Література:

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV у редакції Закону від 08.09.2011 р. № 3715-VI: URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/40-15?oprd=1>.

2. Коба Л. Локальні інновації в управлінні комерційною функцією ТОВ "Епіцентр К" / Л. Коба, О. Трут // Збірник тез доповідей учасників Сімнадцятої науково-практичної конференції студентів закладів вищої освіти Укркоопспілки «Інноваційні процеси і їх вплив на ефективність діяльності підприємства». Част. 2. – К. : НМЦ «Укоопосвіта», 2020. – 118 с.- С. 11-15

3. Коссе Д. All for sale: які інновації чекають роздрібну торгівлю. URL: <https://rau.ua/novyni/innovatsii-roznichnuyu-torgovlyu/>

СЕКЦІЯ 3

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

CONTROL AS A COMPONENT OF THE POLICY OF FORMING AND USING THE PROFIT OF A BUSINESS ENTITY IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND RISK

Lupan M. S., student

*Odesa Polytechnic National University,
Odesa*

Profit is an important financial indicator that characterizes the result of the enterprise's activities. It is a source of material incentives for employees, a basis for calculating investment attractiveness and provides financing for expanded production and socio-economic development. The profit received is the

main financial result, the purpose of activity and the main source of development of the enterprise. The higher the profit on invested capital, the more efficiently the enterprise operates. The main goal of profit management is to find the most effective sources of formation, distribution and use directions to ensure the development of the enterprise and maximize its market value. The distribution and use of profit should correspond to the overall strategy, contributing to an increase in market value and the formation of necessary resources. It is relevant to substantiate effective measures for effective management of profit formation in order to increase its size, as well as to ensure control over the use of enterprise resources and proper accounting of costs. The variability of the external environment and the riskiness of entrepreneurial activity require constant supervision of both economic processes and their effectiveness, and the effectiveness of the adopted management decisions. For this purpose, it is advisable for the enterprise to create a system of internal control over the effectiveness of its activities, which will ensure the formation, availability, preservation and effective use of financial resources by the enterprise, as well as verify compliance with regulatory legal acts regulating the financial activities of the enterprise during economic transactions. Effective implementation and application of control necessitates the identification of organizational and economic directions for improving the organization of control at the enterprise, which confirms the relevance of the conducted scientific research.

Understanding the concept of "control" is key to studying problematic issues of profit management policy aimed at its formation and use. In scientific publications, there is no single approach to the definition of "control", it is interpreted within the framework of systemic, process, functional and applied approaches. "Internal control" is a derived concept that is not distinguished from the concept of "control". In the first case, attention is focused on establishing subjects and objects of control; focuses on its purpose and management functions, the formation of a system for monitoring certain actions. Since control is recognized as the main element of the management system, management functions (planning, organization, motivation) must be combined with internal control. No function is able to carry out management independently, internal control takes on the main coordination function; carries out a hierarchical connection between management and departments; characterizes the effectiveness of the work of enterprise employees; is systemic in nature and covers all types of activities; often combined with self-control, since the activities of the subjects of control are also subject to control; often inextricably linked with monitoring and diagnostics of performance indicators and accounting for the use of all types of resources [1].

Production resources and stocks are the most important element of the production process, objects of labor, which are the basis for the production of finished products. For their effective management, information on the composition, quantity and cost is necessary for accounting, control of preservation and timely decision-making. The conclusion about the financial and budgetary capacity of the business entity's development depends on this [2]. At the same time, they are a component of the financial responsibility of the enterprise [3]. Efficient and rational use of resources is important for reducing costs and increasing production volumes. In this way, areas of potential savings are determined: reducing waste through new materials, using secondary resources, reducing material consumption through resource-saving equipment, implementing waste-free technologies, increasing product yield through scientifically based consumption norms. For most manufacturing enterprises, there is an unreasonable ratio between the time of working capital in inventories and in production, and the increase in working capital due to loans leads to an increase in cost and a decrease in competitiveness. Therefore, making management decisions on operations with available resources and inventories of goods requires speed and justification. The use of information systems to coordinate commodity flows and resource flows in accounting and management accounting allows you to form not only reliable reporting, but also a base for further use if necessary. To simplify the control and analysis of resources and warehouse accounting of inventories, it is necessary to develop a clear register of documents, a simplified turnover and balance sheet, a reconciliation statement, a system for controlling the availability of the required amount of

inventory. This requires the use of additional information protection systems, both in the internal and external environment [4, 5]. The available potential for automating business processes of an entrepreneurial entity, which contains significant opportunities in operational control and analytics of assets and liabilities, data analysis and decision-making, optimization of strategic management based on objective data; use of large volumes of information through artificial intelligence programs, data analysis to identify dependencies and predict key performance indicators - the main aspects of the impact of information technologies on the efficiency of enterprise management and the implementation of cybersecurity [5].

Accounting automation has a number of advantages: increased accuracy in calculations (reduction of the risk of the human factor), which is a significant improvement in making management decisions; reduced labor costs; transparency and reliability of accounting, which helps administrative personnel better understand and control the financial situation. An example of automation of processes and inventory management is “electronic commerce”, which is understood as a form of sale, delivery, exchange of products via the Internet, often using electronic payments [6]. Its advantages include: convenience (shopping at any time, anywhere), the ability to compare prices, the ability to deliver goods, cost savings for the enterprise, etc. Thus, automation of business processes of business entities is a tool for increasing profits. Regular control of product residues reduces the likelihood of overdue and spoilage, and also allows you to control the level of warehouse occupancy. As for resource provision, control allows you to regulate stocks of raw materials and materials for rhythmic and uninterrupted production and delivery of finished goods to the warehouse. The introduction of control in inventory management, optimization of logistics and warehouse processes, demand analysis and sales forecasting, and the use of information technologies help develop a policy of profit formation for the stable development of the enterprise.

References:

1. Fedicheva K., Kochetkov O., Honcharenko S., Levkina R., Bichevin M. Controlling, monitoring and diagnostics in identifying effective management practices of agricultural enterprises. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. № 2. Pp. 200–218. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.02.11>
2. Levkina R. V., Kotko Ya. M. Financial and Budgetary Capacity for the Development of Domestic Business Entities. *ECONOMICS: time realities*. 2023. № 6 (70). С. 70–76. <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2023.9>
3. Бавико О.Є. Позитивна складова фінансової відповідальності. *Форум права*. 2010. № 1. С. 13-18.
4. Kavun S., Levkina R., Kotko Ya., Levkin D., Levkin A. Information Security in Project Management for the Financial and Budgetary Capacity of the National Economy. *CPITS-2023-II: Cybersecurity Providing in Information and Telecommunication Systems. CEUR Workshop Proceedings*. 2023. Vol. 3550. Pp. 246-254. – Режим доступу: <https://ceurws.org/Vol-3550/short8.pdf>
5. Левкін А. В., Котко Я. М., Левкіна Р. В. Кібезпезка, як фактор підвищення ефективності підприємницької діяльності в АПВ. *Електроенергетика, електромеханіка та технології в АПК: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Харків, 2022*. С.182-183.

ПРОГНОЗУВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

*Абрамов М.Д., докторант
Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро*

Продуктивність праці є одним з найважливіших показників ефективності використання трудових ресурсів суб'єктів господарювання, оскільки показує навантаження на кожного працюючого і тим самим фіксує його внесок у результати праці.

В торгівлі, як специфічній сфері, що забезпечує взаємозв'язок виробництва, продажів та споживання, продуктивність праці розраховується за двома показниками: товарооборот на одного працівника та товарооборот на одного працівника торгової зали. В наших дослідженнях на підставі даних офіційної статистики [1], використовуємо показник товарообороту підприємств роздрібною торгівлі України на одного зайнятого в цій сфері працівника (табл. 1).

Таблиця 1 – Динаміка продуктивності праці у сфері торгівлі у 2019-2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі, млн грн [1]	793479,2	868283,3	1044516,5	1039800,0	1082200,0
Кількість зайнятих працівників, осіб [1]	2385283	2353478	2337383	1911417	1958655
t	1	2	3	4	5
Товарооборот на одного працівника, тис грн*	332,7	368,9	446,9	544,0	552,5
У відсотках до 2019 р. (базисний спосіб) Pr_{i6}	100,0	110,9	134,3	163,5	166,1
У відсотках до попереднього року (ланцюговий спосіб) Pr_{i1}	117,3	110,9	121,1	121,7	101,6

*розраховано автором за [1]

Розрахунки показують, що базисний темп росту становить 135,0%, а ланцюговий – рівняється 114,5%. Виходячи з цього, продуктивність праці працівників торгівлі у 2024 р. може бути в межах від 632,6 тис. грн до 745,9 тис. грн. Для 2025 р. ці показники розраховуються на підставі тих же підходів: від 724,3 тис. грн до 1007,0 тис. грн.

Отримані числові значення є досить приблизними, що спонукає використовувати для прогнозування інші методи, зокрема, трендове рівняння на основі лінійної функції [2]:

$$Y_t = a + bt,$$

де t – порядковий номер періоду, a – продуктивність праці при $t = 0$, b – швидкість зростання.

Розрахунок прогнозної продуктивності праці в торгівлі до 2028 р. наведено в табл. 2.

Використовуючи систему трендових рівнянь [3], розраховано: $a = 2245$ тис. грн; $b = 614,7$ тис. грн.

Значення t^2 для вказаного непарного числа членів ряду розраховується за формулою: $\sum t^2 = \frac{n(n^2-1)}{12}$.

Інші значення розраховано: $n = 5$; $\sum y_t = 2245$ тис. грн; $\sum y_t t = 614,7$ тис. грн; $\sum t^2 = \frac{5(5^2-1)}{12} = 10$. Звідси $a = 2245 : 5 = 449$; $b = 614,7 : 10 = 61,47$.

Лінійний тренд має вигляд $449 + 61,47t$, тобто середня величина продуктивності праці у сфері торгівлі становить 449 тис. грн, а середньорічний приріст – 61,47 тис. грн.

Отже, очікувана продуктивність праці у сфері торгівлі Y_t в t -му році за умови, що тенденції найближчим часом не зміняться, може становити у: 2024 р. – 633,4 тис. грн; 2025 р. 694,9 тис. грн; 2026 р. – 656,4 тис. грн; 2027 р. – 697,8 тис. грн, 2028 р. – 739,3 тис. грн.

Таблиця 2 – Розрахунок продуктивності праці у сфері торгівлі до 2028 р.

Рік	yt, тис. грн	Змінна часу, t	yt t	$Y_t = 449 + 61,47t$
2019	332,7	-2	-665,4	326,1
2020	368,9	-1	-368,9	387,5
2021	446,9	0	0	449,0
2022	544,0	1	544,0	510,5
2023	552,5	2	1105,0	571,9
Разом	2245,0	–	614,7	2245,0
2024	–	3	–	633,4
2025	–	4	–	694,9
2026	–	5	–	656,4
2027	–	6	–	697,8
2028	–	7	–	739,3

Розраховані значення продуктивності праці у сфері торгівлі – це точковий малоймовірний прогноз. Тому для більш точних розрахунків застосуємо метод екстраполяційного тренду.

Прогнозний рівень Y_{t+v} залежить від бази прогнозування та періоду випередження. Такою прогнозною розрахунковою базою є продуктивність праці у сфері торгівлі за 2023 р. з періодом випередження $v = 2$.

Для визначення довірчих меж прогнозного рівня продуктивності праці у сфері торгівлі використано формулу:

$$Y_{t+v} \pm ts_p,$$

де s_p – стандартна похибка прогнозу [3], яку визначаємо за формулою:

$$s_p = s_e \sqrt{\frac{n+1}{n} + \frac{3(n+2v-1)^2}{n(n^2-1)}},$$

Залишкова дисперсія s_e^2 , що розглядається як сума групових сум квадратів відхилень всіх варіант продуктивності праці сфери торгівлі в кожен рік від середніх його значень та розраховується за відхиленнями фактичних рівнів динамічного ряду y_t від теоретичних Y_t (табл. 3).

Таблиця 3 – Оцінка залишкової дисперсії

t	-2	-1	0	1	2	Разом
y_t	332,7	368,9	446,9	544,0	552,5	2245
Y_t	326,1	387,5	449,0	510,5	571,9	2245
$y_t - Y_t$	6,6	-18,6	-2,1	33,5	-19,4	0
$(y_t - Y_t)^2$	4356	345,96	4,41	1122,25	376,36	6205

Відповідно до табл. 3 розраховано залишкову дисперсію:

$$s_e^2 = \frac{1}{n-m} \sum_i^n (y_i - Y_t)^2 = \frac{6205}{5-2} = 2068$$

Знаходимо корінь квадратний:

$$s_e = \sqrt{2068} = 45,5$$

Для оцінки довірчих меж прогнозу продуктивності праці у сфері торгівлі використано визначений вище корінь, розрахований за [3] та характеристиками t-критерію за Стьюдентом [4].

Тож, для $n=5$ та $v=2$ значення кореня становить 1,524.

Довірчі межі для прогнозованої продуктивності праці у сфері торгівлі в 2024 р. з ймовірністю 0,95 за п'ятьма ступенями свободи ($6 - 1 = 5$) становить $t_{0,95} = 2,57$.

Стандартна похибка прогнозу продуктивності праці $s_p = 45,5 \times 1,524 = 69,3$.

Гранична похибка для ймовірності 0,95

$$\Delta_p = t s_p = 2,57 \times 69,3 = 178,1$$

Отже, довірчі межі прогнозованої продуктивності праці у сфері торгівлі 633,4 тис. грн (за лінійним трендом у 2024 р.) $\pm 178,1$.

Таким чином, за методом екстраполяційного тренду з ймовірністю 0,95 можна стверджувати, що у 2024 р. продуктивність праці у сфері торгівлі буде не менше 455,3 тис. грн і не перевищить 811,5 тис. грн.

Узагальнені результати прогнозування продуктивності праці у сфері торгівлі на 2024 р. занесено в табл. 4, де також наведено коефіцієнти, темпи росту та приросту.

Таблиця 4 – Зведена таблиця прогнозів продуктивності праці у сфері торгівлі на 2024 р. за різними моделями

Показники	За середньорічним темпом росту, межі		За лінійним трендом	За екстраполяційним трендом, межі	
	від	до		від	до
Продуктивність праці, тис. грн	49525	114244	633,4	455,3	811,5
Коефіцієнт росту	1,145	1,35	1,146	0,824	1,469
Темп росту, %	114,5	135,0	114,6	82,4	146,9
Темп приросту, %	14,5	35,0	14,6	-17,6	46,9

Розрахункові значення продуктивності праці у сфері торгівлі дозволяють дійти таких висновків:

– прогнози за середньорічним темпом росту, лінійним та екстраполяційним трендами показують, що до 2028 р. збережеться тенденція до зростання продуктивності праці у сфері торгівлі;

– темп зростання становить від 114,6% до 146,9% за різними прогнозами;

– зростання продуктивності праці у сфері торгівлі підтверджує, що – це один з визначальних критеріїв ефективності використання кадрового потенціалу.

Порівняння отриманих результатів за різними моделями дозволяє визначати межі досліджуваного показника та вибирати найбільш прийнятну величину продуктивності праці для цілей орієнтовного прогнозування.

Розрахунки, що наведені вище базуються на припущенні, що вплив факторів, які формують величину продуктивності праці, буде незмінним відносно базового параметра 2023 р. Але сучасне зовнішнє середовище характеризується мінливістю і невизначеністю, тому можна стверджувати, що очікувані показники є досить суб'єктивними. Використання математичних методів, звичайно, може забезпечити більш точні розрахунки, але вони є громіздкими і

дороговартісними. Враховуючи, що прогнози величини потрібні для стратегічних цілей, виконання яких досягається поточними планами, то відносні прогнози є важливим інструментом управління підприємством.

Отже, використання методів прогнозування продуктивності праці є одним із шляхів вирішення проблем розвитку потенціалу трудових ресурсів торговельних підприємств.

Література:

1. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Прогнозування за лінійною моделлю. URL: https://studopedia.su/16_161551_prognozuvannya-za-liniynoyu-modellyu.html
3. Зайцев О.В. Фінансова математика: підручник. Суми: Сумський державний університет, 2022. 610 с.
4. Критерій узгодженості Стьюдента. URL: <https://wiki.tntu.edu.ua/>

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНГРЕДІЄНТІВ У ВИРОБНИЦТВІ КОНДИТЕРСЬКИХ БОРОШНЯНИХ ВИРОБІВ

*Сергєєва О.Р., к.н.держ.упр., доцент
Карпо М.С., здобувач вищої освіти
Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро*

У сучасному харчовому виробництві, зокрема в сегменті борошняних кондитерських виробів, відбуваються суттєві зміни, пов'язані з потребами споживачів у якісніших, здоровіших і більш функціональних продуктах. Традиційні рецептури сьогодні модернізуються за рахунок використання нових інгредієнтів, які забезпечують не лише покращення смакових властивостей, але й підвищення харчової цінності, безпечності та розширення асортименту відповідно до нових вимог ринку [1, с. 86].

Сучасні інгредієнти, які застосовуються у виробництві борошняних виробів, умовно можна розподілити на кілька груп: функціональні добавки, альтернативи традиційним компонентам (борошно, цукор, яйця, жири), текстуроутворювачі, стабілізатори, а також натуральні барвники й ароматизатори. Важливою категорією є підсолоджувачі, серед яких дедалі частіше використовуються натуральні та некалорійні компоненти, такі як стевія, еритрит, ксиліт, інулін. Вони дозволяють знизити глікемічний індекс виробів та створити продукти для людей із цукровим діабетом або тих, хто контролює вагу.

Однією з ключових інновацій є використання альтернативних видів борошна. Замість пшеничного дедалі частіше застосовують рисове, кукурудзяне, мигдальне, кокосове, гречане, нутове борошно, а також їхні суміші. Це дозволяє створювати безглютенові вироби, актуальні для людей з целиакією та споживачів, які свідомо обирають безглютенову дієту. Окрім того, таке борошно часто має вищу харчову цінність – містить більше білка, клітковини, корисних жирів і мікроелементів.

Також значною мірою змінюється підхід до використання жирів та яєць. З метою зменшення вмісту холестерину та підвищення придатності виробів для веганів застосовуються рослинні заміники — кокосова олія, олія виноградних кісточок, пюре з банану або яблук,

аквафаба (рідина з-під відвареного нуту), насіння чіа. Вони виконують ті ж технологічні функції, що й яйця чи вершкове масло, водночас забезпечуючи додаткову користь для здоров'я [1, с. 98].

Окрему увагу варто приділити використанню натуральних барвників та ароматизаторів. У сучасному виробництві все частіше замінюють синтетичні барвники на природні: порошок буряка, куркуму, спіруліну, активоване вугілля, морквяний сік. Для аромату застосовують екстракти ванілі, кориці, м'яти, цедри цитрусових тощо. Це не лише підвищує безпечність продукції, але й позитивно впливає на споживчу довіру до бренду.

Ще один важливий напрям – збагачення виробів клітковиною, пребіотиками, білками та іншими функціональними речовинами. Наприклад, додавання вівсяних висівків, яблучної клітковини або інуліну покращує травлення; ізоляти рослинного білка (соєвий, гороховий) або молочного білка роблять продукт кориснішим для спортсменів та людей, що потребують підвищеного білкового харчування. Пробиотики та ферменти додаються з метою покращення роботи кишківника та підтримки мікробіоти.

Використання сучасних інгредієнтів дозволяє вирішити низку завдань: продовжити термін зберігання без шкоди для якості, створити унікальні рецептури (веганські, безлактозні, дієтичні), адаптувати виробництво під вимоги різних категорій споживачів. Такі зміни відповідають трендам ринку: персоналізація харчування, підвищення екологічної та функціональної цінності продуктів.

Разом із тим, впровадження інновацій пов'язане з певними труднощами: висока вартість деяких інгредієнтів, необхідність оновлення обладнання, навчання персоналу, а також необхідність роз'яснення споживачам переваг нових продуктів. Однак, у довгостроковій перспективі такі інвестиції виправдані, адже дозволяють розширити цільову аудиторію, вийти на нові ринки та підвищити конкурентоспроможність.

Отже, використання сучасних інгредієнтів у виробництві борошняних кондитерських виробів є не просто технічною модернізацією, а стратегічно важливим напрямом розвитку харчової галузі. Воно відкриває широкі можливості для створення корисних, безпечних та інноваційних продуктів, які відповідають очікуванням сучасного споживача.

Література:

1. Кондитерська промисловість: традиції та інновації. Вітчизняний та світовий досвід [Електронний ресурс]: наук.-допом. бібліограф. покажч. / [упоряд.: О. В. Олабоді]; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. – Київ, 2018. – 158 с.

STRUCTURE OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING THE SOCIO-ECONOMIC INTERACTION OF MARKET RELATIONS SUBJECTS

*Uraghildiaiev S. A., PhD student
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine*

The category of "organizational and economic mechanism" is complex and multifaceted, and given the challenges of the current situation in the state economy and the task of stabilizing socio-economic development, mediating the functions of the state in this process through a number of levers and instruments. The mechanism acquires priority importance in all spheres of socio-economic activity,

respectively, socio-economic interaction. The sphere of entrepreneurship and trade is no exception, especially in the agrarian sector of the domestic economy and its product sectors.

Analysis of scientific achievements of numerous domestic and foreign researchers allowed us to conclude that currently in science there is no holistic concept of the organizational and economic mechanism for managing the socio-economic interaction of market relations subjects. The priority of the economic development model has reoriented factors, elements, subjects, instruments, levers and means of influence towards achieving high efficiency indicators, rather than solving social issues at the local level. Given the fact that the organizational-economic mechanism is an open-type system, it must be balanced in the interests of the subjects of interaction and their socio-economic growth.

The systemic nature of the organizational-economic mechanism, which is evidenced by its content as an economic category, is characterized by the presence of certain system-forming and system-significant features. The processes of development and interaction with its use are subject to regulation by certain principles, the implementation of which forms patterns and determines the periodization of changes in the activities of subjects of market relations. In this context, it is necessary to distinguish the categories of "system" in view of its characteristics and "organizational-economic mechanism" in view of its content and conditions of formation and functioning.

Modern scientific research in the field of entrepreneurship and trade is focused on the formation of a competitive environment, the basis of which is the introduction of an effective mechanism of economic development. Therefore, industry market relations require the formation of a system for coordinating the activities of economic subjects within the framework of the formed institutional environment. Appropriate specialized mechanisms allow for market self-regulation of socio-economic interaction.

The organizational and economic mechanism, as an internal institution, is multifaceted, multifaceted, its content is studied by domestic and foreign scientists from the point of view of theoretical and methodological principles and practical recommendations for specific subjects of market relations. The existence of such an approach is confirmed by the scientific works of scientists and young researchers: Ya. M. Kotko [1], R. V. Levkina [2], S. V. Filippova [3], R. V. Feschur, M. R. Tymoshchuk, N. R. Yavorska, E. V. Shevchuk and others. The author also has publications that are directly related to issues of socio-economic interaction, mainly in the agricultural market [4]. However, the issues of building such a mechanism for socio-economic interaction, the features and characteristics of its social and environmental component remain insufficiently studied. It is a person, through his endless desire for the new and the desire to solve or improve his social status, who contributes to development in the economic direction. So, on the one hand, the social component of interaction affects the economic, and on the other hand, the economic component affects the social. The conceptual basis of development, from the point of view of A. Galchinsky, is the clarification of the place of man in the economy [5]. Since the result of interaction should be development, when the indicators of the system grow and improve, man ceases to be a structural element of the economy, he ensures this development, spends money, his own psychological and intellectual forces, determines the direction of the civilizational movement. Thus, a new type of economic reality is formed - an anthropo-socio-centric economy, which combines the social and economic components and creates a single whole (a holistic interdependent system).

O. V. Pustovoi suggests considering the development of the national economy and subjects of market interaction from the standpoint of resistance to the influence of external factors, which is fair in relation to enterprises in the field of entrepreneurship and trade. They have great economic potential in the foreign market and at the same time depend on it [6]. To reduce such dependence, according to O. V. Pustovoi, it is necessary to develop national projects for their development, increasing production volumes for final consumption in the domestic market. It is proposed to increase import substitution, deepen the degree of processing of natural resources, release of new goods, and develop investment. The above measures are also relevant for enterprises that process agricultural raw materials into food and

non-food products. After all, their orientation to imported raw materials, which come under dumping agreements, does not allow for fair competition on a fair basis. The result may be the bankruptcy of domestic producers, and in some cases, even branches of agriculture. The result is one - negative social consequences for the population in rural areas, which further affect the economic ones - a change in specialization to raw materials, the loss of traditional sales markets for high-tech products [7].

Economic interaction is directly related to the need to promote increased socio-economic efficiency in specific target markets. It provides organizational, coordination, protective, innovative, institutional activities of enterprises. In our opinion, its main task should be considered stabilization of the sphere of entrepreneurship and trade in agricultural production; increasing the level of food security and creating conditions for maximum food independence from other countries of the world. As noted by V. P. Ryabokon and O. M. Suprun [8], as a result of socio-economic interaction, a new economic order is formed, which represents the organizational and economic mechanism as an institutional system. Of course, the principles of marketability and competitiveness, as well as state regulation, should systematically influence it to ensure a balance of socio-economic interests. It is precisely socio-economic interests, which are realized through socio-economic interaction, that require the creation of conditions to promote the development of the sphere of entrepreneurship and trade in agricultural production in the direction of providing society with cheap food. First of all, it is necessary to distinguish the following: gradual approximation of income and expenses in agro-food production; formation of demonopolized channels of product sales; formation and effective use of market levers for the development of agricultural production; introduction of effective compensation mechanisms at all levels of agricultural production; ensuring inter-industry exchange on an equivalent basis; limiting the influence of intermediaries and other market infrastructure entities on pricing processes. in order to form a competitive environment; motivation of labor.

The conceptual model of the organizational and economic mechanism of socio-economic interaction for agricultural production was developed by us on the basis of [8]. It takes into account the principles of the inability of the market mechanism to perfectly regulate the interaction of market agents, therefore the leading role is given to political, legal, social, public and economic institutions. We believe that the orientation of such a mechanism to a high level of effectiveness of social and economic indicators requires constant improvement, adaptation to changing conditions, taking into account market trends and product innovations.

Considering socio-economic interaction as not a stationary, but a dynamic process, it is logical to take into account world trends and introduce progressive scientific developments into the practice of entrepreneurship and trade. Based on the above, the structure of the organizational and economic mechanism of socio-economic interaction of market relations subjects should be determined in connection with specific market operators through their economic and social interests. The systematic nature of the mechanism at the micro level consists in balancing the production, management, and research components that play a leading role in its functioning.

Therefore, the results of the critical analysis of the most significant scientific views of various authors on the essential content of the category "organizational-economic mechanism" prove the unity of views on the need to achieve stability of the structural elements of the mechanism as a system depending on its hierarchy and internal structure, which allows ensuring the growth of the efficiency of the activities of market relations entities.

References:

1. Котко Я. М. Механізм управління розвитком підприємств-виробників продукції рослинництва. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5. № 3. С. 387–394. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-43>
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. URL: https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/visnik_hntusg_191.pdf

3. 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. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2022/No4/42.pdf> . DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.04.2022.5>

4. Levkina R. V., Uraghildiaiev S. A. Agri-Food Market as an Institution for the Development of Socio-Economic Interaction. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2024. № 1 (71). С. 40–49. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No1/40.pdf> . DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2024.5> . DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10914571> .

5. Гальчинський А. Економічний розвиток: методологія оновленої парадигми. Економіка України. 2012. № 5. С. 4–17.

6. Пустовойт О. В. Системна нестійкість і альтернативи розвитку української економіки. Економіка України. 2012. № 5. С. 32–43.

7. Балакірева О. М., Ноур А. М. Взаємозв'язок економічної нерівності, соціального відторгнення та соціальної мобільності. Економіка України. 2012. № 5. С. 86–96.

8. Рябоконт, В. П. Ефективність функціонування та удосконалення механізмів економічного регулювання аграрного виробництва. Економіка АПК. 2012. № 6. С. 6–12.

ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГІБРИДНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Кікот В.С., аспірант

Університет імені Альфреда Нобеля,

м. Дніпро

Під гібридною інфраструктурою розуміють поєднання публічної та приватної хмарних інфраструктур з можливістю використання ресурсів, розміщених на приватному обладнанні і в хмарних сервісах сторонніх провайдерів, що дозволяє вибирати кращі рішення для розв'язання задач. Одним з напрямів розвитку гібридної інфраструктури є передбачення хмарної безпеки.

Як показують дослідження [1], у 2024 р. ринок хмарної безпеки в Україні становив \$1,7 млн, тобто, в 3 рази більше, ніж у 2022 р. до початку війни з росією. Для порівняння такий ринок у Швеції становитиме до 2030 р. \$2 101,8 млн, що доводить гіпотезу про зростання попиту на хмарну безпеку. Серед учасників ринку виділяють ТОП-5 провайдерів на ринку хмарних послуг: Amazon Web Services; Microsoft Azure; Google Cloud Platform; Alibaba Cloud; IBM Cloud, але при виборі провайдера для забезпечення хмарної безпеки слід звертати увагу на турботу про безпеку своєї інфраструктури та даних користувачів. На ринку найбільш відомі провайдери займають таку частку: Amazon Web Services (AWS) (20,4%); Google Cloud (16,3%); De Novo (український провайдер) (17,3%); GigaCloud (український провайдер) (15,5%). Microsoft Azure та інші закордонні компанії займають 26,5% ринку, а інші українські компанії – 4%. Дослідниками узагальнено характеристику стану та напрями розвитку досліджуваного ринку (табл. 1) [1].

Таблиця 1 – Тенденції та перспективи розвитку ринку хмарної безпеки

Тренди і перспективи розвитку	Характеристика
Гнучкість і масштабованість хмарних рішень	– можливість швидко адаптуватися до змін в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови; – за допомогою хмарних платформ здійснюється ефективне управління даними, запроваджуються сучасні заходи кіберзахисту; – забезпечується безперебійна робота в непередбачуваних ситуаціях
Інтеграція передових технологій	– штучний інтелект покращує функції виявлення загроз та автоматизує заходи реагування; – забезпечується швидкість аналізу потоків даних і виявлення вразливості
Євроінтеграція та стандарти	– інтегрує європейські стандарти кібербезпеки, що сприяє підвищенню попиту на сертифіковані рішення; – нові можливості для компаній щодо пропозиції відповідних продуктів

На сьогодні для вітчизняного бізнесу важливим є використання хмарних технологій, штучного інтелекту та аналітики даних, щоб в умовах війни забезпечувати власний розвиток, в тому числі за рахунок переваг інноваційних хмарних сервісів [2]. В цьому сенсі слід погодитися з [3], що актуальними є тренди: захист даних у мережі й надалі сприятиме міграції у хмари (більше 30% користувачів вважають, що сервіси допомагають зберігати персональну та критичну інформацію від хакерів); гібридні та мультихмарні рішення розширюватимуть присутність на ринку; посилювачем хмарних сервісів буде штучний інтелект. Останнє підтверджується тим фактом, що, наприклад, ринок хмарних послуг у 2023 р. становив 3,6-3,8 млрд грн [4]. Це втричі більше порівняно з 2021 р. На жаль, частка закордонних операторів становить три четверті вартості хмарних послуг. За оприлюдненими даними майже 2 млрд грн пішло на оплату закордонних хмарних послуг.

У зв'язку з цим, постає потреба у розширенні гібридної інфраструктури, яка поєднує хмарні і серверні рішення в одному ІТ-ландшафті, що надає можливість знаходити баланс між використанням власних ресурсів та ресурсами хмарних провайдерів.

Поряд з цим, розуміючи актуальність розвитку гібридної інфраструктури, слід виділити її переваги та недоліки (табл. 2) [5].

Таблиця 2 – Переваги та недоліки гібридної інфраструктури

	Переваги	Недоліки
1	2	3
Оптимальний розподіл навантажень	Реалізація тимчасових проєктів, швидкий старт нових ІТ-продуктів, розширення обчислювальних потужностей у періоди стрибкоподібного зростання навантаження	Складнощі з інтеграцією локальної інфраструктури до хмарної
Скорочення витрат на ІТ-інфраструктуру	Компанія оплачує лише ті ресурси у хмарі та в тих обсягах, які фактично отримала від провайдера послуги	Складності з обслуговуванням та управлінням приватною хмарою
Безпечне виконання критично важливих навантажень	Компанія має хмару з усіма її перевагами, а також приватну хмару, де зберігатимуться найбільш критичні для бізнесу дані	Нерівномірне навантаження на хмарну та серверну частину ІТ-інфраструктури

Продовження таблиці 2

1	2	3
Просте масштабування	Обчислювальні ресурси та місце у сховищі даних у хмарі легко отримати практично миттєво та в будь-якій кількості	Непрогнозоване зростання складності інфраструктури в результаті масштабування
Катастрофостійкість коштом грамотного розподілу навантажень	Можливість у разі виході з ладу сервера чи кластера серверів на майданчику клієнта ключові ІТ-сервіси працюють у хмарі	Негативний досвід у виборі постачальника послуг

Таким чином, виходячи з важливості для сучасного етапу розвитку економіки та її господарюючих суб'єктів, гібридна інфраструктура може забезпечити: зберігання в корпоративному дата-центрі (локально на стороні клієнта) найбільш чутливої інформації; збільшення швидкості доступу до сервера з боку окремих клієнтських програм; підвищення відмовостійкості ІТ-інфраструктури; планування міграції у хмару всієї ІТ-інфраструктури.

Найбільш часто гібридна хмарна інфраструктура використовується державним сектором, сферою охорони здоров'я, банками та фінансовими установами, ритейлом, сферою телекомунікацій та медіа, тим самим забезпечуючи доступність даних з будь-якого місця, зниження витрат, масштабованість та гнучкість, зручність роботи з даними, високі рівні надійності та безпеки.

Література:

1. Компанієць Ф. У якому стані ринок хмарної безпеки в Україні та як цифрова трансформація бізнесу впливає на прогноз 2025 року. URL: <https://dev.ua/blogs/posts/rynok-khmarnoi-bezpeky-blog>
2. Хмарна трансформація – які можливості відкриваються перед бізнесом. URL: <https://eba.com.ua/hmarna-transformatsiya-yaki-mozhlyvosti-vidkryvayutsya-pered-biznesom/>
3. Белов Д. Хмарні сервіси у 2024 році: тренди і драйвери розвитку. URL: <https://speka.media/xmarni-servisi-u-2024-roci-trendi-i-draiveri-rozvitku-982jkm>
4. Агеев М. Як штучний інтелект впливатиме на ринок хмарних сервісів? URL: https://ko.com.ua/yak_shtuchnij_intelekt_vplivatime_na_rinok_hmarnih_servisiv_146339
5. Гібридна інфраструктура: що це та кому підходить <https://blog.colobridge.net/uk/2023/10/hybrid-infrastructure-what-is-it-ua/>

ІННОВАЦІЙНІСТЬ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МЕТАЛУРГІЙНОГО ВИРОБНИЦТВА

*Абражан І.А., аспірант
Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро*

Металургія як комплекс промислових галузей, що займаються видобутком, переробкою руд металів та виготовленням металевих виробів, відіграє ключову роль у розвитку національного господарства, забезпечує зростання інших галузей, вітчизняну експорторієнтованість. Крім того, металургія має суттєву частку у валовому внутрішньому продукті України. Зокрема, у 2023 році

металургійне виробництво становило 5,7% у ВВП. У 2024 році внесок цієї сфери діяльності до ВВП склав 7,2%, при цьому до 2022 року частка сягала 10,3% [1].

Для забезпечення успішного розвитку досліджуваної сфери можна виділити фактор інноваційності діяльності, як здатності суб'єкта господарювання до нововведень, впровадження нових ідей, продуктів, технологій, процесів [2], що дозволить підвищити ефективність функціонування.

На жаль, на сьогодні підприємства металургійного виробництва не можуть стати прикладом розвиненої інноваційності, що підтверджується даними офіційної статистики.

Динаміку впровадження інновацій на підприємствах металургійного виробництва у 2020-2023 рр. наведено на рис. 1 [3].

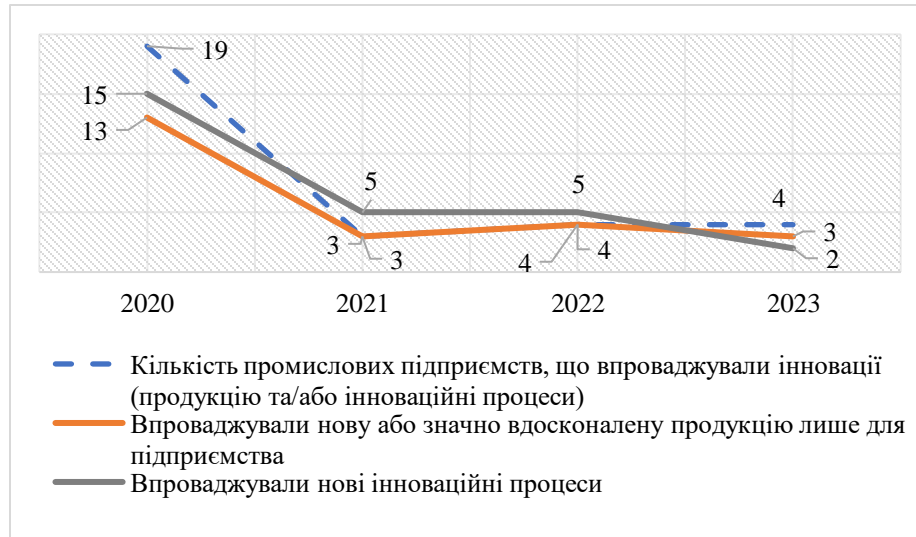


Рисунок 1 – Впровадження інновацій на підприємствах металургійного виробництва у 2020-2023 рр., одиниць [3]

Як видно з рис. 1, в періоди пандемії Covid-19 та повномасштабного вторгнення росії в Україну кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації, різко зменшилося, зокрема, на дві третини в 2021 р. та майже на 80% у 2022-2023 рр. порівняно з 2020 р. Частка підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або інноваційні процеси) у загальній кількості металургійних підприємств становила у 2020 р. 16,2%; у 2021 р. – 2,6%; у 2022-2023 рр. – 3,8%, що безумовно недостатньо для конкуренції з закордонними виробниками.

Що стосується кількості промислових підприємств металургійного виробництва, що реалізували інноваційну продукцію у 2020-2023 рр. (рис. 2), то їх кількість у 2021 р. зменшилася на 80% порівняно з 2020 р.; у 2022 р. – на 77% порівняно з 2020 р., але по відношенню до 2021 р. спостерігалось зростання на 67%. У 2023 р. зменшення становило 73% та 20%, відповідно. На жаль, продукція, яка нова для ринку металургії, реалізовувалася лише одним підприємством. Продукцію, що була новою лише для підприємства, реалізовували 3-5 підприємств, тоді як у 2020 р. їх було 14.



Рисунок 2 – Кількість промислових підприємств металургійного виробництва, що реалізували інноваційну продукцію у 2020-2023 рр., одиниць [3]

Інформацію про кількість інноваційно активних металургійних підприємств та їх частку у 2021-2023 рр. подано на рис. 3.

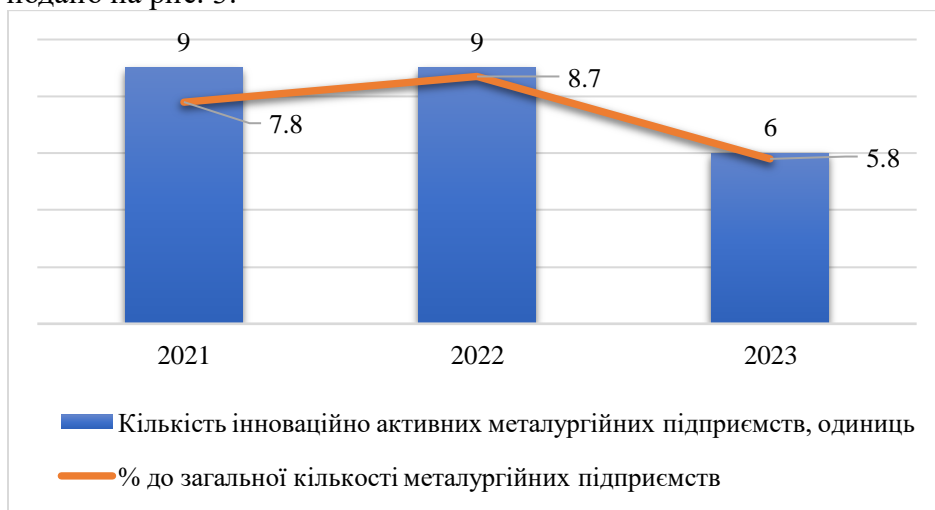


Рисунок 3 – Кількість та частка інноваційно активних металургійних підприємств у 2021-2023 рр. [3]

Частка інноваційно активних металургійних підприємств не перевищувала у 2021-2023 рр. 8,7% від загальної кількості промислових підприємств цього виду діяльності. За джерелами витрат коштів спостерігається таке: НДР виконати власними силами у 2022-2023 рр. змогло лише 1 металургійне підприємство; НДР, виконані іншими підприємствами у 2021 р. відзначено у 3 підприємствах, у 2022-2023 р. – у 2, а на іншу інноваційну діяльність кошти витрачали у 2021 р. 2 підприємства, у 2022-2023 р. – 5.

Отже, статистичний аналіз підтверджує нагальність підвищення інноваційності діяльності металургійних підприємств для забезпечення їх успішного функціонування, а збільшення частки інноваційно активних підприємств – досягнення конкурентних переваг.

Література:

1. Бойко І. Металургія забезпечила понад 7% ВВП України у минулому році. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/metalurgiya-zabezpechila-ponad-7-vvp-ukrajini-u-minulomu-roci-doslidzhennya-12970470.html>
2. Від інновацій до успіху. https://sitniks.ua/blog_post/vid-inovtziy-do-uspyhu/
3. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ: ЕЛЕМЕНТИ, ВИДИ, ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ

Баранов О.В., аспірант

*Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро*

В сучасних умовах розвитку суб'єктів господарювання бізнес-процеси, як алгоритм їх дій, необхідні для отримання прогнозованого результату, а також забезпечення: стійкості до бізнес потрясінь, пов'язаних з впливом непередбачуваних змін зовнішнього середовища; впровадження інноваційних технологічних рішень в системі управління виробництвом продукції; адаптації до нових умов та вимог ведення комерційної діяльності; оперативної реакції на запити стейкхолдерів середовища функціонування; створення бізнес-клімату [1].

Огляд підходів різних авторів [1-4] дозволяє узагальнити перелік елементів, які включають бізнес-процеси:

1. Вхідні дані (Inputs) – початкові ресурси, інформація або елементи, які потрібні для запуску та виконання процесу. Початковими ресурсами можуть бути фізичні матеріали, певні дані, певні дії, інформаційні або фізичні потоки, тощо.

2. Дії або операції (Activities) – конкретні дії, кроки або операції, які виконуються в рамках бізнес-процесу для перетворення вхідних даних в вихідні результати. Самі ж дії можуть бути виконані людьми, системами або обладнанням.

3. Зв'язки та взаємодія (Interactions) – способи, якими різні елементи бізнес-процесу взаємодіють між собою та з іншими процесами або функціями в організації. Взаємодія може включати в себе потоки інформації, рішення та комунікацію між учасниками процесу.

4. Вихідні дані (Outputs) – критерії результатів бізнес-процесів, які створюються, як результат, виконаних дій або операцій. Критерії результатів бізнес-процесів представляють собою кінцевий продукт або послугу, які мають цінність для клієнтів або інших зацікавлених сторін, тобто результат як для зовнішніх, так внутрішніх клієнтів (співробітника, автоматизованої системи).

5. Керування та контроль (Control) – елементи, які включають в себе механізми та засоби для моніторингу та керування процесом, а також дотримання визначених стандартів якості, вимог щодо часу та ресурсів, механізми для виявлення та виправлення відхилень.

6. Ресурси (Resources) – матеріальні та людські ресурси, необхідні для виконання дій та операцій у бізнес-процесі. Ресурси включають в себе працівників, обладнання, технології, фінансові ресурси, тощо.

7. Ціль або результат (Goal or Outcome) – фінальна мета або бажаний результат, який повинен бути досягнутий завдяки виконанню бізнес-процесу. Ціль може бути пов'язана з досягненням певної якості, ефективності, ефективності чи іншими факторами.

На підставі виділених елементів можемо встановити основні види бізнес-процесів (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні бізнес-процеси виробничих підприємств [2, 3]

Види бізнес-процесів	Характеристика
Операційні процеси	Ключові процеси, пов'язані з виробництвом та постачанням продукції. Операційні процеси включають у себе всі кроки, від придбання сировини до виготовлення продукту та підготовки його до доставки клієнтові
Процеси обслуговування клієнтів	Ці процеси стосуються взаємодії підприємства з клієнтами, включаючи обробку замовлень, вирішення запитів, надання консультацій і підтримки клієнтів
Фінансові процеси	Включають управління фінансами, бухгалтерські операції, бюджетування та фінансовий аналіз
Управління ресурсами людських факторів	Процеси, пов'язані з управлінням персоналом, включаючи найм, навчання, розвиток, оцінку та мотивацію працівників
Маркетингові процеси	Процеси планування та впровадження маркетингових стратегій, реклами, продажу та взаємодії зі споживачами
Дослідницькі та розробницькі процеси	Процеси включають в себе наукові дослідження, розробку нових продуктів та технологій, що сприяють інноваціям та вдосконаленню продуктів та послуг

Для аналізу бізнес-процесів, як правило, виділяють якісні та кількісні параметри їх дослідження [4]. До якісних параметрів бізнес-процесів слід віднести такі показники: якість продукції; споживче задоволення; ступінь відповідності стандартам і регуляціям; рівень автоматизації та оптимізації; використання ресурсів. До кількісних параметрів бізнес-процесів можна віднести: час виконання; вартість процесу; продуктивність; помилки і відхилення; обсяг обробки; співвідношення вартості та корисності; відношення вартості до прибутку; відношення вартості до цінності; обсяг оброблених даних; час на ринок (time to market); частота відновлення (refresh rate); відсоток виконання плану (percentage of plan completion); кількість замовлень або транзакцій, а також клієнтів або користувачів й документів, оброблених бізнес-процесом. Крім того, можна залучити такі показники: зниження відходів або браку; частоту обслуговування (service frequency); час витрат на навчання працівників (training time) й показник прибутковості (return on investment, ROI).

Для успішного функціонування бізнес-процесів важливим є вибір моделі розвитку виробничого підприємства. Одним з важелів вибору такої моделі є врахування ступеня диджиталізації (цифровізації). Саме цифрові технології суттєво змінюють організаційні структури в сучасних компаніях, які розглядаються через призму горизонтальних (плоских) ієрархій, вертикальних ієрархій та гнучких ієрархій (структур). Найбільш прийнятною є гнучка ієрархія (гнучка організаційна структура або адаптивна структура) в організаційній структурі підприємства – це така модель управління, яка відрізняється від традиційних вертикальної та плоскої ієрархій тим, що на ній менш суворо окреслені лінії командування та більше гнучкості у взаємодії між різними рівнями управління. Головна ідея гнучкої ієрархії виникає в тому, щоб спростити бюрократію, збільшити ефективність та сприяти інноваціям в організації.

Цифровізація трансформувала бізнес-ландшафт, зробивши моделі, спрямовані на процеси, більш важливими на сучасному етапі [2], оскільки допомагають використовувати потужність цифрових технологій, даних та автоматизації для оптимізації операцій. А тому залишається ключовим стратегічним завданням для кожного з виробничих підприємств.

Таким чином, побудова бізнес-процесів спрямована на досягнення попередньо заданої бізнес-мети і включає в себе різні види діяльності, які використовують різні ресурси та методи, спрямовані на створення продукту, що має цінність для споживача. На підприємствах бізнес-процеси можуть бути логічно впорядковані та вимірюваними завданнями, виконуваними як людьми, так і автоматизованими системами, з метою досягнення очікуваних результатів.

Література:

1. Рожко В. І., Хлистун А. А. Моделювання бізнес-процесів у сучасному бізнес-середовищі. *Проблеми економіки*. 2023. № 4 (58). С. 159-164.
2. Павлова В.А. Системи керування процесами в бізнес-орієнтованій моделі розвитку підприємництва. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2022. № 2 (33). С. 76-86.
3. Бізнес-процеси: основи та приклади характеристик процесів для будь-яких компаній. URL: <https://icoloronebox.org.ua/biznes-protsesy-osnovy-ta-pryklady/>
4. Мірошник Р., Дереворіз М. Особливості аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3963/3886>

СУТНІСТЬ, МІСЦЕ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТА ВИДИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

*Щабельський М.О., здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»,
М. Одеса*

Стратегія підприємницької структури – одне з ключових понять в системі управління сучасним бізнесом. Поняття «стратегія» починає використовуватись у сфері управління починаючи з другої половини ХХ ст. – періоду насичення споживчих ринків товарами масового споживання та постійного загострення конкурентної боротьби. За відповідних умов, ринкова поведінка підприємницьких структур вимагала не тільки досконалої організації виробництва, але і постійного спостереження за факторами зовнішнього середовища, які впливають на кон'юнктуру у відповідному сегменті або галузі. Весь комплекс завдань, які вирішувались у процесі визначення цілей та засобів розвитку бізнесу отримав назву – стратегічне управління, а його основним інструментом стала стратегія підприємницької структури.

Етимологія поняття «стратегія» вказує на його давньогрецьке походження. Цей термін склався з двох давньогрецьких слів «stratos» – армія, «ago» – веду, та означає мистецтво чи наука бути полководцем, розвивати власний потенціал, передбачати дії супротивника, діяти на випередження, уникати загрозливих ситуацій та отримувати перемогу.

Зміст поняття стратегія в контексті забезпечення завдань управління підприємницькими структурами набував різного значення у процесі розвитку економічних відносин у ХХ ст. За хронологією, першим визначенням поняття «стратегія» було завдання забезпечити зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, що було обумовлено, на думку представників Бостонської наукової школи, позитивним впливом на загальну економічну ефективність від ефекту масштабу. Це ефект виражається в тому, що при двократному збільшенні виробництва та реалізації собівартість зменшується на 20%. Таким чином, підприємницька структура, яка досягає цієї цілі, може диктувати ціни на ринку.

Складність та змістовність поняття «стратегія» обумовили появу різноманітних дефініцій, що відображають змістові акценти, які досліджуються науковцями. Так, І. Ансофф розглядає стратегію, як набір правил для прийняття рішень, якими керується підприємство у процесі своєї діяльності та розвитку. Більш традиційний підхід до визначення поняття «стратегія» зустрічаємо у працях Томпсона А. А., Стрікланда А. Дж. Дослідники зазначають, що стратегія: «це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей» [1, с. 123].

На основі аналізу змісту визначень поняття «стратегія», представлених у сучасних наукових дослідженнях було сформовано перелік його основних змістових характеристик, див. рис. 1.1 та визначення сутності: довгостроковий план розвитку, що формується на основі аналізу внутрішніх можливостей та зовнішніх умов функціонування бізнесу, містить кількісно визначені довгострокові та короткострокові цілі розвитку та заходи щодо їх реалізації.

Вагома роль стратегії у розвитку підприємницької структури пояснюється тим, що вона забезпечує системний підхід до досягнення довгострокових цілей, підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в умовах мінливості ринку. Без чітко визначеної стратегії підприємство діє хаотично, що знижує ефективність і збільшує ризики.

Основні аспекти значення стратегії для забезпечення ефективного управління підприємницької структури [2]:

- напрям розвитку: стратегія визначає, у якому напрямі має розвиватися підприємницька структура: вихід на нові ринки, розширення продуктового портфеля, цифровізація, скорочення тощо;
- збалансованість рішень: стратегія допомагає узгодити рішення всіх рівнів управління, щоб вони працювали на досягнення єдиної мети;
- конкурентоспроможність: завдяки стратегії підприємство формує унікальні переваги, які відрізняють його від конкурентів;
- управління ризиками: стратегічне планування дозволяє передбачити загрози і підготуватися до них заздалегідь, зменшуючи ймовірність кризових ситуацій;
- залучення інвестицій: чітка стратегія розвитку підвищує довіру інвесторів, партнерів та кредиторів, що полегшує залучення фінансування;
- мотивація персоналу: стратегія дає працівникам розуміння цілей компанії та їх ролі в досягненні цих цілей, що сприяє підвищенню залученості й продуктивності.

Таким чином, стратегія є фундаментом сталого і цілеспрямованого розвитку будь-якого підприємства, вона забезпечує об'єднання зусиль та потенціалів для досягнення встановлених цілей.

В науковій та навчальній літературі представлені різні підходи до класифікації стратегій підприємницьких структур. В залежності від місця в управлінській ієрархії вирізняють: корпоративну, ділову (конкурентну), функціональні, операційні стратегії.

Стратегії стабілізації, зростання та скорочення є базовими напрямками стратегічного управління підприємством і відображають різні підходи до його розвитку залежно від внутрішньої ситуації та зовнішніх умов.

Стратегія стабілізації передбачає збереження поточного рівня діяльності компанії без істотних змін чи розширення. Вона застосовується у випадках, коли ринок стабільний або насичений, а також у періоди економічної невизначеності. Основна мета такої стратегії – підтримання існуючих позицій на ринку, забезпечення стабільного прибутку та підвищення внутрішньої ефективності. Це дозволяє підприємству уникнути ризиків, пов'язаних з активним ростом або скороченням, і дає змогу зосередитися на покращенні операційної діяльності.

Стратегія зростання, навпаки, передбачає активне розширення масштабів бізнесу. Вона може реалізовуватись шляхом виходу на нові ринки, розширення асортименту продукції,

інвестування в інновації або через злиття й поглинання інших компаній. Таку стратегію зазвичай обирають підприємства, які мають достатньо ресурсів і прагнуть посилити свою конкурентну позицію. Основною метою є збільшення прибутку, завоювання нових ринкових ніш і формування довгострокових конкурентних переваг.

Стратегія скорочення застосовується в умовах кризової ситуації, коли бізнес зазнає збитків або стикається з серйозними зовнішніми загрозами. Ця стратегія полягає у зменшенні масштабів діяльності, що може включати продаж активів, закриття нерентабельних підрозділів, оптимізацію витрат або скорочення персоналу. Основна мета – забезпечити виживання підприємства, стабілізувати фінансовий стан і підготувати основу для можливої трансформації або реструктуризації.

Як зазначають більшість сучасних дослідників, у реальності підприємства рідко дотримуються лише однієї стратегії. Залежно від обставин, вони можуть комбінувати елементи стабілізації, зростання та скорочення, створюючи гнучкі й адаптивні моделі стратегічного розвитку [3]–[4].

Одна з найбільше відомих класифікацій належить М. Портеру, він запропонував концепцію трьох загальних конкурентних стратегій, які підприємства можуть використовувати для досягнення переваги на ринку: лідерство за витратами, диференціація, фокусування [5].

Перша стратегія – лідерство за витратами. Її суть полягає в тому, щоб стати виробником із найнижчими витратами в галузі. Компанія, що дотримується цієї стратегії, може пропонувати продукцію за нижчими цінами, ніж конкуренти, або продавати за ринковою ціною, але з вищим прибутком. Для цього організація повинна постійно знижувати витрати, підвищувати ефективність, контролювати операційні процеси й використовувати переваги масштабу. Зазвичай ця стратегія є найбільш ефективною для великих компаній.

Друга стратегія – диференціація. Вона полягає в тому, щоб створити унікальний продукт або послугу, які мають високу цінність для споживача. Компанія, що використовує стратегію диференціації, прагне виділитися на ринку за рахунок особливих характеристик: якість, дизайн, функціональність, інноваційність або рівень сервісу. Такий підхід дозволяє формувати вищу ціну, але вимагає глибокого розуміння клієнта, інноваційного мислення і сильної маркетингової підтримки.

Третя стратегія – фокусування, або стратегія ніші. Вона орієнтується на вузько визначений сегмент ринку: окрему групу споживачів, географічну територію або специфічний продукт. Підприємство концентрує всі свої зусилля на цьому сегменті, прагнучи стати лідером саме в ньому. Стратегія фокусування може реалізовуватись як через низькі витрати, так і через диференціацію. Основна перевага такого підходу полягає в здатності глибоко розуміти потреби конкретного клієнта і забезпечувати продукт, максимально адаптований під ці потреби. Цей шлях особливо актуальний для малих і середніх підприємств, які не можуть конкурувати з великими корпораціями у масштабах, але мають гнучкість та спеціалізацію.

На основі конкурентного позиціонування на ринку Ф. Котлер виокремив чотири стратегії, які підприємства можуть використовувати залежно від того, яку роль компанія відіграє в галузі: лідера, претендента, послідовника або нішевого гравця [6, с. 407].

Першою є стратегія лідера ринку. Її застосовують компанії, які займають провідну позицію в галузі, мають найбільшу частку ринку та часто диктують правила гри. Основна мета цієї стратегії – утримати лідерство, не допустити конкурентів до зміцнення своїх позицій і постійно інвестувати в інновації. Лідер прагне розширити загальний ринок, захистити свою частку та за можливості – збільшити її. Для цього використовуються активні маркетингові кампанії, розширення асортименту, поліпшення обслуговування та інші методи.

Другою є стратегія претендента. Вона характерна для компаній, які хочуть кинути виклик лідеру та збільшити свою частку ринку. Претендент активно атакує слабкі місця конкурентів,

шукає можливості для диференціації або цінової переваги, а також прагне технологічної або сервісної переваги. Ця стратегія вимагає рішучості, інвестицій та готовності до ризику, оскільки мета – завоювати позицію, що належить комусь іншому.

Третьою є стратегія послідовника. Вона підходить для компаній, які не претендують на лідерство, але хочуть стабільно функціонувати, зберігаючи певну частку ринку. Послідовники копіюють або адаптують продукти лідера, уникаючи прямих конфліктів. Їхня мета – отримувати прибуток, використовуючи вже сформований попит і знижуючи витрати на дослідження та розвиток.

Четверта – стратегія нішевого гравця. Вона призначена для підприємств, які спеціалізуються на обслуговуванні вузьких сегментів ринку, часто ігнорованих великими гравцями. Нішеві компанії добре знають потреби своєї цільової аудиторії, створюють унікальні продукти або послуги та будують довготривалі відносини з клієнтами. Їхня стратегія ґрунтується на глибокій експертизі, високій якості та індивідуалізованому підході.

Література:

1. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121–12.
2. Бавико О.Є. Віртуальні механізми координації діяльності суб'єктів регіонального економічного простору. 2013. № 3(41). С. 166–171.
3. 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.
4. Бондар Ю. А., Дейнека В. С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2023. № 3(84). С. 77–88.
5. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
6. Щурко У. В. Підходи до формування і реалізації конкурентних стратегій. Економіка та суспільство. 2018. № 17. С. 402–412.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОДАЖУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

*Сергєєва О.Р., к.н.держ.упр., доцент
Гапоненко Є.В., здобувач вищої освіти
Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро*

Для організації процесу продажу на підприємствах роздрібної торгівлі важливим є дотримання санітарних правил, наявність зареєстрованого санітарного журналу і санітарних книжок у працівників та Книги відгуків і пропозицій.

Вся кондитерська продукція, що пропонується повинна мати відповідні документи, згідно чинній нормативній базі, а саме: супровідна товаротransпортна накладна, сертифікат відповідності або його копія), оскільки кондитерські вироби є продукцією швидкопсувною та потребує належних умов для транспортування, зберігання й продажу.

За Законом України «Про захист прав споживачів» від 24.12.2024 р. ст. 6, будь яке підприємство, що реалізує кондитерські вироби та іншу продукцію повинно пропонувати споживачеві тільки продукцію належної якості й надавати всю інформацію про неї, зокрема супровідні документи, які це підтверджують. І якщо до споживача потрапила продукція невідповідної якості, продавець зобов'язаний обміняти його на якісний, повернути гроші або безоплатно усунути недоліки, якщо це можливо [1].

Дуже важливим сьогодні є наявність споживчої інформації українською мовою на товарах іноземного походження, що пропонуються у великій кількості, і це є також вимогою Закону України «Про захист прав споживачів».

Якщо у магазині реалізується продукція фасована або вироблена у магазині, то обов'язковою умовою є наявність інформації про назву продукції, її склад (з урахуванням додавань, барвників, хімічних сполук), харчову цінність і енергетичну, дату виготовлення, строк придатності і закінчення строку придатності, умови зберігання або умови використання, посилання на нормативний документ, інформація про виробника і його місце знаходження та інша інформація, яка поширюється на будь-який продукт харчування.

Порушенням є наявність інформації щодо лікувальних властивостей харчових продуктів, якщо не існує дозволу Міністерства охорони України, а тому наведений текст обов'язково узгоджується з цією установою, що наведено на споживчій упаковці. Підтвердження тому є присутність на маркуванні відповідних символів, що свідчать про відповідність продукції лікувальній, лікувально-профілактичній, дитячій, для спортсменів чи екологічній [2].

Дуже важливим є організація процесу приймання продукції, як за кількістю, так і за якістю. Вся продукція підлягає перевірці за органолептичними, а при необхідності і фізико-хімічними показниками. Органолептично приймання кондитерських виробів проводиться за зовнішнім виглядом, станом поверхні, запаху, формі чи консистенції.

Не дозволено приймати зі стороннім запахом і смаком кондитерські вироби, із занадто вологою поверхнею та занадто зацукровані, деформовані, забруднені, підгорілі, вироби з дефектними ознаками і фальсифіковані.

За правилами продажу кондитерських виробів, які не заборонені і є чинними, не дозволяється приймання тортів, які не упаковані поштучно у стандартну тару.

Всі кондитерські вироби слід зберігати у відповідних умовах, де температура приміщень повинна бути не більше 18°C, а відносна вологість 70-75 %, а борошняні кондитерські, що мають обмежений термін зберігання – в холодильних прилавках, де підтримується температура від 0 до 5°C.

Забороняється зберігання кондитерських виробів поруч з товарами, які передають вологу або мають специфічний запах.

Всі кондитерські вироби перед продажем повинні перевірятися на якість, а при продажу застосовувати необхідний інвентар і пакувальний матеріал.

Кондитерські вироби розміщують за видами чи сортами, цукерки і карамель розміщують у пристінних шафах, борошняні кондитерські вироби в пакуванні виробника – на прилавку, кондитерські вироби у фабричній упаковці – на полицях або гірках [3].

Не допустимим є виставлення зразків кондитерських виробів у віконних вітринах, а також заборонено продаж крихт, що залишаються при продажу кондитерських виробів (печиво, цукор, та ін.).

Існуючі строки і терміни зберігання кондитерських виробів сьогодні відрізняються від класичних, оскільки виробники використовують різні консерванти та сучасну сировину.

Література:

1. Закон України «Про захист прав споживачів» від 24.12.2024 р.
2. Наказ МЗЕЗТ України Правила продажу продовольчих товарів. Наказ Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України від 24.12.94
3. Наказ МЗЕЗТ України "Правила роботи дрібнороздрібної тор-говельної мережі" від 08.07.96 № 369.

**STRATEGY FOR DEVELOPMENT OF AN ENTREPRENEURIAL ENTITY IN
CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND DIGITAL TRANSFORMATION OF THE MARKET
ENVIRONMENT**

*Kudas S.S., student
Odesa Polytechnic National University,
Odesa*

Strategy development can be considered as a separate business process in an organization. Given the different approaches to defining the concept of a business process, presented in the works of Ukrainian and foreign researchers, it is possible to formulate several interpretations of the process of forming an enterprise development strategy. The process of forming a development strategy is a sequence of logically interconnected actions that are performed in order to achieve a certain result, which is a ready-made enterprise development strategy [1]. And the strategy itself is “a comprehensive plan of economic activity, including long-term and functional development goals, planning of relevant operational tasks and resources for their implementation, which is carried out on the basis of an analysis of external and internal environmental factors” [2, p. 20]. That is, the process of strategic management combines integral, situational, systemic and target approaches in their conceptual formulation, and digital technologies are considered as a tool for strategic change management [2].

The process of forming a development strategy is an organized list of necessary actions designed to create a unique service (enterprise development strategy) for a specific customer (enterprise management) or a systematic sequential execution of certain functional operations that lead to a specific result. Changes in strategy often require restructuring the enterprise in accordance with the stage of its organizational development [3]. This result is the choice of an enterprise development strategy. M. S. Krochak points out that the process of forming a development strategy is not a real action at a specific point in time, but an idea of such actions, an abstraction or a model. That is, we are talking about a model of the influence of management measures, consisting of structurally interconnected stages and procedures, each of which performs separate functions of strategic management [4].

Another definition of strategy is worth noting: "strategy is a set of sequential analytical measures, concepts, methods, arguments and actions designed to find a solution to a problem that will allow you to seriously influence the situation and correct it" [4, p. 86].

The long development of the science of strategic management has contributed to the emergence of different views on the essence of strategy and concepts of its formation. Five successive stages are distinguished, during which changes in the main emphases in strategic management occur:

- development of strategic plans in accordance with the periods of their implementation;
- determination of the strategic positions of the business entity in the market;
- management based on the selection and implementation of specific strategic tasks;
- management in conditions of increasing uncertainty of the external environment;
- management of network structures, etc. [4].

It is logical that the evolutionary development of the science and practice of strategic management is closely related to changes. Such changes are caused by the constant increase in the level of instability in the external environment. Thus, new methods of strategic management, development and justification of strategies that regulate the activities of organizations arise. The higher the level of uncertainty in the development of an enterprise, the more difficult the management and the more complex the mechanisms for implementing its strategy become [4].

Currently, in the conditions of digital transformation of market relations and society, enterprises operate in conditions of high uncertainty. Uncertainty characterizes the processes of scientific and technical development, which are creative, innovative and innovative. Uncertainty affects the practical application of scientific and technical developments, including digital technologies, which extend to all spheres of life and activity of people. Therefore, to increase the efficiency of activities, it is necessary to develop and substantiate a development strategy adapted to a specific level of uncertainty. This requires improving the existing methodology. Researcher M. S. Krochak offers such a methodology that corresponds to the levels of uncertainty [4]. According to her, this provides an opportunity to predict possible scenarios for the development of the enterprise and effectively adapt to the most likely future.

Instead, ignoring the uncertainty factor often leads to the choice of an uncompetitive strategy in the conditions of digital transformation. Individual enterprises try to work in a traditional rhythm and using traditional technologies and goods, losing touch with the external environment, which has already moved to a new level of development or to the principles of a new technological order. The other extreme is also dangerous: when, unable to develop or update a development strategy based on traditional analysis, business entities completely abandon structured strategic management, stop strategic planning and switch to making intuitive management decisions.

Therefore, when forming a development strategy for a business entity in modern conditions of uncertainty and instability, it is necessary to first examine this level of uncertainty. Of great importance is the availability of reliable information, the ability to evaluate and analyze it from the following positions: identifying market trends that allow determining the potential demand for the enterprise's future products; clarifying factors that were previously uncertain. Such factors may have features of certainty in recent time periods. Based on this information, the conclusion about the effectiveness of the implementation of digital technologies, the level of elasticity of demand for specific categories of goods and services, and competitors' plans to increase production capacities is more true. In conditions of crisis and martial law for domestic enterprises, when the level of uncertainty increases, it is necessary to study the programs of anti-crisis measures from state authorities, programs of financial support in the long term, pay attention to examples of their implementation and potential impact on the effectiveness of the activities of a business entity of a specific specialization [5, 6].

In [4], the concept of “uncertainty in the system” is formulated, the meaning of which is a situation “when there is completely or partially no information about the possible states of the system and the external environment. In other words, when certain unpredictable events are possible in the system. This is an inevitable companion of large (complex) systems; the more complex the system, the more important the factor of uncertainty in its behavior (development) becomes.” Under uncertainty in management, the author considers the need to make decisions in the language of insufficient information about external factors and the inability to predict external changes. We believe that changes also occur in the internal environment of the enterprise that are difficult to predict or are unpredictable at all. The uncertainty of changes increases the likelihood of risks in the process of implementing an ineffective enterprise strategy, complicates the assessment and planning of costs associated with strategic alternatives.

From the point of view of the main types of uncertainty, when forming an enterprise development strategy in the context of digital transformation, it is necessary to take into account the level of prediction of the future:

- the foreseeable future according to most indicators;

- the future has several alternative scenarios;
- the future has a sufficiently defined range of potential options;
- complete failure to predict the future [4].

For the first case of a sufficiently predictable future, the uncertainty factor does not have a decisive impact on the process of forming an enterprise development strategy. Since development can be predicted with relatively high accuracy, one strategy for further development is sufficient for strategic management. In this case, traditional methods of strategic management are used: market research, analysis of competitors' activities (including their cost structure, state of production facilities, product range, etc.). You can study the value chain and use M. Porter's "5 Forces" model. It is useful for identifying existing and potential threats and problems of the enterprise. Five main forces affect the activities and efficiency of the enterprise in the industry: the threat of new competitors; the level of competition between existing players; the threat of substitute products; the power of suppliers; the power of buyers. This model helps the enterprise's management identify sources of competitive advantages and take a more advantageous position in the market.

The second case regarding the level of prediction of the future is more common. In conditions of economic crisis, pandemic, martial law, enterprises are constantly faced with changes in state regulation and the legislative framework. It is also quite difficult to predict the actions of competitors. Often, management decisions to expand the range of products, introduce new services, and introduce innovative production and marketing technologies depend on the actions of leading competitors who determine the directions of market development. In such conditions, the strategy depends on the planned result. For this, several strategic alternatives or development scenarios are formed, based on a certain variant of the development of events. For the third case, it is necessary to determine the approximate range of future development options. The range is formed under the influence of several variable indicators, and the final result can be obtained at any point within this range. This happens when the enterprise is trying to enter new product and territorial markets. Developing a strategy in this case is a more difficult task for management, it requires the use of the methodological apparatus of strategic planning. Scenario development is accompanied by the characteristics of possible alternative future options and research into monitoring market signals and tracking changes in legislation. In order not to “drown” in calculations and data, the following actions must be taken:

- limit the number of scenarios (using more than four or five options significantly complicates the decision-making process);
- avoid creating redundant scenarios that do not affect the uniqueness of the strategy;
- form a list of development strategy scenarios that cover sufficiently probable outcomes (this allows management to assess the stability of strategies, identify potential leaders and outsiders among competitors, and determine the risks of strategy implementation) [4].

The fourth type of prediction requires a comprehensive approach, since it is impossible to predict the development strategy, determine a specific scenario, and even the range of results. Fortunately, it is rare and over time transforms into one of the three previous types. In such a situation, it is necessary to systematize known information and data that can be obtained under certain conditions. After that, analyze the available information for a meaningful forecast of possible and probable options. In any case, indicators or variables can be determined that will show the main direction of the evolutionary development of the market. The determined indicators that signal positive or negative changes in these indicators allow business entities to track the direction of market development and adjust their own development strategy.

In conditions of uncertainty and digital transformation, the following strategies are most appropriate for the enterprise: active formation of the product market, adaptation to existing conditions, waiting for further development in favorable conditions.

In such conditions, the adaptive strategy of the enterprise is widespread, when the management

accepts existing and probable changes, reacts and adapts to the opportunities provided by the market. Such a situation is logical, more passive, does not require financial and psychological efforts of various specialists of the enterprise. The third strategy is considered a variant of the previous one and is often used in conditions of the third and fourth types of determining the future.

Depending on the type of predictability of the future, it is necessary to form the strategy of the business entity differently. In a predictable environment, it is advisable to adhere to an adaptive strategy, to create market value by improving existing products or optimizing production technologies. In such enterprises, as a rule, revolutionary changes do not occur. With the first type of predictability, it is possible to use a formative strategy, although this rarely happens due to the risks associated with it. An enterprise that tries to change the established structure of the market and even the industry significantly increases the level of market uncertainty. For the second type of predictability of the future, the formative strategy is aimed at increasing the probability of market development according to the scenario most favorable for it. With signs of the third type of predictability, the formative strategy must undergo modifications, if in the previous case it is aimed at increasing the probability of implementing a specific scenario, then in this case its goal is to give the market a general impetus to development in a direction favorable for it.

Researchers point to paradoxical results in the formation and implementation of a strategy, when in conditions of complete unpredictability an enterprise develops an effective strategy with a lower degree of risk [4]. As a rule, these are innovative enterprises that “create the future” and act as a reference point or leader in the market. However, under such conditions, digital transformations of the economy require solving a rather complex problem - ensuring the information security of the enterprise and its projects [7]. Even at the macro level, information security is extremely relevant and requires state measures to protect personal and commercial data, the financial system, and intellectual property [8].

References:

1. Бавико О. Є., Бавико О. О. Стратегічні аспекти та механізм організаційної оптимізації бізнес-процесів підприємницьких структур в умовах зростання соціально-економічної турбулентності. Економіка: реалії часу. 2021. №5(57). С. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2021.1>
2. Бавико О. Є., Оршацький Д. В. Антикризова трансформація стратегій підприємницьких структур та організаційно-економічний механізм їх реалізації. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 1 (27). С. 18–26. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No1/18.pdf>
3. 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. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2022/No4/42.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.04.2022.5>. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7675785>.
4. Крочак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2017 Серія Економіка. Вип. 1(7). С. 85–90. URL: [https://economics-msu.com.ua/web/uploads/journals_pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2017_Issue_1\(7\).pdf#page=85](https://economics-msu.com.ua/web/uploads/journals_pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2017_Issue_1(7).pdf#page=85)
5. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 2. С. 64–68. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a10.pdf/
6. Галушка З. І. Як формувати стратегії в умовах невизначеності?. Modern Economics. 2024. № 44(2024). С. 47-52. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-07)

7. Kavun, S., Levkina, R., Kotko, Ya., Levkin, D., Levkin, A. (2023). Information Security in Project Management for the Financial and Budgetary Capacity of the National Economy. CPITS-2023-II: Cybersecurity Providing in Information and Telecommunication Systems. CEUR Workshop Proceedings. Vol. 3550. Pp. 246-254. [Електронний ресурс]. URL: <https://ceurws.org/Vol-3550/short8.pdf>

8. Левкін А. В., Котко Я. М., Левкіна Р. В. Кібезбезпека, як фактор підвищення ефективності підприємницької діяльності в АПВ. Електроенергетика, електромеханіка та технології в АПК: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Харків, 2022. С.182–183.

ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ В ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ ТОВ «БЕМБІ»

*Самойленко А.А., к.т.н., доцент,
Київський національний університет будівництва і архітектури
м. Київ*

*Кулік А.В., к.е.н., доцент,
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»
м. Київ*

Сучасний світ динамічно змінюється під впливом технологічних новацій, що радикально трансформують традиційні бізнес-моделі. Однією з найзначніших тенденцій останніх років є розвиток інтернет-торгівлі, яка відкриває нові можливості для компаній різних галузей. Логістика в інтернет-торгівлі стає критично важливим елементом для забезпечення ефективності бізнес-процесів, оскільки вона охоплює всі етапи від виробництва до кінцевого споживача. ТОВ «БЕМБІ» є одним з провідних виробників дитячого одягу в Україні, що з моменту свого заснування у 2002 році зарекомендувало себе як якісний постачальник продукції для дітей віком від 0 до 13 років. Організаційна форма товариства з обмеженою відповідальністю дозволяє компанії ефективно адаптуватися до мінливого ринку та задовольняти потреби своїх клієнтів. Виробничі потужності ТОВ «Бембі» складають 5250 м², що дозволяє щорічно пропонувати близько 1000 моделей одягу, створюючи асортимент, що відповідає сучасним світовим трендам. Важливим аспектом діяльності компанії є її фокус на якості та безпеці продукції, що підтверджується використанням найсучасніших технологій у виробництві [1]. ТОВ «БЕМБІ» є яскравим прикладом компанії, яка успішно інтегрує логістичні процеси в свою інтернет-торгівлю, пропонуючи широкий асортимент товарів для дітей та досягаючи високих стандартів обслуговування клієнтів.

Особливості організації логістики в інтернет-торгівлі детально досліджені у працях таких авторів, як: Банько В. Г. [2], Безсмертна О. В. [3], Бурсаков А. В. [4], Глогусь О. В. [5], Заболотна Н. В. [6], Кислий В. М. [7], Кривещенко В. В. [8], Кузнецова І. О. [9], Чернописька Н. В. [10], Шандрівська О. Є [11]. та ін. Ці дослідники аналізують ефективність логістичних процесів у сфері онлайн-торгівлі, підкреслюючи важливість інтеграції сучасних технологій для покращення управління товарними запасами, обробки замовлень та доставки. Вони також розглядають вплив зміни споживацьких переваг на логістичні стратегії.

Сучасний ринок онлайн-торгівлі став значно популярнішим завдяки зростанню технологій, зміні споживчих звичок і глобалізації. Логістичні процеси в онлайн-торгівлі відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності бізнесу, адже успіх будь-якого інтернет-магазину безпосередньо залежить від якості обслуговування клієнтів і швидкості доставки товарів.

Основні особливості логістичних процесів в онлайн-торгівлі наведені у табл. 1.

Таблиця 1 – Особливості логістичних процесів в онлайн-торгівлі

Особливість	Характеристика
Управління запасами	Оптимізація запасів для зменшення витрат та забезпечення доступності товарів для замовлень.
Обробка замовлень	Швидка та ефективна система обробки замовлень, щоб уникнути затримок.
Доставка	Гнучка, надійна та своєчасна доставка товарів споживачам.
Використання технологій	Автоматизація, системи управління складами (WMS), GPS-трекінг для підвищення ефективності.
Адаптація до змін	Готовність до змін у попиті споживачів, сезонності та непередбачуваних ситуацій.
Конкуренція	Постійне вдосконалення логістичних процесів через зростаючу конкуренцію.
Витрати	Контроль витрат на доставку та обробку замовлень для збереження маржі прибутку.
Задоволеність споживачів	Забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Складено автором на основі джерел: 10, с 245; 12, с 107-112

Логістичні процеси в онлайн-торгівлі є складним, але критично важливим елементом успіху бізнесу. Вони вимагають інтеграції новітніх технологій та адаптації до змін у попиті споживачів. Забезпечення ефективної логістики може стати ключовим фактором конкурентоспроможності на ринку онлайн-торгівлі.

У сучасних умовах бізнес-середовища ефективність логістичних процесів стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. ТОВ «БЕМБІ», один з провідних виробників дитячого одягу в Україні, активно впроваджує сучасні логістичні рішення для оптимізації своїх бізнес-процесів. Логістика компанії охоплює всі етапи – від постачання сировини до доставки готової продукції споживачеві. Основні компоненти логістичних процесів у ТОВ «БЕМБІ» включають:

- Постачання: співпраця з постачальниками сировини та матеріалів для виробництва одягу.
- Виробництво: управління виробничими процесами для забезпечення якості продукції.
- Складське господарство: організація зберігання сировини та готової продукції.
- Транспорт: організація доставки товарів до торгових точок і споживачів.

Для аналізу логістичних процесів у ТОВ «БЕМБІ» використано дані про обсяги постачання сировини, виробництва, складських запасів та доставки продукції (табл. 2).

Таблиця 2 – Аналіз логістичних процесів у компанії ТОВ «БЕМБІ» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
Обсяги постачання сировини (т)	1500	1600	1700
Обсяги виробництва (т)	1200	1400	1600
Обсяги складських запасів (т)	300	250	200
Час доставки продукції (дні)	5	4	3

Обсяги постачання сировини зросли з 1500 т у 2021 році до 1700 т у 2023 році, що свідчить про поступове нарощування виробничих потужностей. Зростання на 6,67% у 2022 році та на

6,25% у 2023 році є результатом активного розвитку бізнесу та збільшення попиту на продукцію компанії. Поступове нарощування обсягів постачання сировини дозволяє ТОВ «БЕМБІ» забезпечувати стабільність виробництва, що є важливим аспектом для збереження конкурентних позицій на ринку дитячого одягу.

Обсяги виробництва за три роки суттєво зросли, що вказує на підвищення ефективності роботи виробничих потужностей компанії. У 2022 році виробництво збільшилося на 16,67%, що є показником адаптації компанії до збільшення попиту, а у 2023 році приріст склав 14,29%. Це вказує на ефективне управління виробничими процесами та можливість оперативно реагувати на зміни ринку.

Зниження обсягів складських запасів є позитивним показником, оскільки це свідчить про підвищення ефективності логістичних процесів та управління запасами. У 2022 році зниження склало 16,67%, а у 2023 році – 20%. Це свідчить про те, що ТОВ «БЕМБІ» успішно впроваджує системи управління запасами на основі попиту та прогнозування продажів, що дозволяє уникати надлишкових запасів і зменшувати витрати на їх утримання.

Скорочення часу доставки продукції є одним із найважливіших досягнень логістики компанії. У 2022 році компанії вдалося скоротити час доставки на 20%, а в 2023 році на 25%. Це може бути результатом оптимізації транспортної логістики, впровадження нових технологій відстеження та управління ланцюгами постачання. Швидка доставка є вагомим фактором конкурентної переваги на ринку, оскільки сприяє підвищенню рівня задоволення клієнтів.

Аналіз логістичних процесів ТОВ «БЕМБІ» за 2021-2023 рр. демонструє значне покращення ключових показників ефективності. Зростання обсягів постачання сировини та виробництва свідчить про розширення виробничих потужностей та стабільне зростання попиту на продукцію компанії. Зниження складських запасів свідчить про вдосконалення системи управління запасами, що дозволяє уникати надлишкових витрат та забезпечує ефективність ресурсів. Скорочення часу доставки продукції є результатом оптимізації транспортної логістики, що підвищує рівень обслуговування клієнтів та зменшує витрати на логістику.

ТОВ «БЕМБІ» є одним із провідних виробників дитячого одягу в Україні, який активно розвиває інтернет-торгівлю з моменту війни в Україні. Розширення онлайн-продажів і інтеграція логістичних рішень стали критично важливими для збереження конкурентоспроможності та підтримання бізнесу в умовах обмеженого доступу до фізичних точок збуту. Оцінка ефективності логістичних рішень компанії в інтернет-торгівлі за період 2021-2024 рр. дозволить визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також шляхи оптимізації логістичних процесів для забезпечення стабільного розвитку бізнесу.

SWOT-аналіз логістичних процесів ТОВ «БЕМБІ» під час війни в Україні наведений у табл. 3.

Таблиця 3 – SWOT-аналіз логістичних процесів ТОВ «БЕМБІ» під час війни в Україні

S (Сильні сторони)	W (Слабкі сторони)
<p>1. Ефективне управління запасами. Зниження складських запасів на 33% за 2021-2023 роки свідчить про оптимізацію процесів управління ресурсами, що дозволяє компанії уникати зайвих витрат на утримання продукції та сировини.</p> <p>2. Скорочення часу доставки. ТОВ «БЕМБІ» вдалося зменшити час доставки продукції з 5 до 3 днів, що демонструє високий рівень оптимізації логістичних</p>	<p>Вразливість транспортних маршрутів. Логістичні шляхи можуть бути порушені через військові дії. Пошкодження інфраструктури або блокування транспортних коридорів може збільшити час доставки або створити проблеми з постачанням сировини та відправкою готової продукції.</p> <p>Залежність від національного ринку. Оскільки основним ринком збуту є Україна,</p>

<p>процесів та здатність швидко реагувати на зміни у ланцюзі постачань.</p> <p>3. Надійні постачальники сировини. Компанія зберегла стабільні постачання сировини, що дозволяє уникати простоїв у виробництві навіть в умовах війни, коли логістичні маршрути можуть бути порушені.</p> <p>4. Адаптація до змін ринку. Гнучкість та адаптивність до нових умов дозволяє ТОВ «БЕМБІ» забезпечувати стабільність у виробництві та постачанні продукції. Це також сприяє оперативній адаптації асортименту до нових вимог споживачів.</p>	<p>війна впливає на внутрішній попит і купівельну спроможність населення, що може призвести до нестабільності замовлень та ускладнень у логістичних операціях.</p> <p>Зростання витрат на логістику. Через перебої в постачанні та подорожчання пального витрати на логістичні операції можуть збільшуватися, що негативно впливає на загальну ефективність логістичних процесів і прибутковість компанії.</p>
О (Можливості)	Т (Загрози)
<p>1. Розширення на нові ринки. В умовах кризи на внутрішньому ринку є можливість для диверсифікації та виходу на закордонні ринки, що дозволить компанії знизити залежність від українського ринку і збільшити обсяги постачання та продажу.</p> <p>2. Впровадження інноваційних рішень. Використання сучасних цифрових технологій, таких як системи відстеження вантажів у реальному часі, автоматизація управління складськими запасами та інтеграція з логістичними партнерами, дозволить підвищити ефективність логістичних процесів навіть в умовах воєнних дій.</p> <p>3. Підтримка державних програм. Використання можливостей державних і міжнародних програм підтримки бізнесу під час війни може допомогти у компенсації витрат на логістику та підтримку постачань.</p>	<p>1. Дестабілізація транспортної інфраструктури. Військові дії можуть зруйнувати ключові транспортні шляхи або інфраструктуру, що зробить доставку сировини та продукції ще більш складною та витратною.</p> <p>2. Перебої у постачаннях через міжнародні санкції або блокади. Війна може вплинути на міжнародні відносини України з іншими країнами, що може призвести до обмеження імпорту необхідної сировини або складнощів з експортом продукції.</p> <p>3. Збільшення витрат на транспорт та логістику. Зростання цін на паливо та нестабільність валютних курсів можуть підвищити витрати на перевезення, що ускладнить підтримання конкурентоспроможності на ринку.</p>

У період війни логістичні процеси ТОВ «БЕМБІ» зіштовхнулися з численними викликами, проте компанія демонструє гнучкість і здатність адаптуватися до нових умов. Сильні сторони, такі як ефективне управління запасами та скорочення часу доставки, допомагають мінімізувати вплив ризиків. Водночас існують можливості для подальшого розвитку, зокрема через вихід на нові ринки та впровадження інноваційних рішень, які можуть суттєво покращити ефективність логістичних процесів навіть в умовах нестабільності.

Література:

1. Офіційний сайт ТОВ «БЕМБІ». URL: <https://bemb.ua/> (дата звернення: 29.04.2025)
2. Банько В. Г. Логістика : навч. посібник. 2-е вид., перероблене. Київ: Вид. КНТ, 2017. 332 с.
3. Безсмертна О.В., Мороз О. О., Білоконь Т. М., Шварц І. В.. Логістика: навчальний посібник. Вінниця : Вінницький національний технічний університет, 2018. 161 с.

4. Бурсаков А. В., Козлов А. П., Захаров В. А. Основи логістичного управління : навч. посібник. Київ: МАУП, 2016. 118 с.
5. Глогусь О. В. Розрахунок потреби як основа економічної ефективності логістики постачання. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту : матеріали. II Міжнар. наук.-практ. конф, м. Львів, 22–24 жовт. 2019.* С. 115–116.
6. Заболотна Н. В., Мохонько Г. А. Особливості управління закупівельною логістикою на підприємствах мікробіологічної промисловості. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез.доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., 8 груд. 2022 р.* Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022. 347 с.
7. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Смоляник О. М. Логістика: Теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 360 с.
8. Кривещенко В. В. Логістика – діяльність з необмеженими можливостями концепція формування системи управління підприємством. *Науковий вісник КНЕУ. Формування ринкової економіки.* 2020. № 24. С. 230–238.
9. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В., Репін А.О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2020. № 2. С. 136-149.
10. Чернописька Н. В. Тенденції та перспективи ринку логістичних послуг в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика.* 2021. № 735. С. 244–249.
11. Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент. *Теоретичні основи.* Львів, 2014. 196 с.
12. Гармаш С. В. Інтеграція логістичних функцій в рамках логістичного менеджменту у системі управління сучасним промисловим підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки).* 2018. № 19 (1295). С. 104-107.

ОПЕРАЦІЙНИЙ ЛЕВЕРИДЖ ЯК МЕХАНІЗМ ЗБАЛАНСУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ І ДОХОДІВ

*Врублевська К.В., здобувачка вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса*

В умовах трансформації економічних процесів та загострення конкуренції підприємства стикаються з необхідністю оперативного реагування на зміну попиту, цін і витрат. Одним із ключових інструментів, що дозволяє забезпечити ефективне співвідношення між витратами і доходами, є операційний леверидж. Цей показник відображає чутливість прибутку підприємства до змін обсягу реалізації продукції та характеризує структуру витрат з позиції її впливу на фінансові результати.

Застосування операційного левериджу дає можливість глибше проаналізувати взаємозв'язок між постійними та змінними витратами, оптимізувати виробничу діяльність та мінімізувати ризики, пов'язані зі зниженням обсягів продажів. Вивчення сутності та функціональної ролі операційного левериджу в системі управління підприємством набуває особливої актуальності в контексті пошуку стратегій адаптації до динамічних ринкових умов.

Операційний леверидж є головним інструментом управління чистим фінансовим результатом від операційної діяльності, що проявляється у раціональному співвідношенні постійних та змінних витрат [1].

Операційний леверидж – надзвичайно важливий індикатор, що дозволяє визначити рівень виробничого ризику, пов'язаний із співвідношенням постійних і змінних витрат. Чим вища частка постійних витрат у загальній структурі витрат підприємства, тим більшою є чутливість операційного прибутку до змін у виручці від реалізації продукції. Аналіз показника операційного левериджу дає змогу не лише оцінити фінансову стійкість підприємства, але й спрогнозувати його реакцію на внутрішні та зовнішні зміни. Збалансоване управління цим важелем дозволяє підприємствам ефективніше планувати обсяги виробництва, визначати критичний обсяг реалізації та зменшувати негативні наслідки економічних коливань.

Слід зазначити, що операційний леверидж відіграє важливу роль у формуванні операційного прибутку, однак не є єдиним чинником, що впливає на чистий фінансовий результат підприємства. Його ефективність полягає у можливості прогнозування змін прибутковості внаслідок коливань обсягів реалізації, що особливо важливо при значній частці постійних витрат у загальній структурі витрат. Раціональне управління співвідношенням постійних і змінних витрат дозволяє підвищити стійкість підприємства до зовнішніх економічних коливань і посилити адаптивність виробничої діяльності.

Операційний леверидж – це базова концепція CVP-аналізу, за допомогою якого підприємство здатне визначати динаміку прибутку підприємства за рахунок зміни інших показників його діяльності (виручки, обсягу реалізації, структури витрат, ціни та ін.) [2].

Операційний леверидж дозволяє підприємству вирішувати низку ключових управлінських завдань, зокрема:

- оцінювати доцільність розширення обсягів замовлень, з урахуванням потенційного зростання постійних витрат при залученні додаткових ресурсів;
- підвищувати рівень прибутковості діяльності шляхом оптимізації структури витрат, зокрема за рахунок зниження питомої ваги постійних витрат у загальних витратах;
- визначати точку беззбитковості та на її основі ухвалювати обґрунтовані рішення щодо ціноутворення;
- приймати рішення щодо доцільності тимчасового припинення надання окремих послуг або виробництва певних видів продукції, у разі їхньої економічної неефективності;
- розраховувати очікуваний фінансовий результат як у розрізі окремих видів продукції чи послуг, так і в цілому по підприємству для підвищення точності планування та контролю.

Вище відзначене підтверджує, що операційний леверидж є не лише аналітичним інструментом, а й важливою складовою системи управлінського обліку, що сприяє прийняттю стратегічно обґрунтованих рішень. Його застосування дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, забезпечувати фінансову стійкість та гнучко управляти витратами у контексті досягнення цільових показників прибутковості. В умовах підвищеного рівня невизначеності та конкуренції важливість використання операційного левериджу як інструменту планування та оцінювання економічної доцільності управлінських рішень лише зростає.

Основними напрямками впливу від запровадження механізму операційного левериджу на напрями функціонування підприємства є такі: контроль постійних та змінних витрат; планування прибутку підприємства та за окремими видами продукції; визначення точки беззбитковості та запасу фінансової міцності [3].

Запровадження механізму операційного левериджу має багатовекторний вплив на функціонування підприємства, охоплюючи як стратегічні, так і поточні аспекти управління. Насамперед, контроль постійних та змінних витрат дозволяє оптимізувати структуру витрат,

виявити неефективні статті витрат і сформуванню більш адаптивну модель витратної політики. Це сприяє зменшенню фінансових ризиків, пов'язаних зі зниженням обсягів реалізації або коливаннями ринкових цін.

Другим напрямом є планування прибутку підприємства в цілому та за окремими видами продукції, що здійснюється на основі аналізу рівня операційного левериджу. Такий підхід забезпечує диференційований підхід до оцінки прибутковості кожного продуктового напрямку, що, у свою чергу, дозволяє приймати точні рішення щодо доцільності розширення, модифікації або згортання конкретних виробничих ліній.

Крім того, визначення точки беззбитковості дає змогу встановити критичний обсяг реалізації, за якого підприємство покриває свої витрати, не зазнаючи збитків. Розрахунок запасу фінансової міцності дозволяє оцінити рівень захищеності підприємства від зменшення доходів і вчасно адаптувати бізнес-модель до нових економічних умов. У сукупності ці напрями формують основу для ефективного управління фінансовою стабільністю та гнучкістю підприємства.

Таким чином, операційний леверидж виступає ефективним інструментом аналітичного та стратегічного управління, що дає змогу підприємствам досягати оптимального співвідношення між витратами і прибутком. Його використання дозволяє не лише прогнозувати зміну фінансових результатів при коливаннях обсягів реалізації, але й формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо структури витрат, ціноутворення та виробничої політики. Застосування механізму операційного левериджу сприяє посиленню фінансової стійкості підприємства, підвищенню рівня адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпеченню довгострокової ефективності його функціонування. Це обумовлює актуальність подальших досліджень у напрямі вдосконалення підходів до розрахунку та практичного використання цього інструменту в умовах зростання економічної невизначеності

Література:

1. Посна Н. І., Танцюра А. І., Голева А. С. Операційний леверидж як важливий інструмент управління операційним прибутком підприємства. *Економіка і підприємництво: організаційно-методологічні аспекти обліку, фінансів, аудиту та аналізу*. Випуск 19. Том 2. Полтава, 2019. С. 72-75.
2. Зайченко К. С., Сулим І. К. Операційний леверидж та його вплив на формування цінової політики підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2022. №6. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-6-8081>
3. Добровольська О. В., Дуброва Н. П. Сутність операційного левериджу та методика його розрахунку. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 62, 2021. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/62_2021/22.pdf

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Кіструга Ю.В., здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса

Забезпечення економічної безпеки є однією з ключових умов стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємницьких структур в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Зниження платоспроможності контрагентів, коливання валютного

курсу, нестабільність податкового навантаження, кіберзагрози, конкуренція з боку тіньового сектору – усе це створює нові виклики для ефективного управління ризиками та збереження стійкості бізнесу.

Враховуючи складність і багатогранність економічної безпеки, особливої актуальності набуває питання її системної оцінки. Така оцінка дає змогу виявити критичні зони ризику, обґрунтувати необхідність коригування стратегії розвитку та забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень. У цьому контексті ефективність системи економічної безпеки розглядається не лише як сукупність захисних механізмів, а як інтегральна характеристика адаптивності, фінансової стабільності, організаційної мобільності та інноваційної готовності підприємства.

На сьогоднішній день найбільш поширеними в наукових джерелах підходами до оцінки рівня економічної безпеки підприємства є такі: індикаторний (пороговий), ресурсно-функціональний, програмно-цільовий (комплексний), а також функціональний підхід, системний та ситуаційно-суб'єктний [1].

Зазначені підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства відображають багатовимірність цієї категорії та різну методологічну базу її дослідження. Індикаторний (пороговий) підхід ґрунтується на використанні набору кількісних показників, які порівнюються з критичними (граничними) значеннями, що дозволяє оперативно виявляти загрози. Ресурсно-функціональний підхід акцентує увагу на здатності підприємства забезпечити безпеку через ефективне використання наявних ресурсів і функціональних підсистем. Програмно-цільовий (комплексний) підхід передбачає формування узгодженої системи заходів щодо досягнення економічної безпеки відповідно до стратегічних цілей підприємства. Функціональний підхід дозволяє оцінювати економічну безпеку за напрямками (виробнича, фінансова, інноваційна тощо), що забезпечує деталізацію ризиків. Системний підхід розглядає економічну безпеку як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників у межах цілісної управлінської системи. Натомість ситуаційно-суб'єктний підхід враховує специфіку конкретного підприємства, його управлінську структуру, зовнішнє середовище та контекст прийняття рішень.

Кожен із зазначених підходів має як переваги, так і обмеження, тому в практичному застосуванні доцільним є поєднання кількох методик для досягнення об'єктивної та всебічної оцінки рівня економічної безпеки.

Проводячи регулярний моніторинг рівня економічної безпеки підприємство попереджує виникнення загроз та виявляє проблемні сторони, що дає змогу проаналізувати ефективність діяльності підприємства та сформулювати превентивні заходи для підтримки стабільного його функціонування [2].

Дійсно, регулярний моніторинг рівня економічної безпеки є невід'ємним елементом системи управління ризиками на підприємстві. Такий підхід дозволяє забезпечити оперативне виявлення потенційних загроз, відстежувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також своєчасно реагувати на відхилення від нормативних показників. Завдяки цьому підприємство не лише ідентифікує слабкі ланки в організаційній, фінансовій або виробничій структурі, але й отримує інструментарій для кількісної та якісної оцінки ефективності управлінських рішень.

Моніторинг слугує основою для розробки превентивних заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків, підтримку платоспроможності, збереження ресурсної стабільності та посилення адаптивності підприємства до динамічних змін ринкового середовища. У підсумку, це сприяє не лише збереженню економічної безпеки, а й підвищенню ефективності функціонування підприємницької структури в довгостроковій перспективі.

Узагальнення наукових підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства дає змогу окреслити основні методологічні орієнтири, дотримання яких забезпечує комплексність, системність та релевантність результатів оцінювання, а саме такі [3]:

1) методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства повинен урахувати специфіку діяльності підприємства, що дасть змогу вчасно виявити загрози та причини їх появи загроз, а також швидко відреагувати на них та розробити заходи щодо їх усунення;

2) для того щоб виявити причини загроз для підприємства, найдоцільніше рівень економічної безпеки оцінювати окремо за кожним складником, а потім зводити до узагальнюючого або інтегрального показника;

3) точність та об'єктивність результатів розрахунку рівня економічної безпеки підприємства залежить від адекватності визначення системи показників, за якими проводиться оцінка економічної безпеки, тому вона має максимально точно висвітлювати всі аспекти діяльності підприємства;

4) якщо вибраний методичний підхід як інструмент оцінки використовує формування порогових значень оціночних показників, то порогові значення повинні базуватися на об'єктивній основі, адже в розрахунках вони виступають базою для порівняння та впливають на результат оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

З урахуванням вище відзначених орієнтирів, процес оцінки економічної безпеки підприємства має базуватися на принципах наукової обґрунтованості, адаптивності, комплексного охоплення функціональних складових і динамічної чутливості до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Такий підхід дозволяє не лише отримати об'єктивну картину поточного стану економічної безпеки, але й сформувати інформаційно-аналітичну основу для розробки ефективної стратегії реагування на виявлені загрози та підвищення рівня стійкості підприємства в довгостроковій перспективі. У результаті оцінка економічної безпеки перетворюється з формальної процедури на дієвий інструмент стратегічного управління та управління ризиками, що забезпечує стабільність, конкурентоспроможність і економічну витривалість підприємницької структури.

Оцінка економічної безпеки підприємства є важливою складовою системи стратегічного управління, яка забезпечує своєчасне виявлення загроз, визначення критичних зон ризику та формування обґрунтованих управлінських рішень. Аналіз існуючих підходів до оцінювання свідчить про необхідність поєднання кількісних та якісних методів, а також врахування специфіки діяльності підприємства. Відзначені орієнтири дозволяють підвищити комплексність, системність та релевантність оцінки економічної безпеки. Особливу увагу слід приділяти формуванню об'єктивної системи індикаторів, визначенню порогових значень на достовірній основі та побудові інтегрального показника, який відображає загальний рівень безпеки підприємницької структури. У результаті впровадження системної оцінки економічної безпеки підприємство отримує ефективний інструмент антикризового управління, що сприяє збереженню стабільності, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового розвитку.

Література:

1. Гавловська Н. І., Матюх С. А., Любохинець Л. С. Оцінювання стану економічної безпеки промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2023. №1. С. 6–12.
2. 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>

3. Іпполітова І. Я., Сичова А. О. Методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Випуск 28. С. 96-101.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*Джурмій О.В., здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса*

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, спричиненої як зовнішніми викликами (зокрема глобальною політичною та економічною нестабільністю, воєнними діями, інфляційними процесами), так і внутрішніми проблемами (недостатня підтримка бізнесу, брак інвестицій, міграція кваліфікованих кадрів, падіння споживчого попиту), питання ефективного використання трудових ресурсів набуває надзвичайної актуальності. У таких реаліях підприємствам доводиться шукати нові шляхи організації праці, аби зберегти свою конкурентоспроможність, стабільність і здатність до подальшого розвитку.

Продуктивність праці сьогодні – це не просто показник ефективності, а ключовий індикатор життєздатності підприємства. Вона безпосередньо впливає на рентабельність виробництва, обсяги продукції, витрати, собівартість товарів і послуг, прибутковість діяльності, а також на рівень заробітної плати персоналу. Якщо підприємство не працює над підвищенням продуктивності цілеспрямовано й системно, з часом воно ризикує втратити свої позиції на ринку, стати збитковим або зовсім припинити діяльність. У нинішніх реаліях це особливо небезпечно, адже гнучкість і адаптивність до змін стали базовими умовами виживання в бізнес-середовищі [1 с. 36].

Варто підкреслити, що планування праці не обмежується механічним розподілом завдань між працівниками. Це глибокий, багатоетапний процес, який охоплює аналіз кадрового потенціалу, прогнозування потреб у трудових ресурсах, визначення оптимального навантаження, формування систем мотивації, організацію навчання та розвитку персоналу, контроль виконання робіт і своєчасне коригування планів відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [4, с. 28]. В умовах війни або глибокої економічної кризи значення цього процесу лише зростає. Адже підприємства змушені швидко перебудовувати виробничі процеси, скорочувати витрати, одночасно зберігаючи продуктивність і людський потенціал.

Саме тому тематика вдосконалення планування праці та підвищення ефективності її використання є надзвичайно важливою і потребує особливої уваги з боку керівництва підприємств, органів державної влади та науковців. Від рівня продуктивності праці залежить не лише економічна стабільність окремих підприємств, а й макроекономічні показники країни загалом, зокрема обсяги ВВП, зайнятість населення, бюджетні надходження та рівень соціального добробуту.

Продуктивність праці – це індикатор, який демонструє кількість продукції або послуг, що виробляються одним працівником за певний проміжок часу (день, тиждень, місяць, рік). Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовується людський капітал підприємства. Однак сам по собі він не є достатнім для глибокого аналізу. Продуктивність формується під впливом цілої низки факторів: кваліфікації працівників, їх досвіду, зацікавленості

в результаті, умов праці, наявності сучасного обладнання, якості управління, корпоративної культури, організації робочого часу тощо [2].

Одним із першочергових завдань підприємства має бути глибокий аналіз кадрового складу. Необхідно розуміти, скільки працівників потрібно для досягнення певного обсягу продукції, які компетенції вони повинні мати, якими є їх вік, досвід, рівень залученості та професійної мотивації. Без цих даних неможливо сформулювати ефективну кадрову стратегію. Регулярне оновлення штатного розпису, проведення атестацій, формування індивідуальних планів розвитку персоналу дозволяють використовувати людський ресурс максимально ефективно [3, с. 11].

Особливо важливим є питання навантаження. Воно повинно бути адекватним можливостям кожного працівника. Перевантаження загрожує емоційним вигоранням, зростанням кількості помилок, зниженням якості продукції або послуг. Недовантаження, своєю чергою, призводить до втрати інтересу до роботи, зниження мотивації та зростання плінності кадрів. Оптимальне балансування навантаження, впровадження індивідуального підходу до графіків роботи, використання гнучких форм зайнятості (дистанційна робота, неповний робочий день, змішаний графік) – усе це інструменти, які дозволяють зберігати продуктивність на високому рівні навіть за складних обставин.

Крім того, зовнішні виклики, такі як економічні санкції, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність енергопостачання та воєнні дії, суттєво впливають на організацію праці. У таких умовах підприємствам доводиться шукати альтернативні джерела постачання, переглядати графіки роботи, змінювати виробничі пріоритети або навіть переводити частину персоналу на віддалену форму зайнятості. Гнучкість управління трудовими ресурсами стає вирішальним фактором, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним попри форс-мажорні обставини.

Не менш важливу роль відіграє технічне переоснащення підприємства. У сучасних умовах автоматизація, цифровізація та впровадження новітніх ІТ-рішень стали необхідністю. Використання програмного забезпечення для обліку робочого часу, електронних систем управління проектами, CRM-систем, цифрових архівів, ERP-систем, а також роботизованих технологій у виробництві дозволяє суттєво скоротити витрати часу, зменшити кількість людських помилок, підвищити прозорість процесів і оперативність ухвалення управлінських рішень [1, с. 32].

Мотивація працівників залишається потужним важелем підвищення продуктивності праці. Причому сучасна мотиваційна система повинна бути комплексною та враховувати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. До матеріальних належать заробітна плата, премії, бонуси, доплати, соціальні пакети. До нематеріальних – можливість навчання, самореалізації, побудови кар'єри, гнучкий графік, позитивна атмосфера в колективі, визнання результатів роботи. Керівництво повинно виявляти зацікавленість у потребах персоналу, підтримувати корпоративну культуру, створювати умови для зворотного зв'язку. Адже вмотивований працівник здатен демонструвати вищу продуктивність навіть за обмежених ресурсів [4 с.28].

Ключовим елементом управління трудовими ресурсами також є постійний моніторинг результатів діяльності. Це передбачає аналіз індивідуальних і колективних показників ефективності, виявлення "вузьких місць" у процесах, оцінку динаміки продуктивності, вивчення впливу впроваджених змін на кінцевий результат. Такий підхід дозволяє вчасно виявляти проблеми, приймати обґрунтовані рішення та оперативно коригувати плани [5].

Належні умови праці – ще один важливий чинник. Робоче середовище повинно бути безпечним, комфортним, ергономічним. У сучасних реаліях це також означає турботу про психоемоційний стан персоналу, особливо в умовах війни, коли працівники перебувають під постійним стресом. Роботодавці, які дбають про психологічну безпеку, забезпечують підтримку,

консультування, створюють доброзичливий клімат – отримують більш стійкі та лояльні команди [3, с. 16].

Окремо слід наголосити на ролі управлінського персоналу. Саме від лідерських якостей керівників, їх уміння приймати зважені рішення, ефективно комунікувати з колективом, вирішувати конфлікти, підтримувати мотивацію та інноваційність залежить успіх у реалізації заходів із підвищення продуктивності праці. Керівник має бути не просто адміністратором, а лідером, який надихає команду й задає вектор розвитку.

У перспективі питання ефективного використання трудових ресурсів виходить за межі суто економічної площини та набуває стратегічного значення. Формування гнучкої, висококваліфікованої, адаптивної до змін робочої сили стає одним із основних чинників стійкості не лише окремого підприємства, а й національної економіки загалом. Успішні компанії вже сьогодні інвестують у людський капітал, розуміючи, що саме працівники — це головний рушій змін, інновацій та зростання. Тому вдосконалення підходів до планування праці, підвищення продуктивності та забезпечення умов для розвитку персоналу повинно стати пріоритетом для кожного підприємства, яке прагне успішно функціонувати в нових умовах української та світової реальності.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємства, які здійснюють системний підхід до планування та ефективного використання трудових ресурсів, мають значно вищі шанси не лише утримати свої позиції на ринку, а й забезпечити сталий розвиток навіть у кризових умовах. Актуальність цієї теми особливо зростає в період воєнних і соціально-економічних потрясінь, коли кожен ресурс має бути використаний максимально ефективно. Саме комплексне поєднання таких елементів, як стратегічне планування, сучасні технології, мотивація, навчання, контроль і гнучкість, формує основу для підвищення продуктивності праці та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Література:

1. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2013. № 1(47). С. 30–35.
2. Єлець О. П., Гармаш І. О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №9. С.418–422. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/72.pdf
3. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. С 6-34.
4. Руденька Т. В. Управління трудовими ресурсами в умовах кризи. *Матеріали конференції Державного університету «Житомирська політехніка»*. Житомир, 2021.
5. Трофанюк Р. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні. *Економіка та держава*. 2024. № 2. С. 26–29.
6. Кравченко Д. Скорочення штату/чисельності працівників у період дії воєнного стану. *Бухгалтер бюджетної установи*. 2024. URL: <https://buhgalter.com.ua/>

МІСЦЕ ТА РОЛЬ ОБОРОТНИХ ФОНДІВ У ФОРМУВАННІ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

*Злотник С.І., магістрантка,
Науковий керівник: Кільницька О. С., к.е.н., доцент
Поліський національний університет,
м. Житомир*

Через війну, бомбардування Одеси та інших міст, втрати логістичних зв'язків, елеваторів, складів та центрів, Україна втратила свої позиції на світовому ринку зерна та олійних культур. Це призвело до зростання експортних витрат, крім того дуже подорожчали добрива, засоби захисту рослин, запчастини, пально-мастильні матеріали, що формують значну частку оборотних фондів у собівартості сільськогосподарської продукції, насамперед рослинництва. Перевиробництво та надмірна пропозиція зернових і зернобобових культур на внутрішньому ринку ще й далі тисне на зниження закупівельних цін на ці товари. Згідно прогнозу в Україні найбільш рентабельною є озима пшениця, вирощування усіх інших зернових культур є збитковим.

Звіт-аналіз на тему «Україна: вплив війни на прибутковість сільськогосподарського виробництва» виконаний фахівцями та експертами Українського клубу аграрного бізнесу та Міністерства аграрної політики України, здійснений за підтримки Глобального фонду зі зменшення ризиків катастроф і відновлення, що фінансується Світовим банком. Звіт передбачав аналітичну оцінку витрат, цін, прибутковості/збитку, рентабельності за 2021-2024 рр. та прогноз на 2024/2025 маркетинговий рік по окремих видах зернових і олійних культур, молоку та яловичині. Прикритим є результат того, що у фінальному підсумку виробництво зернових культур в сучасних умовах збільшення цін на мінеральні і органічні добрива, насіння і посадковий матеріал, засоби захисту рослин і тварин, пально-мастильні матеріали не відшкодовують ціни їх реалізації. Загальний висновок виробництво більшості зернових культур залишається збитковим в Україні у 2024 р. (рис. 1).

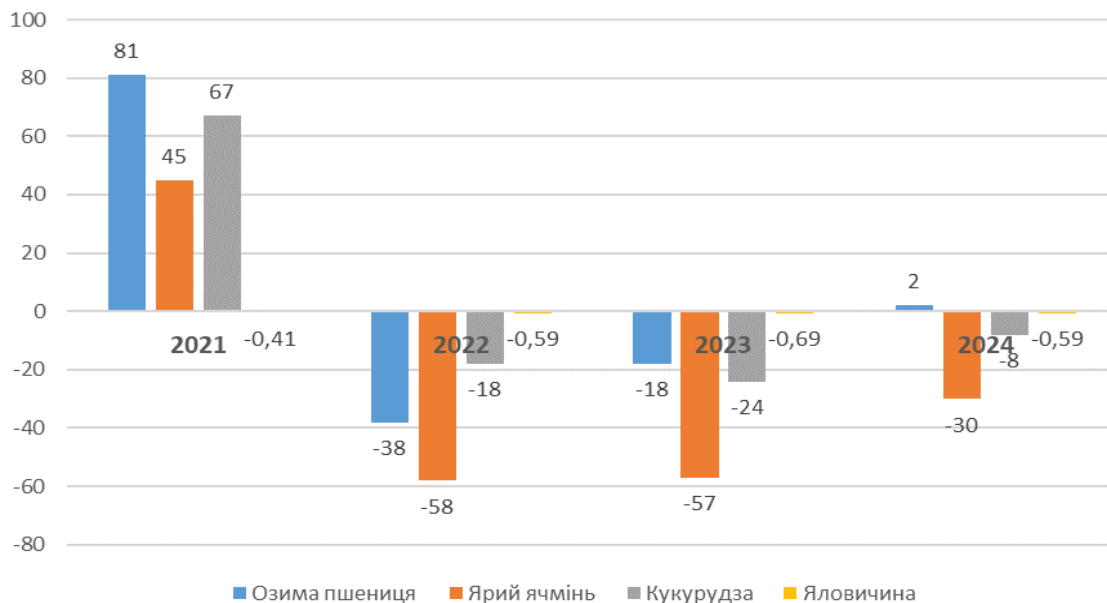


Рисунок 1 – Середній рівень прибутковості/збитковості основних видів зернових культур та яловичини в Україні, доларів США/т

Джерело: побудовано за даними звіту Міністерства аграрної політики України [1]

За даними оцінки та прогнозу рівень прибутковості озимої пшениці у 2021 р. був 81 доларів США/т, а у 2022 р. – рівень збитковості – -38 доларів США/т, у 2023 – -18 і у 2024/2025 маркетинговому році прогноз прибутковості – 2 долара США/т. Кукурудза на зерно прибуткова лише у 2021 р. – 67 доларів США/т, протягом 2022-2023 рр. та прогноз 2024/2025 маркетингового року свідчить про рівень збитковості -18; -24; -8 доларів США/т відповідно.

У 2021 р. в сільськогосподарських підприємствах України при наявності 8 % найманих працівників країни, 5% основних виробничих фондів і 9,3 % капітальних інвестицій, частка результату – валової доданої вартості продукції та послуг склала 12,4 % від загальної створеної за рік вартості продукту країни [2].

Доцільно визначити орієнтовну нормативну галузеву собівартість продукції для порівняння витрат вирощування кукурудзи на зерно (нормативної собівартості в Україні). Використано дані вищезазначеного звіту Мінагрополітики України, які демонструють не тільки фактичні дані експертів за 2021-2023 рр., але й дають можливість здійснити прогноз на 2024/2025 маркетинговий рік (МР). Розрахунки експертів демонструють досить високу урожайність кукурудзи на зерно – 95-98 ц/га, що було взято нами за основу у прогнозних розрахунках 2024/2025 маркетингового року (табл. 1). Найбільшу частку у структурі виробничих витрат займають оборотні фонди, частка яких становить 70,7-76,5 %. Крім того, зважаючи на динамічні інфляційні процеси в Україні вони дорожчають у 2024/2025 маркетинговому році, порівняно з 2023/2024 МР.

Таблиця 1 – Оцінка виробничих витрат кукурудзи на зерно в Україні у 2021-2024 рр, доларів США/т

Статті витрат	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024/2025МР. прогноз	2024/2025МР. до 2021 р., +/-
Добрива	250	327	173	175	250
Орендна плата за землю	148	111	119	120	148
Насіння	123	143	124	127	123
Засоби захисту рослин	84	98	81	85	84
Пально-мастильні матеріали	60	102	70	70	60
Запчастини, ремонтні роботи	47	55	50	51	47
Оборотні фонди, всього	712	836	617	628	84
Частка оборотних фондів у виробничих витратах, %	73,1	76,5	70,7	71,0	2,1
Оплата праці з нарахуваннями податків	33	27	32	33	33
Амортизація	72	72	72	72	72
Адміністративні витрати	72	65	70	70	72
Єдиний податок (с.-г.)	10	6	6	6	10
Послуги	75	87	76	76	75
Всього витрат виробництва, доларів США/га	974	1093	873	885	974
Урожайність, т/га	9,8	9,7	9,5	9,5	9,8

Джерело: побудовано за даними звіту Міністерства аграрної політики України [1]

Слід відмітити що структура виробництва продукції рослинництва суттєво змінилася за останні 15-20 років. За нормативними розрахунками галузевої собівартості фахівців ННЦ «Інституту аграрної економіки» у рослинництві на оплату праці персоналу з відрахуваннями на соціальні заходи припадало 12-17 % загальної суми виробничих витрат, на мінеральні та

органічні добрива близько 10-15 %, на засоби захисту рослин – 8-10 %, на пально-мастильні матеріали – 20-25 % [3].

На сучасному етапі ведення господарської діяльності у рослинництві, за даними результатів діяльності сільськогосподарських підприємств України [4], встановлено, що лєвова частка припадає на мінеральні та органічні добрива – 42 %; високопродуктивне насіння та посадковий матеріал займає 17 %, пально-мастильні матеріали – 15 %. Витрати на робочу силу (заробітна плата з відрахуваннями на соціальні заходи) є мізерною і становить лише 7 % у структурі виробничих витрат сільськогосподарських підприємств. Це свідчить про індустріалізацію сільськогосподарського виробництва, інтенсивний тип розвитку підприємства, збільшення капіталоозброєності та зменшення у структурі собівартості витрат людської праці, насамперед фізичної.

Література:

1. Звіт Міністерства аграрної політики України «Україна: вплив війни на прибутковість сільськогосподарського виробництва», Випуск 4. <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/viini-na-pributkovist-silskogospodarskogo-virobnitstvavipusk-4.pdf>
2. Кільницька О.С., Ткачук В.І., Єжова Л.В. Вплив цін сільськогосподарської продукції на її рентабельність у сільськогосподарських підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2022. №11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.14>
3. Нормативні витрати, ціни, баланси сільськогосподарської продукції в Україні та країнах світу. За ред. О.М. Шпичака, Ю.Я. Гапусенка. Київ: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 23 с.
4. Сільське господарство України за 2021 р. Комплексні статистичні збірники Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_sg_zb.htm

СПІВВІДНОШЕННЯ ОСНОВНОГО ТА ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІН ТА ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ

*Кільницька О. С., к.е.н., доцент
Дебой Д.Б., магістрантка,
Варварук О.С., магістрант
Поліський національний університет,
м. Житомир*

Вітчизняний аграрний сектор є значним гравцем на світовому ринку сільськогосподарської продукції, особливо галузі рослинництва. За офіційними даними Міністерства закордонних справ України наша держава протягом останніх 10 років входить у першу п'ятірку країн найбільших світових експортерів зернових та олійних культур, а в окремі періоди по окремих культурах (наприклад ячмінь) займали навіть перші позиції. Експорт зернопродукції України становить більше 70 % від власного виробництва. До введення воєнного стану 2022 року «Україна постачала 10 % світового експорту пшениці, понад 14 % кукурудзи і понад 47 % соняшникової олії» [1].

Наразі завдяки допомозі партнерів Україна залишається ключовим постачальником на світових ринках зерна та соняшникової олії, з часткою понад 10 % міжнародної торгівлі. 2023 р.

експортовано 16,1 млн т пшениці до 65 країн, 26,2 млн т кукурудзи до 80 країн і 5,7 млн т соняшникової олії до 130 країн світу [2].

Сільськогосподарські підприємства України не тільки у періоди фінансових криз, введення карантину бізнесу, а й навіть в сучасних умовах введення воєнного стану демонструють значні кінцеві економічні результати, успішну фінансово-економічну діяльність, і є локомотивом національної економіки, що зміцнює продовольчу безпеку, надає сировину для промислових підприємств, формує робочі місця, додану вартість, валютні надходження в країну, забезпечуючи зовнішньоекономічну діяльність.

За 10 років затрати від операційної діяльності сільськогосподарських підприємств зростали інтенсивнішими темпами, ніж їх доходи. В результаті рівень рентабельності операційної діяльності зменшився з 24,5 % у 2010 р. до 19,0 % у 2020 р. [4]. Наразі за матеріалами Держслужби статистики діяльність сільськогосподарських підприємств України в цілому залишається прибутковою. Фінансовий результат до оподаткування підприємств сільського, лісового та рибного господарств України становив: у 2020 р. – 82,2 млрд грн, у 2021 р. – 240 млрд грн, у 2022 р. – 87,3 млрд грн; у 2023 р. – 65,3 млрд грн. [7, с.227].

Успіхи сільського господарства формуються насамперед на основі інтенсивного типу розвитку сільськогосподарських підприємств. Збільшення обсягів валової продукції, урожайності сільськогосподарських культур сформовано насамперед за рахунок збільшення використання мінеральних добрив, високо продуктивних сортів і гібридів насіння та садивного матеріалу, якісних засобів захисту рослин. Вищезазначені оборотні фонди збільшились не тільки у натуральних обсягах використання у технології вирощування сільськогосподарської продукції, але й у цінах їх придбання для сільськогосподарських товаровиробників. Їх частка набула тенденції до зростання у структурі собівартості, ще й через надмірні інфляційні процеси, що характерно для країн, де є місце воєнний стан. На противагу основні фонди, тобто будівлі, споруди, техніка, транспорт, обладнання, прилади, які оформляють на баланс підприємства, навпаки, через амортизаційні відрахування, інколи навіть зменшуються у вартості. Амортизація займає все меншу частку у структурі собівартості товарної сільськогосподарської продукції. У результаті постійно росте дисбаланс у структурі активів між співвідношенням основних виробничих фондів та оборотного капіталу суб'єктів господарювання в Україні в цілому, і у сільськогосподарських підприємствах зокрема.

Використовуючи матеріали українського порталу ТОВ «МінфінМедія», що базуються на офіційних інформаційно-аналітичних даних Державної служби статистики України, було проведено порівняння індексів зміни: цін товарів промислового походження; цін реалізації продукції сільськогосподарських товаровиробників за усіма каналами реалізації; споживчих цін (інфляції) товарів та послуг для населення. Найбільше вражають темпи росту індексів цін по усіх трьох вищезазначених секторах, оскільки темпи росту цін у країнах з розвинутою ринковою економікою та високим рівнем ВВП на душу населення мають щорічні темпи приросту інфляції 1,5-4 % за рік, у менш стабільних країнах 3-7 %. Нажаль в Україні індекс інфляції у середньому за останніх 10 років (2014-2024 рр.) становить 115,2 % (табл. 1). Ціни на сільськогосподарську продукцію мають ще більшу диференціацію, ніж інфляція у країні. Все це відбивається на рівні та структурі активів суб'єктів господарювання.

Таблиця 1 – Динаміка індексів цін обсягу промислового виробництва, реалізації сільськогосподарської продукції та споживчих цін в Україні за 2014-2024 рр., %

Роки	Індекс промислового виробництва	Індекс сільськогосподарського виробництва	Індекс споживчих цін (інфляції)
2014	82,8	145,1	124,9
2015	98,4	166,0	143,3
2016	103,1	107,6	112,4
2017	97,1	111,8	113,7
2018	95,3	104,4	109,8
2019	91,7	86,6	104,1
2020	104,5	153,6	105,0
2021	97,8	116,7	110,0
2022	55,3	100,2	126,6
2023	123,8	86,6	105,1
2024	93,9	(не оприлюднено)	112,0
Середнє значення	94,9	116,2	115,2

Джерело: побудовано за матеріалами українського порталу ТОВ «МінфінМедія» про фінанси і інвестиції [3]

Вищезазначені динамічні умови ведення виробництва та надмірні інфляційні процеси в національній економіці в Україні спричинили випередження темпів росту вартісної оцінки оборотних фондів суб'єктів господарювання порівняно з вартістю основних активів. Останнє зменшує реальну ринкову оцінку вартості сільськогосподарських підприємств. Постійні зміни кон'юнктури ринку сільськогосподарської продукції, висока волатильність цін, їх варіація протягом календарного року набули тенденції постійного зростання. У результаті через кругообіг оборотного капіталу постійно зростають у вартісному виразі економічні ресурси для ведення сільськогосподарської діяльності.

Аналізуючи річні звіти сільськогосподарських підприємств за формою 1 баланс, є можливість порівняти перший та другий розділи активів. Нами взято за основу період 2013-2021 рр, оскільки з 2022 р. у зв'язку із введенням воєнного стану в Україні, Державна служба статистики України не оприлюднює інформаційно-аналітичні дані через неможливість збору даних окупованих територій [5]. Навіть до введення воєнного стану 2022 р. встановлено чітку тенденцію постійного перевищення вартості оборотного капіталу над основним у сільськогосподарських підприємствах України з 2013 по 2021 рр. (табл. 2).

Причому це співвідношення варіюється у діапазоні від 1,65 разів у 2013 р. до 6,03 разів у 2016 р. Позитивним явищем є те, що в останні роки, починаючи з 2017 року, співвідношення набуло тенденції до зменшення. Це відбулося насамперед через інтенсивні інноваційно-інвестиційні процеси оновлення (придбання) основних фондів підприємствами аграрного сектору економіки.

Занижена балансова вартість основних фондів (землі та знарядь праці) підприємницьких структур не дає змоги об'єктивно оцінити ефективність виробництва, досягти паритетності, еквівалентного обміну між галузями аграрного сектору економіки, розрахувати рівень цін реалізації сільськогосподарської продукції, сформувати необхідний амортизаційний фонд для своєчасного оновлення техніки, машин, устаткування та інших знарядь праці.

Таблиця 2 – Динаміка необоротних та оборотних активів сільськогосподарських підприємств України у 2013-2021 рр.

Роки	Необоротні активи, млн. грн	Оборотні активи, млн. грн	Співвідношення оборотних активів до необоротних, разів
2013	117942,3	1950213	1,65
2014	123008,8	267541,1	2,17
2015	171147,0	514624,5	3,01
2016	218567,8	1318667,3	6,03
2017	272513,7	639025,2	2,34
2018	329310,7	654180,7	1,99
2019	389245,1	640995,2	1,65
2020	419023,0	711123,6	1,70
2021	467126,3	877424,3	1,88

Джерело: побудовано автором за матеріалами Державної служби статистики України [6]

Вартість основного капіталу не займає навіть половину у структурі активів сільськогосподарських підприємств України, при тому що це виробнича галузь, що потребує значних капіталовкладень. Основні фонди складають меншу частку у структурі активів сільськогосподарських підприємств України (рис.1). Позитивно, що у динаміці вона набула тенденції до збільшення з 13,57 % у 2013 р. до 34,74 % у 2021 р. Максимальне значення було зафіксовано у 2019 р., коли частка необоротних активів у структурі активів сільськогосподарських підприємств України досягла рівня 37,78 %.

Проведена оцінка вартості основного і оборотного капіталу сільськогосподарських підприємств вимагає проведення індексації переоцінки вартості основних виробничих фондів підприємств. Адже їх грошова оцінка не відповідає реальності, не враховує динамічних цінових змін та інфляційних процесів в Україні. Далі це у свою чергу дозволить підвищити ефективність відтворення основного капіталу, більш коректно визначити реальний виробничий потенціал сільськогосподарських підприємств, а також майнові права юридичних та фізичних осіб у процесах купівлі-продажу, реорганізації, ліквідації суб'єктів господарювання.

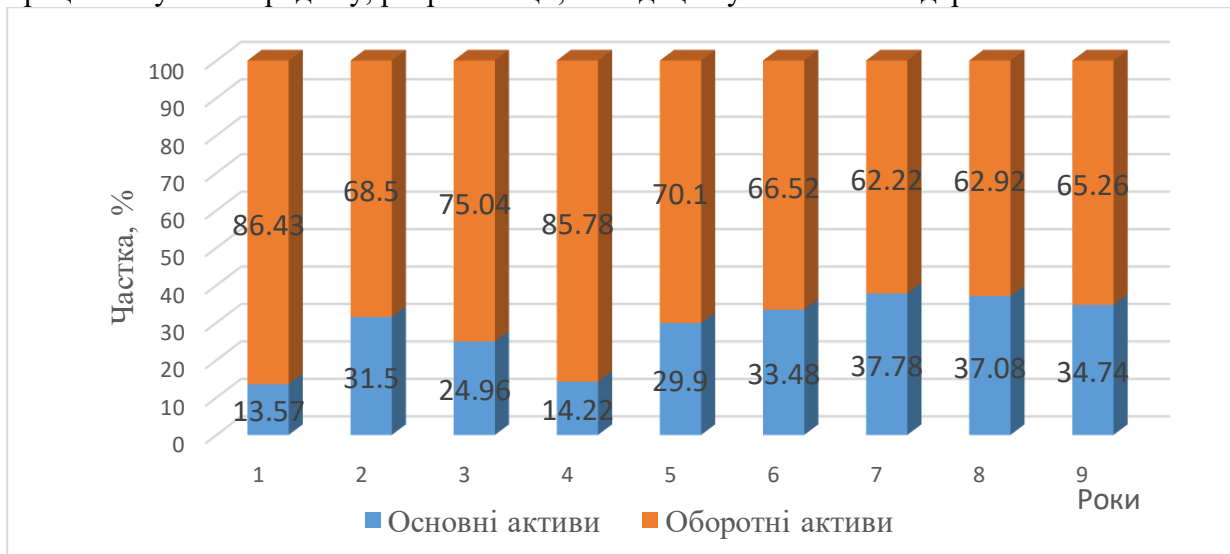


Рисунок 1 – Структура основних та оборотних активів у сільськогосподарських підприємствах України в 2013-2021 рр., %

Джерело: побудовано автором за матеріалами Державної служби статистики України [6]

Висновки. Встановлено непропорційність оцінки основних виробничих фондів та оборотних активів сільськогосподарських підприємств. Надмірні інфляційні процеси в Україні спричинили випередження оцінки оборотних фондів підприємств, порівняно з основними активами. Останнє зменшує реальну ринкову оцінку вартості сільськогосподарських підприємств та актуалізує проблему переоцінки їх необоротних активів.

Література:

1. Загроза продовольчій безпеці світу / Міністерство закордонних справ України. 2023. 23 листоп. URL: <https://mfa.gov.ua/zagroza-prodovolchij-bezpeci-svitu>
2. На розмінованих землях України вже можна виростити 1 млн т зерна / Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 2024. 17 січ. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/245689.html
3. Індекс інфляції: матеріали українського порталу ТОВ «МінфінМедія» про фінанси і інвестиції <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
4. Кільницька О.С., Ткачук В.І., Єжова Л.В. Вплив цін сільськогосподарської продукції на її рентабельність у сільськогосподарських підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2022. №11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.14>
5. Оприлюднення інформації. Статистична інформація Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/Noviny/kalendarx/2023/12/26_2023.htm
6. Сільське господарство України за 2013-2021 рр. Комплексні статистичні збірники. https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_sg_zb.htm
7. Статистичний щорічник України за 2023 рік. За редакц. Вернера І. Є. К.: Державна служба статистики України, 2024. 269 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf.

КОНЦЕПЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО СТРАТЕГУВАННЯ СТАЛОГО СМАРТ-РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Оршацький Д.В., аспірант

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

У сучасних наукових дослідженнях антикризове управління визначається як система стратегічних і тактичних дій, спрямованих на попередження, подолання та мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій для підприємства [1].

Концептуальний зміст антикризового управління в умовах актуалізації цілей сталого розвитку в економіці, яка розвивається на основі сучасних смарт-технологій, на нашу думку, складається з таких елементів:

- вивчення історії кризових подій у зовнішньому та внутрішньому середовищі, їх причин та перебігу для прогнозування їх настання у короткостроковій та довгостроковій перспективі;
- вивчення успішних практик реагування підприємницькими структурами на кризові впливи зовнішнього середовища з визначенням особливостей їх бізнес-моделі, стилю керівництва, засобів забезпечення стабільності, практики використання смарт-технологій;
- формування переліку можливих загроз та ризиків для підприємства (у тому числі інформаційних) на основі визначення кількісних показників настання кризової ситуації;

– аналіз поточного стану підприємства з урахуванням фінансових показників, організаційної структури, ринку збуту та внутрішніх процесів з метою виявлення вразливих місць локалізації кризових явищ;

– ідентифікація потенційних ризиків і загроз на основі моніторингу зовнішнього середовища та оцінювання їх імовірності та впливу на діяльність підприємства;

– формування та реалізація системи стратегій і планів реагування на кризові ситуації з урахуванням специфіки галузі, ресурсного потенціалу, інтересів стейкхолдерів, доступних смарт-технологій;

– проактивна позиція керівництва підприємницької структури, яке розуміє неминучість формування кризових станів та готує підприємство на рівні впровадження смарт-технологій, розвитку ресурсної бази, кваліфікації персоналу.

Антикризове управління займає важливе місце в системі управління підприємством, оскільки виступає інтегрованим механізмом реагування на деструктивні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що загрожують стабільності його функціонування. Воно тісно пов'язане зі стратегічним управлінням, оскільки передбачає не лише короткострокові заходи для подолання кризи, а й довгострокове прогнозування загроз, розробку сценаріїв розвитку та адаптацію управлінських рішень до умов нестабільного ринкового середовища.

Антикризове управління є невід'ємною складовою загальної системи менеджменту підприємства, що пронизує всі його функціональні підсистеми – фінансову, виробничу, маркетингову, кадрову та інші. Воно виконує роль запобіжного механізму, що дозволяє не тільки вчасно реагувати на вже наявну кризу, але й упереджувати її виникнення шляхом системного моніторингу ризиків та аналізу слабких місць організації.

Особливої актуальності набуває антикризове стратегування, яке виступає основою для формування адаптивних і гнучких стратегій поведінки підприємства в умовах нестабільності. У цьому контексті важливою умовою є орієнтація на забезпечення сталого смарт-розвитку підприємства, що передбачає поєднання інноваційності, екологічності, соціальної відповідальності та економічної ефективності в процесі подолання криз і планування майбутнього зростання.

Застосування антикризових інструментів дає змогу підприємству зберігати стійкість, підтримувати ефективність діяльності в умовах невизначеності, адаптуватися до змін і зберігати конкурентоспроможність. Управління кризовими ситуаціями може бути реалізоване як через створення спеціалізованих підрозділів, так і шляхом інтеграції відповідних функцій у повсякденну діяльність управлінського персоналу. Таким чином, антикризове управління слід розглядати не як тимчасовий інструмент, а як стратегічну функцію сучасного менеджменту, яка забезпечує життєздатність і адаптивність підприємства до складних викликів сучасного бізнес-середовища.

Традиційні антикризові стратегії формуються на основі забезпечення стійкого фінансово-матеріального становища підприємства, розширення асортименту [2].

Антикризові стратегії сталого смарт-розвитку пропонуються сучасними дослідникам в різних інтерпретаціях. Наприклад, інноваційно-адаптивна стратегія, передбачає впровадження сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності операційних процесів, моніторингу ризиків і прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Вона дає змогу реагувати на кризові зміни гнучко і з мінімальними втратами [3].

Стратегія «зеленої» трансформації, у відповідь на кризові виклики екологічного характеру підприємства впроваджують стратегії енергоефективності, ресурсозбереження та циркулярної економіки. Це не лише знижує витрати, але й формує позитивний імідж у суспільстві та серед інвесторів [4].

Стратегія соціальної відповідальності особливо в епоху соціальних потрясінь, передбачає підтримку персоналу, громад, партнерів, що у довгостроковій перспективі підвищує лояльність, знижує плинність кадрів і зміцнює соціальний капітал підприємства [5].

Диверсифікаційно-партнерська стратегія передбачає створення у кризовий період стійких партнерств та альянсів для об'єднання ресурсів, доступу до нових ринків або зниження витрат. Водночас диверсифікація продуктів чи послуг дозволяє знизити залежність від одного джерела доходу.

Стратегія локалізації та самозабезпечення передбачає, що в умовах порушення глобальних ланцюгів постачання підприємства переходять до моделей локального виробництва та постачання, використання місцевих ресурсів і трудових резервів. Це посилює економічну безпеку і знижує вразливість.

Стратегії сталого смарт-розвитку являють собою сучасний підхід до управління підприємством, що поєднує принципи сталого розвитку, інноваційного мислення, цифрової трансформації та соціально-екологічної відповідальності. Їх головна мета – забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальних викликів, динамічних змін ринку та зростаючого тиску з боку стейкхолдерів і регуляторів.

Ці стратегії передбачають інтеграцію економічних, екологічних та соціальних цілей у загальну систему стратегічного планування підприємства. Вони спрямовані не лише на підвищення ефективності та прибутковості, а й на збереження природного середовища, забезпечення соціальної справедливості, дотримання етичних норм та посилення інноваційного потенціалу.

Література:

1. Богуславська С.І., Білоус С.П. Дяк В.С. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 5. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2839>
2. Bavyko O., Bondarchuk M. Ice-cream with functional properties as a means of commercial networks assortment extension and population feeding improving. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2019, Vol. 26. P. 127–133.
3. Bundy J., Pfarrer M.D., Short C.E., Coombs W.T. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*. 2017. № 43(6). P. 1661–1692.
4. Sachs J.D., Schmidt-Traub G., Mazzucato M. et al. Six Transformations to achieve the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*. 2019. № 2. P. 805–814.
5. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. № 89(1/2). P. 62–77.

ТЕХНОЛОГІЇ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ УСТАНОВ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Руденко О.О., аспірант
Університет ім. Альфреда Нобеля,
м. Дніпро

Сучасна економічне життя пов'язане з інформаційними технологіями. Технології дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, обробляти великі обсяги інформації і отримувати

виважені рішення на основі їх аналізу, оперативно обробляти та зберігати транзакції, передавати інформацію тощо.

Особливо стрімко вони розвиваються протягом останнього десятиліття, яке характеризується масштабними інформаційними інноваціями та трансформаціями національних економік. Розробка та впровадження нових платформ та інформаційних систем, штучного інтелекту докорінно змінюють ведення бізнесу. Ці зміни не оминули і фінансовий сектор та стосуються цифровізації бізнес-операцій, модернізації механізмів надання фінансових послуг, впровадження нових програмних засобів перешкоджання витоку інформації та детекції шахрайств. Все це сприяє більшій гнучкості надання послуг, підвищенню конкурентоспроможності фінансових установ та підвищенню рівня довіри населення до них [1].

Що стосується України, то послуги інтернет-банкінгу, впровадження в роботу чат-ботів та мобільного банкінгу, що надають консультації та послуги 24/7 без прив'язки до міста та країни дозволяють створити зручний сервіс для клієнтів та зменшити операційні витрати [2, с. 65]. Проте, застосування інформаційних технологій в діяльності фінансово-кредитних установ необхідно розглядати з двох позицій.

По-перше, це автоматизація діяльності самої установи. Сюди відносяться системи автоматизації фінансово-кредитних установ, а саме: автоматизація окремих робочих місць, корпоративні системи та портали, автоматизація документообігу тощо [2, с. 50]. Багато подібних сучасних розробок працюють з використанням cloud-технологій, що підвищують їх швидкість, надійність та стійкість, що особливо важливо для України зараз.

По-друге, автоматизація взаємодії з клієнтами. Це:

- CSS (система автоматизації служби підтримки та обслуговування клієнтів), яка включає базу даних взаємодії з клієнтами та засоби контролю їх обслуговування, моніторинг проходження замовлень [2, с. 64];

- SMM-маркетинг (маркетинг в соціальних мережах) сприяє ефективному просуванню кредитних послуг і залученню клієнтів. Одним з лідерів застосування SMM є Ощадбанк, який на початок червня 2023 року на сторінці у Facebook мав 286 тис. підписників [3];

- мобільні додатки;

- чат з онлайн-консультантом установи на сайті та у месенджерах;

- помічники з застосуванням ШІ для консультування клієнтів тощо.

Наприклад, Ощадбанк впровадив в свою діяльність голосового помічника «Софію», що консультує клієнтів щодо призначення зустрічей у відділеннях і перенаправлення клієнтів до відповідних спеціалістів залежно від їхніх запитів. Помічник дозволив автоматизувати 75% клієнтських запитів, що підвищило рівень задоволеності клієнтів [4].

Sense Bank використовує ШІ в контакт-центрах і для запобігання шахрайства. Розмовний ШІ – віртуальні асистенти – розпізнають запити клієнтів та відповідають у режимі реального часу, що дозволило розвантажити контакт-центри майже вполовину [5].

Банк ПУМБ вбачає в використанні моделей штучного інтелекту можливість отримати із даних важливу й корисну інформацію, узагальнити її і надати рішення, які переважають багато інших попередніх підходів. У ПУМБ третина з 68 проєктів з ШІ пов'язані з NLP, чат-асистентами та помічниками для клієнтів [5].

І це невеликий приклад того, як FinTech сфера України застосовує цифровізацію та ШІ для покращення взаємодії з клієнтами, аналізу великої кількості даних та запобігання шахрайств.

А як щодо фінансово-кредитних установ інших країн та їх цифрових рішень?

Фінансово-кредитні установи застосовують опцію відео-камери через яку клієнт з мобільного телефону або іншого пристрою може отримати персональну консультацію закладу. Це пришвидшує реакцію на запити клієнта, скорочує витрати на його обслуговування та час на його ідентифікацію.

Технологія Big Data дозволяє прискорити процеси збору та аналізу інформації, вдосконалити захист від шахрайств та інші функції безпеки. Так, комерційний банк NatWest з Великої Британії створив цифровий сервіс Mettle для малого бізнесу; додаток Mimo з ШІ для обліку особистих коштів та ін. [1].

Також у світових фінансово-кредитних установах популярністю також користується запровадження хмарної інфраструктури та електронного банкінгу для надання повного спектру банківських послуг: відкриття рахунку, обміну валюти, переведення коштів, операцій з депозитами тощо.

Отже, фінансово-кредитні установи по всьому світу активно впроваджують інформаційні технології у свою діяльність. Це дозволяє зменшити операційні витрати, підтримувати і підвищувати лояльність клієнтів, збільшувати якість послуг за короткий час. Водночас, дозволяють підвищити автоматизацію бізнес-процесів та рівень власної безпеки.

Література:

1. Холявко Н., Колоток М. Інформаційні технології в роботі зарубіжних фінансових установ. – Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. – №1 (25). – С. 117-126.
2. Гербич Л.А. Інформаційні системи і технології у фінансово-кредитних установах : навч. посіб. / Л.А. Гербич, Л.О. Нетребчук. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. – 204 с.
3. Базилінська О.Я. Теоретичні аспекти реалізації кредитних послуг в умовах розвитку цифрової економіки. – Економіка та суспільство. 2024. - № 60. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3559>
4. Штучний інтелект в українському банківському секторі: можливість чи необхідність? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/news/stucnij-intelekt-v-ukrainskomu-bankivskomu-sektori-mozlivist-ci-neobhidnist>
5. Як ШІ змінює українські банки. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://fintechinsider.com.ua/yak-shi-zminyuye-ukrayinski-banky/>

ПОНЯТТЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДІВ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ ІНЖИНІРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ

Чумак О.В., аспірант

*Університет ім. Альфреда Нобеля,
м. Дніпро*

Сучасне життя людей, яке відбувається у швидкозмінному світі, неможливе без передових технологічних рішень, що обумовлюють інноваційний розвиток держави, підприємств. Країни, що мають ефективну і гнучку систему інтелектуальної власності, чіткі механізми її захисту – мають і максимальний розвиток економіки, людського потенціалу, інтелекту. В свою чергу інноваційний розвиток економіки забезпечує розробку та впровадження сучасних технологій в діяльність вітчизняних підприємств.

Сучасне велике виробництво – автоматизоване, де великий обсяг роботи виконують роботи, що при зміні специфіки просто перепрограмовуються. Продукція стає все більш інтелектомісткою – витрати ресурсів на її виготовлення зменшуються, а розумові зусилля людини та витрати, пов'язані з науковими дослідженнями – збільшуються [1]. За таких умов важливого значення набуває процес трансферу технологій – передачі технології від наукової сфери до виробничої.

В Україні, на жаль, застосування сучасних технологій обмежено через воєнні дії, що збільшує рівень економічного ризику, відсутність інвесторів та фінансових коштів, нестачу кваліфікованих фахівців та ін. [2]. Крім цього, багато українських підприємств не мають доступу чи бажання використовувати сучасні технології або достатніх фінансових коштів для реалізації власних потреб у розвитку та інноваціях. На це, окрім війни, впливають також відсутність необхідних умов для конкуренції на вітчизняному ринку інновацій; проблеми із забезпеченням підприємств сучасним обладнанням; волатильність курсів валют та відсутність довгострокових програм розвитку; слабе інжинірингове забезпечення технологічного переозброєння підприємств [3].

У вирішенні цих питань допомогу надають інжинірингові компанії, які зацікавлені у здійсненні маркетингової діяльності з метою просування технологій та здійснення ефективного трансферу. Пропонуючи таку технологію і здійснюючи супровід передачі її підприємству-замовнику інжинірингові компанії беруть участь в інноваційно-інвестиційному проєкті.

В залежності від сфери, де здійснюється трансфер технологій виділяють наступні види інжинірингу [1]:

- управлінський інжиніринг – трансфер у сфері управління проєктами розвитку підприємства;
- інженерний аудит – проєкти з метою експертизи машин, устаткування, проєктної документації та промислової безпеки;
- фінансовий інжиніринг – експертиза фінансових операцій;
- ризик-інжиніринг – технології виступають засобом зниження ризиків різної природи;
- консультаційний інжиніринг – експертиза у сфері інженерного консультування;
- будівельний інжиніринг – експертиза у сфері будівництва при побудові та здачі об'єктів в експлуатацію;
- промисловий інжиніринг – експертиза та технології при проведенні НДР та ДКР, розробці промислового обладнання;
- ІТ-інжиніринг – послуги та експертиза при реалізації ІТ-проєктів;

Ковтун Є.І. у своїй роботі [4, с. 41] додає до них:

- ядерний інжиніринг, коли надання послуг з трансферу технологій надається при виробництві, випробуванні та експлуатації відповідного обладнання;
- біомедичний інжиніринг надає трансфер інновацій у медичній сфері, охоплюючи, як людей, так і обладнання;
- хімічний інжиніринг – інноваційні технології при роботі з хімічними речовинами.

В залежності від змісту трансферу технологій розрізняють передачу у матеріалізованій формі та у вигляді інтелектуального продукту.

В залежності від масштабу/ рівня передачі технологій розрізняють: міждержавний, міжрегіональний, регіональний, міжгалузевий, міжфірмовий трансфер.

За формою передачі виділяють: матеріальні форми технологій (підприємства “під ключ”, технологічні лінії, агрегати, обладнання, інструменти та ін.), нематеріальні форми технологій (патенти, ліцензії, ноу-хау, знання, досвід, технологічна документація та ін.), послуги (науково-технічні, інжинірингові, консультативні, навчання) [2].

За економічним змістом трансфер може здійснюватися у комерційній та некомерційній формах.

Підсумовуючи все вищенаведене, зазначимо, що технології та їх передача підприємствам – доволі важливий процес сучасного економічного розвитку. За цей процес відповідають інжинірингові компанії, що працюють, як посередники. Також, на даному етапі українські підприємства не мають належних фінансових коштів, доступу та чітко визначених потреб у інноваціях та технологіях, що знижує їх конкурентоспроможність.

Література:

1. Шуба І.В., Чайкова О.І., Сидоренко О.В., Тарасенко І.А. Особливості інжинірингу як виду професійної діяльності при створенні інноваційного продукту. – Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). – Харків: НТУ «ХПІ», 2021. – №1. – С. 73-77.
2. Родіонова І.В Основні форми та етапи здійснення трансфера технологій промислових підприємств. – Вісник Запорізького національного університету. – 2012. – №3 (15). – С. 59-64.
3. Фонарьова Т.А., Бушуєв М.Б. Формування напрямів розвитку комерційного потенціалу технологій в інноваційній діяльності інжинірингових компаній. – Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2024. – Том. 35 (74). – №4. – С. 74-80.
4. Ковтун Є.І. Детермінанти диверсифікації діяльності інжинірингових компаній на глобальному ринку послуг: дис... канд. екон. наук : 08.00.02 / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2021. 253 с.

ВИКОРИСТАННЯ ГРАНТОВИХ ПРОГРАМ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВІДНОВЛЕННЯ, РОЗВИТКУ АБО МАСШТАБУВАННЯ СТАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

*Філіппов В.Ю., д.е.н., професор
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса*

Повномасштабна війна, розв'язана Росією проти України, призвела до масштабних руйнувань інфраструктури, релокації підприємств, втрати доступу до ринків збуту та дефіциту трудових ресурсів. У таких умовах сталий розвиток малого підприємництва набуває особливої ваги як чинник економічної стійкості громад і регіонів. Грантові програми, які надаються державою, міжнародними донорами, благодійними фондами та громадськими організаціями, стали одним із ключових інструментів підтримки, відновлення та масштабування бізнесу. Значна частина підприємств, що зберегли виробничу спроможність або відновили її після переміщення, потребують додаткових фінансових та організаційних ресурсів для масштабування діяльності. У цьому контексті грантова підтримка розглядається не лише як джерело фінансування, а як комплексний інструмент стимулювання трансформацій: посилення кадрового потенціалу, впровадження безпекових стандартів, інноваційної модернізації тощо.

Актуальність теми зумовлена необхідністю систематизації досвіду використання грантів як елемента стратегії зростання сталого підприємництва в умовах війни. Метою дослідження є визначення ролі грантових програм у масштабуванні бізнесу, виявлення факторів, що впливають на ефективність цього процесу, та обґрунтування напрямів інтеграції грантових і компенсаційних інструментів в управління підприємницьким розвитком.

Сталий розвиток підприємництва в умовах війни залежить від здатності підприємців адаптуватися до нових викликів і одночасно формувати економічну, соціальну й екологічну цінність. У цих умовах грантові програми виступають інструментом цільової підтримки, що дозволяє бізнесу або відновитися, або перейти до етапу масштабування. Найбільш поширеними джерелами грантової підтримки сьогодні є:

- державні програми (зокрема, гранти на розвиток підприємництва від центрів зайнятості, Дія.Бізнес тощо);
- міжнародні донори та агенції розвитку (USAID, GIZ, UNDP, FAO, SDC, тощо);
- міжнародні та місцеві благодійні фонди та громадські організації, які реалізують гуманітарні та відновлювальні програми на рівні громад;

- галузеві програми від бізнес-об'єднань, партнерських платформ і акселераторів.

Важливим є те, що більшість сучасних грантових програм передбачає впровадження практик соціальної відповідальності або вирішення завдань, пов'язаних із Цілями сталого розвитку. Отже, бізнеси, що декларують екологічні або соціальні цілі, мають вищі шанси на отримання фінансування. Особливу роль відіграють програми центрів зайнятості, які не лише видають мікрогранти, а й пропонують підтримку у вигляді компенсацій заробітної плати при працевлаштуванні осіб із вразливих категорій, внутрішньо переміщених осіб або осіб без досвіду ведення бізнесу. Такі програми створюють синергетичний ефект: одночасно стимулюють створення нових робочих місць, розвиток підприємництва й інтеграцію вразливих верств населення у виробничі процеси.

Водночас масштабування підприємства в умовах війни є можливо лише за умови відповідності певним критеріям:

- наявність мотиваційної, організаційної та безпекової інфраструктури на підприємстві;
- відсутність значних фізичних втрат активів;
- стабільна операційна діяльність на момент подачі заявки;
- підготовлений кадровий резерв або стратегія залучення та навчання персоналу.

Ці критерії обмежують коло потенційних грантоотримувачів і відокремлюють стратегії масштабування від стратегій виживання. Особливо це актуально для релокованого бізнесу, який частіше потребує не стільки масштабування, скільки адаптації до нового середовища. У такому разі релокація з наступним поступовим відновленням може бути більш виправданою стратегією, ніж спроба швидкого зростання. Такий потенціал грантових програм для сталого підприємництва проявляється передусім через їхню здатність сприяти локалізованому зростанню, підтримці соціально орієнтованих ініціатив та включенню в ринкові процеси нових або відновлених підприємств. Аналіз можливостей і загроз на різних етапах функціонування бізнесу показує, що грантові програми виконують різну функцію залежно від стану підприємства. Для бізнесів, що перебувають на етапі відновлення, ключовими є інструменти релокації, компенсації й соціальної інтеграції (Табл. 1).

Таблиця 1 – Характеристики можливостей і загроз для підприємств залежно від етапу їх функціонування в умовах війни

Стан бізнесу	Можливості	Загрози / обмеження
1	2	3
1. Відновлення (здебільшого релоковані або частково зруйновані підприємства)	<ul style="list-style-type: none"> – гранти на релокацію, відбудову, відновлення операційної діяльності; – програми підтримки ВПО та ветеранів; – доступ до пільгового працевлаштування; – стимули для соціально орієнтованого бізнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність активів для співфінансування; – брак постійного персоналу; – втрата ринків збуту; – високий рівень ризиків (воєнних, правових, логістичних).
2. Розвиток (акселерація) (стабілізовані підприємства, що прагнуть зростання)	<ul style="list-style-type: none"> – участь у бізнес-акселераторах; – можливість підключення до партнерських програм; – освітні грантові проекти (тренінги, перекваліфікація); – інтеграція в локальні кластери, за підтримки MSD-підходу. 	<ul style="list-style-type: none"> – обмежений доступ до обігового капіталу; – конкуренція за гранти в регіоні; – високі вимоги до управлінської спроможності; – залежність від локальної політики донорів.

Продовження таблиці 1

1	2	3
3. Масштабування (локальний бізнес із збереженою структурою та стабільною діяльністю)	<ul style="list-style-type: none"> – гранти на модернізацію та розширення виробництва; – компенсація за нові робочі місця; – партнерства з міжнародними фондами; – залучення додаткового фінансування під гарантовану сталу модель. 	<ul style="list-style-type: none"> – потреба в співфінансуванні або кредиті; – кадровий дефіцит (мобілізація, релокація працівників); – високі вимоги до відповідності ESG/SDG; – нерівномірність ринку (сезонність, логістичні обмеження)

На етапі розвитку (акселерації) акценти зміщуються на освітні та партнерські програми, а масштабування можливе лише за наявності стабільної інфраструктури, кадрового потенціалу й доступу до співфінансування. Таким чином, результативність грантової підтримки зростає за умови її відповідності до реального етапу життєвого циклу підприємства.

Масштабування бізнесу у воєнний час суттєво ускладнюється зовнішніми й внутрішніми бар'єрами, серед яких домінують ризики безпеки, нестача персоналу, зниження купівельної спроможності населення та нерівномірний розподіл допомоги в регіонах. На фоні цього лише частина підприємств може претендувати на розширення виробництва чи запуск нових філій. Зазвичай це або локальні підприємства, які зберегли інфраструктуру та ринки, або ті, що постраждали економічно, але мають потенціал швидкого відновлення.

Перший бар'єр – кадровий дефіцит, що загострився через мобілізаційні процеси. В умовах, коли значна частина кваліфікованих працівників мобілізована або евакуйована, підприємства вимушені або обмежувати свою діяльність, або вкладати ресурси в навчання нових працівників. Це стосується як масових професій (логістика, виробництво, торгівля), так і вузькоспеціалізованих (інженери, технологи, майстри). У відповідь на це актуальним стає проведення програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації за рахунок грантів або компенсаційних механізмів.

Другий бар'єр – забезпечення умов безпеки для персоналу. Частина підприємств не може забезпечити роботу в укриттях або не має доступу до бомбосховищ, що ставить під загрозу не тільки життя працівників, а й саму можливість функціонування бізнесу. Інші підприємства можуть мати статус «критичності», але на такі підприємства може бути складно працевлаштуватися. У деяких випадках це призводить до відмови працівників виходити на роботу або до втрати персоналу. Тому готовність підприємства забезпечити мінімальні безпекові стандарти є визначальною передумовою для розширення діяльності.

Третій бар'єр – мотиваційний. Працівники, особливо ті, хто постраждав від війни або перемістився, мають специфічні очікування: стабільність, зрозумілі перспективи, соціальні гарантії. Відсутність цих елементів часто блокує зростання підприємства, навіть якщо є фінансова база для масштабування.

Релоковані бізнеси, на відміну від локальних, часто не мають повноцінної логістики, усталених зв'язків, забезпеченого постачання сировини. Вони схильні до короткотермінових стратегій виживання, і лише після стабілізації можуть планувати зростання. Водночас, якщо грантодавець або держава пропонує допомогу не тільки на інвестиції, а й на компенсацію заробітної плати, податкових платежів чи витрат на перенавчання персоналу – це відкриває можливість поступового переходу від відновлення до масштабування. В основі можливості масштабування підприємництва сьогодні лежить кадрова спроможність, безпекова відповідність

і мотиваційна сталість. Без їх забезпечення навіть фінансово забезпечені гранти не приведуть до сталого зростання бізнесу.

Ефективне масштабування сталого підприємництва в умовах війни передбачає не лише залучення грантів, але й комплексне використання кількох форм підтримки, що підсилюють одна одну. Зокрема, мова йде про поєднання грантових, компенсаційних, освітніх та регіонально спрямованих інструментів у межах підходу розвитку ринкових систем (Market Systems Development – MSD або Розвиток Ринкових Систем – PPC). MSD-підхід передбачає фокусування на «вузьких місцях» окремих галузей або секторів, що потребують підтримки. Це означає, що одна й та сама програма може мати різні акценти у різних регіонах – наприклад, в Одеській області – підтримка агропереробки, у Львівській – легкої промисловості, на Харківщині – логістики. Така точковість відкриває можливості для локального бізнесу, однак створює обмеження для релокованих підприємств, які можуть не відповідати локальним пріоритетам або потребувати часу на адаптацію.

Ще однією проблемою є вимоги грантових програм щодо співфінансування, які передбачають часткову участь підприємця у фінансуванні проєкту через власні кошти або кредитні ресурси. Для місцевих підприємств це може бути посильним завданням, а для релокованих бізнесів – серйозним бар'єром, особливо якщо відсутнє майно або заставне забезпечення. Вихід у такому випадку можуть забезпечити державні програми підтримки, зокрема пільгові кредити, мікрофінансування чи гарантії для банків. Крім грантів на обладнання чи розвиток, сьогодні активно застосовуються компенсаційні програми:

- компенсація заробітної плати новим працівникам;
- компенсація податків, пов'язаних із створенням робочих місць;
- прямі гранти на працевлаштування внутрішньо переміщених осіб або ветеранів.

Такі програми не лише покривають частину витрат, а й сприяють формуванню команди, підвищенню мотивації персоналу та адаптації соціально вразливих груп до економічного середовища. Таким чином, вони забезпечують синергетичний ефект, дозволяючи підприємцю одночасно масштабуватися, оптимізувати витрати і виконувати соціальні зобов'язання.

Застосування MSD-підходу також дозволяє впроваджувати структурні зміни в галузі, сприяючи формуванню партнерств, логістичних кластерів, спільного використання виробничої інфраструктури. Це критично важливо для малих підприємств, які не завжди мають змогу інвестувати в повноцінну виробничу базу. Узагальнюючи, можна стверджувати: поєднання грантових, компенсаційних і системних інструментів підтримки дає змогу не лише масштабувати сталий бізнес, а й перетворити його на драйвер відновлення локальних економік. Найбільший ефект досягається в тих випадках, коли підприємець одночасно:

- залучає грант для модернізації;
- компенсує витрати на нових працівників;
- використовує навчальні програми для підвищення кваліфікації;
- формує партнерські зв'язки в межах галузі чи території.

Грантові програми в умовах війни стали ключовим інструментом не лише підтримки малого бізнесу, а й його масштабування за умови забезпечення кадрової, безпекової та мотиваційної спроможності. Водночас релоковані підприємства потребують спеціальних механізмів підтримки, орієнтованих насамперед на стабілізацію та адаптацію. Поєднання грантових, компенсаційних та системних інструментів у межах MSD-підходу створює основу для сталого зростання малого бізнесу як рушія локального економічного відновлення.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці практичних моделей впровадження принципів сталого розвитку на рівні малих підприємств з урахуванням специфіки регіонів, галузевих особливостей, типів бізнес-моделей та обмежень, пов'язаних із війною. Особливої уваги потребують питання інтеграції релокованого бізнесу в локальні економіки,

адаптація інструментів грантової підтримки до змінених умов підприємницької діяльності та розробка типових дорожніх карт практичної реалізації стратегій сталого розвитку для мікро- і малих підприємств.

Визнання: ця публікація підготовлена в рамках виконання стипендіальної роботи Верховної Ради України на тему «Інструментарій сталого розвитку в управлінні змінами малого підприємництва для відновлення економіки України» відповідно до Постанови Верховної Ради України "Про іменні стипендії Верховної Ради України для молодих учених – докторів наук" від 22.08.2024 № 3925-IX. Державний реєстраційний номер НДДКР: 0124U004203.

Література:

1. Філіппов В.Ю. Розділ 3. Підприємництво сталого розвитку: функціональна трансформація, стан, тенденції та проблеми. Інклюзивна соціальна відповідальність в інноваційній ризикогенній економіці та вплив інновацій на життєдіяльність людина та суспільства / за ред. С. В. Філіппової. Одеса: Бондаренко М.О., 2024. С. 112-161 с.
2. Кобеля-Звір М.Я. Використання грантових інструментів державної програми підтримки підприємництва «Робота для посилення конкурентоспроможності бізнесу на прикладі ММСП: перспективи і труднощі. Економіка та суспільство. 2023. № 52. С. 51-56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-5.
3. Верескун М.В., Ільченко К.С., Павлюк С.І. Грантове фінансування як інструмент розвитку підприємництва в Україні. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 9. 20 с. DOI: 10.5281/zenodo.15190441.
4. Філіппов В.Ю., Янгулов Е.П. Інструментарій сталого розвитку в управлінні змінами малого підприємництва: діджиталізація, смартизація. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. №4 (30). С. 117-126. DOI: 10.15276/EJ.04.2024.13.
5. Савка В.Я., Халудило Л.Й. Аналіз використання USAID та інших інструментів підтримки українського бізнесу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2024. Вип. 52. С. 150-155. DOI: 10.32782/2413-9971/2024-52-24.

СЕКЦІЯ 4

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ПІДПРИЄМНИЦТВА

CRITICAL AND PRODUCTIVE THINKING AS COMPETENCES OF PROFESSIONALS IN THE FIELD OF ENTREPRENEURSHIP AND TRADE

*Levkina R. V., Doctor in Economics, Professor
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine*

Improving national education requires increased attention to the formation of modern professional competencies in applicants through the provision of relevant theoretical knowledge and practical skills. In current approaches to training specialists in entrepreneurship and trade, the central place is occupied by the practical orientation of educational programs, a high level of theoretical training,

expansion of topics of student scientific research and the implementation of practical skills during the period of industrial and pre-graduate practice. In this way, the educational process is coordinated with the realities of business and trends in the labor market, motivation for active learning is achieved, and the adaptation time of graduates is reduced. In addition, to improve the training of entrepreneurship and trade specialists, it is worth implementing specific approaches, including: meeting priority needs among specialists, in particular through digitalization to accelerate the acquisition of knowledge and skills, stimulate independent learning and the development of business skills; proactive and relevant assessment of knowledge and skills to assess one's own effectiveness and competitiveness; compliance of the educational level with the requirements of employers, balancing theory and practice; formation of personal responsibility for the knowledge gained; integration of digital technologies, gamification and innovations for more effective application of knowledge in practical situations and encouragement of informal exchange of experience [1, 2].

In order to achieve success in daily business operations as a professional, it is necessary to develop the following key competencies. Among them, it is necessary to highlight the ability to acquire and apply theoretical knowledge and practical skills in professional activities. In our opinion, this is the most important competence, which actually means “the ability to learn throughout life” and the use of both various business tools and classical economic and mathematical tools [3]. In addition, undoubtedly, effective promotion of products or services; provision of high-quality customer service; successful communication to build effective socio-economic interaction; the ability to motivate subordinates and be motivated yourself to achieve maximum productivity; effective management of the resources of an enterprise and trade entity; application of delegation principles; the ability to work in a real business environment and gain knowledge and experience (in particular, through internships, development of business projects, etc.). Independent development and continuous improvement, including the development of critical and innovative thinking, are what accompany managers and specialists in the field of enterprise and trade [4, pp. 107–108]. The didactic relevance of the training of applicants, the focus of the elements of the educational process on achieving the tasks of comprehensive training of specialists to solve complex organizational and managerial problems in the field of entrepreneurship and trade [5] becomes useful. At the same time, the credit-modular system continues to be relevant as a tool for the formation of these and other competencies in applicants for education. At the same time, such a system is used for various specialties and educational programs and allows for current and final control of knowledge acquisition [6].

Important competencies of education seekers for work in the field of entrepreneurship and trade are critical reflection of their theoretical foundations, the ability to identify and analyze problems, and develop measures to solve them. They, as well as most of them, which are recorded in the educational standards for bachelor's, master's, and also for the doctor of philosophy level, require the formation of "healthy" critical thinking, which consists in the creative ability of a person to constantly regroup and rethink all possible options and contents of consciousness, in the creation and destruction of existing connections and relationships between phenomena, events, consequences, etc. In conditions of uncertainty and risk, chaos not only in the economic, political and social spheres, but also in thoughts, information provision, a type of critical thinking - productive thinking - becomes relevant. Productive thinking, unlike critical thinking, which questions theory and practice, aims not only to explain the new and unknown, to select the objective, real and predictable, but also to find the incomprehensible and incredible in the known and obvious. The formation of productive thinking is of greatest importance for applicants for higher second and third levels, whose professional activities are associated with making non-obvious decisions, searching for non-standard ways of scientific research. Productive thinking does not occur according to a clearly defined algorithm, it changes the direction of thoughts and practical actions, takes into account and uses the changing nature of economic and other realities of people's lives and activities.

Derivatives of critical and productive thinking are innovative thinking, complex, systemic, transversal, rational, nomadic, each of which has been sufficiently fully studied by specialists in the field of pedagogy and psychology and practically brought to the level of a concept. Instead, in scientific research they are not so often used conceptually, although some of their elements are logical and easily substantiated. Thus, the concepts of transversal and nomadic thinking are built on transitions between different meanings of concepts, phenomena, events. Nomadic thinking is based on finding a result based on differences and transitioning from one meaning of the object under study to another. The result of such thinking is unstable, because certain changes at different levels do not lead to conclusions and making management decisions. Systemic, innovative and complex thinking has greater potential for using skills for specialists in the field of entrepreneurship and trade. Systemic thinking consists in the ability to see deep connections between phenomena, subjects, processes and understand them as a single whole. Complex thinking, as contextual thinking, is not aimed at the constancy of a given context and “fitting” into it or adapting the objects under study to it. Thanks to complex thinking, new boundaries of the object are defined and new connections with this object, new boundaries, etc. are searched for.

Critical and productive thinking is a new level of logical culture, without which the discovery and development of the subject of entrepreneurship and trade is not possible. Unlike other processes of human life, thinking in any form occurs according to a certain logic and arises in a problem situation, in a state of indeterminacy and risk. Therefore, through awareness of the situation, independence in posing the problem, reflexivity and understanding of one's own actions and laws of economic development, justification, self-organization, a specialist in the field of entrepreneurship and trade studies all possibilities and alternative solutions. Therefore, the development of critical and productive thinking in conjunction with other competencies analyzed by us is a prerequisite for the success of subjects of entrepreneurship and trade.

References:

1. Солодкий М., Яворська В. Особливості підготовки фахівців з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності. Економіка та суспільство. (29). 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-5>
2. Левкіна Р. В., Котко Я. М. Зарубіжний досвід гейміфікації навчально-наукового процесу. «Інновації та перспективні шляхи розвитку інформаційних технологій»: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Черкаси, Черкас. держ. технол. ун-т, 09.12.2022), 2022. С.14–15.
3. Левкін А.В., Левкін Д.А. Місце математичного інструментарію при підготовці фахівців з підприємництва. «Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку»: матеріали VII Міжнародної наукової конференції: (17 травня 2024), Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2024. С. 187–190.
4. Константинов В.Р. Тенденції розвитку спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» на ринку праці. «Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку»: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (19-20 травня 2022 року). Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 175–176.
5. Бавико О.Є. Забезпечення дидактичної актуальності підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». «Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку»: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (19-20 травня 2022 року). Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 173–175.
6. 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. http://nbuv.gov.ua/UJRN/NovKol_2017_2_14

ON FORMATION OF SKILLS IN CYBER PROTECTION OF SOFTWARE AND COMMERCIAL INFORMATION AMONG SPECIALISTS IN THE SPHERE OF ENTREPRENEURSHIP AND TRADE

Levkin D., Candidate of Engineering Science, Associate Professor

Levkin A., Candidate of Technical Sciences, Associate Professor

State Biotechnological University,

Kharkiv

The rapid development of information technologies and their use in various areas of human activity has led to the fact that in addition to the tasks of transmitting, storing and processing information, the task of cyber information protection has arisen, no less, and in a number of cases, more important. Problems have arisen such as the illegal use of algorithms that are the intellectual property of the author, unauthorized use, modification, distribution and sale of software products. Problems have arisen with the protection of software (software) and the protection of information that represents a commercial and financial secret, and on which the efficiency and further development of business and trade entities depend. This has led to the need to use cyber information protection systems in practice and support them with modern methods and technologies of cybersecurity. Software cybersecurity in a broad sense is the property of this software to function without the manifestation of various negative consequences for a specific computer system. The level of software cybersecurity is understood as the probability that, under given, certain conditions, during the operation of the software, a functionally suitable result will be obtained, which should only be used by a legal user. The reasons leading to a functionally unsuitable result can be different: computer system failures, programmer and operator errors, software defects. At the same time, defects can be both intentional and unintentional. The former, as a rule, are the result of malicious actions, the latter - the erroneous actions of the software user.

Cyberattacks became widespread during the large-scale invasion of the Russian Federation troops into Ukraine, primarily aimed at undermining political stability in Ukraine, cyberespionage in the information and communication space of military facilities and critical infrastructure. Information about cyberespionage in business and trade, cyberattacks on the banking system or against world-famous online stores or social networks is less common. However, this does not make the threats to national economies and world trade leaders less likely. Therefore, the task of identifying and preventing possible cyber threats, countering hacking, distortion and manipulation of confidential and commercial information not only of government bodies and critical infrastructure facilities, but also of information of individual users and business structures, has become relevant. Along with this, no less important is the assessment of the risks of cyber attacks in the information and communication space of Ukraine. Due to the inability to fully assess the monetary losses from cyber attacks, it is necessary to develop and widely apply an effective strategy for cyber information protection at all levels of government and human production, as well as in the education and health system. This strategy should monitor to identify and prevent potential cyber threats, counter cyber attacks in real time, assess damage and eliminate the consequences of cyber attacks. Developing an effective strategy for preventing, detecting and countering cyberattacks is a priority task not only for relevant state authorities and government institutions, but also for scientists [1, 2]. During the operation of software complexes, a certain algorithm for introducing a software defect is possible: disassembling the executable program code, obtaining the source text, introducing a destructive program into it, recompiling, correcting the program (due to the need to obtain a program that is “similar” to the original). Manipulations of this kind can be performed by programmers who have experience in developing and debugging programs at the assembler level. This means that it is necessary to introduce protective functions into the software of business and trade entities throughout its life cycle, from the idea of developing programs to the stages of testing, operation, modernization and support of programs

[3, 4]. We should also note that the efforts of foreign international state organizations are aimed at cyber protection of the information and communication space of Ukraine and the world. Thus, in particular, NATO plays a key role in developing an effective international strategy to counter cyber threats.

Today, one of the main tools of information warfare is the influence on the mass consciousness of Ukrainians through the spread of distorted, fake information. In order to spread panic in Ukraine and disorganize Ukrainians, collapse in the market of vital goods and services, fake information is being injected about unfair competition, violation of consumer rights, existing cases of poor-quality products, etc. In order to protect yourself from competitive fakes, you need to be critical of the information obtained from Internet sources, trust only information from government news, have the skills of critical thinking and searching for reliable information.

It is also necessary to highlight the cyber protection of confidential information of Internet users when placing orders in online stores, in particular, in such as ROZETKA and Epicenter K LLC K during online payments and settlements. After all, when registering on Internet sites and placing orders in online stores, it is necessary to indicate passport data, and when making payments online, the Internet user's bank card number is indicated. In order to prevent manipulation of electronic transactions of individuals and legal entities during online settlements, multi-vector identity authentication is provided, which is provided on the basis of the latest cryptography methods.

Another type of cyberattack is phishing attacks, or phishing. Most often, phishing emails are sent via Internet users' e-mails and messengers. To combat phishing, it is necessary to regularly update the software on the computer and smartphones of specialists of business structures, install the latest antivirus protection, which must be updated regularly. In addition, the simplest countermeasure against phishing attacks on the enterprise is not to open emails from third-party Internet users, not to follow unfamiliar Internet links, that is, to adhere to elementary cyber hygiene practices in the information space. Phishing is often carried out while working with Internet sources, watching movies or TV shows online at the workplace. This is how the user is forced to follow dubious links or participate in Internet draws and lotteries, with the possibility of quick earnings. Often, Internet users accidentally follow suspicious links and come across cyber fraudsters. If there is a transition to such vocations, then Internet fraudsters and cybercriminals not only gain access to the information space of the business and trade entity - the user of the computer and tablet, they can commit fraud with the company's bank accounts and confidential information of the owners and employees. Often, Internet fraudsters, posing as bank employees during a call, ask, for example, to clarify some information, account number, bank card numbers of employees. In this case, to protect the company from fraud, it is necessary to introduce an appropriate regime at the workplace, not to answer private calls, but instead immediately hang up and notify management and the security service.

Unfortunately, today, cases of cyber fraud in the workplace and in private life have become more frequent. To protect against such cases and their consequences, effective cyber protection measures are needed and, accordingly, personnel training in the basics of cyber hygiene and cybersecurity, a responsible attitude of specialists to information obtained on the Internet and trusting relationships in work teams [5]. Training of specialists in entrepreneurship and trade at any level of higher education, in our opinion, requires the introduction of mandatory educational components into the educational program that allow obtaining theoretical knowledge about modern manifestations of cyber threats and cybersecurity systems; acquiring practical skills in installing appropriate protective programs for software. Otherwise, it is advisable to form a list of elective disciplines with a similar focus or introduce additional training courses or certification programs.

In this publication, the authors emphasize the special relevance of introducing cyber protection systems for software for business and trade entities; the methodological foundations of building secure enterprise software are considered; The feasibility of introducing into the educational process of training specialists in entrepreneurship and trade disciplines that are dedicated to or contain blocks of information

for building an effective cybersecurity system has been formulated and substantiated. Such changes will allow for a more responsible attitude towards information obtained from Internet sources and the protection of commercial and financial data in the practice of business and trade entities.

References:

1. Yermoshyn, V. (2024). Kontrol parametriv kiberbezpeky yak mekhanizm otsiniuvannia efektyvnosti zakhystu ta prohnozuvannia situatsii. *Kiberbezpeka: osvita, nauka, tekhnika*. Vol. 1. No. 25. S. 51–58. <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2024.25.5158>
2. Fedushko, S. (2023). Suchasni pidkhody do doslidzhennia kiberbezpeky ta kibergigiieny v umovakh tsyfrovoy transformatsii suspilstva. *Herald of Khmelnytskyi national university. Technical Sciences*. Vol. 3. No. 321. S. 210–213.
DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5732-2023-321-3-210-213>
3. Levkin, D.A., Zhernovnykova, O.A., Synyavina, Yu.V., Levkin, A.V. (2023). Variability of the choice of the mathematical models in applied security problems. *Vcheni zapysky Tavriiskoho Natsionalnoho Universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: «Tekhnichni nauky»*. Kyiv. Vol. 34 (73). No. 5. S. 149–153.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2023.5/2>
4. Kavun, S., Levkina, R., Kotko, Ya., Levkin, D., Levkin, A. (2023). Information Security in Project Management for the Financial and Budgetary Capacity of the National Economy. *CEUR Workshop Proceedings*. (Kyiv, 26.10.2023). № 3550. Pp. 246–254.
5. Levkin, A.V., Kotko, Ya.M., Levkina, R.V. (2022). Kiberbezpeka, yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti pidpriemnytskoi diialnosti v APV. *Elektroenerhetyka, elektromekhanika ta tekhnolohii v APK: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Kharkiv*. S.182–183.

ОСВІТНІ ДИСПРОПОРЦІЇ У ФОРМУВАННІ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦІВ З ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ

Бондарчук М.Є., к.е.н., доцент

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

В умовах динамічних змін ринкової економіки, цифровізації бізнес-процесів та зростання ролі малого й середнього підприємництва особливої актуальності набуває проблема якісної підготовки фахівців з підприємництва та торгівлі. Ефективне формування професійної компетентності фахівців у динамічних сферах підприємництва та торгівлі є запорукою успішного розвитку національної економіки. Однак, у сучасних умовах, особливо з урахуванням зовнішніх викликів, спостерігаються значні освітні диспропорції, які перешкоджають забезпеченню належного рівня підготовки. Ці диспропорції виникають як наслідок невідповідності між традиційними підходами до навчання та швидкозмінними вимогами ринку праці до знань, умінь та особистих якостей випускників. Серед основних проблем, що стримують якість підготовки фахівців у цій сфері, можна виокремити такі (табл. 1).

Таблиця 1 – Освітні диспропорції та їх вплив на формування професійної компетентності фахівців з підприємництва та торгівлі

Проблема	Зміст проблеми	Вплив на формування професійної компетентності
1	2	3
Невідповідність навчальних програм потребам ринку	Застарілість програм, брак міждисциплінарності, недостатній акцент на практиці.	Випускники не володіють актуальними знаннями та навичками, необхідними для ефективної роботи в сучасному бізнес-середовищі; втрата конкурентоспроможності на ринку праці.
Недостатній рівень практичної підготовки	Мала кількість та якість стажувань, відсутність підприємницького досвіду у викладачів, брак бізнес-інкубаторів.	Теоретичні знання не підкріплені практичним досвідом; низька адаптивність випускників до реальних бізнес-процесів; відсутність навичок створення та розвитку власної справи.
Дефіцит кваліфікованих викладацьких кадрів	Відтік практиків до бізнесу, недостатня актуалізація знань викладачами, мобілізація, вимушене переміщення.	Зниження якості викладання; відсутність передачі актуального практичного досвіду; нездатність належним чином формувати підприємницьке мислення; порушення освітнього процесу.
Низький рівень інтеграції технологій та цифровізації	Застаріла матеріально-технічна база, недостатнє використання спеціалізованого ПЗ, брак навичок роботи ним	Нездатність випускників працювати з сучасними бізнес-інструментами та платформами; відставання від цифрових трендів ринку; проблеми з доступом до Інтернету та електроенергії.
Недостатній розвиток "м'яких навичок" (soft skills)	Недостатнє формування комунікативних, критичного мислення, креативності, лідерства, адаптивності.	Випускники не володіють ключовими навичками для ефективної взаємодії, вирішення нестандартних завдань та успішної адаптації до змін; брак стресостійкості та навичок кризового менеджменту.
Проблема формування підприємницького мислення	Неефективне формування ініціативності, готовності до ризику, самостійності, відповідальності; брак реальних бізнес-проектів.	Випускники не готові до створення власної справи; відсутність проактивного підходу до можливостей; нездатність до інновацій; обмеженість можливостей для тестування бізнес-ідей через нестабільність.
Відсутність ефективної взаємодії між ЗВО та бізнесом	Слабка участь представників бізнесу у розробці програм, менторстві, проведенні спільних заходів.	Розрив між теорією та практикою; обмежені можливості для практичного навчання та подальшого працевлаштування; переорієнтація бізнесу на виживання.

Продовження таблиці 1

1	2	3
Недостатнє фінансування та ресурси	Обмежене фінансування освітніх програм; брак коштів на оновлення МТБ, залучення практиків.	Зниження загальної якості освітнього процесу; неможливість впровадження інноваційних методик та програм; перенаправлення бюджетних коштів на оборону; руйнування інфраструктури ЗВО.
Вплив зовнішніх несприятливих факторів (війна)	Безпосередні ризики безпеки, переміщення студентів та викладачів, руйнування інфраструктури, економічна нестабільність, психологічний тиск, мобілізація.	Порушення безперервності освітнього процесу; відтік студентів та викладачів за кордон ("відтік мізків"); зниження мотивації до здобуття освіти в Україні; необхідність швидкої адаптації до нових викликів воєнного часу та післявоєнної відбудови.

Аналіз проблем у підготовці фахівців з підприємництва та торгівлі свідчить про наявність системних викликів, які в умовах поточних зовнішніх несприятливих факторів, зокрема війни, набувають особливої гостроти та складності.

Основними проблемами залишаються невідповідність навчальних програм актуальним вимогам ринку та недостатня практична орієнтація освіти. Однак, війна значно посилює ці дисбаланси, ускладнюючи оновлення програм через нестабільність та перенаправлення ресурсів, а також обмежуючи можливості для якісних стажувань та практичної підготовки через ризики безпеки та переорієнтацію бізнесу на виживання.

Дефіцит кваліфікованих викладацьких кадрів загострюється через мобілізацію та вимушене переміщення фахівців, що створює значні прогалини в освітньому процесі. Низький рівень інтеграції технологій стає ще більш критичним через руйнування інфраструктури, проблеми з енергопостачанням та доступністю сучасного обладнання.

Особливого значення набуває розвиток "м'яких навичок", таких як стресостійкість, кризовий менеджмент та адаптивність, що є життєво важливими в умовах війни та післявоєнної відбудови. Формування підприємницького мислення також стикається з новими викликами, оскільки економічна нестабільність може посилювати ризик-аверсію, хоча водночас створює нішеві можливості для "військового" та "відновлювального" підприємництва.

Недостатнє фінансування освітньої сфери та слабка взаємодія з бізнесом поглиблюються через перерозподіл бюджетних коштів на оборону та пріоритети виживання підприємств. Крім того, безпосередній вплив війни проявляється у переміщенні студентів та викладачів, руйнуванні освітньої інфраструктури та зростаючому "відтоку мізків", що загрожує майбутньому кадровому потенціалу країни.

Подолання цих проблем вимагає не лише системних реформ у сфері освіти, а й розробки та реалізації спеціальних антикризових програм, спрямованих на збереження та розвиток людського капіталу в умовах війни. Це включає підтримку переміщених ЗВО, розвиток онлайн-освіти, посилення співпраці з міжнародними партнерами та створення умов для повернення фахівців та молоді до України для відбудови економіки.

Для якісної трансформації підготовки фахівців з підприємництва та торгівлі в Україні необхідно перейти від академічного формалізму до практикоорієнтованої, інтегрованої та інноваційної моделі навчання, яка поєднує університетську освіту, бізнес-середовище, цифрові інструменти та міжнародну співпрацю. Такий підхід дозволить формувати сильних, гнучких і конкурентоспроможних фахівців, здатних ефективно діяти в умовах сучасної ринкової економіки.

ОСОБЛИВОСТІ ЗМІСТУ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ «ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ» ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ МАГІСТЕРСЬКОГО РІВНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Бавико О.Є. д.е.н., професор

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

Освітньо-професійна програма «Підприємництво та торгівля» сформована групою розробників, що складається з науково-педагогічних працівників кафедри підприємництва і торгівлі Національного університету «Одеська політехніка». До розробки освітньої програми були заучені представники бізнесу, наукової та студентської спільноти.

У процесі визначення змісту та подальшого формування освітніх програм одним з головних завдань є визначення особливостей, які будуть відрізнити освітню програму від інших, подібних пропозицій на регіональному та національному ринку надання послуг вищої освіти. Вирішення цього завдання представляє доволі складну задачу з огляду на жорсткі формулювання першого та другого критеріїв оцінювання якості освітньої програми [1].

Перший критерій оцінки якості освітньої програми стосується її проєктування. Він передбачає перевірку того, наскільки програма забезпечує досягнення результатів навчання, визначених стандартом вищої освіти або, за його відсутності, Національною рамкою кваліфікацій. Зміст програми має враховувати вимоги професійних стандартів, якщо такі існують, особливо у випадках, коли передбачається присвоєння професійної кваліфікації. Важливо, щоб освітня програма мала чітко сформульовану мету, яка відповідала місії та стратегії закладу вищої освіти. Також враховується, наскільки мета програми та результати навчання формуються з урахуванням потреб заінтересованих сторін, сучасних тенденцій розвитку науки, галузі, ринку праці, регіонального контексту та досвіду подібних програм в Україні та за кордоном.

Другий критерій зосереджується на структурі та змісті освітньої програми. Він передбачає, що обсяг програми та її окремих компонентів має відповідати вимогам законодавства, бути логічно структурованим і забезпечувати досягнення поставленої мети й очікуваних результатів навчання. Програма повинна формувати не лише фахові, а й загальнокультурні та громадянські компетентності. Зміст освітньої програми має відповідати визначеній предметній області, а її структура має передбачати можливість формування індивідуальної освітньої траєкторії завдяки вибору навчальних дисциплін. Обов'язковими елементами програми є практична підготовка здобувачів, формування соціальних навичок, а також відповідність між обсягом навчального навантаження, результатами навчання і кредитами Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи. Окрім того, освітня програма має бути практикоорієнтованою або адаптованою до умов дуальної освіти, якщо така реалізується, а також сприяти формуванню компетентностей, необхідних для досягнення глобальних цілей сталого розвитку до 2030 року.

Досвід розробки освітніх програм показує, що їх зміст та особливості формуються не лише відповідно до загальних вимог стандартів вищої освіти, а й на основі глибшого аналізу науково-педагогічного потенціалу закладу освіти, регіональних особливостей, а також соціально-економічного контексту.

Зокрема, важливу роль у формуванні цих особливостей відіграє досвід науково-педагогічних працівників: результати їх наукової діяльності, участь у прикладних проєктах, міжнародних дослідженнях, фахова спеціалізація, а також здобутий практичний досвід. Це дозволяє включати до програми унікальні авторські курси, міждисциплінарні модулі, елементи новітніх технологій навчання тощо.

Ще одним вагомим джерелом формування особливостей є запити роботодавців, особливо з урахуванням специфіки регіонального ринку праці. Співпраця з підприємствами, галузевими об'єднаннями, органами місцевого самоврядування допомагає виявити актуальні потреби щодо компетентностей фахівців, яких очікує регіон. Це, своєю чергою, впливає на включення до програми практикоорієнтованих компонентів, фахових дисциплін, стажувань та проєктного навчання.

Таким чином, особливості освітньої програми – це результат поєднання нормативної бази, досвіду академічної спільноти, потреб ринку праці, регіонального контексту та стратегічного бачення розвитку освітнього процесу в конкретному закладі вищої освіти.

Освітня програма «Підприємництво та торгівля» для здобувачів магістерського рівня вищої освіти розроблена з врахуванням всіх перелічених вище факторів та спрямована підготовку успішних професіоналів-управлінців у сфері антикризового управління та інноваційного розвитку бізнесу. Здобувачі вчаться розробляти, реалізовувати проєкти і програми організаційних змін, що спрямовані на підтримку конкурентоздатності та забезпечення прибутковості підприємництва.

Фокус та особливості освітньої програми полягають у формуванні загальних та спеціальних компетентностей у сфері антикризового управління підприємницькою і торговельною 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 [2].

Формування освітньої програми «Підприємництво та торгівля» з фокусом на антикризове управління є в сучасних умовах надзвичайно доцільним і актуальним, з огляду на виклики, що постають перед суб'єктами господарювання як на національному, так і на глобальному рівнях. Часті економічні потрясіння, нестабільність ринкового середовища, вплив зовнішньополітичних факторів, воєнні дії та глобальні кризи (зокрема, пандемія COVID-19, енергетичні та логістичні проблеми) вимагають від фахівців нових підходів до управління, орієнтованих не лише на розвиток, а й на здатність оперативного реагувати на критичні ситуації, передбачати ризики та забезпечувати стійкість бізнесу.

Запропонований фокус програми – формування загальних та спеціальних компетентностей у сфері антикризового управління, передбачає підготовку магістрів, які володіють сучасними інструментами діагностики, прогнозування, планування та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та високого ризику. Такий фахівець здатен не тільки виявити потенційні загрози для підприємства, а й розробити ефективні антикризові стратегії, адаптувати бізнес до нових умов і забезпечити його подальшу ефективність.

Особливістю програми є орієнтація на практичну реалізацію антикризових та інноваційних проєктів, що є надзвичайно затребуваним на ринку праці. Поглиблене вивчення дисциплін, пов'язаних із розробкою і впровадженням програм розвитку, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності бізнесу, відповідає сучасним потребам підприємств, які часто функціонують в умовах обмежених ресурсів і високої чутливості до зовнішніх факторів. Це також створює умови для посилення взаємодії закладу вищої освіти з підприємницьким середовищем, реалізації проєктного навчання, дуальної освіти та залучення стейкхолдерів до освітнього процесу.

Програма сприяє формуванню інноваційної культури у здобувачів освіти, розвитку підприємницького мислення, адаптивності та здатності до стратегічного бачення. Вона має потенціал виховувати лідерів малого і середнього бізнесу, управлінців та аналітиків, здатних не лише функціонувати в умовах змін, а й активно формувати нові можливості для розвитку.

Література:

1. Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: наказ МОН України від 15.05.2024 № 686. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1013-24#Text>
2. Освітньо-професійна програма «Підприємництво та торгівля». Галузь знань 076 Управління та адміністрування. Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля. Одеса: Нац. ун-т «Одес. політехніка». 2024. URL: <https://op.edu.ua/education/programs/mag-076-0>

ІНТЕГРАЦІЯ ГЛОБАЛЬНИХ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ПІДГОТОВКУ ФАХІВЦІВ З ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ

Пучкова С.І., к.е.н., доцент

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

Сучасний світ стикається з низкою безпрецедентних і взаємопов'язаних глобальних викликів. До них належать кліматичні зміни, що загрожують екосистемам та життєдіяльності людини, поглиблення бідності, зростання нерівності та прискорене виснаження природних ресурсів. У відповідь на ці виклики Організація Об'єднаних Націй у 2015 році прийняла Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року, який включає 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР). Цей комплексний і універсальний план дій прийнятий для досягнення миру та процвітання людей і планети та спрямований на подолання соціальних, економічних та екологічних проблем

Проте, зростаючі виклики, які ставлять перед людством глобальні проблеми екології, соціальної нерівності, технологічного розвитку і кризи цінностей, вимагають революційних змін у сфері освіти. Спільнота професійної вищої освіти, світовий бізнес, державні установи та представники різних галузей об'єднуються у пошуках тенденцій, моделей та новаторських методик та практик гармонізації підходів до освіти. Заклади вищої освіти мають стати лідерами та новаторами ідей для швидкого реагування на ці запити та потреби [1].

Ціль 4 ЦСР – «Якісна освіта» – прямо підкреслює важливість освіти для сталого розвитку, спрямованість на набуття здобувачами компетентностей, необхідних для просування сталого розвитку.

Європейська комісія оприлюднила звіт «Зелені компетентності. Європейська рамка компетентностей для сталого розвитку» (GreenComp. The European sustainability competence framework). GreenComp базуються на порадах та висновках експертів й зацікавлених сторін, які працюють у сферах освіти сталого розвитку та навчання протягом життя. У звіті зазначається, що Зелені компетентності (Green Comp) – це набір компетентностей щодо сталого розвитку, які впроваджуються у навчальні програми з метою допомогти тим, хто навчається, розвивати знання, уміння та навички, а також ставлення відповідального та дбайливого осмислення, планування та діяльності по відношенню до планети та здоров'я суспільства [2].

У звіті наведено чотири взаємопов'язані сфери щодо «сталого розвитку», кожна з яких містить по три компетентності: [2]

Сфера 1 «Втілення цінностей сталого розвитку» включає в себе наступні компетентності:

1) цінність сталого розвитку, 2) підтримка справедливості, 3) сприяння природі;

Сфера 2 «Охоплення складності процесу сталого розвитку» представлена такими компетентностями: 1) системне мислення, 2) креативне мислення 3) формування проблемних задач;

Сфера 3 «Прогнозування майбутнього сталого розвитку» охоплює такі компетентності: 1) навчання сталої грамотності, 2) процес адаптування 3) аналітичне мислення;

Сфера 4 «Діяльність щодо формування сталого розвитку» містить наступні компетентності: 1) політичне управління процесом формування сталого розвитку, 2) колективні дії суспільства, 3) особиста ініціатива кожного члена суспільства.

Ці компетентності розроблені для узгодження з соціальними, екологічними, економічними та політичними вимірами сталості, забезпечуючи комплексну основу для освіти.

Однією з цілей використання Європейської рамки компетентностей для сталого розвитку є можливість для суб'єктів формальної та неформальної освіти застосувати GreenComp для формування загальної, професійної, вищої освіти та освіти для дорослих.

Таким чином заклади вищої освіти (ЗВО) відіграють незамінну роль у формуванні культури сталості та наданні майбутнім фахівцям необхідних знань, навичок та цінностей для внеску у сталий розвиток.

Наприкінці 2020 року Міністри, відповідальні за вищу освіту в країнах Європейського простору вищої освіти, прийняли Римське комюніке, в якому підкреслено ключову роль вищої освіти у досягненні Цілей сталого розвитку ООН до 2030 р. Римське комюніке фокусує увагу на підтримці та розвитку спроможності ЗВО підготувати усіх своїх студентів, незалежно від галузі знань й освітньої програми, за якою вони навчаються, до «зеленої» роботи (робочі місця, які сприяють збереженню чи відновленню довкілля) та діяльності щодо досягнення глобальних цілей сталого розвитку [3].

Цілий ряд європейських акредитаційних агентств ввели у свою практику оцінювання спроможності університетів підготувати своїх випускників до «зеленої» діяльності й інших активностей щодо забезпечення сталого розвитку [3].

У травні 2024 року МОН України затвердило нове Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти. Цим положенням були прийняті зміни щодо деяких критеріїв оцінювання якості освітніх програм та освітньої діяльності. Однією з таких змін є додавання підкритерію 2.9, який сформульований таким чином: «Освітня програма забезпечує набуття здобувачами вищої освіти компетентностей, направлених на досягнення глобальних цілей сталого розвитку до 2030 року, проголошених резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1, визначених Указом Президента України від 30 вересня 2019 року № 722.» [4].

Враховуючи ключову роль підприємницької діяльності в економічному розвитку та інноваціях, набуття здобувачами вищої освіти зі спеціальності «Підприємництво та торгівля» компетентностей, спрямованих на досягнення глобальних цілей сталого розвитку (ЦСР), є надзвичайно важливим завданням у підготовці майбутніх фахівців.

Сучасні підприємці повинні бути не лише генераторами прибутку, а й лідерами змін, які здатні створювати бізнес-моделі, що сприяють сталому розвитку. Це вимагає від них глибокого розуміння викликів та можливостей, пов'язаних з ЦСР, а також набору специфічних компетентностей.

При підготовці фахівців з підприємництва та торгівлі можна зазначити на такі ключові компетентності у контексті ЦСР:

- системне мислення: здатність розуміти взаємозв'язки між економічними, соціальними та екологічними системами, а також передбачати довгострокові наслідки бізнес-рішень;
- етичне та відповідальне лідерство: здатність приймати рішення, що ґрунтуються на принципах етики, соціальної відповідальності та сталого розвитку, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін;
- інноваційність та креативність: здатність розробляти та впроваджувати нові бізнес-моделі, продукти та послуги, які сприяють досягненню ЦСР;

– підприємницька діяльність, орієнтована на вирішення соціальних та екологічних проблем: здатність ідентифікувати соціальні та екологічні проблеми, розробляти бізнес-рішення для їх вирішення та створювати соціально-відповідальні підприємства;

– управління сталим розвитком: здатність інтегрувати принципи сталого розвитку в усі аспекти діяльності підприємства, включаючи стратегічне планування, операційне управління та звітність;

– комунікація та співпраця: здатність ефективно комунікувати з різними зацікавленими сторонами, будувати партнерства та співпрацювати для досягнення спільних цілей сталого розвитку.

Вважаємо, що для ефективного формування у здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Підприємництво та торгівля» компетентностей, спрямованих на досягнення глобальних цілей сталого розвитку, необхідно систематично інтегрувати принципи сталості в освітні програми шляхом модернізації навчальних планів.

Стандартом вищої освіти для першого (бакалаврського) рівня зі спеціальності 076 Підприємництво та торгівля [5] сформульовано результати навчання, спрямовані на формування у здобувачів знань та умінь щодо досягнення цілей сталого розвитку, зокрема:

– ПРН8. Застосовувати одержані знання й уміння для ініціювання та реалізації заходів у сфері збереження навколишнього природного середовища і здійснення безпечної діяльності підприємницьких та торговельних структур.

– ПРН9. Знати вимоги до діяльності за спеціальністю, зумовлені необхідністю забезпечення сталого розвитку України, її зміцнення як демократичної, соціальної і правової держави.

– ПРН10. Діяти соціально відповідально на основі етичних, культурних, наукових цінностей і досягнень суспільства.

– ПРН21 Застосовувати набуті знання для запобігання корупції та будь-яким проявам недоброчесності в підприємницькій та торговельній діяльності.

Досягненню зазначених результатів навчання сприятиме застосування в освітньому процесі наступних заходів:

1) інтеграція ЦСР в освітні компоненти через впровадження окремих дисциплін або включення тем, пов'язаних з ЦСР, у різні дисципліни у складі освітньої програми;

2) проєктне навчання, при якому студенти презентуватимуть проєкти, спрямовані на розробку та впровадження бізнес-рішень, що сприяють досягненню конкретних ЦСР;

3) кейс-стаді, що передбачає аналіз реальних прикладів бізнесів, які успішно інтегрують принципи сталого розвитку у свою діяльність;

4) залучення експертів та практиків до навчального процесу шляхом організації лекцій, семінарів та майстер-класів за участю підприємців, представників бізнес-асоціацій, неурядових організацій та державних установ, що працюють у сфері сталого розвитку;

5) забезпечення можливостей для студентів пройти стажування або практику в компаніях, які активно впроваджують принципи сталого розвитку;

6) створення умов для підтримки та розвитку студентських стартапів, орієнтованих на вирішення соціальних, екологічних проблем тощо.

Таким чином у контексті глобалізації та соціальних викликів XXI століття питання інтеграції Цілей сталого розвитку у підготовку фахівців з підприємництва і торгівлі набуває не лише актуальності, а й необхідності. Удосконалення освітніх програм та інноваційні підходи у навчальному процесі у площині сталого розвитку надають можливості для розвитку підприємців нового покоління, які будуть здатні створювати успішні та стійкі підприємства, що сприяють позитивним змінам у суспільстві.

Література

1. Внукова Н., Сотська Г. Трансформація освіти для досягнення цілей сталого розвитку – 2030: нова педагогічна парадигма. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*. 2023. Випуск.7. С. 7–21. DOI: [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(7\).2023.7-21](https://doi.org/10.35387/ucj.1(7).2023.7-21)
2. Новий документ «зелені компетентності. Європейська рамка компетентностей для сталого розвитку». URL: <https://nqa.gov.ua/news/novij-dokument-zeleni-kompetentnosti-evropejska-ramka-kompetentnostej-dla-stalogo-rozvitku/>
3. Стукало Н. Глобальні цілі сталого розвитку. URL: <https://surl.lu/omcgne>
4. Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: наказ МОН України від 15.05.2024 р. № 686. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1013-24#Text>
5. Стандарт вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, Галузі знань 07 Управління та адміністрування зі спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2024/05.07.2024/076-Pidpryyemnytstvo.ta.torhivlya-bakalavr-963.vid.05.07.2024.pdf>